

2022

**JOSÉ MANUEL PERES  
DE ALMEIDA**

**O RECRUTAMENTO MILITAR  
VOLUNTÁRIO. ATRAÇÃO E  
ATRATIVIDADE DAS FORÇAS  
ARMADAS PORTUGUESAS**

Tese apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor Fernando Manuel Rodrigues Ferreira Gonçalves, Professor Auxiliar da Universidade Europeia e do Doutor José Paulo Marques dos Santos, Professor Auxiliar Convidado da Universidade Europeia.

14 de outubro, 2022



2022

**JOSÉ MANUEL PERES  
DE ALMEIDA**

**O RECRUTAMENTO MILITAR  
VOLUNTÁRIO. ATRAÇÃO E  
ATRATIVIDADE DAS FORÇAS  
ARMADAS PORTUGUESAS**

Tese apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor Fernando Manuel Rodrigues Ferreira Gonçalves, Professor Auxiliar da Universidade Europeia e do Doutor José Paulo Marques dos Santos, Professor Auxiliar Convidado da Universidade Europeia.







## **agradecimentos**

Agradeço a todos os que contribuíram para a elaboração da presente tese. Um trabalho desta natureza não se leva a cabo sem a colaboração, ainda que de forma indireta, de muitas pessoas e instituições.

Aos Professores Fernando Ferreira Gonçalves e José Marques dos Santos, enquanto meus orientadores, devo um especial reconhecimento e manifesto o meu elevado apreço, pela disponibilidade manifestada, pelos inestimáveis ensinamentos e preciosos contributos e pela atenção que me dispensaram.

À Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional, do Ministério da Defesa Nacional, agradeço a colaboração, a informação prestada, em particular pelo acesso aos dados do inquérito efetuado aos jovens que participaram no Dia da Defesa Nacional.

Aos inúmeros autores que têm investigado na área do recrutamento, em especial o recrutamento militar voluntário nas Forças Armadas Portuguesas, o meu profundo reconhecimento, pelo que aprendi e pelos valiosos contributos que emprestaram a esta tese.

Aos meus Professores, colegas e amigos, agradeço pelo muito que me ensinaram, pela partilha, colaboração e estímulo e pelo que me permitiram aprender e evoluir.

À minha família, à minha mulher, Iva, às minhas filhas, Marta e Leonor, agradeço o incansável apoio, o estimulante incentivo, a paciência e profunda compreensão. Sem vós esta tese não teria o mesmo significado. Sem vós nada faz sentido.

A todos manifesto a minha profunda gratidão.

Muito obrigado.

**palavras-chave**

Recrutamento; Atração; Atratividade; Forças Armadas; Serviço militar.

**resumo**

Com a implementação do serviço militar baseado no voluntariado, as Forças Armadas Portuguesas têm-se deparado com dificuldades em atrair potenciais candidatos para prestar serviço nos regimes de voluntariado e de contrato e com o conseqüente problema da falta de efetivos.

O presente trabalho tem como objetivo avaliar os fatores a que devem atender as Forças Armadas para potenciar a capacidade de atração, para a prestação de serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato, face à atratividade percebida pelos potenciais candidatos.

Tendo em consideração os estudos já desenvolvidos nesta área, efetuou-se uma investigação mais abrangente do recrutamento militar voluntário, agregando e aprofundando os contributos já existentes. Além do contexto externo, analisa-se a perspectiva dos potenciais candidatos e da atratividade e a perspectiva organizacional e da atração. Para tal, recorreu-se a uma investigação baseada em métodos mistos, qualitativos e quantitativos e a uma triangulação concorrente.

Através de uma abordagem qualitativa, relativa ao nível organizacional, baseada numa análise temática sobre as Forças Armadas Portuguesas, foram identificados fatores a que deve atender a organização do recrutamento militar, que potenciam a atração. Recorrendo a uma abordagem quantitativa, de dados obtidos pelos questionários dos jovens que participaram no Dia da Defesa Nacional, foram identificados padrões associados à atratividade das Forças Armadas e construído um modelo explicativo da intenção de ingresso.

Da triangulação das duas abordagens resultaram os fatores a que devem atender as Forças Armadas, para potenciar a capacidade de atração, face à atratividade percebida pelos potenciais candidatos.

Além dos contributos para um melhor conhecimento do problema existente e para a adaptação da estrutura do recrutamento militar à atual realidade social e das novas gerações, os resultados permitem concluir que para potenciar a atração, as Forças Armadas devem apostar na sua atratividade.

**keywords**

Recruitment; Attraction; Attractiveness; Armed Forces; Military service.

**abstract**

With the implementation of a voluntary military service, the Portuguese Armed Forces have been faced difficulties in attracting potential candidates for voluntary and contract service and with the consequent problem of lack of personnel.

The purpose of this thesis is to evaluate the factors that the Armed Forces must attend to enhance the attraction capacity for the provision of military service in the voluntary and contract service, given the attractiveness perceived by potential candidates.

Considering the studies already carried out in this area, the intention was to carry out a more comprehensive investigation of voluntary military recruitment, aggregating and deepening existing contributions. In addition to the external context, the perspective of potential candidates and the attractiveness is analysed, as well as the organizational and attraction perspective. The research is based on mixed methods and a concurrent triangulation.

Through a qualitative approach, on the organizational level, based on a thematic analysis on the Portuguese Armed Forces, factors were identified that the organization of military recruitment must attend to, which enhance attraction. Using a quantitative approach, of data obtained from the questionnaires of young people who participated in the National Defence Day, patterns associated with the attractiveness of the Armed Forces were identified and an explanatory model of the intention to join was built.

The triangulation of the two approaches resulted in the factors that the Armed Forces should consider in order to enhance the attraction capacity, given the attractiveness perceived by potential candidates.

In addition to the contributions to a better understanding of the existing problem and to the adaptation of the military recruitment structure to the current social reality and of the new generations, the results allow us to conclude that to enhance attraction, the Armed Forces must invest on its attractiveness.

**Presidente do Júri:**

Doutora Ana Margarida Soares Lopes Passos, Vice-Reitora da Universidade Europeia

**Vogais:**

Doutor José Luís Nascimento, Professor Auxiliar do ISCSP da Universidade de Lisboa;

Doutora Ana Isabel Gonçalves da Costa Lorga da Silva, Professora Associado da Universidade Lusófona;

Doutora Carla Filipa Gomes da Costa, Professora Auxiliar da FCST da Universidade Europeia;

Doutor David Pascoal Rosado, Professor Auxiliar com Agregação Convidado da FCST da Universidade Europeia;

Doutor Fernando Ferreira Gonçalves, Professor Auxiliar da FCST, Universidade Europeia.

# ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	1
1. Introdução .....	3
1.1. Enquadramento .....	3
1.2. Motivação .....	3
1.3. Objetivo geral e pergunta de investigação .....	5
1.4. Método.....	5
1.5. Estrutura da investigação .....	6
1.6. Síntese.....	6
CAPÍTULO II.....	7
2. Abordagem teórica e conceptual .....	9
2.1. Contextualização.....	9
2.2. Recrutamento.....	9
2.3. Modelos de recrutamento .....	13
2.3.1. Modelo de recrutamento, de Rynes e Barber .....	13
2.3.2. Modelo teórico de equidade de recrutamento, de Cable e Turban .....	14
2.3.3. Modelo do processo de recrutamento, de Saks .....	16
2.3.4. Modelo de recrutamento militar - NATO.....	17
2.3.5. Modelo do processo de recrutamento de empregados, de Breugh.....	19
2.3.6. Teoria da sinalização e resultados da atração, de Celani e Singh.....	20
2.3.7. Modelo de desenho de pesquisa de recrutamento, de Saks .....	22
2.3.8. Modelo de recrutamento estratégico, de Phillips e Gully .....	23
2.3.9. Recrutamento de empregados e procura de emprego: para uma integração a vários níveis, de Acikgoz.....	25
2.3.10. Síntese.....	28
2.4. Atração organizacional .....	29
2.4.1. Conceito .....	29
2.4.2. Fontes de recrutamento .....	30
2.4.3. Recrutamento direcionado .....	34
2.4.4. Síntese.....	36
2.5. Atratividade organizacional.....	37
2.6. Imagem do empregador (Employer image).....	42
2.7. Employer branding.....	45

2.8.	Reputação organizacional .....	49
2.9.	Estudos relativos a outras FA.....	52
2.9.1.	Publicidade para a prestação do serviço militar (conjunta para as FA ou por ramo).....	52
2.9.2.	Estudo de caso sobre recrutamento no Exército dos Estados Unidos da América.....	53
2.9.3.	Reações dos candidatos aos recrutadores .....	55
2.9.4.	Relação entre as dimensões do empregador e atratividade organizacional .....	56
2.9.5.	O estado da economia e o recrutamento militar voluntário.....	58
2.9.6.	Modelo de recrutamento militar para FA de pequenos estados e médias potências.....	59
2.10.	Síntese conclusiva .....	60
CAPÍTULO III .....		65
3.	Método .....	67
3.1.	Enquadramento .....	67
3.2.	Métodos mistos .....	67
3.3.	Modelo de análise.....	69
3.4.	Questões de investigação .....	71
3.5.	Objetivos do estudo.....	71
3.6.	Síntese.....	72
3.7.	Especificação dos métodos .....	73
3.7.1.	Quantitativos.....	73
3.7.2.	Qualitativos .....	73
3.7.2.1.	Descrição .....	73
3.7.2.2.	Implementação .....	74
CAPÍTULO IV .....		77
4.	Abordagem qualitativa .....	79
4.1.	Enquadramento .....	79
4.2.	Contexto externo.....	79
4.2.1.	Demografia.....	79
4.2.2.	Escolaridade .....	82
4.2.3.	Situação económica .....	84
4.2.4.	Sexo dos potenciais candidatos .....	86
4.2.5.	O “novo universo” de recrutamento.....	88
4.3.	Contexto interno .....	89
4.3.1.	As Forças Armadas e a profissão militar.....	89
4.3.2.	Enquadramento legal do recrutamento militar.....	91

4.3.3.	Situação atual.....	95
4.4.	Análise temática - Estudos realizados no âmbito das Forças Armadas Portuguesas	96
4.4.1.	Estudo 1 - “Evolução do modelo de prestação de serviço militar nas Forças Armadas Portuguesas em Regime de Contrato. Análise crítica e reflexões” .....	98
4.4.2.	Estudo 2 - “Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos para a prestação de serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato das Forças Armadas portuguesas” .....	99
4.4.3.	Estudo 3 - “Predisposição para o ingresso nas Forças Armadas: um estudo sobre ações de recrutamento dirigido” .....	101
4.4.4.	Estudo 4 - “O Quadro de Incentivos à prestação do serviço militar como estímulo ao recrutamento e retenção”.....	103
4.4.5.	Estudo 5 - “Expetativas e preferências laborais dos Millennials da Região Norte de Portugal: Como percecionam a instituição militar” .....	104
4.4.6.	Estudo 6 - “O recrutamento para as Forças Armadas para o regime de contrato. O papel das redes sociais” .....	106
4.4.7.	Estudo 7 - “A evolução de modelos de recrutamento nas organizações militares. O caso das Forças Armadas Portuguesas” .....	107
4.4.8.	Estudo 8 - “Ingresso de voluntários nas Forças Armadas Portuguesas: um estudo espacial sobre o caso da Força Aérea” .....	109
4.4.9.	Estudo 9 - “A posição das Forças Armadas Portuguesas no mercado de trabalho em relação ao modelo de prestação de serviço militar em Regime de Contrato” .....	110
4.4.10.	Estudo 10 - “O recrutamento e seleção dos recursos humanos: critérios e tendências nas organizações atuais” .....	113
4.4.11.	Estudo 11 - “O recrutamento nas Forças Armadas e nas Forças de Segurança” ..	114
4.4.12.	Estudo 12 - “As estratégias de comunicação para o público-alvo feminino” .....	116
4.4.13.	Estudo 13 - “Career Anchors for the Portuguese Army’s Volunteers and Contract Personnel: Using the Career Orientations Inventory” .....	117
4.4.14.	Estudo 14 - “Os jovens e as Forças Armadas” .....	119
4.5.	Síntese da análise temática .....	121
4.5.1.	Enquadramento .....	121
4.5.2.	O recrutamento militar .....	123
4.5.3.	O contexto externo .....	124
4.5.4.	Os potenciais candidatos .....	129
4.5.5.	As Forças Armadas Portuguesas.....	131
4.5.6.	O modelo do recrutamento .....	133
4.5.7.	O recrutamento direcionado .....	136
4.5.8.	Os incentivos.....	138

4.5.9.	O DDN.....	138
4.5.10.	A comunicação.....	139
4.5.11.	A atratividade .....	141
4.5.12.	Síntese conclusiva .....	142
CAPÍTULO V.....		143
5.	Abordagem quantitativa.....	145
5.1.	Enquadramento .....	145
5.2.	Análise descritiva .....	145
5.3.	Análise de associação.....	161
5.4.	Análise de clusters.....	177
5.5.	Análise de regressão .....	193
5.6.	Síntese.....	202
CAPÍTULO VI.....		205
6.	Discussão de resultados .....	207
6.1.	Enquadramento .....	207
6.2.	Abordagem qualitativa.....	207
6.3.	Abordagem quantitativa .....	211
6.4.	Integração dos resultados .....	216
CAPÍTULO VII.....		227
7.	Conclusões.....	229
7.1.	Enquadramento .....	229
7.2.	Limitações do trabalho.....	230
7.3.	Resultados, perguntas e objetivos da investigação .....	231
7.4.	Contributos para a gestão .....	234
7.5.	Sugestões para investigações futuras.....	234
7.6.	Implicações práticas.....	236
Referências bibliográficas .....		239
Anexo 1 - Inquérito aos jovens que participaram no DDN 2018 .....		247

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução do efetivo em RV/RC.....	3
Tabela 2 - Classificação das fontes de recrutamento.....	31
Tabela 3 - Resultados organizacionais da utilização de fontes de recrutamento.....	32
Tabela 4 - Dimensões da atratividade organizacional.....	39
Tabela 5 - Evolução da população portuguesa (1985-2019).....	81
Tabela 6 - População desempregada e população inativa.....	85
Tabela 7 - Diferenças de remuneração entre sexos.....	86
Tabela 8 - Alunos matriculados no ensino superior: total e por sexos.....	87
Tabela 9 - Caracterização resumida dos regimes associados ao recrutamento normal.....	93
Tabela 10 - Formas de prestação de serviço para colmatar a falta de efetivos.....	95
Tabela 11 - Estudos realizados no âmbito das FA Portuguesas.....	97
Tabela 12 - Estudo 1.....	98
Tabela 13 - Estudo 2.....	100
Tabela 14 - Estudo 3.....	101
Tabela 15 - Estudo 4.....	103
Tabela 16 - Estudo 5.....	105
Tabela 17 - Estudo 6.....	106
Tabela 18 - Estudo 7.....	107
Tabela 19 - Estudo 8.....	109
Tabela 20 - Estudo 9.....	111
Tabela 21 - Estudo 10.....	113
Tabela 22 - Estudo 11.....	114
Tabela 23 - Estudo 12.....	116
Tabela 24 - Estudo 13.....	118
Tabela 25 - Estudo 14.....	119
Tabela 26 - Itens considerados para análise (Bloco 1).....	146
Tabela 27 - Itens considerados para análise (Bloco 2).....	147
Tabela 28 - Itens considerados para análise (Bloco 3).....	147
Tabela 29 - Caracterização geral da amostra.....	148
Tabela 30 - Caracterização da amostra – Escolaridade.....	149
Tabela 31 - Motivos para ingressar em RV/RC.....	160
Tabela 32 - Motivos para não ingressar em RV/RC.....	160
Tabela 33 - Interpretação para V de Cramér.....	161
Tabela 34 - Associação com “Intenção de ingresso em RV/RC”.....	161
Tabela 35 - Conjugação da solução de clusters com outras variáveis.....	181
Tabela 36 - Resumo do modelo.....	194
Tabela 37 - Tabela de coeficientes.....	195
Tabela 38 - Variáveis.....	198
Tabela 39 - Tabela de classificação bloco 0.....	199
Tabela 40 - Tabela de classificação bloco 1.....	199
Tabela 41 - Sumário do modelo.....	200
Tabela 42 - Modelo estimado.....	201
Tabela 43 - Síntese dos fatores potenciadores da atração.....	208
Tabela 44 - Níveis de intervenção dos responsáveis pelo recrutamento militar.....	209
Tabela 45 - Integração dos resultados: potenciais candidatos.....	218

Tabela 46 - Integração dos resultados: atratividade.....	219
Tabela 47 - Integração dos resultados: FA Portuguesas.....	221
Tabela 48 - Integração dos resultados: Atração .....	223

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de recrutamento e seleção.....	11
Figura 2 - Modelo de recrutamento, de Rynes e Barber.....	14
Figura 3 - Modelo teórico de equidade de recrutamento.....	15
Figura 4 - Modelo do processo de recrutamento.....	17
Figura 5 - Modelo de recrutamento militar.....	18
Figura 6 - Modelo do processo de recrutamento de empregados.....	19
Figura 7 - Teoria da sinalização e resultados da atração de candidatos.....	21
Figura 8 - Modelo de desenho de pesquisa de recrutamento.....	22
Figura 9 - Modelo de recrutamento estratégico.....	24
Figura 10 - Modelo de procura de emprego e recrutamento de funcionários.....	25
Figura 11 - Modelo heurístico de antecedentes, moderadores, mediadores e resultados da imagem do empregador.....	44
Figura 12 - Estrutura de marca do empregador.....	46
Figura 13 - Efeito da marca do empregador na retenção e envolvimento dos empregados.....	47
Figura 14 - Imagens organizacionais que contribuem para a reputação organizacional.....	50
Figura 15 - Concurrent Triangulation Design.....	69
Figura 16 - Modelo de análise.....	70
Figura 17 - Quadro resumo da investigação.....	72
Figura 18 - Esperança de vida à nascença e índice de envelhecimento.....	80
Figura 19 - Taxa de fecundidade geral e índice sintético de fecundidade em Portugal.....	80
Figura 20 - Evolução por níveis de escolaridade (sem nível de escolaridade e superior).....	82
Figura 21 - Evolução da escolaridade dos participantes do DDN (2005-2019).....	83
Figura 22 - Mapa temático.....	122
Figura 23 - Distribuição por distrito de residência.....	149
Figura 24 - Informação sobre o DDN antes da participação.....	150
Figura 25 - Opinião geral sobre o DDN.....	151
Figura 26 - Opinião sobre as FA antes da participação no DDN.....	152
Figura 27 - Mudança de opinião sobre as FA após participação no DDN.....	152
Figura 28 - Grau de confiança nas FA.....	153
Figura 29 - Opinião geral sobre as FA.....	154
Figura 30 - Opinião sobre as FA (5 frases).....	155
Figura 31 - Opinião geral que os familiares transmitem sobre as FA.....	156
Figura 32 - Opinião geral que os amigos transmitem sobre as FA.....	156
Figura 33 - Opinião sobre o que pode ser um emprego nas FA (7 frases).....	157
Figura 34 - Interesse em ingressar nas FA em RV/RC.....	158
Figura 35 - Probabilidade de ingressar em RV/RC nos próximos 12 meses.....	159
Figura 36 - Sexo * Intenção de ingresso em RV/RC.....	162
Figura 37 - Situação atual * Intenção de ingresso em RV/RC.....	163
Figura 38 - Escolaridade * Intenção de ingresso em RV/RC.....	164
Figura 39 - Escolaridade pretendida * Intenção de ingresso em RV/RC.....	164
Figura 40 - Distrito de residência * Intenção de ingresso em RV/RC.....	165
Figura 41 - Opinião sobre as FA antes do DDN * Intenção de ingresso em RV/RC.....	166
Figura 42 - Opinião sobre o DDN * Intenção de ingresso em RV/RC.....	167
Figura 43 - Passar uma semana em unidade militar * Intenção de ingresso em RV/RC.....	167
Figura 44 - Mudança de opinião sobre as FA após DDN * Intenção de ingresso em RV/RC.....	168

Figura 45 - Opinião geral sobre as FA * Intenção de ingresso em RV/RC .....	169
Figura 46 - Grau de confiança nas FA * Intenção de ingresso em RV/RC .....	169
Figura 47 - Ramo das FA considerado mais atrativo ou interessante * Intenção de ingresso em RV/RC.....	170
Figura 48 - Interesse em ingressar nas FA em RV/RC * Intenção de ingresso em RV/RC.....	171
Figura 49 - Interesse em ingressar nas FA no Quadro Permanente * Intenção de ingresso em RV/RC.....	171
Figura 50 - Opinião de familiares transmitida sobre as FA * Intenção de ingresso em RV/RC ..	172
Figura 51 - Opinião de amigos transmitida sobre as FA * Intenção de ingresso em RV/RC.....	173
Figura 52 - O que pensa sobre as FA (cinco frases) * Intenção de ingresso em RV/RC.....	174
Figura 53 - Emprego nas FA tem atividades interessantes e atrativas * Intenção de ingresso em RV/RC.....	175
Figura 54 - Emprego nas FA permite ir evoluindo na carreira * Intenção de ingresso em RV/RC .....	176
Figura 55 - Emprego nas FA proporciona uma boa experiência profissional * Intenção de ingresso em RV/RC.....	176
Figura 56 - O que pode ser um emprego nas FA (4 frases) * Intenção de ingresso em RV/RC...177	177
Figura 57 - Solução final de formação de clusters .....	178
Figura 58 - Caracterização da Solução de clusters * Intenção de ingresso.....	179
Figura 59 - Caracterização da solução de clusters: outras variáveis .....	180
Figura 60 - Solução de clusters * Sexo.....	182
Figura 61 - Solução de clusters * Escolaridade do pai.....	183
Figura 62 - Solução de clusters * Escolaridade da mãe.....	183
Figura 63 - Solução de clusters * Informação DDN pré DDN.....	184
Figura 64 - Solução de clusters * Opinião FA pré DDN.....	185
Figura 65 - Solução de clusters * Opinião DDN .....	186
Figura 66 - Solução de clusters * Estadia em unidade militar .....	187
Figura 67 - Solução de clusters * Mudança de opinião FA pós DDN.....	188
Figura 68 - Solução de clusters * Confiança ANPC.....	189
Figura 69 - Solução de clusters * Confiança FA .....	189
Figura 70 - Solução de clusters * Confiança GNR .....	190
Figura 71 - Solução de clusters * Confiança PSP .....	190
Figura 72 - Solução de clusters * Confiança PJ.....	191
Figura 73 - Solução de clusters * Confiança CB .....	191
Figura 74 - Solução de clusters * Confiança EM .....	192
Figura 75 - Integração dos resultados: modelo simplificado .....	216

## LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

**AR** - Assembleia da República  
**ASA** - Atração-seleção-atruição  
**CDDN** - Centros de Divulgação do Dia da Defesa Nacional  
**CIOFE** - Centro de Informação e Orientação para a Formação e Emprego  
**CRP** - Constituição da República Portuguesa  
**CSP** - *Corporate Social Performance*  
**DDN** - Dia da Defesa Nacional  
**DGPRM** - Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar  
**DGRDN** - Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional  
**EMFAR** - Estatuto dos Militares das Forças Armadas  
**EmpAt** - *Employer Attractiveness scale*  
**FA** - Forças Armadas  
**FS** - Forças de Segurança  
**GNR** - Guarda Nacional Republicana  
**ISF** - Índice sintético de fecundidade  
**IUM** - Instituto Universitário Militar  
**LOBOFA** - Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas  
**LSM** - Lei do Serviço Militar  
**MDN** - Ministério da Defesa Nacional  
**NATO** - *North Atlantic Treaty Organization*  
**OCRD** - Órgão Central de Recrutamento e Divulgação  
**OTAN** - Organização do Tratado do Atlântico Norte  
**PAF** - Público-alvo feminino  
**PCS** - Provas de Classificação e Seleção  
**P-J fit** - *Person-job fit*  
**P-O fit** - *Person-organization fit*  
**PORDATA** - Base de dados de Portugal contemporâneo  
**PSP** - Polícia de Segurança Pública  
**PVE** - Proposição de valor para o empregado  
**QP** - Quadros Permanentes  
**RC** - Regime de contrato  
**RCE** - Regime de contrato especial  
**RDM** - Regulamento de Disciplina Militar  
**RNP** - Região Norte de Portugal  
**RRDM** - *Recruitment Research Design Model*  
**R&S** - Recrutamento e seleção  
**RSO** - Redes sociais *online*  
**RV** - Regime de voluntariado  
**RV/RC** - Regime de voluntariado ou de contrato  
**SEN** - Serviço Efetivo Normal  
**SMO** - Serviço militar obrigatório  
**SWOT** - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*







# CAPÍTULO I

---



## 1. Introdução

### 1.1. Enquadramento

A Constituição da República Portuguesa (CRP) estabelece que a defesa da Pátria é um direito e dever fundamental de todos portugueses, e que o serviço militar é regulado por lei, que fixa as formas, a natureza voluntária ou obrigatória, a duração e o conteúdo da respetiva prestação.

Com a publicação da atual Lei do Serviço Militar (LSM), em 1999, o cumprimento do serviço militar deixou de ser obrigatório, passando a efetuar-se de duas formas, durante um período transitório: o Serviço Efetivo Normal (SEN) e o serviço voluntário sustentado no Regime de Voluntariado (RV) e no Regime de Contrato (RC). Só em 2004, a voluntarização plena do serviço militar foi concretizada, assumindo as Forças Armadas (FA) a capacidade de captar os seus próprios recursos humanos, concorrendo diretamente no mercado de trabalho com outras entidades empregadoras.

O presente trabalho surge exatamente neste contexto, partindo da problemática gerada nos últimos 20 anos, associada à escassez de efetivos provenientes do recrutamento militar voluntário, em particular na categoria de praças.

### 1.2. Motivação

Conforme ilustra a Tabela 1, os números oficiais permitem reconhecer que o efetivo das FA, em RV/RC, tem vindo a diminuir. Verifica-se também que as existências ficam aquém do efetivo autorizado anualmente e das reais necessidades das FA.

Tabela 1 - Evolução do efetivo em RV/RC

Efetivo em RV/RC (existências vs autorizados)									
Forças Armadas									
Ano	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Existências	14701	14624	13064	11617	10756	9568	9595	8589	8321
Autorizado	17710	17500	16000	13750	13802	13077	13208	13313	13445
Diferença	-3009	-2876	-2936	-2133	-3046	-3509	-3613	-4724	-5124

Fonte: Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN), adaptado pelo autor

Por outro lado, os inquéritos efetuados aos participantes no Dia da Defesa Nacional (DDN) têm demonstrado que existe um elevado número de jovens que admite o interesse pelo ingresso em

RV/RC. Verifica-se também que uma elevada percentagem de jovens não sabe se pretende ingressar, mas que não devem ser ignorados, dado que podem ainda vir a considerar esta opção. Importa também ter em consideração as representações institucionais tendencialmente muito positivas, conforme revelam os resultados dos inquéritos. Neste contexto, pode concluir-se que não há uma rejeição apriorística dos jovens em relação às FA (Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional [DGRDN], 2020). Pelo contrário, verifica-se que existe um considerável potencial de recrutamento, ao qual não tem correspondido o número de ingressos efetivos nos RV/RC, para preenchimento das vagas disponibilizadas pelas FA.

Importa assim investigar a aparente dificuldade em atrair jovens, para prestar serviço militar voluntário, explorando as suas causas e procurando contributos para um modelo conceptual do fenómeno em análise. Para tal consideram-se um conjunto de variáveis organizacionais não só internas, como o próprio processo de recrutamento, mas também externas que incluirão naturalmente as idiosincrasias do universo populacional recrutável.

Os estudos que têm sido realizados nesta área apresentam um conjunto de importantes contributos, para exploração e reflexão sobre a problemática em causa. No entanto, a maioria assenta em explorações parcelares, considerando-se pertinente um estudo mais inclusivo que considere a problemática do recrutamento no seu conjunto, enquanto um sistema próprio e único. O contributo inovador deste estudo decorre fundamentalmente do seu carácter abrangente, abordando não só os potenciais candidatos e a atratividade das FA, mas também a própria organização do recrutamento e o desenvolvimento da atração para a prestação de serviço militar em RV/RC.

A importância e interesse do estudo assenta na sua contribuição para a construção de um modelo conceptual do recrutamento militar voluntário, sustentado teoricamente, mas também consolidado empiricamente. Em última análise considera-se que este tema é do interesse geral, na medida em que a Defesa Nacional é um direito e um dever fundamental de todos.

Espera-se que contribua para um melhor conhecimento do problema existente, e que apresente contributos que permitam a reflexão sobre a atual estrutura do recrutamento militar em Portugal, disponibilizando pistas para a sua reestruturação e adaptação à atual realidade social e das novas gerações.

### **1.3. Objetivo geral e pergunta de investigação**

A presente investigação foca-se no recrutamento militar voluntário e centra-se no recrutamento normal. A pergunta de partida da investigação prende-se com o problema identificado com a dificuldade em atrair potenciais candidatos para prestar serviço militar em RV/RC e a consequente falta de efetivos nas FA, designadamente na categoria de praças.

Neste contexto formulou-se a seguinte questão de investigação:

- Como potenciar a capacidade de atração das FA, para a prestação de serviço militar em RV/RC, face à atratividade percecionada pelos potenciais candidatos?

Tendo em vista fundamentar a resposta à questão de investigação formulou-se o seguinte objetivo geral:

- Avaliar os fatores a que devem atender as FA para potenciar a capacidade de atração para a prestação de serviço militar em RV/RC, face à atratividade percecionada pelos potenciais candidatos.

### **1.4. Método**

Pretende-se efetuar uma investigação sobre o recrutamento militar voluntário para as FA Portuguesas. Assume-se uma estratégia de investigação baseada em métodos mistos, qualitativos e quantitativos.

Na abordagem qualitativa, através de uma análise temática identificam-se os fatores a que deve atender a organização do recrutamento militar para potenciar a capacidade de atração das FA.

Na abordagem quantitativa, procede-se a uma análise exploratória dos dados, com a sua análise descritiva, de associação e de clusters para identificar padrões associados à atratividade das FA. Modela-se a intenção de ingresso em RV/RC, face à atratividade percecionada pelos potenciais candidatos, através da construção de dois modelos explicativos, de regressão linear múltipla e logística.

Do ponto de vista filosófico adota-se uma postura próxima do pós-positivismo, em linha com o que defende Creswell (2013). A abordagem científica da investigação assenta em métodos mistos e num conjunto de passos relacionados logicamente em que a realidade apresenta múltiplas perspetivas. São utilizados vários níveis de análise de dados, com rigor metodológico, e resultados e conclusões igualmente rigorosas e científicas.

### **1.5. Estrutura da investigação**

O presente trabalho é composto pela introdução, onde é feito o enquadramento geral do trabalho, referida a motivação e a relevância do estudo, a questão de investigação e objetivo geral, e é feita uma breve referência à metodologia e à estrutura da investigação a que se seguem cinco capítulos e as conclusões.

O segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura. É feita uma abordagem teórica e conceptual, incluindo os principais conceitos e modelos de recrutamento conhecidos nesta área. O método seguido para a elaboração do presente trabalho é descrito com mais detalhe no terceiro capítulo.

No quarto capítulo, através de uma abordagem maioritariamente qualitativa é analisado o modelo de recrutamento militar que vigora em Portugal, dedicando-se especial atenção aos contextos externo e interno em que decorre. Este capítulo inclui a análise temática de um conjunto de estudos, efetuados por outros autores, no âmbito das FA Portuguesas.

O estudo empírico baseado na análise quantitativa efetuada com base nos inquéritos aos jovens que participam no DDN é apresentado no quinto capítulo.

No sexto capítulo procede-se à discussão dos resultados, tendo em consideração o que foi abordado nos capítulos anteriores.

Finalmente, são apresentadas as conclusões, sintetizadas as respostas às questões e objetivos da investigação, elencadas as contribuições para a gestão e implicações práticas, bem como as limitações do trabalho e sugestões para investigações futuras.

### **1.6. Síntese**

Em síntese, o estudo permitirá um melhor conhecimento das variáveis relacionadas com o recrutamento, contribuindo desta forma para resolver o problema de fundo, que se prende com a falta de praças para prestar serviço militar voluntário nas FA Portuguesas.

Partindo dos contributos já desenvolvidos por outros autores, esta tese visa agregar e aprofundar, mas também perceber como se pode potenciar a capacidade de atração das FA, para a prestação de serviço militar em RV/RC

Com vista à elaboração da presente tese de doutoramento, pretende-se investigar uma problemática que tem sido abordada essencialmente no âmbito militar, sob a perspetiva conceptual e empírica, na área científica da Gestão.

# CAPÍTULO II

---



## **2. Abordagem teórica e conceptual**

### **2.1. Contextualização**

É hoje comumente aceite que as pessoas são um valioso ativo, constituem uma vantagem competitiva e a sua gestão assume um papel estratégico para as organizações.

O recrutamento desempenha, portanto, um papel vital na construção e manutenção do sucesso organizacional, não sendo visto como apenas mais um componente da gestão de recursos humanos, mas sim como uma ferramenta estratégica com implicações abrangentes para as organizações (Yu & Cable, 2013).

Para Connerley (2013) o recrutamento serve a importante função de trazer para uma organização o talento necessário para ser competitiva, emergindo indiscutivelmente como a função de recursos humanos mais crítica para a sobrevivência organizacional e para o sucesso. Cable e Yu (2013) reforçam estas ideias referindo que o recrutamento tem evoluído, do seu estatuto relativamente ignorado, para uma ferramenta estratégica que afeta a vantagem competitiva.

Para Duarte et al. (2014) “a capacidade para atrair colaboradores talentosos é certamente um caminho valioso para a produtividade, eficácia e objetivos organizacionais” (p. 242). A pressão pela eficácia na atração dos candidatos ganhou uma importância renovada com a questão da “guerra ao talento”, na sequência da falta de mão de obra em vários mercados, e das fortes dificuldades encontradas quando se deparam com certos desequilíbrios nos mercados de trabalho. Estes desequilíbrios fazem com que as organizações se debatam com sérias dificuldades na atração do tipo de candidatos pretendidos que geralmente lutam para atrair os trabalhadores mais talentosos do mercado de trabalho (Duarte et al., 2014, p. 242).

Yu e Cable (2013) referem que as investigações nesta área se têm desenvolvido em diversas perspetivas, da economia até ao marketing, destacando as ligações com múltiplos aspetos do funcionamento organizacional, como a seleção, integração, cultura organizacional, desempenho e *turnover*.

### **2.2. Recrutamento**

Conforme afirma Saks (2013), “uma boa forma de começar a pensar na investigação de recrutamento e como ela deve ser concebida e conduzida é começar com uma definição de recrutamento, algo que não é muito simples” (p. 2). Dado que existem várias definições de

diferentes autores, “é importante discutir várias definições e considerar o que significam para a investigação do recrutamento” (Saks, 2013, p. 2).

Barber (1998) refere que “o recrutamento inclui as práticas e atividades levadas a cabo pela organização com o principal objetivo de identificar e atrair potenciais colaboradores” (p. 5).

Segundo Barber (1998) os candidatos passam por três etapas do processo de recrutamento: geração de candidatos, manutenção do status de candidato e influência na escolha do emprego.

De acordo com Taylor e Collins (2000) “o recrutamento inclui o conjunto de atividades desenvolvidas pela organização com o objetivo primordial de identificar um grupo desejável de candidatos, atraí-los para as suas fileiras de colaboradores e retê-los pelo menos a curto prazo”.

Para Saks (2005) o recrutamento envolve “ações e atividades realizadas por uma organização com o objetivo de identificar e atrair indivíduos para a organização que tenham capacidade para ajudar a organização a realizar os seus objetivos estratégicos” (p. 48). Essas atividades devem gerar uma “*pool*” de candidatos desejáveis, aumentar o seu interesse e atração pela organização como empregador e aumentar a probabilidade de que eles aceitem uma oferta de emprego. Estes três resultados são baseados na descrição de Barber (1998), relativamente às três etapas do processo de recrutamento (geração de candidatos, manutenção do status de candidato e influência na escolha do emprego) (Saks, 2005, p. 49). Note-se que esta definição liga o recrutamento à estratégia, deixando claro que o recrutamento pode, e deve, desempenhar um importante papel para ajudar a organização a atingir os seus objetivos estratégicos, e destaca a importância estratégica da função recrutamento (Saks, 2005, p. 49).

Para Ployhart (2006), a maioria das definições de recrutamento enfatizam os esforços coletivos da organização para identificar, atrair e influenciar as escolhas de emprego dos candidatos competentes.

Breaugh (2008) definiu o recrutamento externo

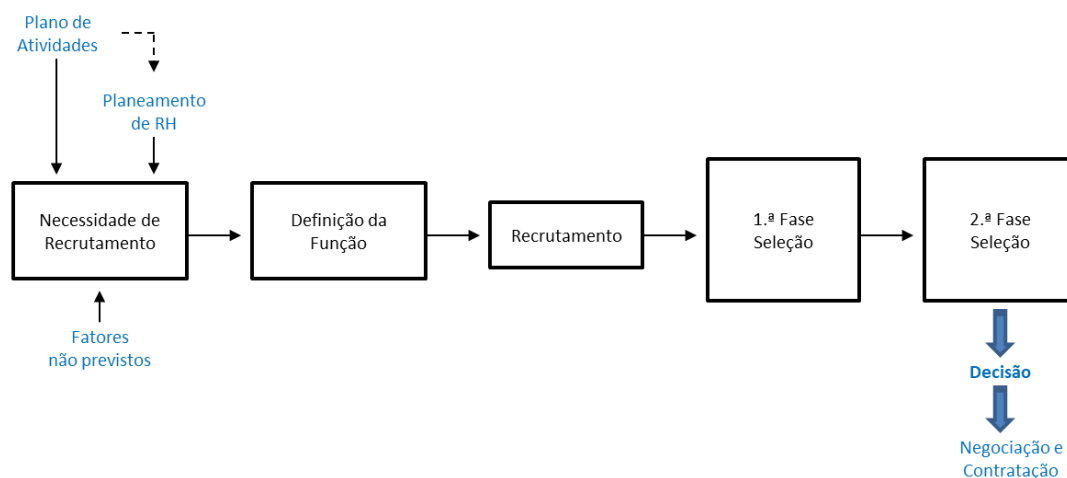
como abrangendo as ações de um empregador que se destinam a: (a) chamar a atenção para os potenciais candidatos que não trabalham atualmente na organização, (b) influenciar se estes indivíduos se candidatam à abertura, (c) afetar se mantêm o interesse no cargo até que uma oferta de emprego seja alargada, e (d) influenciar se uma oferta de emprego é aceite. (pp. 103-104)

É normalmente aceite que o recrutamento pode ser basicamente de dois tipos ou modalidades: interno e externo (Camara et al., 2003; Rego et al., 2015; Almeida, 2016).

O recrutamento interno considera recrutar, como candidatos potenciais a um lugar, apenas entre os trabalhadores da própria organização. O recrutamento externo opta por recorrer apenas ao mercado de trabalho externo à organização. No entanto, a escolha de um destes tipos não é exclusiva, dado que se pode recorrer a processos de recrutamento misto, combinando as duas opções (Almeida, 2016).

Para Almeida (2016) “o processo de recrutamento e seleção de recursos humanos tem como objetivo encontrar as pessoas certas para ocupar lugares vazios na estrutura funcional da organização”, acrescentando que “o recrutamento antecede habitualmente a seleção” (p. 201).

A seleção consiste no processo de escolha entre os finalistas e na tomada de decisão sobre qual deles deve ser feita a oferta do cargo (Camara et al., 2003). Para Almeida (2016) a seleção de recursos humanos refere-se ao “processo de escolha do melhor candidato para ocupar um determinado lugar, através da análise de competências individuais, da avaliação da sua adequação às exigências da organização e da comparação do perfil dos diferentes candidatos” (p. 202).



**Figura 1 - Processo de recrutamento e seleção**

**Fonte: Almeida (2016), adaptado pelo autor**

Almeida (2016) considera que a seleção tem duas fases. A inicial “tem como objetivo preparar a fase seguinte, permitindo uma primeira apreciação dos candidatos e eliminando do processo aqueles que não reúnam condições objetivas mínimas para ocupar o lugar” (Almeida, 2016, p.

206). O objetivo da segunda fase de seleção é conhecer melhor as competências, conhecimentos e potencial, recorrendo-se normalmente a questionários, testes e entrevistas (Almeida, 2016).

A Figura 1 ilustra um processo de recrutamento e seleção, identificando a fase de levantamento da necessidade de ocupar um lugar, que pode decorrer de planos existentes ou de situações imprevistas e não planeadas. A fase seguinte visa inventariar as características da função em causa, o perfil do candidato ideal e as condições que a organização está disposta a oferecer. Segue-se o recrutamento, interno ou externo e a seleção. O processo termina com a decisão sobre o melhor candidato, com o qual se negociam e acordam as condições remuneratórias e de trabalho e se concretiza a contratação.

Este processo ilustra, de uma forma abrangente, as diversas fases, desde o levantamento da necessidade de ocupar um lugar até à contratação do candidato. Mais à frente serão apresentados modelos de outros autores, com diferentes abordagens, maioritariamente focados no recrutamento, enquanto função que visa identificar e atrair um conjunto de candidatos para uma organização.

Pese embora o estreito relacionamento entre atração, seleção e retenção, a referência à retenção não é perfilhada pela generalidade dos autores. No entanto, importa notar que a diferença entre os autores na tónica colocada na retenção é secundária relativamente ao tema essencial (Rego et al., 2015).

Para Saks (2013) as definições de recrutamento fornecem informações sobre como conceber a investigação em termos de participantes, dos níveis de análise, bem como das variáveis independentes e dependentes e quando devem ser medidas. Por exemplo, a definição de Barber (1998) sugere que a variável independente envolve práticas e atividades e as variáveis dependentes são a identificação e atração dos candidatos. Assim, segundo esta definição a investigação de recrutamento deve centrar-se na atração dos candidatos. A definição de Taylor e Collins (2000), indica que a variável independente são as atividades da organização e as variáveis dependentes incluem a identificação, atração e retenção dos candidatos. Neste caso também sugerem que a investigação de recrutamento inclui as novas contratações e se concentrem em resultados de pós-contrato, tais como o desempenho, satisfação no trabalho e a retenção (Saks, 2013).

### **2.3. Modelos de recrutamento**

São vários os modelos de recrutamento que têm vindo a ser apresentados ao longo dos últimos anos por diversos autores. Estes modelos ligam as práticas do recrutamento aos resultados de recrutamento através de uma série de variáveis intervenientes ou processuais (Saks, 2013).

Seguidamente apresentam-se, por ordem cronológica, nove modelos que ilustram a diversidade de abordagens de vários autores, e permitem uma compreensão mais abrangente do conceito e da forma como é encarado o recrutamento.

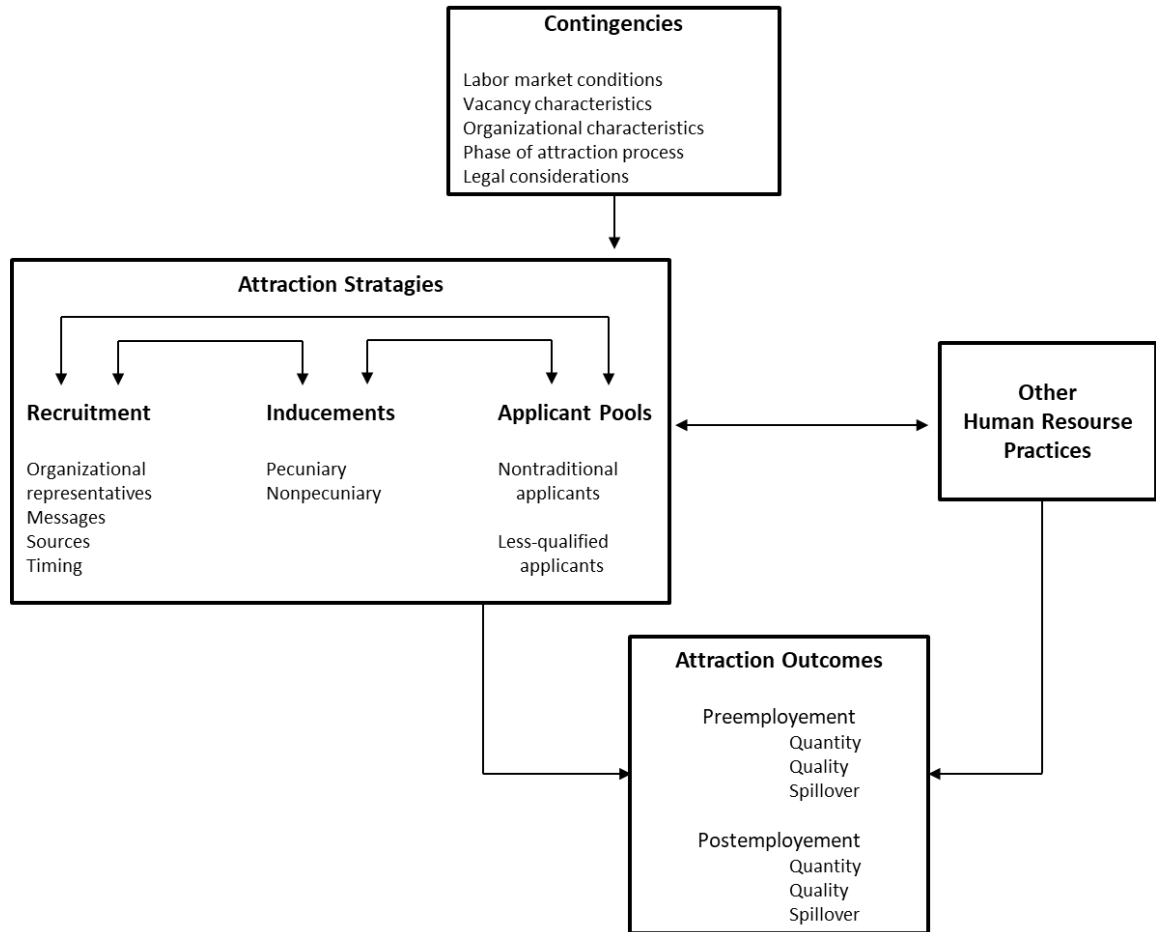
#### **2.3.1. Modelo de recrutamento, de Rynes e Barber**

Considerando que a investigação sobre recrutamento vinha a ser maioritariamente centrada na perspectiva dos candidatos, Rynes e Barber (1990) desenvolveram um modelo baseado no ponto de vista da organização. Trata-se de um modelo interdisciplinar de atração de candidatos, integrando áreas como, economia, gestão de recursos humanos, psicologia, sociologia e comportamento organizacional.

O modelo distingue os conceitos de recrutamento e atração, considerando o recrutamento como um meio de atrair os candidatos. Foi concebido principalmente para situações novas ou de mudanças, ou quando os procedimentos tradicionais se revelam insatisfatórios. Inclui três estratégias para aumentar a atração dos candidatos: melhorar as práticas de recrutamento, alterar os incentivos ao emprego e visar candidatos não tradicionais, que conduzem aos resultados da atração.

O modelo ilustra também como as estratégias de atração interagem com outras práticas de recursos humanos e são influenciadas por contingências do mercado de trabalho, características das vagas e organizacionais, fase do processo de atração e considerações legais.

Em síntese, é apresentado um quadro para os decisores organizacionais que são confrontados com os desafios da atração e para os investigadores que desejam aumentar a compreensão do processo de atração (Rynes & Barber, 1990).



**Figura 2 - Modelo de recrutamento, de Rynes e Barber**

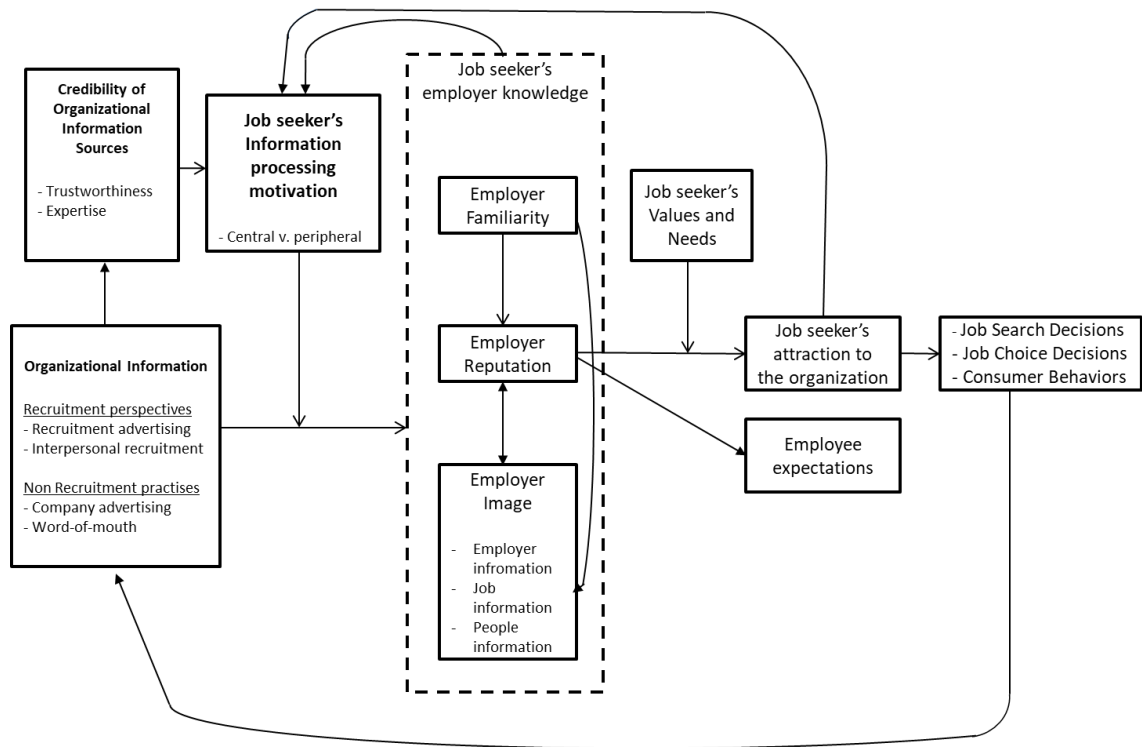
Fonte: Rynes e Barber (1990), adaptado pelo autor

### 2.3.2. Modelo teórico de equidade de recrutamento, de Cable e Turban

Os autores deste modelo defendem que o sucesso do recrutamento depende das crenças organizacionais dos candidatos a emprego. Ou seja, considera-se que “começamos com o pressuposto de que a forma como uma determinada pessoa responde a um determinado empregador depende inteiramente do que essa pessoa sabe, ou pensa que sabe, sobre a organização” (Cable & Turban, 2001, p. 117).

Partindo da integração dos conceitos de recrutamento e de marketing, foca-se na área de “*brand equity*”. Com base neste conceito de equidade de marca são propostas as três dimensões do conhecimento do empregador dos candidatos a emprego, ou o que os indivíduos acreditam sobre potenciais empregadores. Essas dimensões do conhecimento do empregador são: familiaridade do empregador, imagem do empregador e reputação do empregador.

Parte-se do princípio que sem mapear e compreender o conceito de conhecimento do empregador, é difícil avançar com a teoria sobre como, porquê e quando o recrutamento influencia os candidatos, e que estratégias de recrutamento específicas as empresas devem seguir para maximizar a competitividade do recrutamento (Cable & Turban, 2001).



**Figura 3 - Modelo teórico de equidade de recrutamento**

**Fonte: Cable e Turban (2001), adaptado pelo autor**

A Figura 3 representa o modelo de equidade de recrutamento, integrando o conteúdo, as fontes e os resultados do conhecimento do empregador de quem procura emprego. O modelo sugere que as fontes de informação estão disponíveis no ambiente sobre a organização, que vão desde anúncios de recrutamento até informação não específica de recrutamento como o passa-palavra entre amigos. A informação sobre a organização pode influenciar os candidatos a emprego, dependendo da credibilidade da fonte e da motivação daqueles para processar a informação.

A Figura 3 mostra também que este modelo é um processo em evolução, na medida em que a criação e modificação do conhecimento do empregador pode alterar as motivações para responder a futuras intervenções de recrutamento.

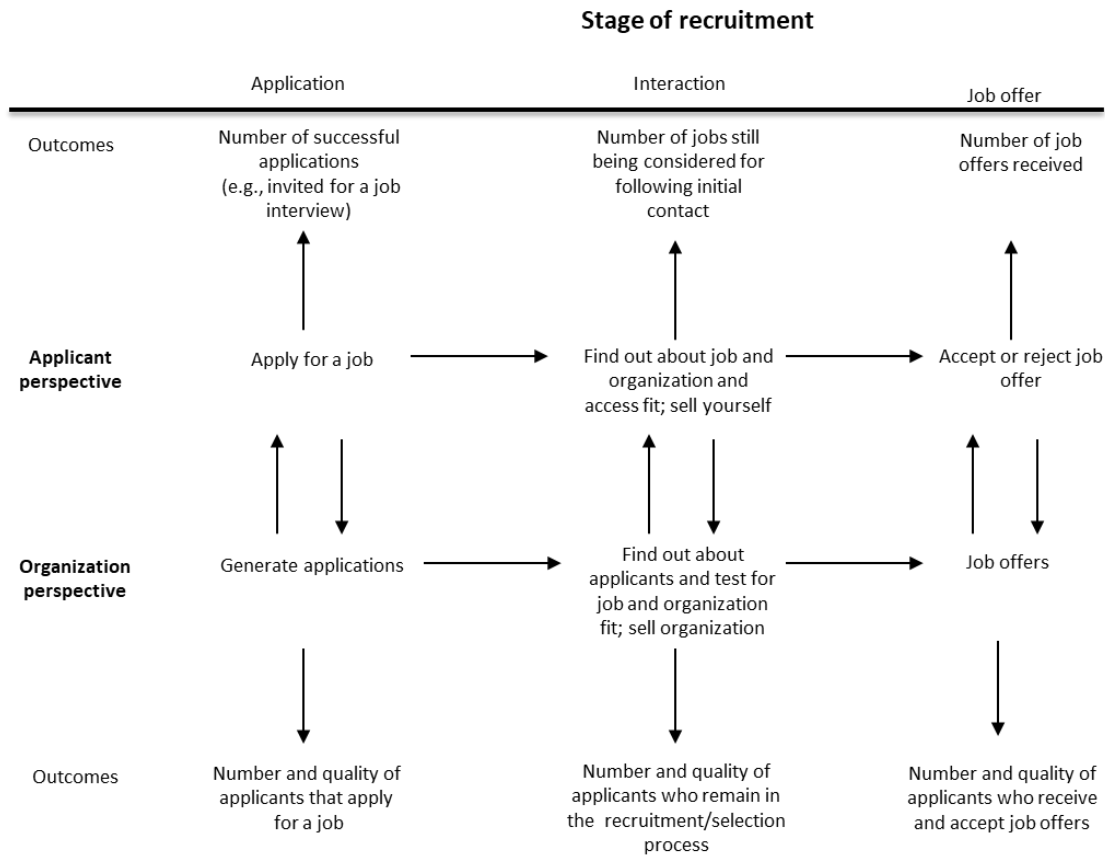
Em síntese, o modelo do conhecimento do empregador dos candidatos cria valor para uma organização, na medida em que determina como estes procuram e processam a informação, se aceitam os empregos oferecidos e o que esperam da organização como novos funcionários. Como tal, as organizações devem compreender as crenças dos seus candidatos-alvo, antes de decidir que tipo de investimentos e intervenções devem implementar para que haja um maior retorno em termos de recrutamento.

### **2.3.3. Modelo do processo de recrutamento, de Saks**

O modelo de recrutamento de Saks (2005) baseia-se no anterior conceito de Barber (1998), relativamente às três etapas do processo de recrutamento (gerar candidatos, manter o estatuto de candidato e influenciar a decisão de escolha de emprego), que agora passam a ter as equivalentes designações de candidatura, interação e oferta de emprego.

O modelo destaca a perspectiva dos candidatos e da organização, bem como os respetivos resultados. Por exemplo, na primeira etapa, a organização deve gerar vagas para empregos e os candidatos devem decidir se se candidatam. Na segunda etapa, candidatos e organização interagem, para se conhecerem melhor, tornando-se atraentes, e avaliar os respetivos ajustes. Na terceira etapa as organizações querem aumentar as possibilidades de os candidatos aceitarem as ofertas de emprego enquanto os candidatos devem decidir se aceitam ou não (Saks, 2005).

Em síntese, este modelo reflete a conceção do seu autor, separando claramente os conceitos de recrutamento e seleção, na medida em que as pessoas que são atraídas para a organização devem ter as qualidades desejadas. Saks (2005) acrescenta que o modelo não prevê ações de pós-contratação, por exemplo a retenção, ficando claro que o recrutamento trata fundamentalmente das atividades destinadas a influenciar o número e tipo de candidatos que se candidatam a uma oferta de emprego.



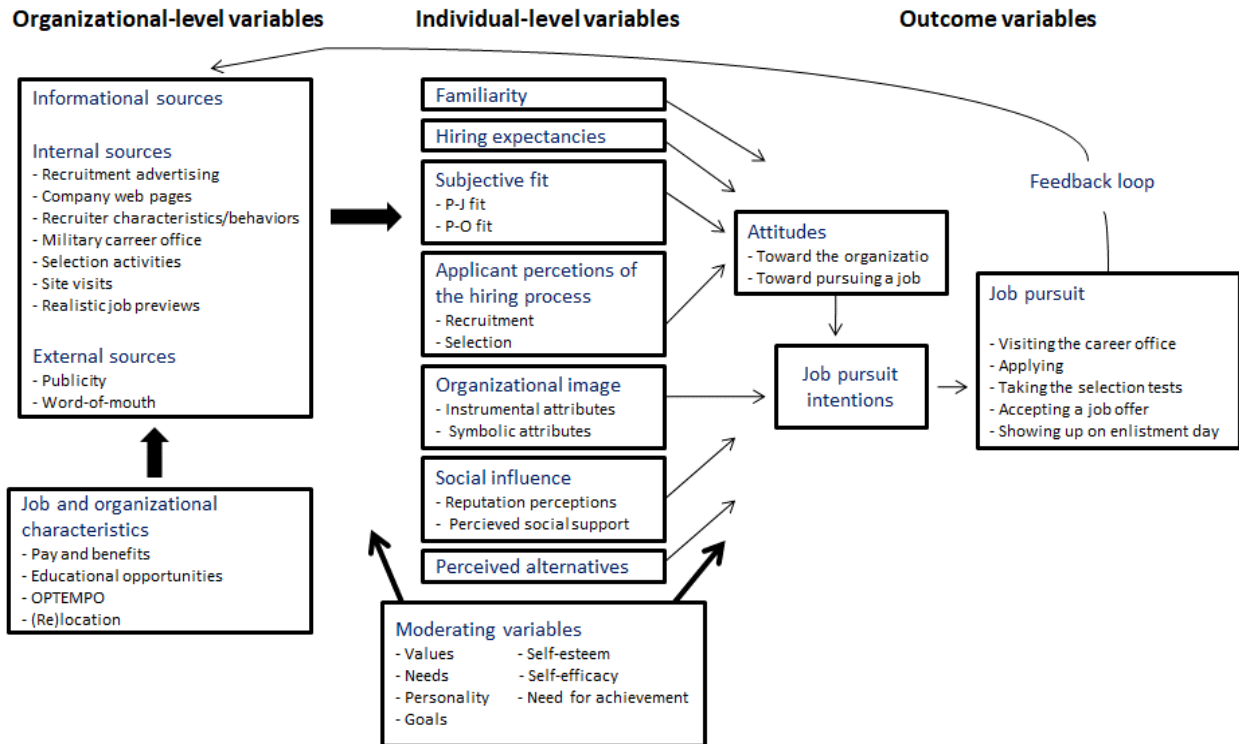
**Figura 4 - Modelo do processo de recrutamento**

Fonte: Saks (2005), adaptado pelo autor

### 2.3.4. Modelo de recrutamento militar - NATO

Este modelo de recrutamento resultou do estudo *Recruiting and Retention of Military Personnel* e consta do *Final Report of Research Task Group HFM-107*, de outubro de 2007 (North Atlantic Treaty Organization [NATO], 2007).

O modelo apresenta dois conjuntos de variáveis preditoras, de nível organizacional e nível individual e variáveis de resultado. As variáveis organizacionais estão relacionadas com fatores objetivos relacionados com o cargo e com as características organizacionais. As variáveis individuais estão relacionadas com a percepção individual em termos da interpretação subjetiva do cargo e das características da organização. Trata-se de um modelo de predição comportamental em que a variável comportamental é designada de procura de emprego. Segundo este estudo, o modelo está em linha com outros de predição comportamental como as *theories of reasoned action e planned behavior*.



**Figura 5 - Modelo de recrutamento militar**

**Fonte: NATO (2007), adaptado pelo autor**

Este estudo é do ano de 2007, o que revela que as preocupações com o recrutamento militar são antigas. Posteriormente, Schreurs e Syed (2010) voltam a apresentar este modelo no trabalho intitulado “*Battling the war for talent: an application in a military context*”, do qual se retiram os seguintes tópicos conclusivos.

- O modelo pode servir de quadro geral para a investigação, e destina-se a apoiar os gestores de Recursos Humanos no desenvolvimento da sua política de recrutamento.
- As cognições dos indivíduos (crenças, perceções, expectativas) influenciam o comportamento de busca de trabalho, influenciando atitudes e intenções de procura de emprego.
- As cognições dos indivíduos são moldadas por informações sobre o trabalho e sobre as características organizacionais.
- Informações de trabalho/organizacionais podem ser obtidas a partir de fontes que estão, ou não, sob o controlo direto da organização.

- São apresentadas diversas variáveis individuais, por exemplo valores e necessidades, para moderar as relações representadas no modelo.

Em síntese, trata-se de um modelo de recrutamento abrangente, que alarga os modelos anteriores através do seu foco integrado na perspectiva do candidato e da organização, além de reconhecer a natureza multifásica do recrutamento e a sua aplicabilidade aos contextos da vida real (Schreurs & Syed, 2010).

### 2.3.5. Modelo do processo de recrutamento de empregados, de Breugh

O modelo do processo de recrutamento de colaboradores de Breugh (2008), sugere que, para que uma organização rentabilize as suas ações de recrutamento, o primeiro passo é estabelecer os objetivos formais do recrutamento. Por exemplo, até que um empregador decida sobre o tipo de pessoas que procura atrair como candidatos a emprego, é difícil tomar as melhores decisões sobre a forma de chamar a atenção para a abertura de postos de trabalho.

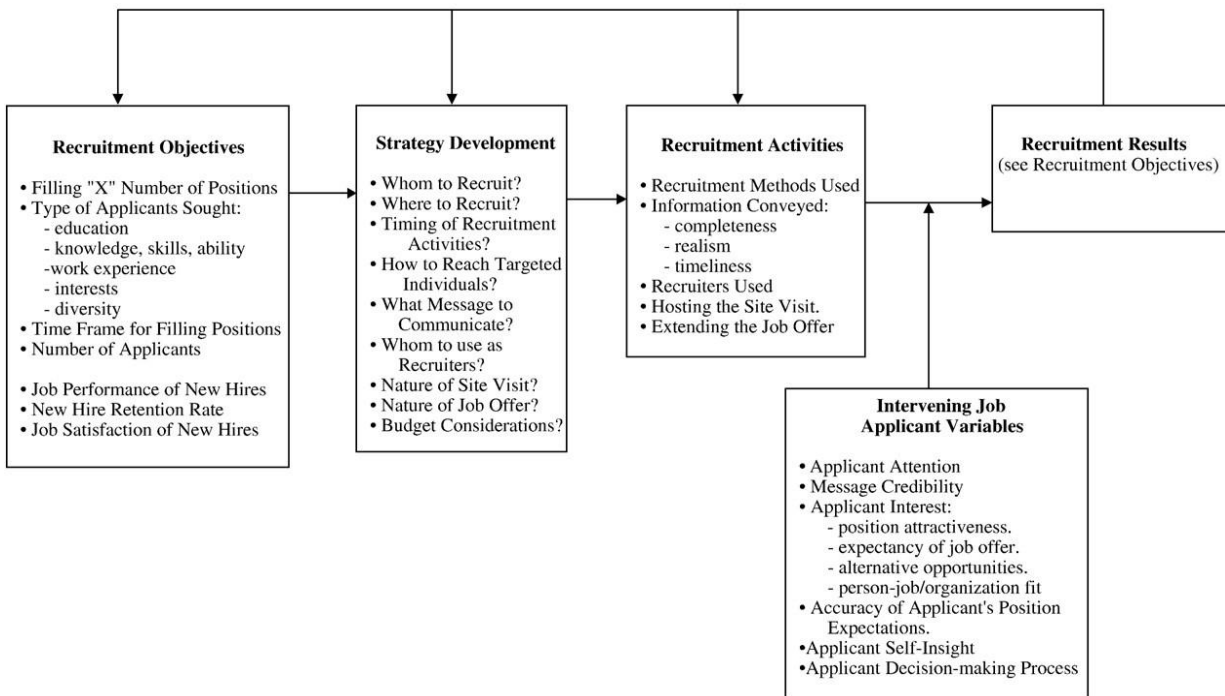


Figura 6 - Modelo do processo de recrutamento de empregados

Fonte: Breugh (2008), adaptado pelo autor

A Figura 6 mostra alguns exemplos de objetivos. Alguns podem ser de pré-contratação, como o número de vagas ou o tipo de candidatos. Outros de pós-contratação como o desempenho inicial de novas contratações e a sua taxa de retenção.

Seguidamente uma organização deve desenvolver uma estratégia de recrutamento, em conformidade com os objetivos estabelecidos. Várias questões podem ser colocadas no estabelecimento de uma estratégia de recrutamento. Por exemplo: quando iniciar o recrutamento? Qual a mensagem a comunicar? Quem usar como recrutadores? Etc.

O próximo passo é a execução das atividades de recrutamento, em conformidade com a estratégia definida.

A fase final deste processo envolve a avaliação dos resultados do recrutamento. Isto é, comparar os objetivos de recrutamento (o que se esperava atingir), com os resultados do recrutamento (o que se conseguiu). Esta avaliação permite ao empregador aprender com as suas experiências e poder recrutar mais eficazmente no futuro.

Neste modelo destaca-se a importância que deve ser dada às variáveis associadas ao candidato ao emprego (*Intervening Job Applicant Variables*), na forma como um empregador planeia o processo de recrutamento. A título de exemplo, se um empregador quiser atrair a atenção de indivíduos que não estão à procura de emprego, alguns métodos geralmente utilizados, como anúncios de jornais ou feiras de emprego, podem não ser os mais eficazes.

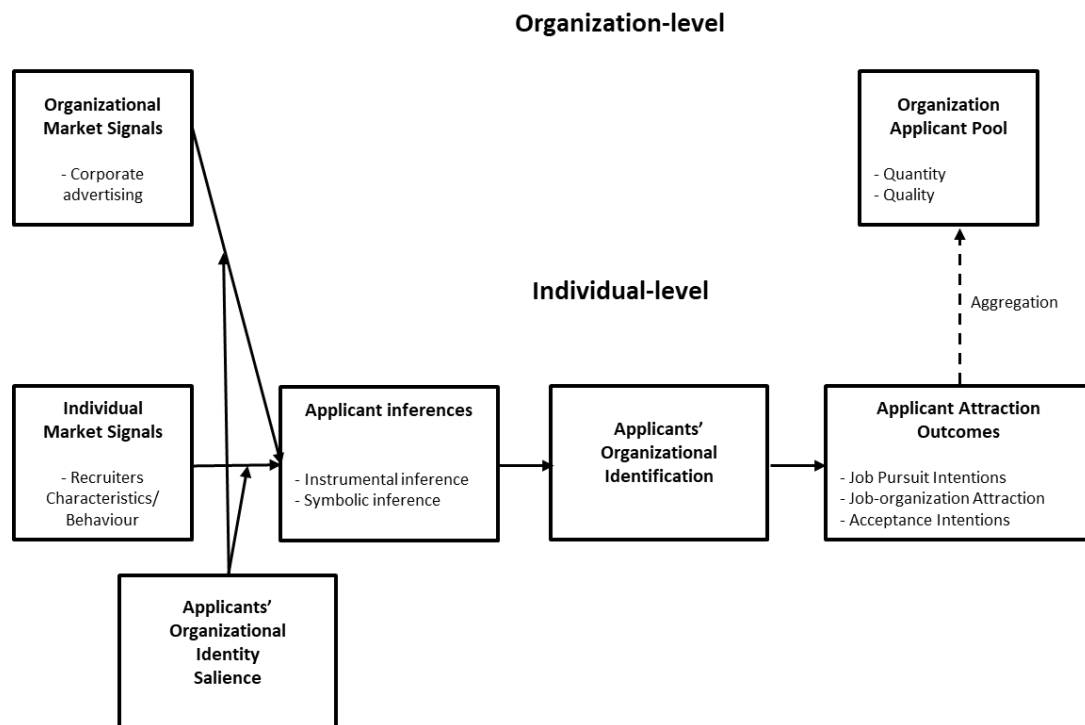
### **2.3.6. Teoria da sinalização e resultados da atração, de Celani e Singh**

Este modelo parte do princípio que uma melhor compreensão da aplicação da teoria da sinalização permitirá aos gestores conceber e administrar as atividades do processo de recrutamento de forma a melhorar a atração dos candidatos. Os autores referem que a “Teoria da Sinalização é comumente usada para explicar como a atração de candidatos a uma organização de recrutamento pode, em parte, ser influenciada por informações, ou sinais, sobre as características de uma organização reveladas durante atividades de recrutamento” (Celani & Singh, 2010, p. 223).

À semelhança de outros autores, Celani e Singh também defendem a teoria multinível no processo de recrutamento. Sugerem que durante a fase inicial do recrutamento os candidatos são suscetíveis a receber sinais de fontes de recrutamento de pelo menos dois níveis; individual (por

exemplo entrevistas e o “passa-palavra”) e organizacional (por exemplo publicidade corporativa e publicidade de recrutamento).

O modelo teórico representado na Figura 7 ilustra as associações entre os sinais individuais e organizacionais do mercado provenientes das atividades do recrutamento, saliência de identidade organizacional dos candidatos, inferências dos candidatos, identificação organizacional dos candidatos e os resultados da atração dos candidatos.



**Figura 7 - Teoria da sinalização e resultados da atração de candidatos**

Fonte: Celani e Singh (2010), adaptado pelo autor

A medida em que os candidatos acreditam que a adesão a uma organização é relevante para a sua identidade social (saliência da identidade organizacional), modera a medida em que inferem positiva a informação dos atributos instrumentais e simbólicos da organização, comunicados através das suas atividades de recrutamento. Espera-se que os candidatos com mais inferências positivas sobre a organização do recrutamento sintam uma maior identificação organizacional, que por sua vez proporcionará um impacto mais positivo nos resultados da atração,

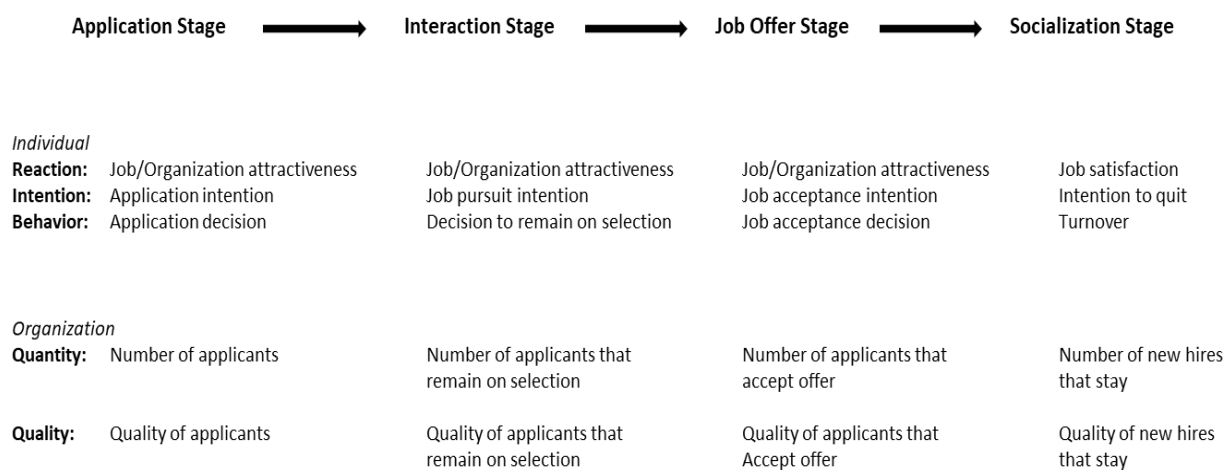
designadamente, intenções de procura de emprego, atração pela organização de emprego e intenções de aceitação de emprego (Celani & Singh, 2010).

Do ponto de vista da organização, importa referir que o aumento da atração dos candidatos também terá um impacto positivo na quantidade e na qualidade da “pool” de candidatos.

Em síntese, os autores deste modelo defendem que a integração da teoria da sinalização e a abordagem da identidade social pode proporcionar uma melhor compreensão das associações entre as atividades de recrutamento de uma organização e os resultados da atração dos candidatos.

### 2.3.7. Modelo de desenho de pesquisa de recrutamento, de Saks

Conforme anteriormente referido, Saks (2005), desenhou um modelo do processo de recrutamento baseado na descrição de Barber (1998) das três fases do processo de recrutamento: gerar candidatos, manter o estatuto de candidato e influenciar as decisões de escolha de emprego. O *Recruitment Research Design Model* (RRDM) foi concebido por Saks (2013), a partir da revisão do seu modelo de 2005. O modelo descreve como a investigação de recrutamento pode ser concebida e conduzida nas quatro fases do processo: candidatura, interação, oferta de emprego e socialização.



**Figura 8 - Modelo de desenho de pesquisa de recrutamento**

**Fonte: Saks (2013), adaptado pelo autor**

Conforme ilustra a Figura 8, a investigação de recrutamento pode focar-se em qualquer uma das três fases do processo de recrutamento ou numa quarta fase que ocorre após a entrada na organização, a fase da socialização organizacional.

Assim, a investigação de recrutamento pode variar em função do tipo de participante e da fase do recrutamento. Na fase da candidatura o alvo são os potenciais candidatos que, caso se candidatem tornam-se candidatos a emprego e passam para a fase de interação, devendo decidir se querem permanecer no processo de seleção. Quando os candidatos recebem uma oferta de emprego entram na fase de oferta de emprego, momento em que a organização deve convencê-los a aceitar a oferta e os candidatos devem tomar a decisão de escolha de emprego. Quando um candidato aceita uma oferta de emprego, torna-se uma nova contratação e passa para a fase de socialização (Saks, 2013).

O RRDM foi criado para projetar e conduzir a investigação de recrutamento, pois, conforme refere Saks (2013) “em termos metodológicos continuam a ser necessários mais estudos de nível organizacional, especialmente aqueles que recolhem dados de membros organizacionais e candidatos a emprego e ligam práticas de recrutamento aos resultados do recrutamento e organizacionais” (p. 51). Saks (2013) acrescenta ainda que “continua a existir a necessidade de mais experiências de campo que envolvam verdadeiros candidatos a emprego (p. 51).

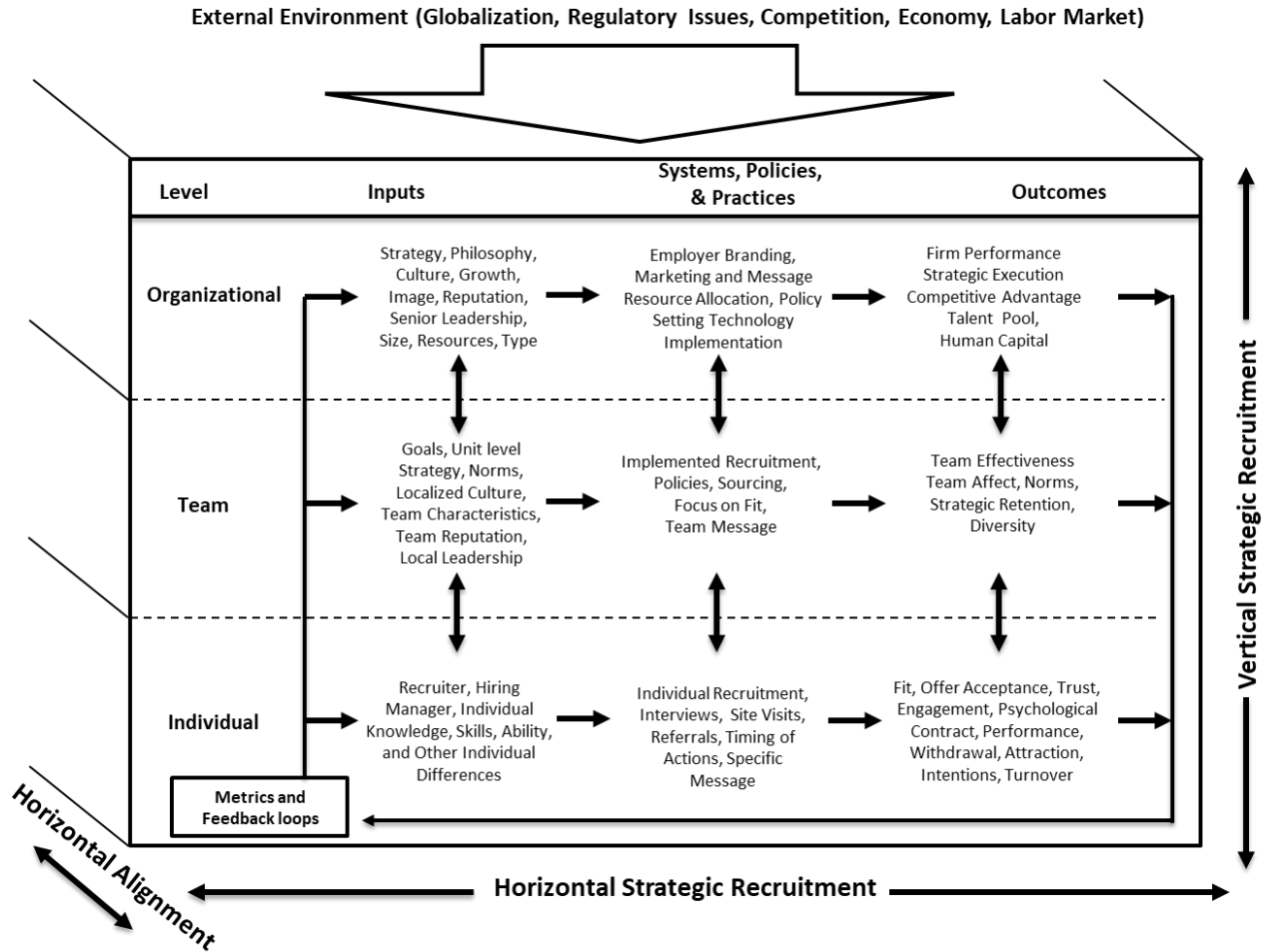
### **2.3.8. Modelo de recrutamento estratégico, de Phillips e Gully**

O recrutamento estratégico refere-se a práticas de recrutamento que estão ligadas a níveis de análise e alinhadas com os objetivos, estratégias, contexto e características da organização (Phillips & Gully, 2015). O modelo de recrutamento multinível e estratégico situa-se na ligação de quatro temas: teoria baseada em recursos, gestão estratégica de recursos humanos, capital humano e níveis de análise.

De acordo com os autores, ao olhar para o recrutamento estratégico como um sistema multinível este modelo "ajuda a descrever os seus elementos fundamentais e ilustra como se podem criar sistemas de recrutamento, políticas e práticas que melhor apoiem o desempenho individual e de equipa (Phillips & Gully, 2015).

Relativamente à perspetiva multinível, são considerados três níveis organizacionais distintos no que respeita ao recrutamento estratégico. O nível organizacional, o mais elevado, envolve a organização como um todo. O nível intermédio, de equipa, inclui o departamento e unidades de

negócio, grupos de trabalho e equipas. O nível mais baixo é o nível individual, composto por recrutadores individuais e gestores de contratação que executam a estratégia de recrutamento e interagem com os candidatos a emprego.



**Figura 9 - Modelo de recrutamento estratégico**

**Fonte: Phillips e Gully (2015), adaptado pelo autor**

Phillips e Gully (2015) introduzem dois novos conceitos, o recrutamento estratégico vertical e o recrutamento estratégico horizontal, que se ligam às ideias de alinhamento horizontal e vertical da gestão estratégica de recursos humanos. O recrutamento estratégico vertical, refere-se ao alinhamento vertical de fatores de entrada de recrutamento, processo e resultados em níveis

organizacionais. O recrutamento estratégico horizontal refere-se ao alinhamento dos fatores do recrutamento, processos e resultados dentro de um determinado nível.

Em síntese, este modelo detalha como o recrutamento deve ser alinhado com outras funções da administração de recursos humanos. Explica como as entradas, processos e resultados se articulam dentro de um determinado nível e entre diferentes níveis para influenciar os resultados do recrutamento (Phillips & Gully, 2015).

### 2.3.9. Recrutamento de empregados e procura de emprego: para uma integração a vários níveis, de Acikgoz

Este modelo apresenta uma abordagem abrangente e integradora do processo de emprego, tendo em consideração a perspectiva dos candidatos e a perspectiva organizacional. Trata-se de um modelo de natureza longitudinal e multinível que demonstra a interação entre fatores de nível organizacional e fatores de nível individual para influenciar os resultados das atividades de recrutamento de colaboradores e de procura de emprego (Acikgoz, 2019).

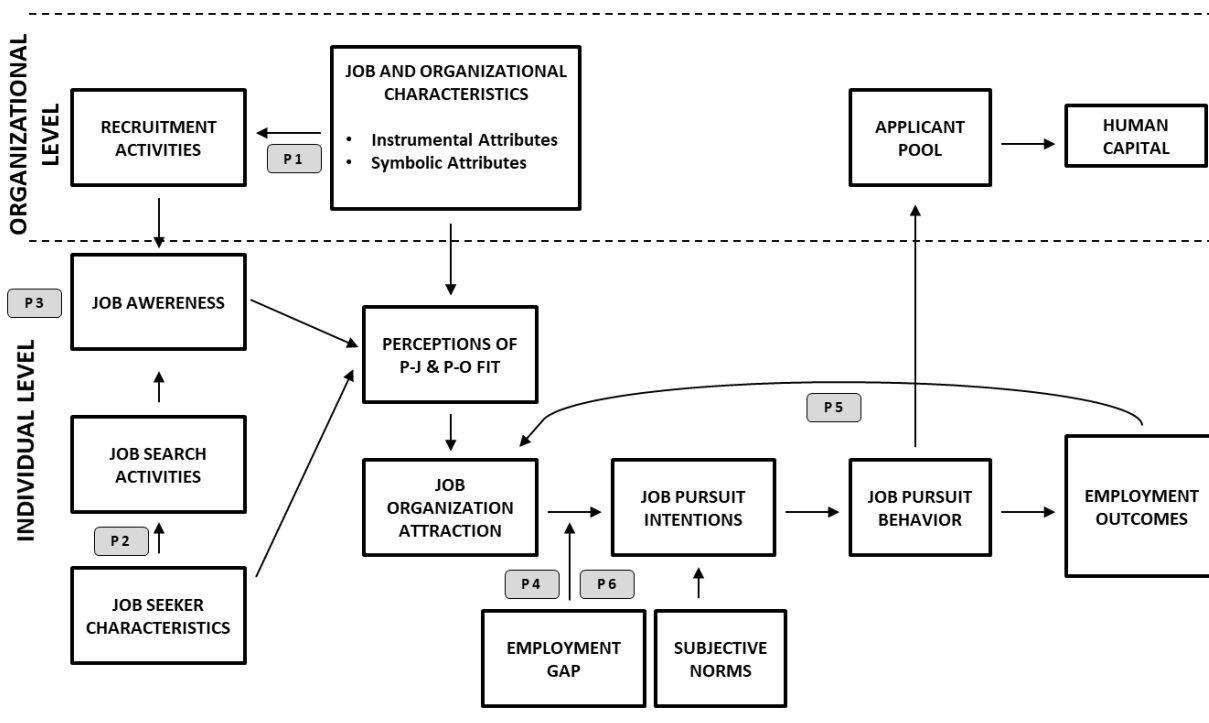


Figura 10 - Modelo de procura de emprego e recrutamento de funcionários

Fonte: Acikgoz (2019), adaptado pelo autor

Segundo Acikgoz (2019), o modelo integra o quadro atração-seleção-atruição (ASA) de Schneider (1987), e também a via da tríade atitude-intenção-comportamento, da teoria da ação fundamentada como espinha dorsal do mesmo.

De acordo com o modelo, e conforme ilustrado na Figura 10, as atividades de procura de emprego e de recrutamento criam conjuntamente a consciência de emprego, que é o primeiro passo na atração organizacional. Seguidamente, em função da situação atual do candidato, a atração conduz à intenção e comportamento de perseguição de emprego. Finalmente, e dado que o agrupamento de candidatos é composto por candidatos a emprego com algumas características comuns, o modelo propõe que o recrutamento e a procura de emprego possam ser analisados utilizando um quadro multinível.

Importa abordar com mais detalhe alguns aspetos, em particular os relacionados com a fase inicial do processo (atração), tanto ao nível organizacional como individual. O modelo identifica preposições, referenciadas na Figura 10, de P1 a P6 (Acikgoz, 2019).

- As características do trabalho e da organização influenciam o conteúdo e a forma das atividades de recrutamento realizadas pelas organizações. (P1)

No que respeita às características do trabalho é provável que as organizações realizem diferentes tipos de atividades em função do nível de gestão da empresa e dos cargos a serem ocupados. As diferenças podem incluir a preferência por determinada fonte de recrutamento ou o conteúdo da mensagem de recrutamento (por exemplo ênfase na remuneração ou na experiência, dependendo do nível em que se situam os cargos a ocupar). Relativamente às características da organização, tipo, dimensão ou setor, tendem a recorrer à utilização de diferentes atividades de recrutamento. Por exemplo pequenas empresas locais podem preferir usar o passa-palavra ou anúncios nos jornais enquanto as grandes empresas podem preferir usar o *site* oficial ou o LinkedIn (Acikgoz, 2019).

- As características dos candidatos influenciam o tipo de atividades de procura de emprego por eles realizadas. (P2)

É provável que as características dos candidatos, como a personalidade, educação, necessidades ou experiência profissional possam influenciar o comportamento da procura de emprego, bem como a preferência dos candidatos por determinadas fontes de recrutamento. Assim, face às diferenças individuais, as fontes de recrutamento

apresentam eficácia variável, porque atingem indivíduos de diferentes grupos demográficos que podem ser mais ou menos qualificados para o trabalho. As características demográficas dos candidatos, com a idade, sexo ou localização, podem igualmente influenciar as fontes de informação que utilizam na procura de emprego, sendo este o raciocínio em que se baseia o recrutamento direcionado (Acikgoz, 2019).

- É necessária uma congruência entre a procura de emprego e as atividades de recrutamento organizacional para criar uma “consciência de emprego”, que é um pré-requisito de perceções de ajuste. (P3)

A interação entre os sinais das organizações (relativas ao trabalho e às características organizacionais) e as características pessoais dos potenciais candidatos, conduz a perceções de aptidão pessoa-trabalho e pessoa-organização (*P-J & P-O fit*), o que determinará até que ponto uma pessoa é atraída para uma vaga de emprego. Para que esta interação ocorra, os candidatos devem ter conhecimento da disponibilidade de um emprego que permita a interação entre as características de procura de emprego e as características organizacionais. A “consciência de emprego” depende da congruência entre as atividades de recrutamento desenvolvidas por uma organização e as atividades de procura de emprego realizadas pelos candidatos ao emprego nessa organização (Acikgoz, 2019).

- O *employment gap*<sup>1</sup> modera a relação entre a atração dos candidatos e as intenções de procura de emprego. Os indivíduos para quem a oportunidade de emprego oferece uma melhoria, relativamente à sua situação atual de emprego, a atração pelo trabalho leva a intenções de se candidatar. (P4)
- As intenções de procurar um emprego podem mudar após a candidatura inicial devido à atualização da perceção de ajuste. (P5)
- As intenções de procurar um emprego podem mudar após a candidatura inicial, devido à atualização da perceção do *employment gap*, pelo surgimento de oportunidades alternativas de emprego. (P6)

---

<sup>1</sup> O conceito de *employment gap* foi definido como a diferença entre a situação de emprego de uma pessoa e a situação de emprego que se pensa ser oferecida pela abertura de emprego que está a ser considerada.

Em síntese, este modelo descreve o processo pelo qual os indivíduos são atraídos e pretendem candidatar-se a empregos, e as formas pelas quais as organizações influenciam o processo. Durante o processo, as características laborais e organizacionais combinam com as características individuais para influenciar a atração dos candidatos, desencadeando intenções e comportamentos de procura de emprego. Este comportamento, se for mantido, conduz aos resultados desejados, a nível individual o emprego e ao nível organizacional a *pool* de candidatos em quantidade e qualidade.

### **2.3.10. Síntese**

Pese embora as diferentes perspectivas e abordagens dos seus autores, identificam-se alguns tópicos relativamente ao recrutamento e aos modelos apresentados, que importa destacar no âmbito do presente trabalho:

- A abrangência do recrutamento, que inclui várias teorias e a interação com diversas áreas do conhecimento, desde a psicologia e sociologia até ao marketing, passando naturalmente pelos recursos humanos e pela gestão.
- A importância da influência do ambiente externo, em particular as contingências relacionadas com o mercado de trabalho.
- O recrutamento visa a atração e constituição de um grupo de candidatos (*pool*), a que se segue a seleção.
- O reconhecimento do interesse do conhecimento dos candidatos para o sucesso do recrutamento.
- A abordagem multinível do recrutamento, que inclui no mínimo, a organização e os indivíduos candidatos a essa organização.
- A natureza longitudinal associada às várias fases do processo de recrutamento.
- A importância do conhecimento das variáveis organizacionais e individuais.
- O reconhecimento do interesse da perspectiva individual dos candidatos, associada à procura de emprego.
- A relevância da perspectiva organizacional, associada ao recrutamento.
- A importância do conhecimento dos modelos tendo em vista a sua aplicabilidade, tanto para o estudo do recrutamento como para a prática dos gestores das organizações.

## **2.4. Atração organizacional**

### **2.4.1. Conceito**

A atração é uma parte integrante do recrutamento, na medida em que, de acordo com várias definições, este envolve ações e atividades com o objetivo de identificar e atrair indivíduos para uma organização.

Para Gomes e Neves (2011), após a identificação das necessidades de contratação e do desenvolvimento dos requisitos de trabalho e de perfis, as organizações fazem esforços para atrair candidatos. A atração organizacional refere-se à forma como os empregadores tentam estrategicamente explorar os seus pontos fortes para atrair candidatos e reunir um grupo de potenciais funcionários com perfis que correspondam aos requisitos das organizações. Gomes e Neves (2011) concluem que um dos principais resultados da etapa de atração de um processo de recrutamento é gerar intenções nos potenciais candidatos para se candidatarem a uma vaga de emprego e como tal, é fundamental entender os fatores que conduzem a essa finalidade.

Duarte et al. (2014) destacam a relevância da atração, mencionando que é comum os recrutadores afirmarem que “a atração de candidatos é negócio” para as organizações. Em linha com Barber (1998), Duarte et al. (2014) reforçam que a atração é a fase específica do recrutamento que ocorre quando as organizações desenvolvem fortes esforços, através de decisões e ações, para atrair potenciais candidatos, bem ajustados a um perfil necessário, para uma vaga de emprego. Independentemente das perspetivas teóricas e abordagens empíricas seguidas, Duarte et al. (2014) alertam que a atratividade da organização parece ser um indicador decisivo que afeta a eficácia da atração.

Importa reforçar a ideia da relação entre atração e atratividade bem como da importância que as organizações devem dar ao conhecimento dos candidatos nas mais variadas áreas. Para Celani e Singh (2010) proporcionar às organizações uma maior compreensão dos processos psicológicos, em que os candidatos se dedicam à avaliação da atratividade de uma organização de recrutamento, permitir-lhes-á melhorar a atração dos candidatos às respetivas organizações.

Para Acikgoz (2019) a atração é enquadrada no processo ASA, anteriormente referido, no contexto do recrutamento de colaboradores e da procura de emprego. A atração é vista como um processo de procura e comunicação entre organizações e indivíduos.

Tanto organizações como indivíduos procuram e comunicam entre si, e é através deste processo que a atração inicial ocorre. A procura de organizações ou candidatos desejáveis no contexto de

recrutamento de colaboradores e da procura de emprego também pode ser encarada como um processo de comunicação, uma vez que ambas as partes comunicam entre si através de fontes de recrutamento. (Acikgoz, 2019, p. 4)

Seguidamente abordamos as fontes de recrutamento, enquanto métodos e meios usados para estabelecer a comunicação entre organizações e indivíduos, procurando compreender o papel que desempenham no relacionamento entre atração e atratividade.

#### **2.4.2. Fontes de recrutamento**

De acordo com Kessler (2013), “o recrutamento é um meio para atrair um potencial candidato para uma organização, mas não é o que atrai o indivíduo” (p. 862). Ao examinar o que atrai indivíduos para uma organização, os investigadores identificaram uma série de fatores, na perspetiva de cada candidato e não da organização, que podem ser utilizados no processo de recrutamento para aumentar o número de candidatos a emprego ou mesmo influenciar as características do indivíduo que se candidata ao cargo (Kessler, 2013).

Segundo Griffeth et al. (2013) há várias formas e métodos de atrair indivíduos para uma organização, tendo em vista a sua contratação para determinadas posições. Para Griffeth et al. (2013) as “fontes de recrutamento referem-se aos métodos que os empregadores usam para atrair futuros empregados” (p. 1). Estes autores, no seu artigo *Recruitment Sources: A Review of Outcomes* fazem uma revisão de literatura muito abrangente sobre fontes de recrutamento.

Griffeth et al. (2013) consideram fontes de recrutamento formais e informais e fontes de recrutamento internas e externas. As fontes de recrutamento formais envolvem a utilização de intermediários formais entre o candidato e a organização, enquanto as fontes informais não envolvem intermediários formais entre o candidato a organização. A dicotomia interior-exterior é definida pela quantidade de informação que é apresentada, ou está disponível apenas para potenciais colaboradores e não para o público em geral, em comparação com informações que são apresentadas ao público e a que qualquer pessoa pode aceder.

Na Tabela 2 é possível verificar as fontes de recrutamento associadas aos dois pares de classificações (formal/informal e interna/externa). Pese embora algumas fontes possam ser incluídas em ambas as classificações (por exemplo o recrutamento *online* e recrutadores), verifica-se que a maioria são classificadas como externas e formais.

Tabela 2 - Classificação das fontes de recrutamento

<b>Classificações das Fontes de Recrutamento</b>		
<b>Fonte</b>	<b>Interna</b>	<b>Externa</b>
<b>Formal</b>	Ações de promoção Avisos internos / anúncios de emprego	Publicidade para candidatos Agências de emprego Visitas ao campus Feiras de emprego Colocações universitárias Recrutamento <i>online</i> Recrutadores
<b>Informal</b>	Referências Empregados Amigos Contratados	Iniciativa própria/visitas ocasionais Passa-palavra Anúncios e promoções de empresas/produtos

Fonte: Griffeth et al. (2013), adaptado pelo autor

Em concordância com Breugh (1992), ao referir que é ingénuo pensar que há um método de recrutamento universalmente melhor, Griffeth et al (2013) reforçam que

Se os investigadores e gestores estão à procura de um Santo Graal de fontes de recrutamento que reduza o *turnover* e o absentismo, melhore o desempenho e a satisfação do trabalho, e assim por diante, então devem estar à procura noutro setor do universo. As fontes de recrutamento não são a panaceia para más práticas de gestão ou decisões a qualquer nível. Além disso, como referiu Breugh (1992), os gestores estariam melhor se analisassem as suas próprias situações internas no que diz respeito ao emprego a preencher, à sua imagem, ao orçamento do recrutamento e a uma variedade de outros fatores, uma vez que a eficácia das fontes de recrutamento pode variar consoante a organização. (p. 59)

Na Tabela 3 descreve-se de forma resumida a caracterização dos resultados organizacionais resultantes da utilização de fontes formais e informais, tendo como base a revisão da literatura efetuada por Griffeth et al. (2013).

Tabela 3 - Resultados organizacionais da utilização de fontes de recrutamento

Fontes	Síntese de resultados organizacionais
<b>Formais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As organizações são capazes de atrair uma população maior de potenciais colaboradores, aumentando assim o rácio de seleção.</li> <li>• As organizações podem aceder a diferentes populações de indivíduos com diferentes conjuntos de competências e capacidades, que levará a uma mão de obra mais diversificada.</li> <li>• Embora a investigação tenha encontrado apoio de que as fontes informais apresentam resultados superiores, a utilização de fontes formais também pode ser vantajosa e ter resultados positivos.</li> </ul>
<b>Informais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A constatação mais consistente é que normalmente produzem resultados organizacionais mais positivos, tanto resultados de pré-contratação como resultados no trabalho.</li> <li>• Os potenciais colaboradores percebem que as fontes informais fornecem informações mais específicas, precisas e realistas.</li> <li>• Resultam em menos expectativas insatisfeitas e maior satisfação no trabalho.</li> <li>• Estão associadas a taxas mais elevadas de sobrevivência no emprego.</li> <li>• A limitação a fontes informais é provável que atraia candidatos semelhantes aos existentes na organização, o que pode resultar em impacto adverso.</li> </ul>

Fonte: Autor, baseado em Griffeth et al. (2013)

Acikgoz (2019) defende a distinção entre as atividades e práticas de recrutamento. Algumas visam atrair candidatos ativos a emprego e outras visam indivíduos que estão empregados noutras organizações ou que não estão à procura de emprego, ou seja, são candidatos passivos a emprego. A principal diferença entre os dois grupos reside no facto de os candidatos a emprego ativos poderem ser atraídos por métodos mais passivos de recrutamento, como a publicação de informações de emprego *online* ou num *site* da empresa. Estes métodos não são os mais adequados para atrair o segundo grupo, na medida em que estes não andam à procura de emprego, e como tal devem ser abordados de formas mais ativas e direcionadas.

O uso de anúncios de emprego é um método apropriado para atingir uma vasta gama de candidatos. Um anúncio de emprego eficaz pode afetar positivamente a perceção da atratividade de uma organização. Por outro lado, os anúncios podem evitar que os candidatos procurem outros

empregos ou informações relacionadas com a empresa em fontes não confiáveis, não controladas pela organização. Desta forma podem ser evitadas fontes não oficiais, tendenciosas ou negativas, que podem desencorajar a candidatura (Eschleman et al., 2019; Liu, 2020).

Para além das fontes tradicionais de recrutamento, como anúncios, agências ou feiras de emprego, o recrutamento *online* tornou-se uma prática muito comum nas últimas duas décadas, como os *sites* de empresas, e as redes sociais. O *LinkedIn* é o exemplo de uma rede social especificamente concebido para *networking* profissional, sendo amplamente utilizado por recrutadores para localizar e abordar os indivíduos que são potencialmente bons candidatos para as vagas de emprego a preencher (Acikgoz, 2019).

Em concordância com outros autores, Woods et al. (2019) destacam cinco categorias de métodos relacionados com os recentes desenvolvimentos nos procedimentos de seleção digital, especialmente relacionados com os avanços de técnicas baseadas na internet: aplicações *online*, testes psicométricos *online*, entrevistas digitais, avaliação “*gamificada*” e redes sociais.

Para Hartwell et al. (2020) o *site* de recrutamento de uma organização influencia a perceção e o comportamento dos candidatos a emprego. Acrescentam que, de certa forma, o processo de candidatura *online* é visto como um sinal da própria organização. Se o processo de candidatura for moroso e redundante o candidato pode não ver a organização como inovadora e interessante. Na mesma linha, Gkorezis et al. (2021) concluem que os sinais que uma organização pode enviar aos candidatos através dos métodos de recrutamento e seleção são muito importantes e podem aumentar a atratividade organizacional. Em particular referem que a “*gamificação*” está positivamente relacionada com a atratividade organizacional, sobretudo para os candidatos com maior experiência em videojogos.

Outra fonte de recrutamento que merece especial atenção é o passa-palavra (*word of mouth*), dado o impacto que pode assumir na atração organizacional. Para Hoye e Lievens (2009), em conformidade com as suas características-chave, o passa-palavra é sempre uma fonte social independente da informação relacionada com o emprego. Como fonte de recrutamento é definido como “uma comunicação interpessoal, independente das atividades de recrutamento da organização, sobre uma organização como empregador ou sobre empregos específicos” (Hoye & Lievens, 2009, p. 343).

Para Hoye (2013), o passa-palavra parece ser uma fonte influente de informação positiva sobre o emprego em várias fases do processo de recrutamento e, de acordo com o que tem sido

observado em várias amostras, cenários, empregos, organizações e países, o seu efeito parece ser robusto e generalizável. Os estudos de campo “sugerem fortemente que o passa-palavra positivo tem um impacto significativo numa grande variedade de resultados de atração, incluindo imagem organizacional, atratividade organizacional e decisões de candidatura” (Hoye, 2013, p. 9).

Hoye (2013) conclui que o passa-palavra é uma poderosa fonte de recrutamento que afeta os resultados do processo de recrutamento e que tal se deve, pelo menos em parte, à sua credibilidade enquanto fonte independente e pessoal de informação sobre o emprego.

Em síntese, as fontes de recrutamento, enquanto métodos que os recrutadores usam para atrair candidatos, apresentam diferentes graus de eficácia e como tal devem ser criteriosamente adaptadas, em função dos objetivos e do público-alvo que se pretende atingir.

Certos públicos-alvo apresentam características específicas, constituindo-se como minorias que importa atrair, adaptando as estratégias de recrutamento à diversidade dos candidatos. É o que veremos de seguida, através do recrutamento direcionado.

### **2.4.3. Recrutamento direcionado**

Para que as organizações sejam atrativas enquanto empregadoras é crucial que aumentem o seu recrutamento para “tirar partido dos benefícios de empregar uma mão de obra qualificada” e “responder ao facto de os candidatos estarem a mudar, especialmente no que diz respeito às características demográficas” (Volpone et al., 2013, p.1).

Reconhecendo a importância de recrutar indivíduos talentosos e capazes, Volpone et al. (2013) referem os potenciais benefícios associados à utilização de uma mão de obra diversificada, por exemplo, na inovação, no aumento do desempenho financeiro e outras vantagens competitivas. Volpone et al. (2013) alertam que “as fontes e estratégias anteriores não apelarão necessariamente ao melhor da nova força de trabalho, cada vez mais diversificada”. Como tal, “o recrutamento efetivo deve reconsiderar os critérios implícitos pelos quais foram tomadas decisões sobre quem atrair e como, através de estratégias de recrutamento direcionadas” (p. 3). Volpone et al. (2013) concluem que dada a diversidade dos candidatos a emprego, é provável que sejam necessárias estratégias específicas de recrutamento para que os candidatos se interessem pela candidatura.

Globalmente, quando as organizações demonstram em material de recrutamento que valorizam a diversidade, os candidatos minoritários a emprego são mais atraídos. Esta atração, por sua vez,

melhora as hipóteses de os candidatos minoritários se candidatarem ao emprego porque percebem que as suas identidades serão apoiadas. Em conclusão, o recrutamento direcionado é cada vez mais importante para as organizações de hoje e de amanhã. (Valpone et al., 2013, p. 20)

O recrutamento de diversidade direcionado tornou-se um tema cada vez mais importante para investigadores e profissionais que procuram compreender como atrair candidatos de forma eficaz.

Para Adamovic (2020), a investigação sobre diversidade no trabalho sugere que uma mão-de-obra diversificada pode ser vantajosa para os resultados dos colaboradores e organizacionais, alertando, no entanto, para a necessidade de as organizações estabelecerem um ambiente de trabalho inclusivo e que os grupos minoritários sofrem frequentemente de discriminação no mercado de trabalho.

Segundo Webster et al. (2020) as organizações utilizam o recrutamento direcionado para atrair candidatos com características demográficas específicas para diversificar a sua força de trabalho. Na mesma linha, Wille e Derous (2017), referem que as “estratégias de recrutamento direcionadas visam comunicar vagas de emprego a grupos específicos de candidatos a emprego que as organizações desejam atrair, como minorias étnicas qualificadas” (p. 533).

A teoria da sinalização tem sido usada para explicar como as organizações transmitem uma imagem favorável, como escolhem o que sinalizar e como comunicar vários sinais a potenciais colaboradores (Connell et al., 2011; Webster et al., 2020).

Dado que na fase inicial da procura de emprego os candidatos têm pouca informação sobre a organização, contam com os sinais que esta envia, para formar os seus julgamentos sobre as características desconhecidas, como a cultura e experiências dos funcionários. Os sinais podem ser transmitidos, por exemplo através de características dos recrutadores e de anúncios. Ao incorporar imagens que retratam grupos específicos nos seus anúncios de recrutamento, as organizações pretendem enviar um sinal de que os membros desse grupo são valorizados e desejados (Webster et al., 2020; Wille & Derous, 2017).

As organizações usam o recrutamento direcionado para criar e comercializar uma imagem que determinados grupos identitários considerarão favorável e atraente. Por exemplo, a organização pode promover políticas de igualdade de oportunidades de emprego ou declarações de ação

afirmativa ou empregar recrutadores que pertençam a um grupo de identidade visado, para sinalizar o seu compromisso com a diversidade. (Webster et al., 2020, p. 708)

Importa, no entanto, alertar para as eventuais consequências negativas não intencionais do recrutamento direcionado. Os sinais organizacionais podem ser interpretados como desvantajosos para as preocupações e interesses de potenciais candidatos, membros de um grupo maioritário, que não estão a ser diretamente visados. Por exemplo um determinado grupo racial pode ser menos atraído por organizações que publicitem a diversidade racial para atingir membros de um outro grupo minoritário (Connelly et al., 2011; Webster et al. 2020).

Segundo Wille e Derous (2017), as estratégias de comunicação organizacionais podem afetar minorias étnicas (pessoas com origem comum: racial, nacional, tribal, religiosa, linguística ou cultural que formam uma parte relativamente pequena da população), no local de trabalho de forma positiva e negativa.

Corroborando estas ideias Valpone et al. (2013) alertam para a importância de se perceber e respeitar a singularidade no recrutamento de grupos minoritários, dado que existem muitas diferenças entre os membros desses grupos, que devem ser tidas em consideração.

Se os profissionais direcionam o material de recrutamento para um determinado grupo minoritário, mas o fazem de uma forma que enfatize ainda mais os estereótipos culturais sobre esse grupo, então a organização poderá isolar ainda mais os candidatos com essa identidade demográfica. Assim, o recrutamento direcionado só será eficaz quando respeitar individualmente os membros do grupo visado e o grupo no seu conjunto. (Valpone et al., 2013, p. 17)

Resumindo, o recrutamento direcionado, tal como o recrutamento tradicional, também visa a identificação e a atração de candidatos. No entanto, no caso do recrutamento direcionado, as atividades desenvolvidas deverão ser adaptadas a segmentos específicos de uma população, esperando-se um aumento da atração organizacional entre os membros do grupo visado.

#### **2.4.4. Síntese**

Em síntese, no âmbito do presente trabalho, entendemos a atração como uma fase do processo de recrutamento que envolve decisões e ações, desenvolvidas pelas organizações para atrair potenciais candidatos para uma vaga de emprego. As fontes de recrutamento e o recrutamento

direcionado devem ser criteriosamente adaptados para aumentar a atração do público-alvo que se pretende atrair para uma organização.

Verifica-se uma estreita relação entre atração e atratividade e a sua importância no processo de recrutamento. É esta relação que importa estudar para que a atração possa ser potenciada.

Feita a caracterização da atração, abordamos de seguida a atratividade organizacional, prosseguindo a identificação da relação que se estabelece entre os dois conceitos, no âmbito do recrutamento.

## **2.5. Atratividade organizacional**

A relevância da atratividade organizacional é hoje um indicador decisivo para o sucesso do recrutamento, constituindo-se como mais uma área de investigação a ter em consideração, e como tal, objeto de estudo e debate entre académicos.

Para Gomes e Neves (2011) as impressões dos candidatos em relação a um potencial empregador, incluindo as perceções da atratividade de uma organização, são fundamentais para o sucesso organizacional na atração de candidatos. Acrescentam que as pesquisas sugerem que há uma forte relação entre as perceções dos candidatos sobre a atratividade organizacional e as decisões de escolha de emprego. As perceções de atratividade organizacional predizem a intenção de procura de emprego, a intenção de aceitação de emprego, bem como a intenção de candidatura a uma vaga de emprego (Gomes & Neves, 2011).

Berthon et al. (2005) definem a atratividade do empregador “como os benefícios imaginados que um potencial funcionário vê em trabalhar para uma organização específica” (p. 156). Segundo estes autores quanto mais atraente um empregador é visto, por potenciais empregados, mais forte é a equidade da marca empregadora da organização.

Gomes e Neves (2011) resumem o conceito de vários autores, referindo que as perceções de atratividade organizacional referem-se ao grau em que uma pessoa percebe favoravelmente uma organização como um lugar para trabalhar ou a conveniência geral percebida de trabalhar para uma organização.

Na definição de Duarte et al. (2014), a atratividade organizacional diz respeito à perceção que um potencial candidato tem de uma organização, como um bom local para trabalhar, e o desejo de desenvolver uma relação de trabalho com ela.

Verifica-se assim que a atratividade organizacional é um conceito abrangente e como tal objeto de várias definições. Face à relevância da atratividade organizacional os investigadores têm considerado vários indicadores e categorias de variáveis para operacionalizar o conceito, bem como diferentes abordagens, e métodos de investigação.

Segundo Highhouse et al. (2003) a primeira pesquisa sobre a escolha da organização foi conduzida por Vroom em 1966, que a examinou em função das percepções instrumentais. O critério utilizado por Vroom foi a medida de um único item: quão atraente cada organização hipotética era para o potencial candidato a emprego (Highhouse et al., 2003).

Seguiram-se mais investigações que foram combinando itens que avaliam a atratividade geral da empresa com itens que avaliam as intenções. Outras ainda, incluíram itens para avaliar intenções gerais e intenções específicas. Para além das atitudes e intenções, alguns estudos utilizaram itens que avaliam a percepção do prestígio de uma empresa (Highhouse et al., 2003).

Highhouse et al. (2003) estabelecem uma associação com a *theory of reasoned action* (teoria da ação fundamentada) de Fishbein e Ajzen, de 1975, e referem que os itens de atratividade parecem estar relacionados com a componente de atitude. A atratividade reflete-se nos pensamentos afetivos e atitudes dos indivíduos sobre determinadas empresas, como potenciais locais para emprego. Defendem que é de natureza passiva dado que não implica necessariamente que sejam tomados comportamentos reais relativamente a uma organização e por outro lado, permite que os indivíduos sejam atraídos por muitas empresas simultaneamente. Pelo contrário, as intenções referem-se a pensamentos sobre uma empresa, o que implica mais ações e vai além da passividade da atratividade, na medida em que visam a prossecução ativa de um emprego. Relativamente ao prestígio, referem que parece estar relacionado com as percepções da componente de normas sociais da teoria de ação fundamentada. O prestígio reflete um consenso sobre o grau em que as características da empresa são consideradas positivas ou negativas.

Berthon et al. (2005) identificam e operacionalizam os componentes da atratividade do empregador, na perspetiva dos potenciais empregados, e desenvolveram uma escala, *Employer Attractiveness scale* (EmpAt), a partir das três dimensões de Ambler e Barrow, de 1996 (funcional, psicológica e económica). Defendem que a atratividade se relaciona com os benefícios que a organização oferece ao trabalhador, tendo-os agrupado em cinco dimensões, que resultam do refinamento das três anteriores: *Interest value*: valor do trabalho/produtos e serviços inovadores de alta qualidade; *Social Value*: valor social/relações; *Economic value*: valor

económico/compensações; *Development value*: valor de desenvolvimento/reconhecimento; *Application value*: valor de aplicação/ responsabilidade social.

Outros exemplos de preditores da atratividade considerados por vários autores são: as características do trabalho e atributos organizacionais; a informação fornecida nas páginas web das empresas, a marca do empregador; a informação utilizada na publicidade do recrutamento, a imagem organizacional, reputação e familiaridade (Duarte et al., 2014). Refira-se que estas três últimas dimensões (imagem, reputação e familiaridade), embora diferentes, estão relacionadas, e são agrupadas por Cable e Turban (2001) que, conforme anteriormente referido, utilizam a designação de conhecimento do empregador.

A responsabilidade social de uma empresa é também um importante fator influenciador da atratividade. Assim, um alto envolvimento em práticas socialmente responsáveis resulta sempre numa maior atratividade e pode constituir mais uma vantagem competitiva no recrutamento de novos colaboradores (Duarte et al., 2014).

Puri (2018) no estudo que realizou, com o objetivo de desenvolver uma nova escala de atratividade, sintetiza as dimensões de vários autores, incluindo a sua proposta (na última coluna), conforme ilustrado na Tabela 4.

**Tabela 4 - Dimensões da atratividade organizacional**

<b>Dimensions from Ambler &amp; Barrow</b>	<b>Dimensions from Berthon EA Scale</b>	<b>Dimensions from Roy EA Scale</b>	<b>Dimensions from other Lit Sources</b>	<b>Dimensions from Qualitative review</b>
Functional	Development Value	Development Value	Development Value	Development Value
	Application Value	Application Value	Communication Value	Employer Brand Value
Psychological	Social Value	Psychological Value	Psychological Value	Role Value
	Interest Value	Interest Value	Interest Value	Innovative Value
Economic	Economic Value	Economic Value	Economic Value	Economic Value
		Social Value	Social Value	Social Value
		Career Opportunities	Career Opportunities	Career Opportunities
		Ethical Value	Ethical Value	Ethical Value
				Familiarity Value
				Ease Value
				Locational Value

Fonte: Puri (2018)

Além da subjetividade e da abrangência do conceito, a Tabela 4 reflete também a falta de

consenso, relativamente à caracterização e forma de medir a atratividade. As dimensões acima referidas, que variam desde o mínimo de três, até um máximo de onze, incluem ainda um número variável de itens associados a cada uma delas. Acresce que muitos dos itens considerados estão relacionados com fatores internos, muito específicos, o que pressupõe um conhecimento profundo da organização.

Reis e Braga (2016) estudaram os fatores de atratividade do empregador relativamente a diferentes gerações (*baby boomers*, geração X e geração Y), tendo concluído que apresentam especificidades em relação aos atributos de atratividade que priorizam. Acrescentam que “os atributos de atratividade podem variar de acordo com as diferentes culturas e características demográficas e, portanto, é importante compreender esses aspetos em relação aos contextos nacionais” (p. 106). Referem ainda que a atratividade está “nos olhos do observador”, e como tal, características como o género, raça, idade, educação e salários influenciam a perceção das pessoas sobre a atratividade das organizações.

Retomando as ideias de Gomes e Neves (2011), que investigaram se as perceções de atratividade organizacional medeiam o caminho entre a avaliação do candidato a uma vaga de emprego e a intenção de se candidatar ao cargo, confirmam “claramente a importância das perceções da atratividade organizacional para entender a fase da atração do processo de recrutamento” (p. 695). Complementam que embora não tenham “uma base empírica ou teórica para propor mediadores ou moderadores da relação atratividade – intenção de candidatura a uma vaga de emprego, esta continua a ser uma área interessante para pesquisas futuras” (p. 695).

Gomes e Neves (2011) acrescentam que os resultados que obtiveram ampliam o conhecimento e consequências da atratividade organizacional; mostram que a perceção da atratividade organizacional é uma variável-chave na fase de atração do processo de recrutamento e que os pesquisadores devem considerar a sua inclusão nos seus modelos de escolha de trabalho.

Conforme referido por Kessler (2013), “a investigação em atratividade organizacional centra-se no indivíduo e como as perceções do indivíduo sobre a organização o influenciam a procurar um emprego na organização” (p. 862). Acrescentam que a investigação em atratividade pressupõe que a organização, o trabalho ou a tarefa, e as características individuais afetam as perceções do requerente e a atratividade final para a organização.

Estudos mais recentes apontam as práticas de trabalho flexível, incluindo por exemplo horários de trabalho flexível, teletrabalho e licenças sabáticas, como fatores que aumentam

significativamente a atratividade organizacional, tal como é percebida pelos candidatos a emprego (Kröll et al., 2021). De acordo com estes autores, as organizações devem implementar e divulgar essas práticas de trabalho flexível dado que, para além de criarem uma perceção de apoio organizacional e aumentar a atratividade apresentam uma vantagem sobre o recrutamento de concorrentes. Ou seja, as organizações que não implementarem práticas de trabalho flexível estão em desvantagem significativa no processo de recrutamento. Kröll et al. (2021 acrescentam que as organizações não precisam necessariamente de implementar uma grande variedade de práticas de trabalho flexível, mas devem selecionar as que se apresentem como mais adequadas. Concluem sugerindo que as organizações devem descrever explicitamente as práticas de trabalho flexível que oferecem, nos seus *websites*, no seu material de recrutamento e noutras atividades de marketing.

A atratividade de um empregador pode ser considerada e desenvolvida na fase inicial do processo de recrutamento - a fase da atração - com o objetivo de atrair candidatos para cargos específicos, deve, no entanto, ser trabalhada de forma contínua para que a empresa se torne um empregador reconhecido e atrativo no mercado de trabalho, o que facilitará o processo de recrutamento (Reis & Braga, 2016).

Face ao atrás referido sintetizam-se alguns pontos relativos ao conceito de atratividade organizacional:

- O conceito de atratividade organizacional é abrangente e subjetivo, e como tal, objeto de várias definições, diferentes abordagens, bem como da utilização de diversos indicadores e variáveis para o operacionalizar.
- As tentativas para avaliar a atratividade têm variado, desde a utilização de um único item, de quão atraente uma organização é para o potencial candidato a emprego, até à combinação de vários itens e dimensões, incluindo atitudes, intenções ou a perceção do prestígio de uma empresa.
- Verifica-se uma forte relação entre as perceções dos candidatos sobre a atratividade organizacional e as decisões de escolha de emprego. As perceções de atratividade organizacional predizem a intenção de: procura, candidatura e intenção de aceitação de emprego.
- Além das características organizacionais, do trabalho ou da tarefa, a perceção de

atratividade é influenciada pelas diferentes culturas e características demográficas, variando com os indivíduos em função do género, raça, idade e educação ou geração. Como tal, é importante ter em consideração esses aspetos em relação a contextos específicos.

- Constata-se a importância das perceções da atratividade organizacional, para entender a fase da atração e para o sucesso do recrutamento.
- Pese embora a atratividade deva ser considerada para atrair candidatos na fase da atração do processo de recrutamento, deve ser trabalhada e mantida continuamente para que a organização se torne um empregador reconhecido e atrativo o que contribuirá para o sucesso do recrutamento.

Tendo em consideração as definições e conceitos acima referidos e o âmbito do presente trabalho, consideramos uma definição genérica e abrangente de atratividade organizacional, baseada na perceção sobre a imagem geral que um potencial candidato tem de uma organização, como um bom lugar para trabalhar, a conveniência geral percebida ou desejo de trabalhar nela. Considera-se que esta imagem geral é baseada em perceções imediatas e superficiais, bem como em sentimentos e atitudes gerais em relação a uma organização.

Importa referir que no âmbito da presente investigação a avaliação da atratividade percecionada é baseada na opinião dos jovens portugueses, com mais de 18 anos de idade, que de uma maneira geral não têm um conhecimento profundo sobre a organização das FA Portuguesas, nem das características do trabalho ou especificidades das tarefas a desempenhar.

Este conceito global de atratividade organizacional aproxima-se da definição de imagem do empregador, designadamente da sua perspetiva holística, como veremos a seguir.

## **2.6. Imagem do empregador (*Employer image*)**

A imagem do empregador é uma das imagens que os indivíduos podem ter acerca de uma organização, e que juntamente com outras, se inserem no conceito mais amplo de imagem organizacional.

Segundo Lievens et al. (2016), o interesse pela perceção das pessoas sobre a imagem organizacional teve origem em investigadores de recrutamento. Por trás desse interesse estava a

ideia de que as percepções de imagem poderiam influenciar a atração dos candidatos por empresas, como um local de trabalho (Lievens et al., 2016).

A imagem do empregador reflete as crenças das pessoas sobre a reputação da organização como um bom ou mau empregador. Pode ser afetada pelo reconhecimento de terceiros, por ser um empregador de eleição, tratar bem os empregados ou pelas políticas e programas de pessoal, entre outros (Jones & Willness, 2013).

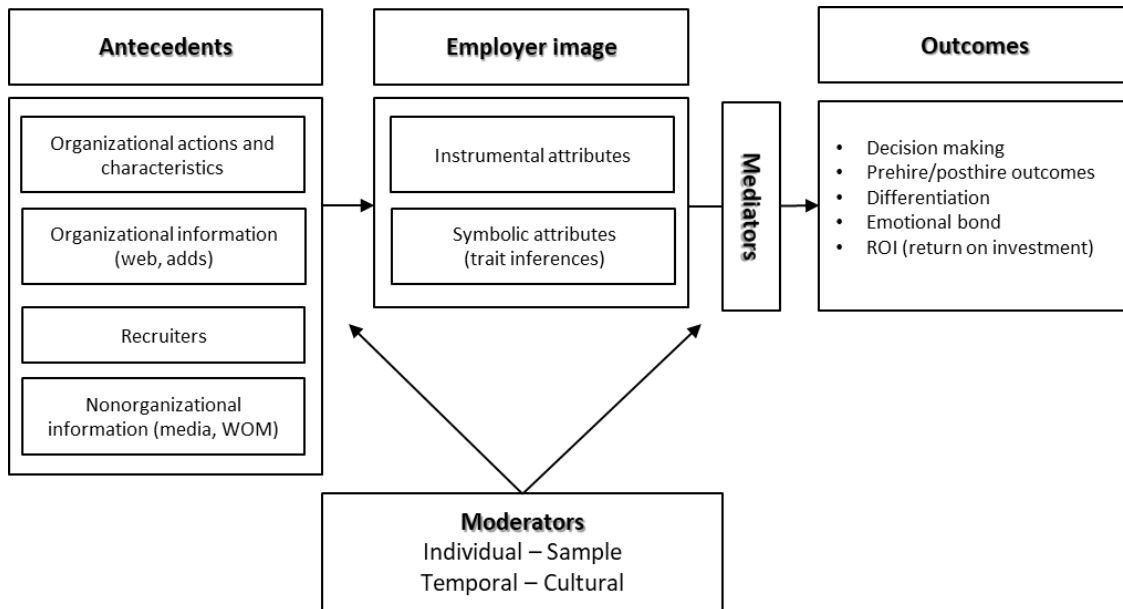
O modelo heurístico de Lievens et al. (2016), ajuda-nos a compreender o conceito de imagem do empregador e o processo de gestão da imagem do empregador.

Como pode ser observado na Figura 11, o modelo sintetiza a relação da imagem do empregador, com os antecedentes e resultados, e os mecanismos de mediação e moderadores dos resultados.

Para Lievens et al. (2016) a imagem do empregador é “uma amálgama de representações mentais transitórias de aspetos específicos de uma empresa como empregador, sustentada por elementos individuais” (p. 409). Desta definição depreende-se que a imagem do empregador inclui os seguintes elementos: (a) é considerada por indivíduos (versus o público em geral), (b) pode variar (versus ser relativamente estável), (c) visa aspetos específicos (versus uma impressão geral), (d) é de natureza cognitiva (Lievens et al., 2016).

Lievens et al. (2016) consideram que a imagem do empregador pode ser encarada em duas perspetivas. Uma perspetiva focada em atributos instrumentais e simbólicos e numa perspetiva holística, focada na atratividade organizacional.

Os atributos instrumentais referem-se às associações dos candidatos a emprego sobre aspetos tangíveis da organização, por exemplo a localização, salário, benefícios e oportunidades de progressão. Os atributos instrumentais associados à imagem do empregador podem diferir entre empregos e organizações. Por exemplo, num contexto militar, a oportunidade de realizar exercícios físicos pode ser considerada fundamental, mas em outros setores não.



**Figura 11 - Modelo heurístico de antecedentes, moderadores, mediadores e resultados da imagem do empregador**

**Fonte: Lievens et al (2016), adaptado pelo autor**

Os atributos simbólicos estão relacionados com inferências sobre aspectos subjetivos e intangíveis sobre as organizações. Por exemplo, os indivíduos podem ser atraídos por uma organização para impressionar outros, para expressar os seus valores, por considerarem que é mais prestigiada ou porque está na moda.

A perspetiva holística está mais relacionada com as atitudes, entendidas como sentimentos positivos gerais que os candidatos a emprego têm em relação a uma organização. Nesta perspetiva a imagem do empregador não é constituída por um conjunto de representações mentais específicas, mas sim por sentimentos e atitudes gerais em relação à organização. Neste caso, as associações de imagem são mais imediatas e superficiais e como tal são equiparadas ao conceito de atratividade organizacional.

Resumindo as ideias de Lievens et al. (2016), a primeira perspetiva associa atributos singulares à imagem do empregador, enquanto a perspetiva holística apresenta uma visão mais abrangente, baseada em sentimentos e atitudes gerais percebidas relativamente à organização.

Na maioria dos estudos que adotaram a perspetiva holística agregada, a imagem de emprego da empresa (neste caso operacionalizada como medida de atratividade organizacional global), serviu

como variável dependente, enquanto as medidas de atributos singulares foram tipicamente utilizadas como variáveis independentes (Livens et al., 2016).

Pese embora o interesse em entender todo o processo de gestão da imagem, face ao âmbito do presente trabalho, focámo-nos sobretudo no conceito de imagem do empregador, dada a importância que o mesmo assume para o recrutamento, para a compreensão dos conceitos de atração e atratividade, de *employer branding* e reputação organizacional que serão seguidamente abordados.

A propósito das diferenças de valores culturais e da importância da moderação atribuída às dimensões da imagem do empregador, Lievens et al. (2016) afirmam que “como conclusão geral, parece útil para as organizações enfatizar nos esforços de recrutamento os seus atributos organizacionais/de trabalho específicos que se encaixam na cultura de interesse” (p. 435).

Em síntese, no que respeita ao recrutamento militar voluntário, a imagem do empregador é um dos fatores a ter em consideração, importando ponderar a sua adequação às diferenças culturais, e em particular às especificidades da organização e da profissão militar.

## **2.7. *Employer branding***<sup>2</sup>

A designação “*employer brand*” surgiu no artigo de 1996, intitulado *The employer brand*, sendo definida como “o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos fornecidos pelo emprego, e identificados com a empresa contratante” (Ambler & Barrow, 1996, p. 187). Desde então os termos *employer brand* e *employer branding* têm vindo a ser usados no âmbito dos recursos humanos.

Face à necessidade de clarificação e para evitar o uso de construções semelhantes Lievens et al. (2016), sugerem o esclarecimento dos dois conceitos nos seguintes termos: o *employer brand* externo pode ser relacionado com a imagem do empregador de uma organização, ou seja, representações mentais de um estranho, de atributos relacionados com uma organização enquanto empregador.

O *employer brand* interno, ou seja, as representações mentais de um colaborador interno, de atributos relacionados com uma organização enquanto empregador, corresponde à identidade de

---

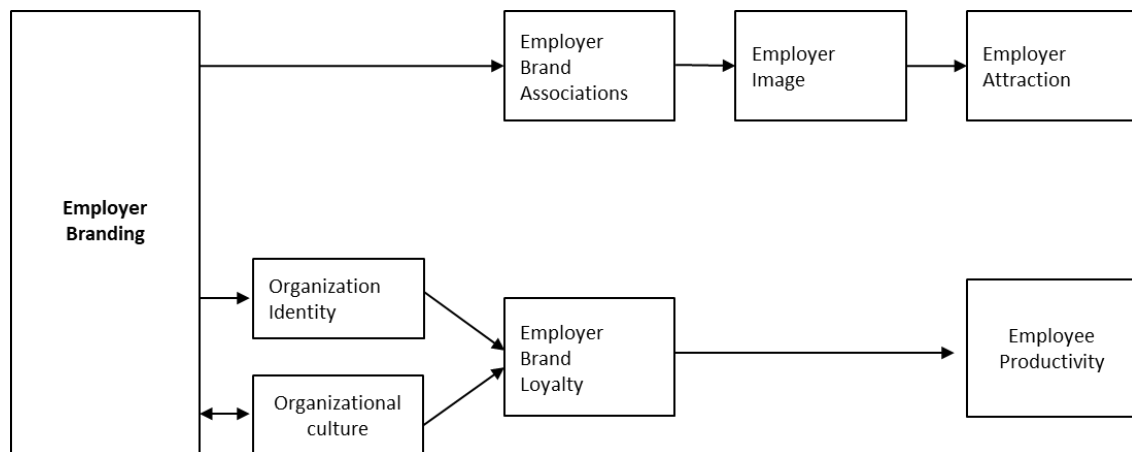
<sup>2</sup> No âmbito do presente trabalho usamos os termos marca do empregador e marca empregadora.

uma organização. O *employer branding* externo é considerado um sinónimo para a gestão da imagem do empregador. A nível interno o *employer branding* é equiparado com a gestão de identidade.

Lievens et al. (2016) esclarecem que a identidade se distingue da imagem do empregador. A identidade refere-se às características centrais, duradouras e distintas de uma organização e o que os colaboradores internos percebem ser características fundamentais. Já a imagem, está associada às crenças de um estranho à organização.

Backhaus e Tikoo (2004), definem “*employer branding* como o processo de construção de uma identidade empregadora identificável e única, e o *employer brand* como um conceito da empresa que a diferencia dos seus concorrentes” (p. 502). De outra forma Backhaus e Tikoo (2004), referem que o *employer branding* “representa os esforços de uma empresa para promover, dentro e fora da empresa, uma visão clara do que a torna diferente e desejável como empregador” (p. 501).

A Figura 12 apresenta uma estrutura conceptual que nos ajuda a compreender o processo de *employer branding*, incorporando conceitos de marketing e de recursos humanos. De acordo com os autores, o *employer branding* cria dois ativos principais: associações de marcas e fidelização de marcas (Backhaus & Tikoo, 2004).



**Figura 12 - Estrutura de marca do empregador**

**Fonte: Backhaus e Tikoo (2004), adaptado pelo autor**

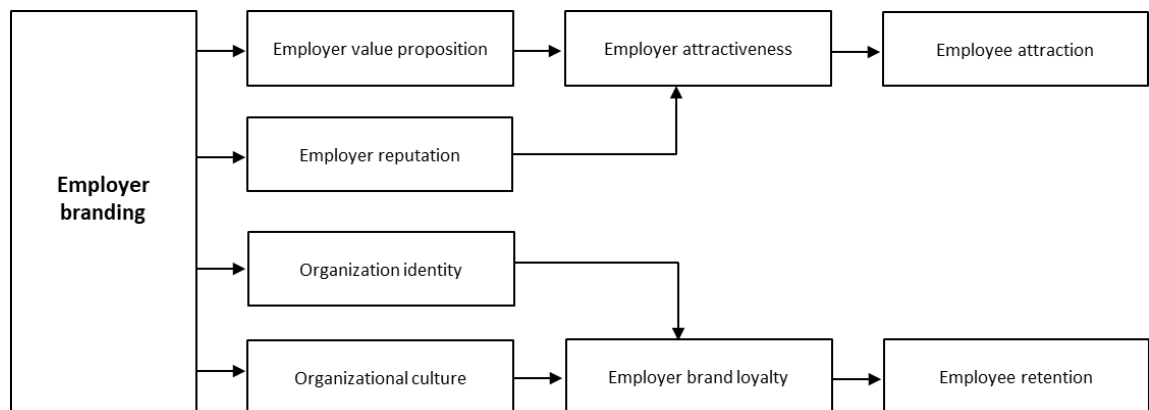
As associações de marcas empregadoras, moldam a imagem do empregador que, por sua vez,

afeta a atratividade da organização para potenciais empregados.

Por outro lado, o *employer branding* impacta a cultura da organização e a identidade organizacional que, por sua vez, contribuem para a fidelização da marca empregadora. A fidelização da marca empregadora contribui para aumentar a produtividade dos empregados (Backhaus & Tikoo, 2004).

Resumindo as ideias de Backhaus e Tikoo (2004), no contexto do recrutamento, os potenciais candidatos desenvolvem uma imagem de marca empregadora a partir de pensamentos e ideias que uma marca evoca nas suas mentes e que irá afetar a atratividade pela organização.

A partir de Backhaus e Tikoo (2004) e Berthon et al. (2005), Eger et al. (2019) desenvolveram o modelo que representa o efeito do *employer branding* no recrutamento e na retenção de empregados. Os autores reforçam a ideia de que o *employer branding* é uma ferramenta eficiente, que ajuda as empresas a representarem-se bem perante potenciais candidatos e entender que o seu papel é fundamental para o processo de recrutamento.



**Figura 13 - Efeito da marca do empregador na retenção e envolvimento dos empregados**

**Fonte: Eger et al. (2019), adaptado pelo autor**

Como pode ser visto na Figura 13, a proposta de valor para o empregado e a reputação do empregador são as principais dimensões da atratividade do empregador. Por seu lado, as dimensões de fidelidade da marca empregadora são a cultura organizacional e a identidade organizacional. Segundo Eger et al. (2019), existe também um efeito sobreposto, ou seja, a proposta de valor para o empregado e a reputação do empregador desempenham um papel na

fidelidade da marca empregadora. Do mesmo modo, a identidade organizacional e a cultura organizacional também têm impacto na atratividade do empregador.

Em linha com Backhaus e Tikoo (2004), Lievens (2007) sintetiza as três etapas do *employer branding*: na primeira, a empresa desenvolve uma proposta de valor a oferecer aos atuais e futuros empregados; o segundo passo consiste no marketing externo da proposta de valor, para atrair a população-alvo; na terceira etapa implementa-se o que foi “prometido” aos recrutados e incorpora-se como parte da cultura organizacional.

Recapitulando as palavras de Berthon et al. (2005), um conceito intimamente relacionado com o “*employer branding*” é a noção de “*employer attractiveness*” (atratividade do empregador), e que:

Definimos a "atratividade do empregador" como os benefícios previstos que um potencial empregado vê em trabalhar para uma organização específica. A construção pode ser considerada como um antecedente do conceito mais geral de equidade da marca empregadora. Por outras palavras, quanto mais atrativo um empregador for percebido pelos potenciais empregados, mais forte é o valor da marca empregadora de uma organização específica. (Berthon et al. 2005, p. 156)

Para Reis e Braga (2016) atrair candidatos num contexto de competição entre empresas é uma questão muito significativa no processo de recrutamento. As organizações podem alcançar a diferenciação, tornando-se mais competitivas na atração de talentos, através de iniciativas de *employer branding*, comunicando eficazmente os aspetos únicos e positivos e a proposta de valor para o empregado, aumentando assim a atratividade.

Ghielen et al. (2020) referem que para superar as carências do mercado de trabalho muitas organizações investem na marca empregadora para aumentar a sua atratividade enquanto empregador. Argumentam que a integração do conteúdo e do processo da marca empregadora é necessária para otimizar a atratividade do empregador. Acrescentam que os resultados das suas investigações revelam que o ajuste pessoa-organização (*P-O fit*), como uma medida do conteúdo da marca do empregador, está positivamente relacionada com a atratividade, para além de elementos universalmente aceites como apelativos como os salários ou oportunidades de carreira. Em linha com Theurer et al. (2018), Rahayu e Kismono (2021) referem que assegurar fortes iniciativas relacionadas com a marca do empregador pode ser a chave para a competitividade de uma empresa, na medida em que otimiza o recrutamento, incentiva a produtividade, a lealdade e

a retenção dos colaboradores. Rahayu e Kismono (2021), acrescentam que para que as organizações atraiam e retenham potenciais colaboradores devem compreender como são vistas enquanto empregadoras, para tomar as melhores opções no que respeita à comunicação e mensagem a transmitir. Alertam ainda para a necessidade e importância do conhecimento do seu público-alvo, designadamente no que está interessado em ouvir e quais os canais de comunicação para o alcançar.

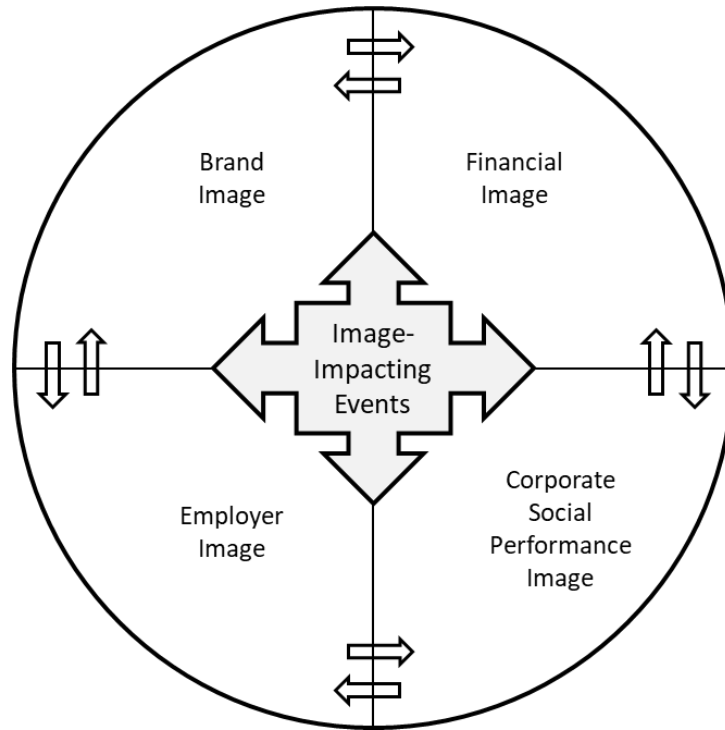
Verifica-se assim o estreito relacionamento entre os conceitos de atração, atratividade, imagem do empregador e marca do empregador. De seguida analisamos mais um conceito, com interesse para o processo do recrutamento. Este integra um conjunto de “outras imagens” que no seu conjunto constituem a reputação organizacional.

## **2.8. Reputação organizacional**

As evidências meta-analíticas demonstram que um dos mais fortes preditores das intenções de procura de emprego numa determinada empresa é a reputação de uma organização e as imagens associadas (Jones & Willness, 2013).

Para Beder (2002) embora a imagem corporativa seja “o que os *stakeholders* entendam que ela é”, a reputação corporativa “é a avaliação ou estima em que a imagem da organização é mantida”. Beder (2002) complementa o conceito acrescentando que a reputação incorpora elementos de confiança, credibilidade e responsabilidade de uma organização. Esclarece, no entanto, que se trata essencialmente de perceções, na medida em que a maioria das pessoas fora da empresa não têm conhecimento completo da mesma.

Tal como outros estudiosos, Jones e Willness (2013) vêem a reputação como um compósito de diferentes imagens organizacionais, como a imagem financeira de uma organização e a sua imagem como empregador, que são relativamente mais maleáveis do que as impressões gerais das pessoas sobre a reputação organizacional. Assim, a imagem organizacional é conceptualmente distinta de uma reputação organizacional. A primeira reflete uma avaliação mais direcionada das práticas da organização, relacionadas com uma característica específica da reputação, como a sua imagem de marca. Enquanto a segunda reflete uma avaliação global da organização, informada por várias imagens organizacionais (Jones & Willness, 2013).



**Figura 14 - Imagens organizacionais que contribuem para a reputação organizacional**

**Fonte: Jones e Willness (2013), adaptado pelo autor**

A Figura 14 ilustra as várias imagens organizacionais que contribuem para a reputação de uma organização e que são especialmente relevantes em contextos de recrutamento, bem como os eventos de impacto de imagem (Jones & Willness, 2013).

Os eventos de impacto de imagem, são acontecimentos altamente relevantes relativos a imagens organizacionais específicas que podem causar uma mudança imediata na reputação de uma organização. Assim, um evento com impacto de imagem pode influenciar uma ou mais imagens organizacionais específicas, direta ou indiretamente, e como tal pode causar uma mudança imediata nos julgamentos da reputação organizacional (Jones & Willness, 2013). Nalguns casos um evento com impacto na imagem pode afetar favoravelmente a reputação organizacional. No entanto, Jones e Willness (2013) alertam que tal será mais frequentemente a exceção e não a regra, e que a maioria dos eventos com impacto de imagem são aqueles que resultam em impacto negativo na reputação, dado que a informação de natureza negativa tende a ser mais aceita como verdadeira do que a informação positiva.

A Figura 14 inclui a imagem de marca de uma organização (por vezes referida como imagem de

mercado). Esta imagem deriva de associações mentais das pessoas com os produtos ou serviços da organização, e é presumivelmente influenciada pelo marketing da organização dirigido ao consumidor. Também representada na Figura 14 está a imagem financeira, que reflete as crenças das pessoas sobre a situação financeira da organização, a rentabilidade e as perspectivas de crescimento e sucesso financeiro a longo prazo (Jones & Willness, 2013).

Conforme anteriormente referido, a imagem do empregador reflete as crenças das pessoas sobre a reputação da organização, como um bom ou mau empregador (Jones & Willness, 2013).

O desempenho social corporativo, *Corporate Social Performance* (CSP), refere-se à “configuração de princípios de responsabilidade social, processos de capacidade de resposta social e políticas, programas e resultados observáveis de uma organização empresarial, no que diz respeito às relações sociais da empresa” (Wood, 1991, p. 693).

Juntamente com outras imagens organizacionais, a imagem CSP pode contribuir para os julgamentos das pessoas sobre a reputação de uma empresa. Segundo Jones e Willness (2013), a investigação de vários autores sugere que as empresas com imagens CSP favoráveis tendem a ser vistas como empregadores mais atraentes, e como tal têm um efeito positivo nos resultados do recrutamento.

Assim, a ideia prevalecente é que uma reputação organizacional favorável afeta positivamente os resultados do recrutamento. Cable e Turban (2003) investigaram em que medida a reputação de uma empresa pode proporcionar uma vantagem competitiva, atraindo mais e melhores candidatos. Os resultados que obtiveram confirmam que as empresas com melhor reputação atraem mais candidatos e como tal podem assim selecionar os de melhor qualidade. Jones e Willness (2013) complementam esta ideia referindo que, os candidatos a emprego acreditam que o aumento da autoestima e a oportunidade de expressar valores profundamente arraigados, pode traduzir-se em resultados valorizados, porque molda as inferências que fazem sobre condições de trabalho desconhecidas e atributos de emprego.

Em linha com o anteriormente referido, Verčič e Čori (2018) sintetizam que a reputação é inerentemente subjetiva, dado que é baseada nas perceções. No entanto é um conceito de grande alcance dado que abrange muitas disciplinas, como a gestão estratégica, economia, marketing, psicologia, sociologia, entre outras. Concluem que as organizações com boa reputação são percebidas como socialmente responsáveis e como uma boa marca empregadora. A reputação

parece ser o conceito “guarda-chuva” que engloba tanto a percepção de responsabilidade social corporativa quanto a das marcas empregadoras (Verčič e Ćori, 2018).

Resumindo, a reputação organizacional é uma avaliação baseada em percepções, em que uma organização é mantida. Várias imagens organizacionais contribuem para a reputação, sendo especialmente relevantes em contextos de recrutamento. Uma reputação organizacional favorável afeta positivamente os resultados do recrutamento, ou seja, as empresas com melhor reputação podem atrair mais candidatos e selecionar os de melhor qualidade.

## **2.9. Estudos relativos a outras FA**

Seguidamente apresentam-se seis casos de estudos relativos às FA dos Estados Unidos da América, Bélgica, Suécia, e de estados europeus, que apresentam perspectivas particulares relacionadas com o recrutamento, como sejam: a publicidade; objetivos e estratégias de recrutamento; as reações de potenciais candidatos aos primeiros contactos com os recrutadores; a relação entre o conhecimento do empregador e atratividade organizacional; as relações entre as condições do mercado de trabalho civil, em particular o efeito do desemprego e o recrutamento voluntário; e o modelo de recrutamento mais adequado para pequenos estados e médias potências europeias.

Os estudos relativos às FA Portuguesas serão objeto de análise qualitativa mais detalhada no quarto capítulo.

### **2.9.1. Publicidade para a prestação do serviço militar (conjunta para as FA ou por ramo)<sup>3</sup>**

A publicidade para a prestação de serviço militar voluntário, em concreto, e se a mesma se deve efetuar de forma conjunta para as FA, ou em separado para cada ramo, é uma questão pertinente. Brockett et al. (2004), realizaram um estudo alternativo, baseado numa regressão estatística, relativo aos efeitos da publicidade específica do recrutamento militar, nas FA dos Estados Unidos da América. O estudo tinha como objetivo analisar a eficiência da publicidade conjunta ou específica, para os quatro ramos, *Army*, *Navy*, *Air Force* e *Marines*. Segundo os autores o objetivo

---

<sup>3</sup> *Alternative statistical regression studies of the effects of Joint and Service Specific advertising on military recruitment*

da publicidade conjunta é melhorar a percepção do povo americano sobre o serviço militar em geral abrangendo os quatro ramos em simultâneo. O objetivo da publicidade específica por ramos, à semelhança do que acontece no setor privado com a publicidade de marca, é atrair e recrutar jovens americanos para servirem apenas num dos ramos (Brockett et al., 2004). Ao contrário de recomendações anteriores que aconselhavam a publicidade conjunta e o reforço do respetivo orçamento, este estudo mostrou que a publicidade conjunta não só é menos eficiente, como também apresentou efeitos negativos no recrutamento para o Exército (*Army*), com os possíveis candidatos a ser atraídos para os outros ramos.

### **2.9.2. Estudo de caso sobre recrutamento no Exército dos Estados Unidos da América<sup>4</sup>**

Este estudo de caso é apresentado por Breugh (2013), como exemplo de como uma organização pode mudar os seus objetivos e estratégia, quando não consegue atingir os objetivos de recrutamento estabelecidos.

Segundo Breugh (2013) o público visado pelo Exército dos Estados Unidos, para recrutamento, são os jovens adultos masculinos, com foco nas escolas secundárias, em que a maioria dos alunos não vai para a universidade. Sempre que possível os recrutadores que visitam as escolas secundárias são ex-alunos da mesma área. Para além do foco nas escolas, o recrutamento depende de anúncios mediáticos e de eventos dirigidos ao público-alvo. O Exército aposta fortemente no recrutamento nas regiões geográficas onde tem tido maior sucesso, como o centro-oeste e sul dos Estados Unidos.

Em 2005, as guerras no Iraque e no Afeganistão tornaram o ingresso no Exército menos atrativo para muitos potenciais candidatos. O Exército falhou os seus objetivos de recrutamento, resultando numa escassez de pessoal disponível.

Para responder ao défice de efetivos foram tomadas várias medidas. Em termos de alteração dos objetivos de recrutamento, designadamente na alteração dos requisitos pessoais, destacam-se: (1) reduzir de 90% para 70% os candidatos com grau de ensino médio; (2) baixar a pontuação

---

<sup>4</sup> Este parágrafo tem por base o relato de Breugh no seu artigo *Establishing Recruitment Objectives and Developing a Recruitment Strategy for Attaining Them*, publicado em *Oxford Handbooks Online* em 2013. Reporta-se à crise de recrutamento que o Exército dos Estados Unidos enfrentou em 2005 e relata as medidas tomadas para aumentar o número de recrutados. Face ao interesse do assunto, optou-se por este enquadramento, no âmbito do presente trabalho.

mínima do teste padronizado, necessária para o ingresso; (3) baixar as exigências de condições de saúde física e mental e de crimes cometidos, que no antecedente seriam motivo de eliminação; (4) aumentar o limite máximo de idade de ingresso de 35 para 42 anos.

Para além de tornar os requisitos pessoais de ingresso menos rigorosos, o Exército passou a oferecer mais incentivos, entre os quais se destaca um bônus de assinatura que poderia atingir os 20 mil dólares. Este bônus de assinatura atraiu uma atenção considerável de potenciais recrutas. Outra área de atuação prendeu-se com as reduções da exigência da instrução e treino militar, por exemplo menos corrida, mais horas de descanso e instrutores menos intimidantes.

Para melhorar a capacidade de atração o Exército aumentou consideravelmente o orçamento para publicidade, melhorou o seu *website* e aumentou o número de recrutadores. É importante referir que o Exército usou recrutadores contratados, que receberam 5.7 mil dólares por recruta. Outro aspeto particularmente interessante, resultante das investigações efetuadas pelo Exército, prende-se com a constatação de que um dos maiores obstáculos ao ingresso dos jovens entre os 18 e os 19 anos eram os pais, especialmente as mães. Como resposta o Exército fez um esforço concertado, no sentido de informar os pais sobre a prestação de serviço militar e dos benefícios daí resultantes.

De acordo com Breugh (2013), as mudanças efetuadas pelo Exército dos Estados Unidos, face ao não cumprimento dos objetivos do recrutamento, encontram muita correspondência com o modelo do processo de recrutamento de Breugh, de 2008, anteriormente apresentado. Por exemplo, o incumprimento dos objetivos resultou tanto numa alteração dos objetivos de recrutamento como numa alteração da estratégia. Segundo Breugh (2013), citando Rynes e Barber (1990), é provável que o incumprimento dos objetivos de recrutamento resulte numa de três estratégias: alterar os incentivos oferecidos aos candidatos a emprego, visar novos indivíduos (muitas vezes menos procurados) para recrutamento e alterar práticas de recrutamento (por exemplo utilizando um tipo diferente de recrutador). Breugh (2013) conclui que no presente caso o Exército dos Estados Unidos optou por uma mistura destas três estratégias.

### **2.9.3. Reações dos candidatos aos recrutadores<sup>5</sup>**

Este estudo foi realizado por um grupo de investigadores com o objetivo de analisar as reações dos candidatos aos recrutadores que conduzem a entrevista inicial (Schreurs et al., 2005).

Foram efetuados inquéritos a todas as pessoas que visitaram um gabinete de carreira de Defesa Belga e tiveram uma conversa com um conselheiro sobre a possibilidade de trabalho nas FA. Os inquéritos incluíam medidas de atratividade organizacional e características do conselheiro de carreira. O estudo visava, em particular, a influência dos contactos iniciais presenciais com os recrutadores militares sobre a atração de potenciais candidatos a prestar serviço militar. A investigação avaliou tanto a atitude como as intenções e comportamento real para avaliar a atração dos candidatos.

Segundo os autores, os contactos iniciais entre representantes organizacionais e candidatos são muito importantes para a atração, pois as primeiras impressões dos colaboradores de uma organização podem levar à formação de opiniões que não são fáceis de alterar.

Refira-se que o facto de a investigação incidir sobre potenciais candidatos, e decorrer em contexto militar, é particularmente relevante, dado que as FA enfrentam cada vez mais dificuldades em atrair e recrutar cidadãos para prestar serviço militar, designadamente em regimes de voluntariado e contrato.

Os resultados obtidos foram consistentes com investigações anteriores relativamente às reações dos candidatos às características dos recrutadores. Os representantes organizacionais têm influência na atração dos potenciais candidatos à organização, através da forma como lidam com eles. A forma calorosa, amigável e simpática dos representantes militares estava positivamente relacionada com a atitude e as intenções em relação à organização, enquanto a competência estava positivamente relacionada com o comportamento relativo à candidatura. Contrariamente a pesquisas anteriores constatou-se que as probabilidades de intenção de candidatura e a sua concretização diminuíram quando se aumentou a informação prestada. Admite-se que os candidatos poderiam ter sido desencorajados pelo conteúdo, pela quantidade de informação sobre a organização fornecida durante o contacto inicial, ou por ambos.

---

<sup>5</sup> *Attracting Potential Applicants to the Military: The Effects of Initial Face-to-Face Contacts*

Relativamente às recomendações destacam-se as seguintes: que se invista na seleção e formação do pessoal que presta serviço nos gabinetes de atendimento da organização; que se mantenha o contacto com potenciais candidatos que mostraram interesse ao visitar os gabinetes da organização, por exemplo enviando documentação, e-mails pessoais, cartas ou contactando-os diretamente para informar sobre novas vagas; que se contactem aqueles que não mostraram interesse perguntando as razões que os levaram a não apresentar a candidatura; que os militares aumentem as fontes de recrutamento para além dos gabinetes (por exemplo a internet, as agências de emprego, as autarquias, os centros comerciais), para informar sobre as várias possibilidades de emprego que se apresentam e para atingir mais e diferentes populações candidatas.

#### **2.9.4. Relação entre as dimensões do empregador e atratividade organizacional<sup>6</sup>**

Este estudo realizado por Lievens et al. (2005), utilizou o modelo de conhecimento do empregador de Cable e Turban (2001) para examinar os fatores que determinam a atração inicial de potenciais candidatos a uma organização. Neste caso foi analisada uma amostra da população candidata, visada pelo Exército belga.

Recorde-se que Cable e Turban (2001) definem o conhecimento do empregador como memórias e associações de candidatos a emprego relativamente a uma organização potencialmente empregadora, diferenciando três grandes dimensões do empregador: familiaridade do empregador, imagem do empregador e reputação do empregador.

Este estudo, além de analisar a atratividade das FA, testando a validade do modelo de conhecimento do empregador, investigou também a importância relativa das três dimensões do conhecimento do empregador relativamente à atratividade de uma organização.

Os resultados do estudo confirmam a validade do quadro dos fatores que determinam a atração inicial dos potenciais candidatos a uma organização, segundo o modelo de conhecimento do empregador de Cable e Turban. Foi encontrado apoio empírico para as três dimensões do conhecimento do empregador (familiaridade, imagem e reputação), dado que os atributos associados a estas dimensões surgiram como preditores significativos da atratividade.

---

<sup>6</sup> *Examining the relationship between employer dimensions and organizational attractiveness: An application in military context*

- A familiaridade com as FA estava positivamente relacionada com a percepção da atratividade das FA, em consonância com estudos anteriores.
- A imagem do empregador, nas dimensões relacionadas com a diversidade de tarefas e atividades sociais/equipas, estavam significativamente relacionadas com a atratividade organizacional.
- A reputação do empregador, sob a forma de inferências de traços, como excitação, alegria e prestígio, estavam positivamente relacionadas com a atratividade das FA.
- Os autores descobriram ainda que a reputação do empregador, sob a forma de inferências de características era a dimensão mais importante do conhecimento do empregador.

Relativamente à interação entre as três dimensões do conhecimento do empregador os autores referem que a imagem e a reputação do empregador tinham efeitos mais pronunciados quando a familiaridade era elevada. Acrescentam ainda que a familiaridade com a organização serve de âncora, em concordância com o que tem sido observado por vários autores.

Relativamente ao proposto para investigações futuras destaca-se: alargar os estudos, aumentando as fontes de investigação sobre uma organização empregadora, por exemplo como a credibilidade, interna versus externa, afeta as três dimensões do conhecimento do empregador; estudar os efeitos das dimensões do conhecimento do empregador na atratividade organizacional em termos de adequação pessoa-organização; contrastar o conhecimento dos potenciais candidatos, dos candidatos reais, dos selecionados e dos militares experientes, ou seja, realizar estudos longitudinais para analisar as consequências individuais e organizativas do conhecimento dos potenciais candidatos das FA enquanto entidade empregadora. Relativamente a este último ponto, os autores alertam para a particularidade do contexto militar, e para os riscos decorrentes da percepção romantizada da profissão e da organização militar, decorrente da ficção e a realidade exigida nos empregos militares.

Em termos de aplicações práticas ao contexto militar, é sugerido que o Exército belga inclua a familiaridade, o trabalho e as características organizacionais, e inferências de características na sua auditoria de imagem (tal como foi feito no estudo). No respeitante à gestão da imagem, para aumentar a atratividade do Exército belga, as práticas de recrutamento devem visar o aumento da familiaridade dos potenciais candidatos. Alerta-se ainda que se deve promover a diversidade

de tarefas e atividades sociais/equipas oferecidas pelas FA e enfatizar a excitação, a alegria e o prestígio inerentes ao trabalho para as organizações militares.

### **2.9.5. O estado da economia e o recrutamento militar voluntário<sup>7</sup>**

Este estudo elaborado por Bäckström (2019), abordou a relação entre as condições do mercado de trabalho civil e o recrutamento voluntário para as FA da Suécia. Considera-se particularmente interessante abordar o recrutamento para as FA da Suécia, dadas as semelhanças da dimensão populacional com Portugal e das FA dos dois países.

Em 2010, seguindo a tendência de outros países europeus, a Suécia abandonou o serviço militar obrigatório, passando o recrutamento a basear-se exclusivamente no voluntariado, em tempo de paz. No entanto, a experiência acabou por ser de curta duração. Em 2017, o Governo sueco decidiu reintroduzir o recrutamento obrigatório para compensar as deficiências do recrutamento voluntário.

O presente estudo, datado de 2019, reporta a um período (2011-2015), em que vigorava o serviço militar baseado no voluntariado em tempo de paz. Em concreto, foi investigado o efeito do desemprego civil na taxa de pedidos de ingresso nas FA, de jovens entre os 18 e 25 anos.

Segundo o autor a questão central para manter uma força militar exclusivamente voluntária é a capacidade de resposta do recrutamento à atratividade das oportunidades de trabalho externas e ao estado da economia. A compreensão de como estes fatores influenciam o recrutamento é de extrema importância para a estratégia militar num contexto de FA exclusivamente voluntárias.

Das conclusões apresentadas importa destacar que os resultados da análise efetuada indicam que a taxa de desemprego tem um efeito positivo e estatisticamente significativo na taxa de candidatura.

É referido que “do ponto de vista individual, parece que as oportunidades de emprego militar podem ser uma alternativa em tempos económicos difíceis”. No entanto, “as Forças Armadas terão dificuldades em atrair recrutas voluntários à medida que as taxas de desemprego civil diminuem” (Bäckström, 2019, p. 826).

---

<sup>7</sup> *Are Economic Upturns Bad for Military Recruitment? A Study on Swedish Regional Data 2011–2015*

Assim, os resultados apontam para que o ambiente do mercado de trabalho civil na Suécia possa originar flutuações no número de candidatos para ingresso nas suas FA. Segundo o autor, o atual modelo, com serviço militar obrigatório e voluntário parece ter capacidade para dar resposta às eventuais carências, no entanto, as FA devem manter a prioridade no recrutamento voluntário.

As estratégias de recrutamento militar devem, portanto, aplicar medidas ativas para compensar as deficiências do recrutamento voluntário associadas às oscilações do ciclo económico civil (...) as políticas poderiam ser destinadas a aumentar a oferta ou reduzir a procura de mão-de-obra militar. O primeiro conjunto de políticas passa por ajustar o nível de compensação monetária e os benefícios associados ao serviço militar e/ou aumentar os recursos de recrutamento destinados a influenciar os gostos na população de potenciais recrutas. O segundo conjunto de políticas passa pela retenção dos que já estão ao serviço das Forças Armadas, substituir o trabalho por outros contributos no processo de produção militar e/ou alterar os padrões de qualidade dos novos recrutas. (Bäckström, 2019, p. 826)

Em síntese, este estudo realça a importância do estado da economia, o efeito das taxas de desemprego e as inerentes implicações nos custos para manter o efetivo militar das FA. É expectável que a disposição para servir nas FA esteja em contraciclo em relação ao ciclo empresarial civil, como tal, este é um aspeto que deve merecer especial atenção.

#### **2.9.6. Modelo de recrutamento militar para FA de pequenos estados e médias potências<sup>8</sup>**

Este artigo da autoria de Usiak e Gorner (2018), despertou o interesse pelo seu título, atualidade, pertinência e importância do recrutamento militar face à falta de efetivos com que se debatem as FA na generalidade dos estados europeus. O estudo tinha como objetivo averiguar que tipo de modelo de recrutamento é mais adequado, para pequenos estados e médias potências, centrando-se no exemplo de estados europeus<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> *Military recruitment model for Armed Forces of small states and middle powers*

<sup>9</sup> Os autores referem que escolheram como exemplo estados democráticos europeus. Consideram que a Federação Russa é o único “grande poder” na região. Alemanha, França e Grã-Bretanha são consideradas as três grandes potências. Itália, Polónia e Espanha são consideradas as médias potências. Para os propósitos do estudo os autores excluíram, o Vaticano, São Marino, Liechtenstein, Mónaco, Andorra, Islândia e Malta, dado que a maioria não possui sequer Forças Armadas.

Examinada a teoria do recrutamento militar foram apresentadas as seguintes conclusões: (1) excetuando casos de emergências previsíveis, como guerras ou conflitos armados, não é viável introduzir o serviço militar obrigatório dado que é mais caro e apresenta custos adicionais relacionados com a sua suspensão/*turnover*; (2) todos os estados incluídos no estudo têm previsto aplicar o serviço militar obrigatório embora em diferentes condições; (3) a conscrição continua a ser uma opção. Neste caso a atitude da sociedade assume uma importância fundamental. Se a cultura nacional não é favorável à conscrição, não é aconselhável a sua aplicação. Outra possibilidade é combinar o recrutamento voluntário com a conscrição. Nestes casos o problema que se levanta é a equidade, pelo que esta abordagem é altamente questionável.

Relativamente aos modelos de recrutamento que melhor se adequam aos estados democráticos europeus destaca-se: (1) após análise da situação política, segurança e ameaças na Europa conclui-se que o melhor modelo deve assentar num sistema baseado num forte relacionamento entre as FA e a sociedade; (2) a educação para a defesa nacional é de alta importância; (3) a partilha de valores em matérias de segurança e defesa nacional são uma pré-condição para atrair civis para as FA; (4) as organizações paramilitares promovem a ligação entre FA e sociedade o que fomenta a capacidade desta para agir em tempos de crise; (5) as FA regulares devem ser formadas por militares profissionais altamente treinados; (6) devem existir reservas para diminuir os gastos militares e fornecer forças para reforçar os militares profissionais em operações.

Da análise do artigo verifica-se que foi equacionado o modelo de recrutamento baseado no serviço militar obrigatório, que não é objeto do presente trabalho. Importa, no entanto, destacar as referências ao papel da sociedade, designadamente no relacionamento com as FA e a defesa nacional.

Face às conclusões apresentadas no artigo e às atuais dificuldades de recrutamento voluntário nas FA Portuguesas, considera-se de extrema importância o desenvolvimento de uma forte ligação entre FA e sociedade, a educação para a defesa e a partilha de valores em matérias de segurança e defesa nacional para atrair os jovens para prestar serviço militar voluntário.

## **2.10. Síntese conclusiva**

Tendo em consideração a revisão da literatura efetuada, resumem-se de seguida as ideias que se consideram interessantes para o desenvolvimento da investigação sobre o recrutamento militar

voluntário, destacando em particular as que se relacionam com o recrutamento, a atração e a atratividade.

- É hoje comumente aceite a importância estratégica das pessoas e do recrutamento para a gestão e para o sucesso organizacional. Considera-se assim que faz todo o sentido adotar o conceito de recrutamento de Saks (2005), ou seja, as ações e atividades levadas a cabo por uma organização para identificar e atrair indivíduos, que tenham capacidade para ajudar a realizar os seus objetivos estratégicos.
- A atração organizacional, entendida como uma fase do processo de recrutamento, envolve a tomada de decisões e a realização de ações executadas pelas organizações para atrair candidatos, para preenchimento das suas vagas de emprego. Assim, a atração compete à organização, que recorre a diversas fontes e visa a constituição de uma “*pool*” de candidatos que será objeto de posterior seleção.
- Para atrair os candidatos e para o sucesso do recrutamento é fundamental o conhecimento dos indivíduos enquanto potenciais candidatos. O conhecimento das características individuais dos candidatos, das variáveis que lhe estão associadas, da perspetiva individual associada à procura de emprego, devem ser tidos em consideração para identificar, atrair, influenciar e aumentar o número de indivíduos que se candidatam.
- Para aumentar a quantidade e diversidade de candidatos, as fontes de recrutamento a adotar devem ser adaptadas ao público-alvo que se pretende atrair, tendo em consideração, entre outras, as características demográficas específicas, ou minorias qualificadas, através de estratégias de recrutamento criteriosamente direcionadas.
- Os indivíduos são atraídos para uma organização por fatores relacionados com a perceção que têm dessa organização e da conveniência geral percebida, ou o desejo de trabalhar nela. A atratividade organizacional é um conceito abrangente, fundamentalmente centrado no indivíduo, nas suas perspetivas, perceções, sentimentos e atitudes em relação a uma organização, sobre a qual, por norma, não tem um conhecimento profundo.
- A avaliação da atratividade organizacional não é simples nem consensual. Para além da subjetividade do conceito, verifica-se também a falta de consenso relativamente aos fatores a utilizar e à forma de a medir. No entanto, é mais consensual o facto da atratividade ser uma variável-chave, não só na fase inicial da atração do processo de

recrutamento, como também a conveniência de ser trabalhada e mantida continuamente para que uma organização se torne atrativa, facilitando desta forma o recrutamento. Em síntese, independentemente das diferentes perspectivas teóricas e abordagens empíricas a atratividade organizacional é um indicador que afeta de forma decisiva a eficácia da atração.

- Os conceitos de imagem do empregador, marca do empregador e reputação organizacional são especialmente relevantes em contextos de recrutamento, dado o estreito relacionamento entre eles, e com a atração e atratividade organizacional. O conhecimento destes fatores é essencial, como tal devem ser trabalhados, na medida em que uma reputação favorável afetará positivamente os resultados do recrutamento, o que permitirá atrair mais candidatos e proporcionar a seleção dos que melhor se adequem à organização.
- Para além das variáveis organizacionais e individuais, da atração e da atratividade organizacional e de outros conceitos relacionados, importa reconhecer a importância do ambiente externo e a sua influência no processo de recrutamento. As mudanças que se verificam aos níveis, económico, social, cultural, demográfico, tecnológico e geracional influenciam o mercado de trabalho, conduzindo também a alterações, que importa conhecer, e que por norma devem conduzir a uma permanente atualização e adaptação do planeamento e da execução do recrutamento.
- Os vários modelos de recrutamento apresentam diferentes perspectivas, uns centrados nos indivíduos, outros na perspectiva organizacional, outros ainda mais abrangentes, relacionam as variáveis intervenientes, as práticas e os resultados finais. O conhecimento dos modelos reveste-se de grande utilidade, não apenas para o estudo do recrutamento, mas também para a prática das organizações. Importa, no entanto, ter presente que a sua aplicabilidade não é generalizável, pelo contrário, deve ter em consideração os contextos específicos relacionados com as contingências do ambiente externo, os potenciais candidatos, as características organizacionais e do trabalho ou tarefas a executar. O modelo de Acikgoz, (2019), é recente, muito completo e integrador, engloba vários conceitos e teorias no âmbito do recrutamento e como tal constitui-se como uma referência a adotar na presente investigação, pese embora não mencione de forma

explícita a designação “atratividade” quando se refere às atividades de procura de emprego.

- Podemos concluir que o recrutamento deve ser um processo multifásico e multinível, de natureza dinâmica e flexível, adaptável à mudança e às várias tendências ambientais. A abordagem deve ser abrangente e integradora, e conjugar as perspetivas organizacionais e as perspetivas individuais dos candidatos, tendo em vista influenciar os resultados das atividades de recrutamento de colaboradores e de procura de emprego.

O conhecimento do enquadramento teórico e conceptual, decorrente da revisão da literatura efetuada, revela-se de particular importância para o desenvolvimento do estudo sobre o recrutamento. Importa, no entanto, realçar as especificidades do recrutamento militar, as características ímpares da organização e da profissão militar, e em particular, a natureza dos vínculos contratuais associados ao recrutamento militar voluntário, objeto do presente trabalho de investigação.

Pese embora se deva ter em consideração o referencial teórico analisado bem como os estudos relativos às FA de outros países, considera-se que as especificidades do recrutamento militar voluntário em Portugal justificam a conveniente adaptação e ser objeto de uma análise própria. São estas especificidades que desenvolvemos com mais profundidade no capítulo IV, dedicado à abordagem qualitativa do recrutamento militar voluntário nas FA Portuguesas.



# CAPÍTULO III

---



### **3. Método**

#### **3.1. Enquadramento**

A presente investigação assenta em métodos mistos, qualitativos e quantitativos. A abordagem quantitativa baseia-se na análise de dados resultantes dos inquéritos realizados aos jovens que participaram no DDN, no ano de 2018. A abordagem qualitativa assenta numa meta-análise documental baseada em estudos recentes sobre esta temática, realizados no âmbito das FA Portuguesas.

Dado que a investigação assenta numa abordagem qualitativa e quantitativa assumem-se posturas combinadas das duas abordagens.

Face ao objetivo do presente trabalho, assume-se a combinação de uma investigação aplicada e fundamental, mas com maior pendor para esta última.

Na abordagem qualitativa, pretende-se construir teoria, assente num pensamento crítico e recorrendo-se sobretudo a um raciocínio indutivo. Nesta abordagem o posicionamento ontológico é próximo do construtivismo e do ponto de vista epistemológico assume-se uma postura próxima do interpretativismo.

A abordagem quantitativa assenta num horizonte temporal transversal, num raciocínio dedutivo e em posições mais próximas do objetivismo e do positivismo.

Assim, tendo em consideração o contexto e a natureza do fenómeno em estudo, o objetivo da investigação, e as opções metodológicas tomadas, considera-se que na globalidade da investigação é adotada uma postura pós-positivista.

Esteve presente um realismo, a que não é alheio o investigador, o seu conhecimento, valores e crenças decorrentes da sua experiência profissional. Ou seja, admite-se que a investigação possa ter sido influenciada, desde a escolha e abordagem do tema, passando pela análise e interpretação efetuada. No entanto, a par de uma atitude crítica e reflexiva, o investigador assume uma postura de rigor metodológico assente no recurso a métodos mistos.

#### **3.2. Métodos mistos**

A investigação de métodos mistos é uma abordagem ao conhecimento (teoria e prática) que tenta considerar múltiplos pontos de vista, perspetivas e posições, incluindo sempre os pontos de vista da investigação qualitativa e quantitativa (Johnson et al., 2007).

A partir da análise das definições de investigação de métodos mistos de 19 autores, Johnson et al. (2007) apresentam a seguinte definição:

A investigação de métodos mistos é o tipo de investigação em que um investigador ou equipa de investigação combina elementos de abordagens qualitativas e quantitativas (por exemplo, utilização de pontos de vista qualitativos e quantitativos, recolha de dados, análise, técnicas de inferência) para os fins gerais de amplitude e profundidade de compreensão e corroboração. (Johnson et al., 2007, p. 123)

Das várias definições que apresentam, destacamos a de Creswell ao referir que “a investigação de métodos mistos é um desenho de investigação (ou metodologia) no qual o investigador recolhe, analisa e mistura (integra ou conecta) dados quantitativos e qualitativos num único estudo ou num programa multifásico de investigação” (Johnson et al., 2007, p. 119).

A investigação de métodos mistos alarga a compreensão, incorporando a investigação qualitativa e quantitativa, ou utilizando uma abordagem para melhor compreender, explicar ou basear-se nos resultados da outra abordagem. Note-se que a mistura pode ocorrer num único estudo ou num conjunto de estudos intimamente relacionados (Johnson et al., 2007; Creswell, 2009).

Segundo Creswell (2009) são várias as estratégias de métodos mistos que podem ser utilizadas numa investigação, bem como as respetivas designações.

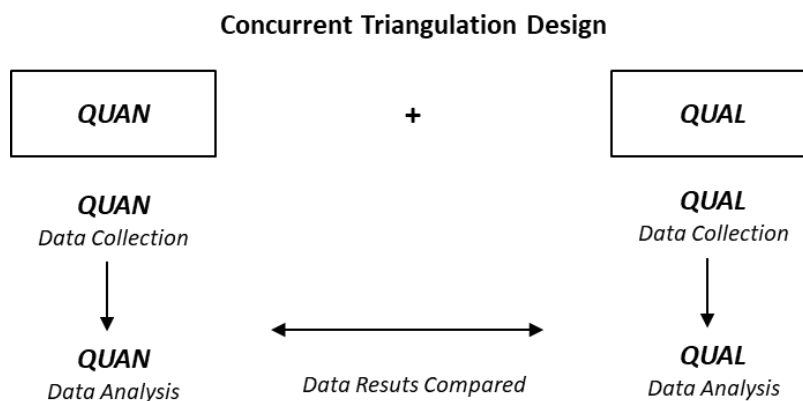
A *concurrent<sup>10</sup> triangulation design*, representada na Figura 15, é uma abordagem não sequencial, de triangulação simultânea, em que o investigador recolhe simultaneamente e compara dados quantitativos e qualitativos. Esta comparação é também referida como “*confirmation*”, “*disconfirmation*”, “*cross-validation*” ou “*corroboration*” (Creswell, 2009, p. 213).

Este modelo, ao utilizar separadamente métodos qualitativos e quantitativos permite compensar as fraquezas de um método com os pontos fortes do outro ou reforçar a força de cada método. Nesta abordagem a mistura é geralmente feita numa secção de interpretação ou discussão, onde se fundem os dados e integram ou comparam os resultados das duas bases de dados. Esta integração recorre frequentemente a uma secção de discussão em que são fornecidos primeiro os

---

<sup>10</sup> Utilizamos a tradução de “simultânea” ou “concorrente”.

dados estatísticos quantitativos seguidos por citações qualitativas que apoiam, ou infirmam, os resultados quantitativos (Creswell, 2009).



**Figura 15 - Concurrent Triangulation Design**

**Fonte: Creswell (2009), adaptado pelo autor**

Existem vários procedimentos de análise e de validação que facilitam o processo de integração ou comparação (Creswell, 2009). A título de exemplo, nas estratégias simultâneas (ou concorrentes) pode-se proceder à transformação dos dados qualitativos (*data transformation*), codificando e contando depois o número de vezes em que aparecem no texto. Esta quantificação de dados qualitativos permite comparar resultados quantitativos com dados qualitativos. Outra possibilidade é criar uma matriz que combine a informação da recolha quantitativa e qualitativa. Segundo Creswell (2009), estudar um fenómeno com dois métodos distintos requer um grande esforço e experiência, podendo apresentar dificuldades na comparação dos resultados, no entanto, este modelo é vantajoso porque é familiar à maioria dos investigadores e pode resultar em conclusões bem validadas e fundamentadas.

### **3.3. Modelo de análise**

O estudo assenta no modelo de análise representado na Figura 16.

A presente investigação, além da abordagem teórica e conceptual, assenta numa abordagem qualitativa e numa abordagem quantitativa. O estudo irá consubstanciar a recolha e análise de informação documental e estatística relativa ao processo de recrutamento militar. Outra fonte de

dados central para este trabalho de investigação assenta nos dados provenientes dos inquéritos efetuados aos jovens que participam no DDN (66 566 inquéritos).

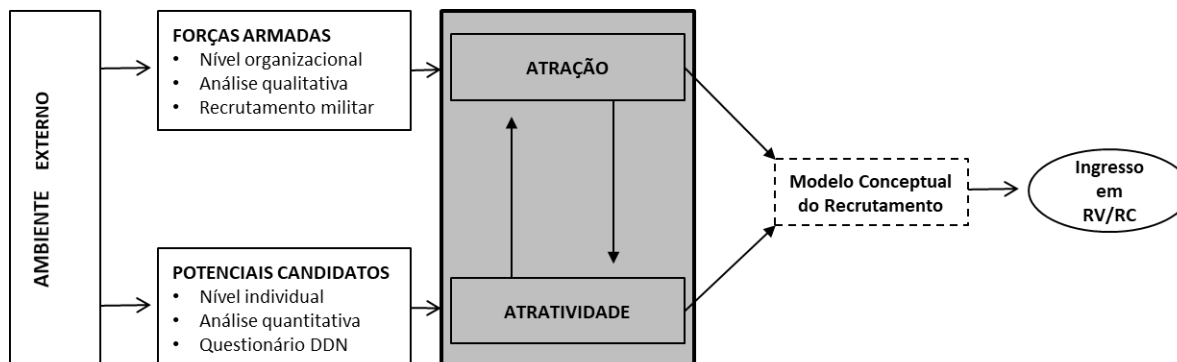


Figura 16 - Modelo de análise

Para além do ambiente externo, a análise efetuada tem em consideração os níveis de análise individual, os potenciais candidatos e organizacional, as FA. No nível de análise organizacional, através de uma abordagem qualitativa identificam-se os fatores a que deve atender a organização do recrutamento militar para potenciar a capacidade de atração das FA. No nível de análise individual, através de uma abordagem quantitativa identificam-se padrões, associados à atratividade das FA e explica-se a intenção de ingresso em RV/RC, face à atratividade percebida pelos potenciais candidatos. Da combinação das duas perspetivas e abordagens resultam os fatores a que devem atender as FA para potenciar a capacidade de atração para prestação de serviço militar em RV/RC.

O ingresso em RV/RC é o fim que se pretende atingir. Importa, no entanto, ter em consideração que a presente investigação, aborda a atração face à atratividade percebida por potenciais candidatos. Neste contexto, não são consideradas as decisões de ingresso em RV/RC que venham a ser tomadas pelos potenciais candidatos. Por esta ordem de razões, apresentam-se contributos, mas não se formula um modelo conceptual do recrutamento completo.

Pretende-se assim proporcionar uma maior amplitude e complementaridade de abordagens, maior profundidade e compreensão da problemática em análise, tendo em vista dar uma resposta mais completa à questão de investigação.

### **3.4. Questões de investigação**

Conforme anteriormente referido, este trabalho tem como questão central de investigação a seguinte:

- Como potenciar a capacidade de atração das FA, para prestação de serviço militar em RV/RC, face à atratividade percecionada pelos potenciais candidatos?

Face à revisão da literatura efetuada, ao modelo de análise deste trabalho de investigação, em consonância com os objetivos do estudo, e tendo em vista a clarificação e sistematização das abordagens formularam-se as seguintes questões derivadas:

- 1 - A que fatores deve atender a organização do recrutamento militar para potenciar a capacidade de atração das FA?
- 2 - Que padrões podem ser identificados, associados à atratividade das FA, percecionada pelos potenciais candidatos?
- 3 - Como pode ser explicada a intenção de ingresso em RV/RC pela atratividade das FA percecionada pelos potenciais candidatos?

### **3.5. Objetivos do estudo**

A presente investigação tem como objeto o recrutamento militar voluntário, e centra-se na modalidade de recrutamento designada por “recrutamento normal”.

Tendo em vista responder à pergunta de investigação foi definido o seguinte objetivo geral:

- Avaliar os fatores a que devem atender as FA, para potenciar a capacidade de atração para a prestação de serviço militar em RV/RC, face à atratividade percecionada pelos potenciais candidatos.

Foram estabelecidos 3 objetivos específicos:

- 1 - Identificar os fatores a que deve atender a organização do recrutamento militar para potenciar a capacidade de atração das FA.
- 2 - Proceder à análise exploratória dos dados, para identificação dos padrões associados à atratividade das FA, percecionada pelos potenciais candidatos.
- 3 - Construir um modelo explicativo da intenção de ingresso em RV/RC pela atratividade percecionada pelos potenciais candidatos.

### 3.6. Síntese

A Figura 17 apresenta um resumo relativamente ao método seguido na investigação. Pretende-se ilustrar a forma como se integram as diferentes abordagens, como se relacionam com as análises efetuadas, com as questões de investigação e os correspondentes objetivos.

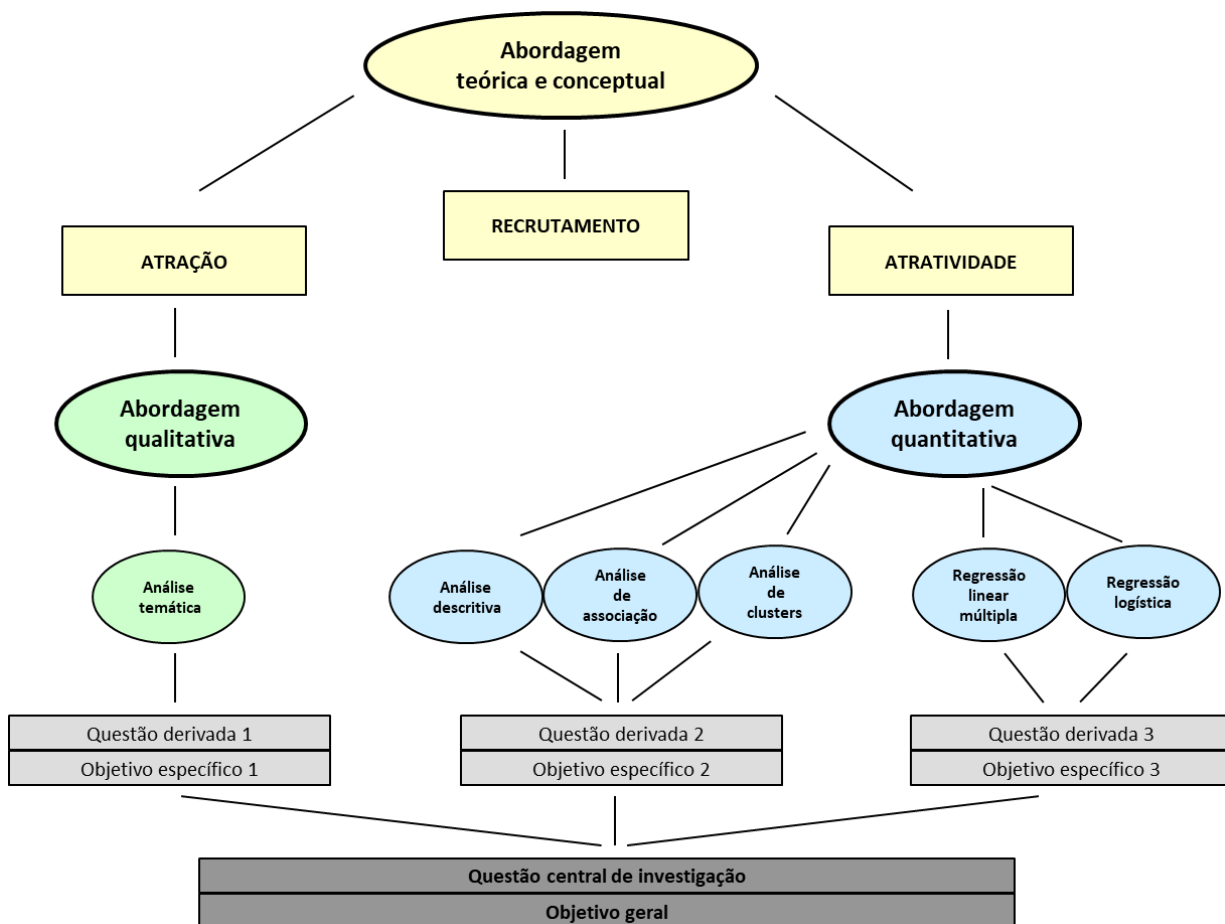


Figura 17 - Quadro resumo da investigação

Da abordagem teórica e conceptual, anteriormente efetuada, para além da teoria e modelos relacionados com o recrutamento, destacam-se os conceitos de atração e atratividade. Conforme ilustra a Figura 17, a atração relaciona-se maioritariamente com a abordagem qualitativa, enquanto que a atratividade está maioritariamente relacionada com a abordagem quantitativa. Assim, na abordagem qualitativa, através de uma análise temática, dá-se resposta à questão derivada n.º 1, em conformidade com o objetivo específico n.º 1.

A abordagem quantitativa integra uma componente exploratória, que inclui as análises descritiva, de associação e de clusters, para dar resposta à questão derivada n.º 2, atendendo ao correspondente objetivo. Com as análises de regressão, linear múltipla e logística, pretende-se responder à questão derivada n.º 3, atendendo ao objetivo específico n.º 3.

Para cumprir o objetivo geral estabelecido, em conformidade com os métodos mistos, integram-se e discutem-se os resultados, respondendo assim à questão central de investigação.

### **3.7. Especificação dos métodos**

#### **3.7.1. Quantitativos**

A abordagem quantitativa baseia-se nos inquéritos, da responsabilidade da DGRDN do Ministério da Defesa Nacional (MDN), realizados aos participantes no DDN. Os inquéritos foram realizados entre janeiro e dezembro de 2018, em 30 Centros de Divulgação do Dia da Defesa Nacional (CDDN), localizados em unidades militares dos três ramos das FA.

Dos 102 919 jovens que compareceram a esta edição do DDN, resultaram 66 566 inquéritos, a que corresponde uma taxa de cobertura de 64.7%, com representatividade de todos os CDDN e de todos os distritos do país.

Na presente investigação, para a análise dos dados resultantes dos inquéritos, foi feito uso do programa *IBM SPSS Statistics for Windows, Version 27.0*. Conforme anteriormente descrito, procede-se a uma análise exploratória dos dados, com análises descritiva, de associação e de clusters, para identificar padrões associados à atratividade das FA. Modela-se a intenção de ingresso através da construção de dois modelos explicativos, de regressão linear múltipla e logística.

#### **3.7.2. Qualitativos**

##### **3.7.2.1. Descrição**

A abordagem qualitativa assenta numa análise temática tendo como referência o método proposto por Braun e Clarke (2006). Segundo Braun e Clarke (2006) a análise temática é um método para identificar, analisar e reportar padrões (temas) dentro dos dados. Organiza e descreve minimamente o conjunto de dados em detalhes (ricos). O processo analítico engloba seis fases: (1) Familiarização com os dados; (2) Gerar códigos iniciais; (3) Procurar temas; (4) Rever temas; (5) Definição e nomeação dos temas; (6) Elaboração do relatório (Braun & Clarke, 2006).

Na primeira fase, a familiarização, devem-se ler e reler os dados, transcrevendo-os se necessário e anotando as ideias iniciais. Seguidamente procede-se à codificação dos dados. As informações interessantes são codificadas de forma sistemática ao longo de todo o conjunto de dados, coletando os considerados mais relevantes para cada código. Na terceira fase agrupam-se os códigos em categorias. Para tal, procede-se à junção de todos os dados relevantes para um tema potencial numa categoria de códigos e organizando as categorias e os códigos numa estrutura que faça sentido. Seguidamente procede-se à revisão dos temas. Verifica-se se os temas são coerentes com cada código e com o conjunto completo de dados, produzindo um mapa temático de análise. Na quinta fase definem-se e nomeiam-se os temas. Procede-se à redução dos dados, através da consolidação e refinamento da estrutura de temas e códigos. Cria-se uma estrutura de temas que servirá de base para a produção do relatório. Finalmente procede-se à elaboração do relatório. Para tal deve ter-se em consideração os temas que resumirão o conteúdo de cada categoria e respetivos códigos. Devem-se procurar evidências que suportem as conclusões, desenvolvendo significados mais profundos entre os dados. Deve ainda considerar-se as relações entre os códigos e a sua importância para a questão de investigação, desenvolvendo-se uma linha histórica e uma narrativa que pode ser estruturada num capítulo coerente. Importa ainda referir a importância de relacionar as fontes de dados com a literatura. Desta fase deverá resultar um relatório coerente, assente em dados e incluindo os achados e a discussão dos elementos do estudo.

### **3.7.2.2. Implementação**

Da análise de estudos realizados em Portugal, relacionadas com a prestação do serviço militar voluntário, em particular com o recrutamento nas FA Portuguesas, foram selecionados 14 trabalhos. Foram tidos em consideração critérios relacionados com a atualidade e relevância dos estudos e o tema de investigação.

Foi seguido o método de Braun e Clarke (2006) anteriormente descrito. Para cada estudo é elaborado um quadro resumo, onde, por norma, se identificam os autores e ano, objetivos e perguntas de investigação, o método, resultados e conclusões.

É tida em consideração a pergunta de investigação, e em particular, a questão derivada n.º 1, a que se pretende dar resposta - A que fatores deve atender a organização do recrutamento militar para potenciar a capacidade de atração das FA?

Da análise temática resulta um mapa temático, que serve de base para sistematizar a teoria. O tema central é o recrutamento militar e a atração que lhe está associada, sendo identificados mais nove temas.

Seguindo uma abordagem indutiva, a análise temática efetuada, identifica temas com significado que permitem responder à questão derivada n.º 1 e que devem ser considerados pela organização do recrutamento militar.

Seguidamente dá-se continuidade ao presente trabalho, com a abordagem qualitativa, a que se seguirá a abordagem quantitativa.



# CAPÍTULO IV

---



## **4. Abordagem qualitativa**

### **4.1. Enquadramento**

Da revisão da literatura efetuada no capítulo II pode afirmar-se que o recrutamento é influenciado por fatores de ordem interna e de ordem externa, que devem ser tidos em consideração pelas organizações responsáveis pela sua execução.

Seguidamente iremos abordar aspetos relacionados com o contexto externo em que se inserem as FA Portuguesas, com especial destaque para a demografia, educação, economia, sexo dos potenciais candidatos e alertando ainda para a realidade do “novo universo” do recrutamento.

Para caracterizar estes fatores recorre-se à plataforma PORDATA – Base de Dados de Portugal Contemporâneo (<https://www.pordata.pt>).

Posteriormente caracterizamos o contexto interno das FA Portuguesas, as especificidades da sua organização e da profissão militar, bem como o enquadramento legal e a situação atual que caracterizam e condicionam o recrutamento militar voluntário.

Será ainda feita uma meta-análise assente em estudos realizados em Portugal, que apresentam diversas abordagens, relacionadas com a prestação do serviço militar voluntário, em particular com o recrutamento nas FA Portuguesas. É efetuada uma análise temática tendo como referência o método proposto por Braun e Clarke (2006).

Conforme anteriormente referido, e de acordo com a metodologia estabelecida, neste capítulo faz-se uma abordagem maioritariamente qualitativa, numa lógica de complementaridade relativamente à abordagem quantitativa efetuada no capítulo seguinte. No entanto, recorre-se também a elementos quantitativos, designadamente para uma melhor caracterização do contexto externo. Acresce que, alguns estudos objeto da análise temática apresentam, ainda que parcialmente, abordagens quantitativas.

### **4.2. Contexto externo**

#### **4.2.1. Demografia**

Um dos fatores externos que influencia o recrutamento militar é a demografia. Em Portugal tem-se vindo a verificar um aumento da esperança de vida à nascença. Em 1970 a esperança de vida situava-se nos 67.1 anos e em 2018 aumentou para 80.9 anos de idade (Figura 18).

Em 2019 o índice de envelhecimento<sup>11</sup> situa-se nos 161.3%, sendo que em 1961 era apenas de 27.5%.



**Figura 18 - Esperança de vida à nascença e índice de envelhecimento**

Fonte: PORDATA

A taxa de fecundidade geral<sup>12</sup> em Portugal desceu de 957 em 1961 para 37.9 em 2019. O índice sintético de fecundidade<sup>13</sup> desceu de 3.20 em 1960 para 1.42 em 2019. Refira-se que, para assegurar a substituição de gerações, é preciso que cada mulher tenha uma média de 2.1 filhos (Figura 19).



**Figura 19 - Taxa de fecundidade geral e índice sintético de fecundidade em Portugal**

Fonte: PORDATA

<sup>11</sup> Número de pessoas com 65 e mais anos por cada 100 pessoas menores de 15 anos.

<sup>12</sup> Número de nascimentos por cada 1000 mulheres em idade fértil, ou seja, entre os 15 e os 49 anos de idade.

<sup>13</sup> Número médio de crianças nascidas por cada mulher em idade fértil, ou seja, entre os 15 e os 49 anos de idade.

A conjugação destes fatores tem como consequências a diminuição e o envelhecimento da população portuguesa. Além do anteriormente referido, a situação agrava-se ainda mais com os problemas decorrentes da emigração. A Tabela 5 ilustra a evolução da população entre 1985 e 2019. Da análise dos dados verifica-se que a partir do ano de 2010 a população tem vindo a decrescer. A população entre os 15 e os 24 anos de idade teve uma quebra de 58 7582 pessoas, entre 1985 e 2019, a que corresponde um decréscimo de 6.14%.

**Tabela 5 - Evolução da população portuguesa (1985-2019)**

Ano	População				%
	Residente	15-19 anos	20-24 anos	15-24 anos	
	(A)	(B)	(C)	(D = B+C)	
<b>1985</b>	10 023 613	843 983	837 207	<b>1 681 190</b>	16.77%
<b>1990</b>	9 983 218	838 486	784 687	<b>1 623 173</b>	16.26%
<b>1995</b>	10 026 176	789 133	811 775	<b>1 600 908</b>	15.97%
<b>2000</b>	10 289 898	697 117	794 254	<b>1 491 371</b>	14.49%
<b>2005</b>	10 503 330	589 117	697 514	<b>1 286 631</b>	12.25%
<b>2010</b>	10 573 100	570 701	587 911	<b>1 158 612</b>	10.96%
<b>2015</b>	10 358 076	556 368	549 120	<b>1 105 488</b>	10.67%
<b>2019</b>	10 286 263	549 033	544 575	<b>1 093 608</b>	10.63%

Fonte: Autor, elaborado a partir de PORDATA

Em síntese, a população está a envelhecer e a decrescer. A população ativa e os jovens que podem ser objeto de recrutamento são cada vez em menor número. As FA terão de lidar com um universo de recrutamento mais reduzido e por outro lado enfrentar a concorrência, cada vez maior, dos outros empregadores no mercado de trabalho. Acresce que os requisitos exigidos aos candidatos para ingresso nas FA, como a idade, condições físicas e psíquicas e outros, limitam ainda mais a base em que assenta o recrutamento e, em particular, agravam a situação do recrutamento militar voluntário nos moldes previstos no atual enquadramento legal.

As conclusões relativas à situação demográfica em Portugal apontam para a necessidade das FA melhorarem a sua atratividade, bem como reforçar a capacidade de identificação e de atração dos cidadãos que melhor se adequem às suas necessidades.

#### 4.2.2. Escolaridade

Tal como a demografia, a educação é um fator igualmente importante e que tem influência no recrutamento militar. Nos últimos anos, em Portugal, têm-se verificado alterações muito significativas e uma tendência para apostar na educação e qualificação das pessoas, com resultados positivos nos níveis de escolaridade da população. Na sequência da publicação da Lei n.º 85/2009 (Lei n.º 85/2009 de 27 de agosto da Assembleia da República, 2009) que estabeleceu o regime de escolaridade obrigatória, o Decreto-Lei n.º 176/2012 (Decreto-Lei n.º 176/2012 de 02 de agosto da Presidência do Conselho de Ministros, 2012) veio regular o regime de matrícula e de frequência no âmbito dessa escolaridade, das crianças e dos jovens, com idades compreendidas entre os 6 e os 18 anos. Com a sua entrada em vigor o ensino obrigatório em Portugal foi alargado até aos 18 anos de idade ou conclusão do 12.º ano de escolaridade.

A Figura 20 ilustra a evolução na população portuguesa residente, relativamente a dois níveis de escolaridade, situados em extremos opostos (sem nível de escolaridade e superior).

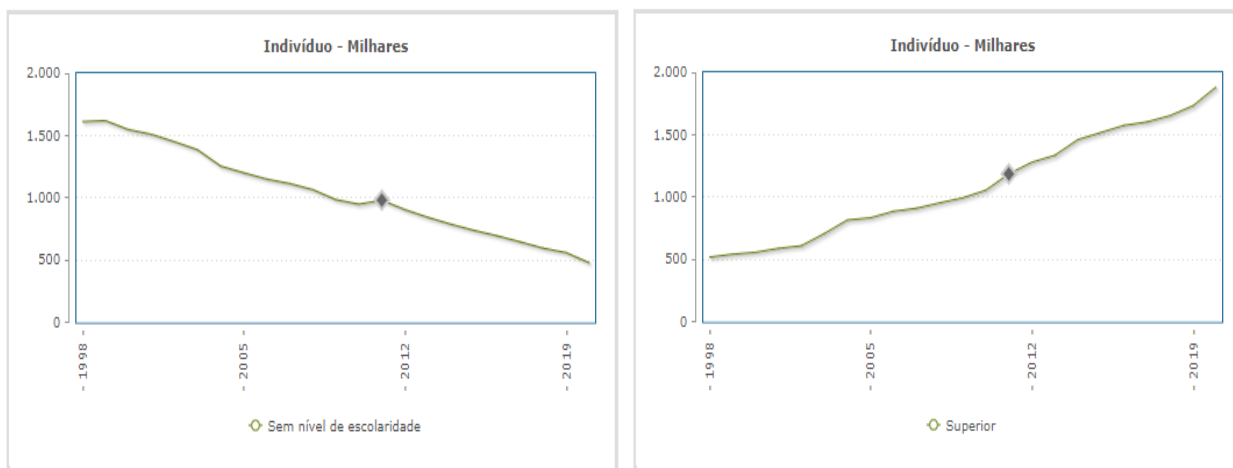


Figura 20 - Evolução por níveis de escolaridade (sem nível de escolaridade e superior)

Fonte: PORDATA

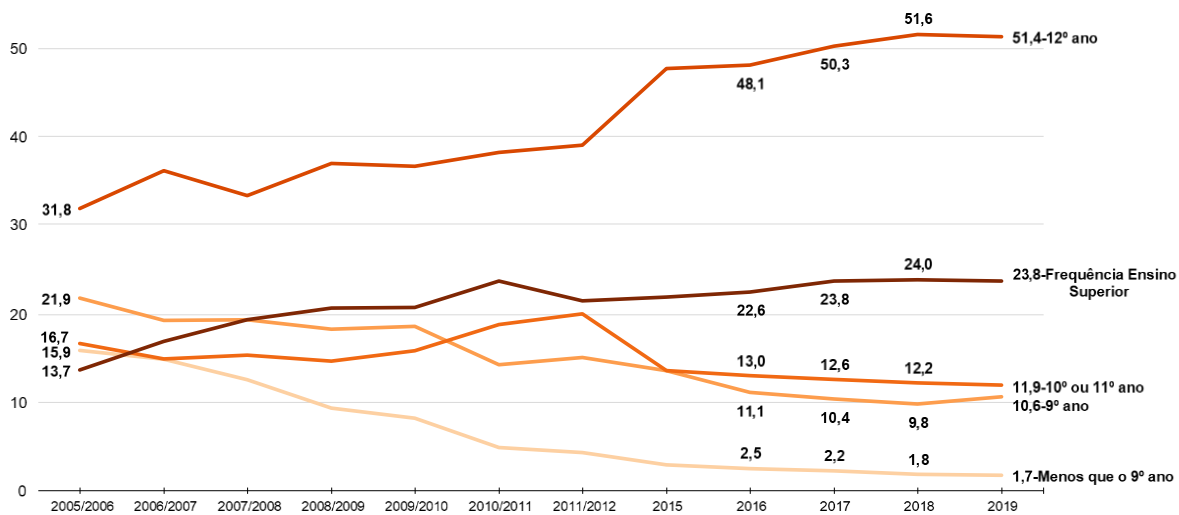
Verifica-se que a população sem nível de escolaridade tem vindo a diminuir. Em 1998 este valor era superior a 1.6 milhões de pessoas e em 2020 situava-se abaixo das 480 mil.

Relativamente ao número de pessoas com o ensino superior, a evolução é em sentido inverso, registando-se um aumento, de 518 mil em 1998, para cerca de 1.9 milhões em 2020.

Apesar da frequência do ensino superior não ser obrigatória, tem-se verificado que cada vez mais jovens optam por esta via, prolongando assim o percurso escolar. No que respeita ao número de alunos matriculados pela primeira vez no ensino superior, verifica-se um aumento significativo de cerca de 40%, entre os 81 mil que se matricularam em 1996, e os mais de 133 mil registados em 2020.

Os dados dos inquéritos do DDN confirmam estas tendências (DGRDN, 2020). Como se pode verificar na Figura 21, a escolaridade tem vindo a aumentar desde 2005. Regista-se a tendência de subida do número de cidadãos com o 12.º ano (de 31.8% para 51.4%) e em frequência do ensino superior (de 13.7% para 23.8%). Relativamente aos níveis de escolaridade mais baixos, verifica-se a tendência inversa, ou seja, o número de cidadãos com níveis de escolaridade mais baixo tem vindo a diminuir. Destaca-se a descida muito significativa do número de cidadãos com menos do 9.º ano, de 15.9% em 2005, para 1.7% em 2019.

Regista-se igualmente o aumento da escolaridade a partir de 2012, ano em que, conforme anteriormente referido, passou a vigorar o novo regime de escolaridade obrigatória.



**Figura 21 - Evolução da escolaridade dos participantes do DDN (2005-2019)**

Fonte: DGRDN (2020)

Tal como a demografia, a escolaridade dos jovens portugueses não favorece o recrutamento militar voluntário, pelo contrário, agrava a situação.

Relembra-se que a idade de ingresso nos RV/RC, entre os 18 e os 24 anos, coincide, em grande medida, com o período em que os jovens pretendem continuar os seus estudos. Verifica-se que as intenções de ingresso diminuem à medida que a escolaridade aumenta. Por outro lado, uma das razões invocadas para não ingressar nas FA é querer continuar os estudos (DGRDN, 2020). Em síntese, pode afirmar-se que o aumento da escolaridade, ao não favorecer a predisposição para ingresso nos RV/RC, constitui-se como mais um desafio que os responsáveis pelo recrutamento devem ter em consideração, tanto do ponto de vista da atração como da atratividade das FA.

Estes e outros aspetos, são desenvolvidos com mais detalhe no próximo capítulo, aquando da abordagem qualitativa relacionada com a educação.

#### **4.2.3. Situação económica**

A relação entre os ciclos económicos e o recrutamento assume especial importância para as organizações recrutadoras e tem despertado o interesse de investigadores. O desemprego é um dos indicadores económicos que importa ter em consideração, em particular o conhecimento da relação com o recrutamento militar voluntário.

É comumente aceite que elevadas taxas de desemprego podem ser favoráveis ao recrutamento, tal como refere Bäckström (2019), na medida em que esta situação pode corresponder a uma maior tendência dos jovens desempregados para ingresso nas FA. O inverso, ou seja, a melhoria da situação económica e uma baixa taxa de desemprego pode ser desfavorável ao recrutamento militar. Numa situação de maior oferta de emprego os jovens tenderão a optar pelas melhores condições oferecidas pelos empregadores civis. Este aspeto remete para a importância da competitividade, para a necessidade de desenvolver a atração e neste caso, em particular, para o incremento da atratividade das FA. A título de exemplo os salários praticados pelas FA deverão ter em consideração os praticados em postos de trabalho similares no meio civil, bem como o grau de exigência e as especificidades decorrentes da condição militar.

A Tabela 6 representa uma amostra da população desempregada e inativa. Relativamente à população desempregada, no âmbito do presente trabalho, importa atender no desemprego jovem, na medida em que os jovens nesta situação se podem constituir como potenciais candidatos ao ingresso nas FA. Comparando com os números totais, verifica-se a existência de elevados quantitativos de jovens desempregados, a que correspondem taxas de desemprego

significativamente superiores, para a população com menos de 25 anos (em 2020, 6.8% contra 22,6%). Tendo em consideração os limites de idade para ingresso nos RV/RC (18 aos 24 anos, para a maioria das situações), verifica-se que a população jovem desempregada pode-se constituir como um elevado potencial de recrutamento a explorar pelas FA.

Além da população desempregada, importa ter em consideração a população inativa, que pode, e deve, também ser objeto de atenção dos responsáveis pelo recrutamento militar. As taxas de inatividade na faixa etária entre os 15 e os 24 anos são muito elevadas, com valores acima dos 60%. Importa, no entanto, referir que grande parte da população inativa é constituída por estudantes, que em regra, pretendem continuar os estudos e como tal não estão totalmente disponíveis para ingressar nas FA. Por outro lado, deve ter-se também em conta que a população inativa abrange outras situações, onde se incluem os designados por “nem-nem”, que não estudam e também não estão à procura de emprego.

**Tabela 6 - População desempregada e população inativa**

Ano	População desempregada				População inativa	
	Total		Menos de 25 anos		(15 aos 24 anos)	
	(Milhares)	Taxa de desemprego (%)	(Milhares)	Taxa de desemprego (%)	(Milhares)	Taxa de inatividade (%)
<b>2012</b>	835.7	15.5	158.9	37.9	711.3	62.9
<b>2013</b>	855.2	16.2	148.4	38.1	723.2	64.7
<b>2014</b>	726.0	13.9	131.4	34.8	723.9	65.3
<b>2015</b>	646.5	12.4	118.1	32.0	732.7	66.3
<b>2016</b>	573.0	11.1	101.8	28.0	734.0	66.7
<b>2017</b>	462.8	8.9	88.6	23.9	721.2	65.9
<b>2018</b>	365.9	7.0	75.5	20.3	716.3	65.6
<b>2019</b>	339.5	6.5	68.2	18.3	716.2	65.5
<b>2020</b>	350.9	6.8	74.6	22.6	765.7	-

Fonte: Autor, elaborado a partir de PORDATA

A relação entre o recrutamento militar voluntário e a economia, o desemprego em particular, é abrangente e complexa. Esta complexidade pode agravar-se com a evolução decorrente do desenvolvimento de novas tecnologias e do incremento da inteligência artificial, com

implicações na forma como se trabalha, nas relações que se estabelecem no mercado de trabalho e no modo de vida das pessoas.

Em suma, a economia é mais um dos fatores externos a ter em consideração, na medida em que influencia não só as intenções e decisões de potenciais candidatos, mas também o processo de recrutamento, podendo favorecer e nalguns casos condicionar fortemente os ingressos nas FA.

#### 4.2.4. Sexo dos potenciais candidatos

O artigo 9.º da CRP refere que é tarefa fundamental do Estado “promover a igualdade entre homens e mulheres”. Os artigos 13.º e 59.º mencionam respetivamente os princípios da igualdade, e direitos dos trabalhadores. Estes artigos reforçam que todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei e que todos os trabalhadores, sem distinção, têm direito à retribuição do trabalho, observando-se o princípio de que para trabalho igual, salário igual. (Lei Constitucional n.º 1/2005 de 12 de agosto da Assembleia da República, 2005).

Pese embora o imperativo constitucional, constata-se, no entanto, que existem disparidades entre homens e mulheres. Apesar das diferenças se terem vindo a esbater, verificam-se ainda desigualdades significativas quando se comparam os valores das remunerações médias. Na Tabela 7 pode observar-se que no ano de 2018, a diferença de remuneração média mensal dos trabalhadores por conta de outrem é superior a 150 euros e que a disparidade entre sexos se situa na ordem dos 18%.

Tabela 7 - Diferenças de remuneração entre sexos

Ano	Remuneração base média mensal dos trabalhadores por conta doutrem (€)				Disparidade entre sexos no ganho médio mensal dos trabalhadores por contra doutrem (%)		
	Total (A)	Masculino (B)	Feminino (C)	Diferença (D = C-B)	Quadros superiores	Quadros médios	Total
2010	89.0	976.7	800.8	-175.9	-29.0	-17.2	-21.0
2011	905.1	984.2	807.5	-176.7	-28.8	-18.9	-20.9
2012	914.1	999.0	813.7	-185.3	-28.7	-18.0	-21.2
2013	911.5	993.2	815.6	-177.6	-27.9	-18.4	-20.8
2014	909.5	985.0	820.3	-164.7	-27.9	-17.6	-20.0
2015	913.9	990.1	825.0	-165.1	-27.9	-17.5	-19.9
2016	924.9	997.4	840.3	-157.1	-27.7	-16.7	-19.1
2017	943.0	1012.3	861.2	-151.1	-27.6	-16.4	-18.3
2018	970.4	1039.1	888.6	-150.5	-27.3	-15.9	-17.8

Fonte: Autor, elaborado a partir de PORDATA

Em contrapartida, verifica-se que há cada vez mais mulheres matriculadas no ensino superior. A Tabela 8 mostra claramente que a partir dos anos de 1985/1986 houve uma inversão, passando a haver mais mulheres que homens a frequentar o ensino superior.

**Tabela 8 - Alunos matriculados no ensino superior: total e por sexos**

	1984	1985	1986	2018	2019	2020
Masculino	48 161	51 102	52 492	172 235	176 660	182 178
Feminino	46 972	51 043	53 724	200 518	208 587	214 731
Total	95 133	102 145	1062 16	372 753	385 247	396 909

Fonte: Autor, elaborado a partir de PORDATA

No âmbito da Defesa Nacional, o Plano de Ação para a Profissionalização apresenta um conjunto de medidas, agrupadas em áreas de intervenção inseridas em três eixos estratégicos: *recrutar*, *reter* e *reinsserir*. No eixo estratégico *recrutar* é referida a “dificuldade em atrair e recrutar jovens do sexo feminino, possivelmente em parte fruto da sua maior escolarização, facto que diminui o potencial de recrutamento das FA” (Ministério da Defesa Nacional, 2019).

Os quantitativos de mulheres a prestar serviço nas FA são significativamente inferiores aos dos homens. Nos quadros permanentes representam 10.7% e nos RV/RC verifica-se que 16.2% são mulheres<sup>14</sup>. Pese embora o potencial de recrutamento, pode-se concluir que existem dificuldades acrescidas para atrair o público-alvo feminino, para prestar serviço militar em RV/RC. Esta é uma questão que deve merecer especial atenção, sobretudo se tivermos em consideração que há mais mulheres que homens na sociedade portuguesa. Refira-se que no ano de 2018 a participação de mulheres no DDN foi 0.8% superior à dos homens.

Por outro lado, importa referir que as remunerações nas FA se processam de acordo com o posto dos militares e como tal não há diferenciação entre homens e mulheres.

Em resumo, no que respeita ao recrutamento militar para os RV/RC, as questões relacionadas com o género constituem-se claramente como uma oportunidade, que deve ser explorada para potenciar a atração e a atratividade das FA, e como tal objeto de especial atenção dos responsáveis pelo recrutamento.

---

<sup>14</sup> Fonte: DGRDN/MDN, dados referidos a 31 de dezembro de 2020

#### 4.2.5. O “novo universo” de recrutamento

A base populacional em que incide o recrutamento militar é constituída, na sua maioria, pelos jovens portugueses entre os 18 e 24 anos de idade. Assim, alguns dos potenciais candidatos ao ingresso nas FA ainda fazem parte da geração Y (*millennials*), e a maioria passará a ser da geração Z, também designada por *centennials*. Trata-se de uma nova geração, que deve ser objeto de especial atenção, não apenas para efeitos de recrutamento, mas também porque irá guarnecer as fileiras das FA, e coexistir e conviver com militares mais antigos e de outras gerações.

O conceito de geração, bem como os períodos de tempo que a definem não é consensual, no entanto, é comum que se associem determinadas atitudes, características e comportamentos, normalmente resultantes das experiências vividas e de acontecimentos a que um determinado grupo de pessoas foi sujeito.

As gerações Y e Z nasceram ou cresceram na era da informação e passam muito tempo a interagir num ambiente digital, aprendendo desde muito cedo a conviver com esta realidade. A internet, as redes sociais, a exploração de blogs, o trabalho *online*, smartphones ou tablets, entre outros, são realidades que fazem parte da normalidade dos jovens das novas gerações. É aceitável admitir que, relativamente a anteriores gerações, estes jovens encarem de forma diferente o seu futuro, e em particular, as relações que estabelecem com o mundo laboral. Esta realidade constitui-se como um desafio às organizações empregadoras, quer no âmbito do recrutamento quer no âmbito da retenção de colaboradores.

Conforme referem Silva e Carvalho (2021) o conhecimento sobre os valores laborais dos jovens pode ser muito útil para os empregadores que tentam conceber estratégias eficazes de atração e retenção. Constatam que a geração Z portuguesa (designadamente estudantes universitários), valoriza sobretudo os valores sociais (como sentimento de pertença, e relações sociais com colegas e supervisores), seguida dos valores intrínsecos (relativos ao significado e interesse do trabalho), e extrínsecos (benefícios materiais como o salário e a segurança). De acordo com os autores estes resultados não são muito comuns em estudos de outras gerações e de outros países, o que poderá configurar um perfil único e específico desta geração em Portugal. Verificam-se diferenças de género, com as mulheres a expressarem valores de trabalho mais elevados nas três dimensões e expectativas salariais mais baixas (Silva & Carvalho, 2021).

Em síntese, independentemente das designações e dos períodos que lhe estão associados, importa ter em consideração que os potenciais candidatos passarão a ser maioritariamente provenientes

de uma geração que terá valorizações e abordagens próprias, em particular na forma como interagem com o mercado de trabalho. Assim, importa conhecer comportamentos e atitudes que caracterizam a nova geração e adequar os procedimentos relativos ao recrutamento, em particular os relativos à atração e à valorização da atratividade das FA.

Para além da sua finalidade primária, o DDN poderá contribuir para um melhor conhecimento do universo de recrutamento, na medida em que nele participam todos os jovens portugueses, e como tal constituem-se como potenciais candidatos ao ingresso nas fileiras das FA.

### **4.3. Contexto interno**

#### **4.3.1. As Forças Armadas e a profissão militar**

Nos termos estabelecidos na CRP, as FA estão ao serviço do povo português, são rigorosamente apolíticas e a sua organização é única para todo o território nacional (Lei Constitucional n.º 1/2005 de 12 de agosto da Assembleia da República, 2005).

A Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA) refere que as FA são um pilar essencial da defesa nacional. A sua organização “baseia-se numa estrutura vertical e hierarquizada”, rege-se por princípios de eficácia e racionalização, devendo garantir “a correta utilização do potencial humano, militar ou civil, promovendo o adequado e pleno aproveitamento dos quadros permanentes e assegurando uma correta proporção e articulação entre as diversas formas de prestação de serviço efetivo (Lei Orgânica n.º 2/2021, de 9 de agosto da Assembleia da República, 2021).

O funcionamento das FA “é orientado para a sua permanente preparação, tendo em vista a sua atuação para fazer face a qualquer tipo de agressão ou ameaça externas”. As FA desempenham “todas as missões militares necessárias para garantir a soberania, a independência nacional e a integridade territorial do Estado”. Incumbe às FA participar, entre outras, em missões militares internacionais, incluindo missões humanitárias e de paz, executar ações de cooperação técnico-militar, cooperar com as forças e serviços de segurança e colaborar em missões de proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações (Lei Orgânica n.º 2/2021, de 9 de agosto da Assembleia da República, 2021). O Regulamento de Disciplina Militar (RDM), estabelece que “a organização e atividade das FA baseiam-se nos valores militares fundamentais da missão, da hierarquia, da coesão, da disciplina,

da segurança e da obediência aos órgãos de soberania competentes, nos termos da Constituição e da lei” (Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22 de julho da Assembleia da República, 2009).

Quanto à profissão militar, importa referir que é regulada por diversos diplomas, que incorporam um conjunto de deveres especiais, restringem alguns direitos e liberdades e impõem uma conduta de acordo com os princípios éticos da virtude e da honra. Desde logo, a Lei das Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar estabelece o enquadramento a que obedece o exercício dos direitos e o cumprimento dos deveres dos militares, bem como os princípios orientadores das respetivas carreiras. Da caracterização da condição militar, destaca-se: a “permanente disponibilidade para lutar em defesa da Pátria, se necessário com o sacrifício da própria vida”; a subordinação “ao interesse nacional” e “à hierarquia militar”; a “sujeição aos riscos inerentes ao cumprimento das missões militares”; a “aplicação de um regime disciplinar próprio”; a restrição “do exercício de alguns direitos e liberdades”; e a “permanente disponibilidade para o serviço, ainda que com sacrifício dos interesses pessoais” (Lei n.º 11/1989 de 1 de junho da Assembleia da República, 1989).

O RDM estabelece um conjunto de deveres especiais dos militares, como os deveres: de obediência, de disponibilidade, de zelo, de honestidade, de correção e de aprumo entre outros. Destaca-se ainda o dever geral de todos os militares de

em todas as circunstâncias, pautar o seu procedimento pelos princípios da ética e da honra, conformando os seus atos pela obrigação de guardar e fazer guardar a Constituição e a lei, pela sujeição à condição militar e pela obrigação de assegurar a dignidade e o prestígio das Forças Armadas, aceitando, se necessário com sacrifício da própria vida os riscos decorrentes das suas missões de serviço. (Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22 de julho da Assembleia da República, 2009)

O Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), desenvolve a Lei de Bases do Estatuto da Condição Militar, e aplica-se aos militares das FA, em qualquer situação e forma de prestação de serviço, e define em grande medida, o que caracteriza a profissão militar e as respetivas carreiras (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio da Presidência do Conselho de Ministros, 2015). Destaca-se o juramento que é assumido por todos os militares, o “Juramento de Bandeira” (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio da Presidência do Conselho de Ministros, 2015), o que torna a profissão militar um caso ímpar, na medida em que o compromisso pode exigir “mesmo

o sacrifício da própria vida”. Trata-se de um “vínculo contratual” sem paralelo, que não é exigido por outras profissões.

Assim, importa destacar as competências específicas e exigências da profissão militar, bem como salientar a especificidade da organização das FA, a suas missões e funcionamento a par dos valores em que se baseiam, como a segurança e a disciplina militar e o respeito por princípios éticos da virtude e da honra decorrentes da condição militar.

Em síntese, importa relevar a especificidade das FA e a natureza da profissão militar, que, no seu todo, contribuem para a formação de uma cultura organizacional muito própria e diferenciadora de outras organizações.

São estas FA que se devem apresentar como atrativas, aos olhos dos potenciais candidatos, e sobre os quais devem exercer a atração, para o ingresso nas suas fileiras ainda que por um período de tempo limitado.

#### **4.3.2. Enquadramento legal do recrutamento militar**

A CRP estabelece que é obrigação do Estado assegurar a defesa nacional, e que às FA, compostas exclusivamente por cidadãos portugueses, incumbe a defesa militar da República (Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de agosto da Assembleia da República, 2005). Após a quarta revisão constitucional (Lei Constitucional n.º 1/1997, de 20 de setembro da Assembleia da República, 1997), a CRP deixou de fazer menção à obrigatoriedade da prestação do serviço militar. O artigo 276.º da CRP refere que “a defesa da Pátria é direito e dever fundamental de todos os portugueses”, e que o serviço militar “é regulado por lei, que fixa as formas, a natureza voluntária ou obrigatória, a duração e o conteúdo da respetiva prestação” (Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de agosto da Assembleia da República, 2005).

Em 21 de setembro de 1999 foi publicada a LSM (Lei n.º 174/1999 de 21 de setembro da Assembleia da República, 1999) que veio estabelecer a transição do regime de conscrição, o então designado SEN, para o serviço militar baseado no voluntariado. Na prática, esta lei pôs termo ao Serviço Militar Obrigatório (SMO), estabelecendo que, em tempo de paz, o serviço militar baseia-se no voluntariado, sem prejuízo do recurso à convocação ou mobilização.

O serviço militar integra-se no contributo para a defesa nacional, no âmbito militar, a prestar pelos cidadãos portugueses, e abrange três situações: o serviço efetivo, a reserva de recrutamento

e a reserva de disponibilidade (Lei n.º 174/1999 de 21 de setembro da Assembleia da República, 1999).

O serviço efetivo, entendido como contributo para a defesa da Pátria, é a situação dos cidadãos enquanto permanecem ao serviço das FA. O serviço efetivo abrange quatro situações: nos quadros permanentes, em RC, em RV e decorrente de convocação e mobilização (Lei n.º 174/1999 de 21 de setembro da Assembleia da República, 1999).

A reserva de recrutamento “é constituída pelos cidadãos portugueses dos 18 aos 35 anos de idade, que, não tendo prestado serviço efetivo nas fileiras, podem ser objeto de recrutamento excecional” (Lei n.º 174/1999 de 21 de setembro da Assembleia da República, 1999).

A reserva de disponibilidade “é constituída pelos cidadãos portugueses que cessaram a prestação do serviço militar até ao limite de idade dos deveres militares, e destina-se a permitir o aumento dos efetivos das FA até aos quantitativos tidos por adequados (Lei n.º 174/1999 de 21 de setembro da Assembleia da República, 1999).

A LSM (Lei n.º 174/1999 de 21 de setembro da Assembleia da República, 1999) define o recrutamento militar como "o conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para ingresso nas Forças Armadas". O recrutamento militar compreende três modalidades:

- Recrutamento normal - para a prestação de serviço em RV, com a duração de 12 meses, e o RC, com a duração mínima de dois anos e máxima de seis anos.
- Recrutamento especial - para a prestação de serviço efetivo voluntário nos quadros permanentes.
- Recrutamento excecional - para a prestação de serviço efetivo decorrente de convocação ou mobilização, designadamente nos casos em que a satisfação das necessidades fundamentais das FA seja afetada ou prejudicada a prossecução dos objetivos permanentes da política de defesa nacional. Esta convocação pode ser efetuada a partir da reserva de recrutamento, por períodos de quatro meses prorrogáveis até ao máximo de 12.

O recrutamento normal tem por finalidade “a admissão de cidadãos com um mínimo de 18 anos de idade, que se proponham prestar, voluntariamente, serviço militar efetivo nas Forças Armadas”. O recrutamento normal engloba três fases: candidatura, classificação e seleção e

alistamento (Lei n.º 174/1999 de 21 de setembro da Assembleia da República, 1999). A Tabela 9 apresenta uma caracterização resumida dos regimes de prestação de serviço relativos ao recrutamento normal.

Verifica-se assim um conceito abrangente de recrutamento militar, na medida em que não visa apenas a identificação e atração de indivíduos e não termina com a geração de uma “pool” de candidatos. O recrutamento militar inclui o conjunto de operações, mais alargadas, necessárias à obtenção dos meios humanos para ingresso nas FA, incluindo classificação e seleção e o alistamento.

A candidatura formaliza-se através de declaração em que o cidadão manifeste a vontade de prestar serviço militar. As Provas de Classificação e Seleção (PCS) têm por finalidade determinar o grau de aptidão psicofísica dos cidadãos para efeitos de prestação de serviço militar, podendo ser classificados de aptos ou inaptos. O alistamento é a atribuição nominal a uma categoria, classe, arma, serviço ou especialidade dos ramos das FA (Lei n.º 174/1999 de 21 de setembro da Assembleia da República, 1999).

**Tabela 9 - Caracterização resumida dos regimes associados ao recrutamento normal**

<b>Modalidade de recrutamento</b>	<b>Regime (Prestação de serviço)</b>	<b>Duração do contrato</b>	<b>Proveniência dos cidadãos</b>
Normal	Voluntariado (RV)	12 meses (incluída a instrução militar)	Reserva de recrutamento
	Contrato (RC)	Mínima: 2 anos Máxima: 6 anos	Reserva de recrutamento Regime de voluntariado
	Contrato Especial (RCE) (1)	Máxima: 18 anos	Reserva de recrutamento Regime de voluntariado Regime de contrato Reserva de disponibilidade

Fonte: Autor, elaborado a partir da LSM e (1) Decreto-Lei n.º 75/2018, de 11 de outubro

Das condições especiais de admissão para os RV/RC destacam-se, para a categoria de praças, a idade máxima de 24 anos e como habilitações mínimas o 9.º ano de escolaridade.

Com a finalidade de incentivar a prestação de serviço efetivo nos regimes de contrato e de voluntariado e, finda a prestação, a reinserção dos cidadãos na vida civil, foi previsto um sistema de incentivos. Este sistema prevê incentivos à obtenção de habilitações académicas, apoio à formação e certificação profissional, compensações financeiras e materiais, apoio à inserção ou

reinserção no mercado de trabalho e apoio social e foi materializado pela publicação do Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato e de Voluntariado, sendo objeto de posteriores alterações (Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro da Presidência do Conselho de Ministros, 2000).

A LSM instituiu o DDN “que visa sensibilizar os jovens para a temática da defesa nacional e divulgar o papel das Forças Armadas, a quem incumbe a defesa militar da República”. A comparência ao DDN “constitui um dever de todos os cidadãos, podendo ocorrer a partir do 1.º dia do ano em que se completem a idade de 18 anos” (Lei n.º 174/1999 de 21 de setembro da Assembleia da República, 1999). Em 2010, este dever estendeu-se também às jovens do sexo feminino, nascidas a partir de 1992, universalizando-se assim os deveres militares.

De acordo com a LSM o planeamento, direção e coordenação do processo de recrutamento incumbe a um órgão central integrado na estrutura do MDN (inicialmente a DGPRM e atualmente a DGRDN). Ao órgão central de recrutamento deverá ainda desenvolver campanhas de sensibilização para o recrutamento. Quanto à execução do processo de recrutamento, “fica a cargo dos centros de recrutamento dos ramos ou integrados, que assumirão configurações diversas de acordo com as áreas do País e com as potenciais vocações dos candidatos ao regime de voluntariado” (Lei n.º 174/1999 de 21 de setembro da Assembleia da República, 1999).

Outros serviços públicos, podem intervir no recrutamento, “designadamente os do sistema de ensino, através da introdução da temática da defesa nacional em curricula escolares e da condução de ações de sensibilização e divulgação do papel da defesa nacional e das Forças Armadas” (Lei n.º 174/1999 de 21 de setembro da Assembleia da República, 1999).

Em síntese, após o ano de 2004, com a extinção do SEN, o serviço militar passou a basear-se no voluntariado em tempo de paz. As Forças Armadas passaram a assumir a responsabilidade por identificar e atrair os seus recursos humanos, concorrendo diretamente no mercado de trabalho com outras entidades empregadoras. O recrutamento militar, em particular o recrutamento normal, objeto do presente trabalho, passou a assumir uma importância acrescida, para garantir a obtenção de efetivos indispensáveis para o cumprimento das missões das FA, e em última análise, para a sustentação do atual modelo do serviço militar.

Para Carreiras (2018) “neste novo contexto, questões como a capacidade de atração de candidatos ou a sua retenção nas fileiras passaram a colocar-se com enorme relevância” (p. xxiv).

### 4.3.3. Situação atual

Com o fim do SMO e a introdução de um serviço militar baseado no voluntariado, em tempo de paz, as Forças Armadas têm vindo a reduzir o seu efetivo. Apesar das sucessivas reduções, verifica-se que o efetivo existente fica aquém do autorizado e das necessidades dos ramos das FA, designadamente na categoria de praças.

Como notado por Carreiras (2018) “estamos hoje perante sinais inequívocos de significativas dificuldades na implementação do modelo de profissionalização e de necessidade da sua requalificação” (p. xxiv). Segundo Carreiras as dificuldades têm vindo a sentir-se nos últimos anos, em vários planos, designadamente, “na capacidade de atração dos jovens: apesar de existir um potencial de recrutamento, este relaciona-se com os níveis de escolaridade e difere entre ramos das Forças Armadas”. Carreiras aponta outros fatores como a comunicação e informação sobre o serviço militar, os procedimentos, tempos e modos de recrutamento e seleção, a visível degradação das condições de prestação do serviço militar e dificuldades de retenção dos militares, onde, entre outros, sem têm vindo a verificar dificuldades. Conclui que

tal como dados de estudos recentes desenvolvidos pelo Ministério da Defesa vêm confirmar, assiste-se a uma quebra generalizada do contrato psicológico em que se apoia a relação entre sociedade e Forças Armadas no quadro do serviço militar, a qual irá retroativamente alimentar as dificuldades de recrutamento. (Carreiras, 2018, p. xxiv)

No atual enquadramento legal, para resolver o problema de falta de efetivos, designadamente na categoria de praças, pode recorrer-se às três modalidades de recrutamento previstas na LSM.

**Tabela 10 - Formas de prestação de serviço para colmatar a falta de efetivos**

Natureza	Âmbito	Modalidade de recrutamento	Forma de prestação de serviço	Observações
Voluntária	LSM	Normal	RV	12 meses
			RC	Mínimo: 2 anos Máximo: 6 anos
			RCE (1)	Máximo: 18 anos
Obrigatória	Outro	Especial	QP	Implementação de QP de praças (Exército e Força Aérea)
		Excepcional	Convocação e Mobilização	Períodos de 4 meses prorrogáveis até um máximo de 12 meses
		Conscrição	SMO / outro	Não previsto na LSM

Fonte: Autor, elaborado a partir da LSM e Decreto-Lei n.º 75/2018, de 11 de outubro (1)

A Tabela 10 ilustra, de forma resumida, as modalidades de recrutamento (normal, especial e excecional), a sua natureza voluntária ou obrigatória e as formas de prestação de serviço a que se pode recorrer para colmatar a falta de efetivos, no âmbito da LSM. Refira-se que no caso do recrutamento especial, um dos ramos das FA, a Marinha, tem um quadro permanente na categoria de praças, pelo que a implementação desta modalidade se refere aos outros dois ramos (Exército e Força Aérea).

Fora do âmbito do atual modelo do serviço militar poderia recorrer-se a outra forma de prestação de serviço, designadamente ao SMO. Refira-se, no entanto, que tal não será possível sem proceder a alterações legislativas.

Conforme anteriormente referido, face aos objetivos propostos, no âmbito do presente trabalho, será abordado apenas o recrutamento de natureza voluntária e na modalidade de recrutamento normal, conforme previsto na LSM.

#### **4.4. Análise temática - Estudos realizados no âmbito das Forças Armadas Portuguesas**

Seguidamente procede-se a uma análise temática tendo como referência o modelo de Braun e Clarke (2006). Conforme anteriormente descrito, a análise temática é um método para identificar, analisar e reportar padrões (temas) dentro dos dados. Organiza e descreve minimamente o conjunto de dados em detalhes (ricos) (Braun & Clarke, 2006).

O processo analítico engloba seis fases: familiarização com os dados; gerar códigos iniciais; procurar temas; rever temas; definição e nomeação dos temas; elaboração do relatório.

Da pesquisa efetuada, entre os vários trabalhos existentes, resultou a seleção de 14 estudos. Esta escolha assentou em critérios relacionados com a atualidade e relevância dos trabalhos e com a identificação com o tema em investigação, procurando-se, no entanto, a diversidade e abrangência de forma a cobrir diversas áreas relacionadas com o recrutamento militar nas FA Portuguesas.

Importa referir que os estudos são relativamente recentes, mediando entre os anos de 2018 e 2020. Na sua maioria, são trabalhos efetuados no âmbito do Instituto Universitário Militar (IUM), mas também de outras proveniências, como: dissertação de mestrado (estudo 5), artigo científico (estudo 13) e relatório do MDN (estudo 14).

**Tabela 11 - Estudos realizados no âmbito das FA Portuguesas**

<b>N.º</b>	<b>Autores/Ano</b>	<b>Título</b>
1	Santos e Coelho (2018)	Evolução do modelo de prestação de serviço militar nas Forças Armadas Portuguesas em Regime de Contrato. Análise crítica e reflexões.
2	Bragança e Santos (2018)	Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos para a prestação de serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato das Forças Armadas Portuguesas
3	Branco e Santos (2018)	Predisposição para o ingresso nas Forças Armadas: um estudo sobre ações de recrutamento dirigido.
4	Cunha e Costa (2018)	O Quadro de Incentivos à prestação do serviço militar como estímulo ao recrutamento e retenção.
5	Saraiva (2018)	Expetativas e preferências laborais dos Millennials da Região Norte de Portugal: Como percecionam a instituição militar.
6	Rijo e Honorato (2018)	O recrutamento para as Forças Armadas para o regime de contrato. O papel das redes sociais.
7	Borges e Silveira (2018)	A evolução de modelos de recrutamento nas organizações militares. O caso das Forças Armadas Portuguesas.
8	Fernandes e Santos (2018)	Ingresso de voluntários nas Forças Armadas Portuguesas: um estudo espacial sobre o caso da Força Aérea.
9	Santos e Coelho (2019)	A posição das Forças Armadas Portuguesas no mercado de trabalho em relação ao modelo de prestação de serviço militar em Regime de Contrato.
10	Morgado e Ranhola (2019)	O recrutamento e seleção dos recursos humanos: critérios e tendências nas organizações atuais.
11	Pereira e Serra (2019)	O recrutamento nas Forças Armadas e nas Forças de Segurança.
12	Dias (2020)	As estratégias de comunicação para o público-alvo feminino.
13	Santos e Coelho (2020)	Career Anchors for the Portuguese Army's Volunteers and Contract Personnel: Using the Career Orientations Inventory.
14	DGRDN (2020)	Os jovens e as Forças Armadas (Relatório da 15.ª edição do DDN)

Fonte: elaboração própria

#### 4.4.1. Estudo 1 - “Evolução do modelo de prestação de serviço militar nas Forças Armadas Portuguesas em Regime de Contrato. Análise crítica e reflexões”

Este estudo, que decorre de um trabalho exploratório integrado numa investigação mais abrangente, apresenta uma análise crítica ao modelo de prestação de serviço militar em RC, numa abordagem concetual, teórica e empírica, relativamente a três dimensões - recrutamento, retenção e reinserção.

Tabela 12 - Estudo 1

Itens	Descrição
<b>Autor/ano</b>	Santos e Coelho (2018)
<b>Objetivo e Pergunta de Investigação</b>	Este estudo tem como objetivo fazer uma análise crítica do modelo de prestação de serviço em RC nas FA Portuguesas, discutindo a sua evolução normativa e aplicação à realidade. <i>“Qual a atualidade do modelo de prestação de serviço militar em RC em vigor nas FA Portuguesas?”</i>
<b>Método</b>	É seguida uma estratégia de pesquisa qualitativa, num desenho de pesquisa do tipo estudo de caso e numa lógica indutiva, estando subjacente uma investigação no contexto da descoberta. Foi utilizada a análise documental e revisão empírica de trabalhos e relatórios realizados no âmbito das FA e do MDN e ainda a condução e análise de entrevistas semiestruturadas junto de especialistas e de responsáveis funcionais de assuntos objeto do estudo.
<b>Resultados</b>	No que respeita ao recrutamento destacam-se os seguintes resultados: <ul style="list-style-type: none"> <li>- As políticas de recrutamento e as estruturas dos ramos da FA e do MDN continuam a ser excessivamente diferentes entre si e a não permitir pensar as questões de forma mais integrada e consequente.</li> <li>- A “estratégia de operacionalização do modelo” continua demasiado centralizada, pouco flexível e incapaz de se adaptar rapidamente às mudanças, designadamente as que ocorram no mercado de trabalho externo às FA.</li> </ul> Em particular, relativamente às entrevistas (11) destaca-se: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 100% dos entrevistados referem a existência de uma “comunicação individualizada” e “não articulada” entre os ramos das FA com o MDN.</li> <li>- 82% dos entrevistados (9 em 11) consideram que a “projeção da imagem institucional” (o seu reforço) é crucial.</li> <li>- 64% dos entrevistados (7 em 11) consideram que a “atratividade” e a “competitividade” da opção pela carreira em RC são pouco estimulantes para os jovens.</li> <li>- 64% dos entrevistados enfatizam que a situação exige uma “estratégia de marketing mais agressiva, coerente e sustentada”, a partir da qual os ramos das FA e o MDN tenham o “mesmo entendimento” das questões estruturantes e possam “falar sempre a mesma linguagem”.</li> <li>- 36% dos entrevistados (4 em 11) consideram que a “divulgação da oferta de trabalho” é um processo que deve ser melhorado, para poder haver uma amostra de candidatos com perfil adequado de competências que respondam às necessidades das FA.</li> <li>- A crescente “desimplicação” por parte dos jovens em relação aos assuntos de defesa,</li> </ul>

	<p>a deficiente informação sobre a Instituição Militar e a divulgação da oferta de trabalho parecem refletir a reduzida eficácia do atual processo de divulgação e a decrescente capacidade de atração das FA Portuguesas.</p> <p>- Em sequência da perceção da maioria dos entrevistados, das estatísticas elaboradas pelos ramos das FA e das preocupações do MDN, não obstante as elevadas taxas de desemprego jovem, conclui-se que a opção pelas FA continua a ser “pouco atrativa”.</p> <p>- De acordo com todos os entrevistados, os sistemáticos ou permanentes “constrangimentos financeiros” são considerados como o grande motivo das restrições impostas à “operacionalização do regime de incentivos”, o qual, pela mesma razão, tem vindo a ser constantemente “alterado” e “reorientado” para “áreas menos dispendiosas”.</p>
<b>Conclusões</b>	<p>Os resultados apontam as claras fragilidades na sustentabilidade do modelo em vigor nas FA Portuguesas, designadamente no que respeita à captação e retenção nas fileiras dos efetivos necessário ao cumprimento das respetivas missões. Alerta-se para o facto de poder estar em causa a sustentação do modelo de prestação do serviço militar em RC. Justifica-se o desenvolvimento de um projeto de intervenção como resposta à necessidade urgente do reforço da posição das FA Portuguesas no mercado de trabalho. Releva-se o facto de o modelo ser muito formalizado e institucionalizado, e simultaneamente a sua operacionalização circunstancial. Algumas variáveis ambientais são controladas pelo poder político (alteração do espectro operacional em que as FA atuam/emergência de novas missões; alterações legislativas com implicações na estruturação e na gestão do modelo; condições económicas/orçamentos disponíveis), e as variáveis internas são controladas pela organização militar, com a mediação do poder político.</p>

Como propostas de investigação futura, os autores sugerem que sejam analisados os motivos de ingresso nas FA, a retenção do efetivo em RC e as estratégias e mecanismos de relação entre as FA e o mercado de trabalho.

#### **4.4.2. Estudo 2 - “Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos para a prestação de serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato das Forças Armadas portuguesas”**

Este estudo visa encontrar uma utilização prática para novos conhecimentos, no âmbito do processo de obtenção de recursos humanos para prestar serviço militar nas FA Portuguesas em regime de contrato, na categoria de praças. Foi analisado o modelo de recrutamento normal em Portugal e comparado com diferentes práticas de gestão adotadas noutros países (Brasil, Espanha, Estados Unidos da América, França, Holanda e Reino Unido).

Tabela 13 - Estudo 2

Itens	Descrição
<b>Autor/ano</b>	Bragança e Santos (2018)
<b>Objetivo de Investigação</b>	Apresentar um contributo concreto para a definição de um modelo renovado para o “recrutamento normal”, para a categoria de praças em regime de contrato, que garanta a sustentação das FA Portuguesas num futuro próximo.
<b>Método</b>	O estudo privilegia um tipo de raciocínio indutivo, sendo adotada uma estratégia de investigação maioritariamente qualitativa. A recolha de dados baseou-se em análise documental e entrevistas a entidades nacionais e estrangeiras.
<b>Conclusões</b>	<p>Das conclusões apresentadas destacam-se as seguintes:</p> <p>A situação demográfica atual e a sua tendência prospetiva permitem perceber que a diminuição estrutural do ISF em Portugal, é um fator desfavorável ao recrutamento para as FA devido à diminuição da base de recrutamento.</p> <p>Dado que os pontos de vista sobre a vida e o trabalho são diferentes nesta nova geração (<i>Millennials</i>) que constitui a base do recrutamento, as FA terão de alterar estratégias, políticas e procedimentos no que respeita à divulgação, ao recrutamento e à retenção.</p> <p>Das características atribuídas aos <i>Millennials</i> destacam-se: é a primeira geração a crescer na era da informação e do conhecimento e passam parte da sua vida a interagir no mundo digital; a natureza digital das suas comunicações originou um desejo de gratificação imediata e vêm a sua formação como uma perspetiva de pagamento por serviços prestados; querem um bom salário e benefícios, progressão rápida na carreira, um equilíbrio entre vida social e o trabalho, devendo este ser motivante; não estão disponíveis para efetuar grandes sacrifícios na sua vida pessoal por razões de excesso de trabalho; assumem uma abordagem transacional estando predispostos a sair da organização se as suas necessidades de apoio, reconhecimento e flexibilidade não forem satisfeitas.</p> <p>Os jovens preferem continuar o seu percurso escolar em detrimento de ingressar cedo na vida laboral.</p> <p>O valor profissional das FA é reconhecido pelos jovens e esbate-se quando, na condição socioprofissional (após o ingresso nas FA), se confrontam com situações de iniquidade.</p> <p>O desenvolvimento das atividades de recrutamento no âmbito das FA processa-se de forma diferente entre os três ramos, desde a fase de divulgação até à instrução militar, sendo condicionado por necessidades internas e a forma como cada ramo gere recursos afetos a esta atividade. Daqui decorrem algumas fragilidades a prevenir, por exemplo na divulgação deverá procurar-se o desenvolvimento e a harmonização de planos de comunicação integrados, acautelando as especificidades dos ramos das FA.</p> <p>O desenvolvimento de conhecimento associado à gestão do recrutamento, nas suas diferentes fases, é apontado como matéria que carece de harmonização o que permitirá gerar informação necessária à identificação de fatores que promovam a diminuição da taxa de atrição precoce.</p> <p>Os constrangimentos referidos são, de um modo geral, comuns aos países estudados, destacando-se as condições socioeconómicas, os ciclos políticos e as características geracionais dos jovens que constituem a base de recrutamento.</p> <p>Em todos os países assinala-se a necessidade de melhor utilização dos sistemas de informação para acompanhamento do processo de recrutamento e para a geração de conhecimento.</p> <p>Existem diferenças na estratégia de divulgação, sendo que nalguns países a coordenação é feita ao nível do Ministério da Defesa (Brasil, Espanha, Estados Unidos da América</p>

	<p>França e Holanda), e no Reino Unido é da responsabilidade dos ramos.</p> <p>Salienta-se a necessidade de valorização da profissão militar, do incremento de utilização das redes sociais, desenvolvimento de páginas de internet apelativas, na utilização do passa-palavra e na realização de estágios de iniciação ao contexto de trabalho nas FA.</p> <p>A desmaterialização do processo de recrutamento e a sua simplificação são áreas em desenvolvimento, bem como a redução dos tempos entre a candidatura e a realização das provas.</p> <p>Foi elaborado um questionário de confirmação a 14 entidades portuguesas (foram obtidas apenas sete respostas) com responsabilidades no âmbito do recrutamento, para averiguar que práticas e mecanismos de gestão dos países estudados podem ser aplicados no caso português, destacando-se o seguinte:</p> <p>No âmbito da divulgação: desenvolvimento de campanhas publicitárias integradas, coordenadas pela DGRDN/MDN; identificação atempada dos públicos-alvo.</p> <p>No âmbito do recrutamento: reavaliação dos critérios das PCS; desenvolvimento de programas de acolhimento/integração; desenvolvimento de um Sistema Integrado de Informação de apoio ao recrutamento.</p>
--	--

Dado que o estudo aborda exclusivamente o recrutamento normal para a categoria de praças, os autores sugerem que as investigações futuras se estendam às restantes categorias. É também sugerido que, de forma mais explícita, sejam analisadas as relações entre as várias dimensões da obtenção de recursos humanos e a forma como afetam o resultado do recrutamento.

#### 4.4.3. Estudo 3 - “Predisposição para o ingresso nas Forças Armadas: um estudo sobre ações de recrutamento dirigido”

Este estudo procura identificar as principais lacunas do processo de recrutamento das FA a partir da análise do universo de candidatos à prestação do serviço militar, numa perspetiva externa (social e demográfica) e interna (ações de recrutamento das FA).

Tabela 14 - Estudo 3

Itens	Descrição
<b>Autor/ano</b>	Branco e Santos (2018)
<b>Objetivo e Pergunta de Investigação</b>	Identificar lacunas na forma como é realizado o recrutamento nas FA, com a finalidade de avaliar a implementação de um recrutamento dirigido, e assim, contribuir para uma melhor capitalização dos efetivos que supram as necessidades das FA. <i>“De que forma o contributo do recrutamento dirigido faz capitalizar o efetivo nas FA?”</i>
<b>Método</b>	Segundo os autores o trabalho segue uma metodologia apoiada numa estratégia de investigação qualitativa e num raciocínio hipotético-dedutivo, conjugando análise documental e entrevistas semiestruturadas. Através de uma análise SWOT foram geradas opções que auxiliaram na identificação de lacunas e contributos, para

	capitalizar o efetivo e potenciar a atratividade dos candidatos às FA. Foi adotado o desenho de pesquisa de estudo de caso.
<b>Resultados/ Conclusões</b>	<p>Do trabalho de investigação destacam-se os seguintes resultados:</p> <p>As ações de recrutamento e divulgação são desenvolvidas de forma autónoma em cada ramo. Os planos de comunicação não são integrados, e não existe uma estratégia de recrutamento concertada e unificada nas FA.</p> <p>Verificou-se que as ações de recrutamento não são orientadas para um público-alvo específico, são executadas de forma generalista e não têm um caráter dirigido.</p> <p>Relativamente aos candidatos, é referido que apesar de se caracterizarem pelo uso de plataformas digitais e redes sociais, continuam a ter conhecimento das FA através da participação no DDN, do “passa-palavra” e da divulgação realizada pelos militares.</p> <p>A caracterização social e demográfica dos candidatos pode influenciar a sua predisposição para ingresso nas FA.</p> <p>Do ponto de vista social verifica-se um aumento progressivo da escolaridade dos candidatos e uma relação inversa na intenção de ingresso nas FA. Um possível fator justificativo para o não ingresso prende-se com o facto dos potenciais candidatos pretenderem prosseguir os seus estudos. Verifica-se uma tendência para ingresso durante o ano seguinte à participação no DDN.</p> <p>No que concerne à caracterização de ordem geográfica, verifica-se uma maior predisposição de ingresso nas regiões do interior norte (Chaves, Vila Real, Braga e Viseu) e interior sul (entre Vendas Novas e Estremoz). No litoral a receptividade dos potenciais candidatos é maior nas áreas entre Vila Nova de Gaia e Ovar-Maceda.</p> <p>O atual modelo não está esgotado. O modelo pode ser melhorado, através da articulação entre os ramos e o MDN e da implementação de um recrutamento dirigido.</p> <p>Relativamente às propostas apresentadas destacam as seguintes:</p> <p>No que respeita ao DDN: aproveitar as sinergias para projetar a imagem, estimular a adesão e divulgar as FA como organização credível e que permite a prossecução dos estudos; instituir uma cultura de defesa; alargar à população que frequenta os 8.º e 9.º anos, despertando antecipadamente o interesse pelas FA.</p> <p>Incrementar ações de recrutamento nas áreas de maior receptividade (norte e sul interior e norte litoral).</p> <p>Definir uma estratégia de recrutamento comum às FA, materializada num plano de comunicação, coordenada pelo Órgão Central de Recrutamento e Divulgação (OCRD) e executada pelos ramos. Implementar um portal único de recrutamento nas FA, centralizado e dirigido pelo OCRD.</p> <p>Fomentar o uso de novas tecnologias, exponenciando as atividades de divulgação das FA em portais e redes sociais.</p> <p>Proporcionar aconselhamento e acompanhamento próximo aos candidatos, através de tutores designados desde a candidatura.</p> <p>Agilizar os processos para a realização de PCS, ingresso/incorporação nas FA e opções de escolha de ramos, especialidades e locais onde prestar serviço.</p>

Das sugestões apresentadas para investigações futuras, pese embora atualmente não seja viável face à sua inconstitucionalidade, destaca-se a proposta do estudo sobre o ingresso nas FA Portuguesas de candidatos de outras nacionalidades, com vínculos históricos a Portugal, à semelhança do que sucede em Espanha.

#### 4.4.4. Estudo 4 - “O Quadro de Incentivos à prestação do serviço militar como estímulo ao recrutamento e retenção”

Este estudo tem como base o Quadro de Incentivos à prestação de serviço militar em RV/RC, bem como as motivações para ingresso, no âmbito do recrutamento e dos motivos de saída precoce, no âmbito da retenção.

Tabela 15 - Estudo 4

Itens	Descrição
<b>Autor/ano</b>	Cunha e Costa (2018)
<b>Objetivo e Pergunta de Investigação</b>	Identificar contributos para a adequação do atual Quadro de Incentivos à prestação de serviço militar em RV/RC, para estímulo do recrutamento e da retenção. <i>“De que forma é possível melhorar o Quadro de Incentivos à prestação do serviço militar em RV/RC, para estímulo do recrutamento e da retenção?”</i>
<b>Método</b>	O estudo segue uma metodologia de raciocínio indutivo assente numa estratégia de investigação qualitativa substanciada num desenho de pesquisa estudo de caso. Foi analisado o modelo em vigor nas FA Portuguesas, tendo como unidade de estudo o Quadro de Incentivos, bem como as medidas de incentivos de outros países.
<b>Resultados</b>	<p>Dos resultados apresentados destacam-se os seguintes:</p> <p>Tem havido alterações ao Quadro de Incentivos, desde a sua versão inicial, diminuindo ou restringindo o acesso a alguns incentivos, principalmente de natureza financeira. Constata-se que nem sempre é fácil aceder a alguns incentivos, por não dependerem apenas dos ramos ou do MDN, e existirem outros intervenientes, o que dificulta a operacionalização de algumas medidas.</p> <p>Verifica-se que há desconhecimento dos incentivos à prestação de serviço militar em RV/RC, principalmente antes do ingresso dos militares, mas também após o ingresso e subsiste alguma desinformação entre os destinatários.</p> <p>As principais potencialidades do Quadro de Incentivos são a possibilidade de obtenção de formação profissional certificada, e o apoio à reinserção no mercado de trabalho. As fragilidades estão relacionadas com a falta de divulgação, resultando num fraco conhecimento e na dificuldade de aceder a alguns incentivos.</p> <p>Relativamente às motivações de ingresso, é referido que se confirma o interesse dos militares que ingressam em RV/RC em obter formação profissional certificada, que proporcione oportunidades de emprego futuro e acesso a profissões num regime mais permanente.</p> <p>No que respeita aos motivos de saída precoce, é referido que nem sempre é possível associá-los aos incentivos. No entanto, o acesso a determinado incentivo, designadamente o apoio à reinserção no mercado de trabalho, pode constituir-se como um motivo de saída precoce.</p> <p>Dado que enquanto houver dificuldades na conjuntura económica será difícil implementar a melhoria dos incentivos na componente das compensações financeiras, as melhorias devem focar-se nas dimensões relativas às qualificações e reinserção no mercado de trabalho.</p> <p>Para melhorar a adequabilidade do Quadro de Incentivos à prestação de serviço em RV/RC e para estimular o recrutamento e retenção, são sintetizados os seguintes pontos:</p>

	<p>melhorar a estratégia de comunicação do MDN e das FA, relativamente à divulgação dos incentivos; só melhorando um ingresso informado permitirá perceber o verdadeiro alcance do regulamento de incentivos no estímulo ao recrutamento; na sequência de uma melhor política de divulgação devem ser melhoradas e incrementadas as medidas conducentes à obtenção de formação e certificação profissional; é urgente alinhar a formação ministrada nas FA com o Sistema Nacional de Qualificações; o acesso aos incentivos deve ser simplificado.</p> <p>“Só um percurso satisfatório antes, durante e depois da prestação de serviço militar em RV/RC, pode levar os ex-militares a serem os primeiros embaixadores e fontes de novos recrutamentos no seu círculo pessoal de familiares e amigos. No antes, fomentando um ingresso informado, no durante, com as normais compensações financeiras e materiais, e o incentivo na formação e certificação profissional, que permita no após uma reinserção fácil no mercado de trabalho, fruto do percurso desenvolvido”.</p> <p>Para além da implementação dos contributos apresentados os autores recomendam também: que seja efetuada a revisão da política de comunicação do MDN e dos ramos das FA, para consertar os esforços no sentido de divulgarem corretamente os incentivos à prestação do serviço militar em RV/RC; fomentar o desenvolvimento da estrutura do Centro de Informação e Orientação para a Formação e Emprego (CIOFE), aumentando a sua capacidade de intervenção em todo o território nacional.</p>
--	---

Das principais conclusões apresentadas destaca-se a referência à necessidade de divulgação aos potenciais candidatos, dos incentivos à prestação do serviço militar em RV/RC, para garantir um ingresso informado nas FA.

Face às dificuldades que se verificam no âmbito do recrutamento, designadamente na atratividade da FA, os autores apresentam tópicos para investigações futuras, de que se destacam: o processo de certificação da formação ministrada nas FA e o seu alinhamento com o Sistema Nacional de Qualificações; melhorar e integrar as estratégias de comunicação do MDN e dos ramos das FA.

#### **4.4.5. Estudo 5 - “Expetativas e preferências laborais dos Millennials da Região Norte de Portugal: Como percecionam a instituição militar”**

Este estudo deu a conhecer as expetativas e preferências laborais dos millennials da Região Norte de Portugal (RNP) e a forma como percecionam a instituição militar.

Com recurso à técnica de *Employer Branding* e à aplicação do conceito de Proposição de Valor para o Empregado (PVE), foi obtido o desvio entre o ambicionado e o percecionado pelos jovens, e permitiu conhecer o grau de atratividade da instituição militar.

Tabela 16 - Estudo 5

Itens	Descrição
<b>Autor/ano</b>	Saraiva (2018)
<b>Objetivo e Perguntas de Investigação</b>	<p>Apurar se os benefícios funcionais, económicos e psicológicos da profissão e da organização militar correspondem às aspirações e preferências laborais dos <i>millennials</i> da RNP.</p> <p>São elaboradas duas questões designadas por essenciais:  “<i>A profissão militar é atrativa para os millennials da RNP?</i>”  “<i>A organização militar é atrativa para os millennials da RNP?</i>”</p> <p>Foram elaboradas mais quatro questões complementares relativas a benefícios valorizados pelos <i>millennials</i> da RNP.</p>
<b>Método</b>	Foi adotado o método indutivo. Foi aplicado um inquérito por questionário, tendo sido validadas 1555 respostas de cidadãos de ambos os sexos, da RNP, nascidos entre 1980 e 2000.
<b>Resultados e Conclusões</b>	<p>No contexto de semiprofissionalização, as FA necessitam de cativar, atrair e reter os cidadãos em concorrência com outras entidades empregadoras. A melhor forma de o conseguir passa por conhecer as preferências e as expectativas laborais da geração dos indivíduos que se encontram em idade de recrutamento, à data, os que constituem a geração <i>millennial</i>. Os <i>millennials</i> fazem parte da era digital, e desenvolvem grande parte da sua vida no ciberespaço. Este fenómeno está a influenciar os seus valores, crenças e atitudes, designadamente no que respeita às suas escolhas profissionais. O entendimento destes novos valores, atitudes e motivações é de extrema importância para saber como atrair e reter estes indivíduos.</p> <p>Os resultados permitem concluir que na escolha de uma profissão, os <i>millennials</i> da RNP, valorizam mais os benefícios ligados a aspetos materiais em prejuízo dos de ordem imaterial.</p> <p>No que respeita à escolha de uma organização são mais valorizados os benefícios ligados à sua realização pessoal, em prejuízos daqueles que revertem em função da organização.</p> <p>Relativamente à profissão e à organização militar o autor deste estudo conclui o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A profissão e a organização militar não são atrativas para os <i>millennials</i> da RNP;</li> <li>- Os resultados obtidos evidenciam uma discrepância entre aquilo que os <i>millennials</i> da RNP desejam para uma profissão e para uma organização e o que percebem na profissão e na organização militar, verificando-se que os fatores mais desejados são os menos percebidos;</li> <li>- Este <i>gap</i> de perceção pode significar que as estratégias de <i>employer branding</i> das FA não se encontram focadas nos fatores mais importantes para os <i>millennials</i> da RNP aquando da escolha de uma profissão e de uma organização;</li> <li>- Para atrair os <i>millennials</i> da RNP, as FA têm necessidade de adequar as suas estratégias de <i>employer branding</i> às expectativas e preferências laborais daqueles, no sentido de reduzir a discrepância entre a PVE desejada para uma profissão e para uma organização e a percebida na profissão e organização militar.</li> <li>- Para que tal aconteça, as estratégias de <i>employer branding</i> das Forças Armadas devem estar orientadas para a criação de uma proposta de valor mais interessante no que respeita: às condições financeiras (vencimento na profissão e situação financeira da organização militar); ao ambiente de trabalho; à valorização profissional proporcionada; ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; e à segurança e</li> </ul>

	<p>estabilidade no emprego.</p> <p>Em síntese, concluiu-se que a profissão e organização militar não são atrativas para os <i>millennials</i> da RNP. Os resultados obtidos evidenciam uma discrepância entre aquilo que os <i>millennials</i> da RNP desejam para uma profissão e para uma organização e o que percebem na profissão e na organização militar. Assim, as FA para atrair os <i>millennials</i> da RNP deverão adequar as suas estratégias de <i>employer branding</i> às expectativas e preferências laborais dos <i>millennials</i>.</p>
--	---

Como sugestões para investigação futura o autor propõe que se estudem “estratégias que permitam: adequar o “pacote” de benefícios oferecidos pela organização militar às preferências e expectativas do universo a recrutar; preparar a mensagem para comunicar e exteriorizar o “envelope” de benefícios encontrados; e, incorporar na identidade da organização militar o que for comunicado”.

#### 4.4.6. Estudo 6 - “O recrutamento para as Forças Armadas para o regime de contrato. O papel das redes sociais”

O objeto da investigação deste trabalho é o modelo de emprego das Redes Sociais *Online* (RSO) no contexto do recrutamento para as FA, para os RV/RC. Tem como objetivo apresentar contributos para a criação de um modelo conjunto e integrado, de utilização de RSO, no âmbito do recrutamento para os RV/RC, com a DGRDN e os ramos das FA.

Tabela 17 - Estudo 6

Itens	Descrição
<b>Autor/ano</b>	Rijo e Honorato (2018)
<b>Objetivo</b>	Apresentar contributos para a criação de um modelo conjunto e integrado, com a DGRDN e os ramos da FA, de utilização de RSO, no âmbito do recrutamento para os RV/RC.
<b>Método</b>	É adotado um processo de raciocínio indutivo e uma estratégia de investigação mista e como desenho de pesquisa, o estudo comparativo. A recolha de dados foi materializada por via de análise documental e estatística, inquérito por questionário lançado aos candidatos e recém-ingressados nas FA e entrevistas, com subsequente análise de conteúdo. Foram analisadas as práticas de utilização de RSO em vigor nas FA, sob a perspectiva das suas potencialidades e vulnerabilidades e comparadas com práticas em vigor noutros países.
<b>Conclusões</b>	Das conclusões apresentadas destacam-se as seguintes: Necessidade de existência de um plano de comunicação integrado para o recrutamento, centralizado ao nível da DGRDN e em coordenação com os ramos, que promova a harmonização da comunicação, sinergias e economia de escala sobretudo no que se

	<p>refere à prossecução de tarefas comuns.</p> <p>As vantagens da utilização das RSO no recrutamento, que permitem alcançar mais indivíduos, mais rapidamente, de forma mais direcionada, cobrindo mais dispersão geográfica e a baixo custo.</p> <p>A importância de compreender os públicos-alvo: quais as suas expectativas e ambições, o que procuram, o que preferem, como, onde e quando procuram.</p> <p>A escolha e publicação de conteúdos e mensagens das RSO deve ser criteriosa e feita por pessoas com competências neste domínio. As plataformas de comunicação e tipo de mensagens escolhidas devem ser as mais adequadas para os públicos em questão. Salienta-se a propensão atual das gerações a que pertencem os candidatos, em especial a geração Z, para a visualização de vídeos e imagens.</p> <p>O papel relevante que o “passa-palavra” aparenta desempenhar na decisão de candidatura, protagonizado sobretudo pelos pais, familiares e amigos militares.</p> <p>As vantagens na existência de um modelo conjunto e integrado de utilização das RSO para o recrutamento, que envolva a Defesa Nacional, através da DGRDN, e os ramos das FA.</p> <p>A importância da produção de estudos relacionados com os públicos-alvo e o impacto da divulgação junto dos mesmos, que deve competir e ser coordenada pela DGRDN.</p>
--	---

Das conclusões apresentadas, com interesse para eventuais investigações futuras, destaca-se o referido relativamente à importância da produção de estudos relacionados com os públicos-alvo. Alerta-se, no entanto, que se identificou o seu limitado alcance, uma vez que os conteúdos são dirigidos aos potenciais candidatos, não tomando em consideração os restantes públicos.

#### **4.4.7. Estudo 7 - “A evolução de modelos de recrutamento nas organizações militares. O caso das Forças Armadas Portuguesas”**

Este estudo consubstanciado nas três dimensões, recrutamento, retenção e reinserção efetua uma análise crítica ao modelo de recrutamento português e de outros países europeus e da OTAN (Espanha, Bélgica, Reino Unido, Holanda e Itália) e numa lógica de *benchmarking*, identifica recomendações suscetíveis de serem aplicadas em Portugal.

**Tabela 18 - Estudo 7**

<b>Itens</b>	<b>Descrição</b>
<b>Autor/ano</b>	Borges e Silveira (2018)
<b>Objetivo e Pergunta de Investigação</b>	O objetivo geral deste estudo é avaliar a adequabilidade do modelo de recrutamento das FA Portuguesas. <i>“Qual é o modelo de recrutamento mais adequado para as FA Portuguesas que garanta a obtenção e permanência de efetivos nas fileiras?”</i>
<b>Método</b>	O estudo caracteriza a evolução do modelo de recrutamento militar, segundo o

	<p>método de raciocínio indutivo e uma estratégia de pesquisa qualitativa assente num desenho de pesquisa estudo de caso. A recolha de dados teve por base a análise documental para enquadrar conceptualmente o modelo nacional. A análise do modelo de recrutamento das FA de cinco países europeus pertencentes à OTAN, foi feito pela observação não participante, através de entrevistas semiestruturadas. Foi efetuada a análise comparativa entre os modelos e procedeu-se à geração de um modelo para as FA nacionais.</p>
<p><b>Resultados e Conclusões</b></p>	<p>Desde 2004, com a implementação do novo modelo de serviço militar, as FA são confrontadas com novas exigências e desafios, que devem ser atendidos, devido à constante mutação do ambiente global. As exigências decorrentes das missões das FA implicam assegurar a obtenção e manutenção de recursos humanos, garantindo assim a sua própria sustentabilidade.</p> <p>De acordo com os autores esta nova conjectura implica mudanças que incluem: estimular comportamentos; envolvimento geral; consciência da imagem das FA; conhecimento sociodemográfico da população; definir processos nas FA face à emergente geração; divulgar a atividade militar. Este modelo de serviço militar exige uma permanente gestão e desenvolvimento que, no limite, poderá originar a reestruturação do processo de recrutamento.</p> <p>Em resposta à questão central foi apresentado um modelo de recrutamento assente em dois pilares (objetivo e subjetivo), e num conjunto de variáveis centradas na geração Z, o público-alvo deste modelo.</p> <p>O pilar objetivo relaciona o ambiente com as características de emprego e organizacionais. (Variáveis objetivas: remuneração, incentivos, qualidade de vida, localização e oportunidades; fontes informativas: imagem das FA, ações de divulgação, <i>web pages</i>, passa-palavra e DDN).</p> <p>O pilar subjetivo, associado ao ambiente percebido em termos de interpretação individual subjetiva do emprego e das características organizacionais, cujo resultado se define pela procura de emprego. (Variáveis subjetivas: imagem/reputação organizacional, expectativas, perceção de alternativas, processo de recrutamento, influência social, atratividade, afinidade e realização pessoal).</p> <p>O estudo refere que o modo eficaz de aumentar o número de candidatos consiste em tornar a organização mais atraente em termos de variáveis objetivas, a par de incentivos, determinantes importantes das atitudes e comportamentos dos candidatos. Do ponto de vista prático, a imagem organizacional pode ser mais maleável do que as variáveis de emprego e as características organizacionais. Propõe-se que as FA realizem pesquisas de satisfação dos militares, e modifiquem as características do emprego e da organização que resultem em descontentamento. Estas alterações contribuirão para aumentar a satisfação e a retenção e também a atratividade organizacional.</p> <p>Em síntese, alerta-se para “a necessidade de mudança numa lógica de envolvimento geral, estimular comportamentos, perceber e exponenciar a imagem das FA, conhecer a emergente nova geração possibilitando, assim, definir processos enquadrados para influenciar as atitudes e comportamentos dos candidatos”.</p> <p>São referidos um conjunto de observações e propostas, resultantes da análise documental, de entrevistas efetuadas e de contributos dos modelos de outros países, de que se destacam:</p> <p>Em relação ao recrutamento propõe-se a constituição ao nível do MDN de uma estrutura centralizada com uma estratégia única de divulgação, coordenação e gestão da informação.</p> <p>Relativamente à divulgação conclui-se da necessidade de desenvolver campanhas</p>

<p>específicas maximizando as capacidades das redes sociais para divulgar o serviço militar, orientando o esforço para jovens que se constituem como potenciais candidatos e que previsivelmente se situam na faixa etária a partir dos 15 anos de idade e respetivos familiares.</p> <p>Desenvolver campanhas nas áreas da cidadania e da Defesa Nacional.</p> <p>Divulgar o empenhamento das FA utilizando os órgãos de comunicação social.</p> <p>Para os jovens entre os 16 e os 18 anos de idade propõe-se a frequência voluntária de estágios juvenis como oportunidade privilegiada de contacto com a vida militar.</p> <p>Admissão de candidatos oriundos de países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa.</p> <p>Aumentar o limite máximo de idade para os 27 anos.</p> <p>Flexibilizar o processo de classificação e seleção e rever os exames médicos.</p>
---

Este estudo vem reforçar a necessidade de conhecimento da nova geração, em particular dos jovens que se constituem como potenciais candidatos, propondo-se que se realizem pesquisas de satisfação dos militares e, em conformidade, se modifiquem as características do emprego e da organização tendo em vista aumentar a satisfação, a retenção, mas também a atratividade organizacional.

#### **4.4.8. Estudo 8 - “Ingresso de voluntários nas Forças Armadas Portuguesas: um estudo espacial sobre o caso da Força Aérea”**

Ao contrário de uma abordagem maioritariamente descritiva e qualitativa, utilizada em muitos estudos sobre recrutamento, esta investigação explora a predisposição de ingresso de oficiais e praças em RV/RC, na Força Aérea, procurando identificar as regiões mais favoráveis a partir de variáveis sociais, económicas e demográficas de Portugal e da localização das unidades.

**Tabela 19 - Estudo 8**

<b>Itens</b>	<b>Descrição</b>
<b>Autor/ano</b>	Fernandes e Santos (2018)
<b>Objetivo e Pergunta de Investigação</b>	O objetivo geral deste trabalho traduz-se na tentativa de explorar espacialmente a predisposição para ingresso na Força Aérea e relacioná-la com dimensões geográficas e estruturais do país. <i>“De que forma se pode explorar espacialmente a predisposição de ingresso na Força Aérea e relacioná-la com as dimensões geográficas e estruturais de Portugal?”</i>
<b>Método</b>	Seguindo uma linha de orientação positivista, o estudo utiliza um raciocínio hipotético-dedutivo e uma estratégia de investigação quantitativa. Foram utilizados dados de recrutamento da Força Aérea, do Instituto Nacional de Estatística e da PORDATA. Foram utilizados Sistemas de Informação Geográfica, explorada a natureza espacial da informação, articulando-a com medidas de

	associação de variáveis.
<b>Resultados</b>	<p>Dos resultados do estudo destaca-se o seguinte:</p> <p>Foi identificado um conjunto de dimensões que têm relação com a predisposição de ingresso: distância, desemprego e estrutura familiar.</p> <p>Verificou-se que existem áreas com maior propensão para os jovens ingressarem na Força Aérea, na categoria de oficiais e de praças.</p> <p>O desemprego e a escolaridade, apesar de alguma relação com a predisposição de ingresso, na categoria de praças, não ultrapassa o limiar de validação definido.</p> <p>Relativamente à categoria de oficiais o desemprego superior verifica uma relação forte com a taxa de candidaturas, sendo que a escolaridade verifica uma relação moderada.</p> <p>Verificou-se que a pobreza, bem como a juventude da população e a concentração de pessoas não estão relacionadas com a predisposição de ingresso.</p> <p>Relativamente ao fator familiar verifica-se que a predisposição de ingresso para a categoria de praças, dois dos indicadores (divórcios e famílias numerosas) são fortes.</p> <p>Relativamente à categoria de oficiais não se verificam estas relações.</p> <p>Verificou-se uma relação muito forte da distância às unidades com a predisposição de ingresso das praças e moderada relativamente aos oficiais.</p> <p>Foi construído um modelo multivariado para explicar a predisposição de ingresso, incluindo a distância e o desemprego, como preditores.</p> <p>Assim, em resposta à pergunta de investigação, é referido “que através de estatística espacial se comprova a existência de áreas que verificam diferentes níveis de predisposição para o ingresso de cidadãos na Força Aérea e que estas se relacionam com algumas dimensões estruturais e geográficas do país, quer autonomamente, quer quando combinadas”.</p>

Como futuras investigações é sugerido que sejam conduzidos estudos a outras escalas de análise, por forma a mitigar questões como a distância ou de algumas características (socioeconómicas e demográficas), permitindo homogeneizar determinadas dimensões e explorar as restantes com maior profundidade. Os autores consideram que se reveste de muito interesse a abordagem destas interações nos outros ramos das FA, e a todas as categorias, para verificar quais as variáveis que têm maior relação na predisposição de ingresso.

#### **4.4.9. Estudo 9 - “A posição das Forças Armadas Portuguesas no mercado de trabalho em relação ao modelo de prestação de serviço militar em Regime de Contrato”**

A partir das dimensões – recrutar, reter e reintegrar - este estudo aborda o modelo de prestação de serviço militar em RC, nas FA Portuguesas, centrando-se na avaliação de fatores do contexto externo e fatores organizacionais. O estudo apresenta uma inovação e um carácter complementar, relativamente a outros realizados nesta área, uma vez que se foca na perceção de oficiais dos Quadro Permanente das FA, que lidam diariamente com os militares contratados, e não dos cidadãos que participam no DDN, candidatos ao ingresso nas FA ou militares em RV/RC.

Tabela 20 - Estudo 9

Itens	Descrição
<b>Autor/ano</b>	Santos e Coelho (2019)
<b>Objetivo e Pergunta de Investigação</b>	<p>O objetivo geral deste trabalho é discutir o modelo de prestação de serviço militar em RC, e o sistema de incentivos que lhe serve de suporte, avaliando criticamente os fatores do ambiente externo, e os fatores internos que, se admite que possam justificar as alterações introduzidas e condicionar a respetiva operacionalização.</p> <p><i>“Como reforçar a posição das FA Portuguesas no mercado de trabalho nacional em relação o modelo de prestação de serviço militar em RC?”</i></p>
<b>Método</b>	<p>O estudo apoia-se maioritariamente numa estratégia de investigação qualitativa e num desenho de pesquisa tipo estudo de caso. Prevaleceu a utilização de um raciocínio hipotético-dedutivo, embora pontualmente se tenha recorrido ao raciocínio indutivo e ao contexto da descoberta.</p> <p>A amostra foi constituída por 74 oficiais dos três ramos das FA Portuguesas, os quais responderam a um inquérito por questionário de perguntas abertas, tendo-se obtido 69 respostas válidas. Pretendeu-se identificar as perceções dos participantes sobre o modelo de prestação do serviço militar em RC, numa dupla perspetiva, de diagnóstico e de geração de soluções.</p>
<b>Resultados e Conclusões</b>	<p>Relativamente aos resultados destacam-se os que se consideram de especial interesse no âmbito do recrutamento e do presente trabalho.</p> <p>Sobre as representações sociais dos jovens em relação FA Portuguesas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os militares em RC têm tendencialmente uma imagem geral “positiva” e “favorável”;</li> <li>- A “atratividade” no mercado de trabalho é notada como maioritariamente “desfavorável” o que pode dever-se em parte ao crescente “afastamento” dos jovens da “coisa militar” e ao desconhecimento sobre a atividade militar em geral;</li> <li>- O desconhecimento dos jovens é parcialmente atribuído à dificuldade de as FA divulgarem de forma adequada a sua “imagem” e a “oferta de trabalho”.</li> </ul> <p>Sobre o contexto externo destaca-se como mais relevantes as sucessivas alterações ao “quadro político-legal”, as dimensões “demográfica”, “sociocultural” e “geográfica” e a “concorrência” do mercado de trabalho externo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A “demografia” condiciona desfavoravelmente a obtenção, decorrente do envelhecimento da população e da redução da base de recrutamento para as FA;</li> <li>- O “perfil sociocultural” associado ao “perfil geracional” dos jovens tem tido influência negativa na obtenção e na retenção, assistindo-se a um desinteresse e afastamento progressivo dos jovens das questões de defesa (crescendo à medida que aumentam as habilitações literárias) e de atividades que requerem sacrifícios e o cumprimento de regras, características do contexto militar;</li> <li>- O “perfil geográfico”, que influencia a predisposição para o ingresso nas FA, onde o interior norte do país está mais bem representado, parece, neste caso, ter um efeito contrário na retenção, levando a algumas desistências, dada a maior distância à residência e a separação da família, comparativamente com os cidadãos que vivem nos grandes centros urbanos, onde se localizam a maior parte das unidades militares.</li> <li>- A “concorrência” do mercado de trabalho externo decorre do poder de atração que este exerce sobre os cidadãos em comparação com a oferta militar, em termos de “outras oportunidades” oferecidas e das melhores “vantagens económicas e sociais” que lhe estão associadas.</li> </ul> <p>Relativamente a problemas e disfunções do contexto interno (organizacional)</p>

	<p>destacam-se os seguintes aspetos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- As “estratégias e mecanismos de relação-comunicação” com o mercado de trabalho, que se prendem também com a “divulgação da oferta de trabalho”: são fatores caracterizados pelos inquiridos como “deficientes” e “pouco eficazes”, condicionando negativamente a capacidade de recrutamento das FA. Destacam-se alguns aspetos particularmente negativos: a reduzida qualidade geral da divulgação da imagem e da oferta institucional; a “orgânica” diferente que nos ramos das FA suporta esta estratégia; a deficiente “articulação” entre os ramos e o MDN; a definição pouco concreta de “públicos-alvo, momentos, meios e formatos utilizados”; a não utilização de “especialistas de comunicação”; o ainda ténue uso das “redes sociais” e das “tecnologias de informação e comunicação na captação de candidatos.</li> <li>- As “características do contexto militar” e as “características da vida militar”, associadas às “condições iniciais” de acolhimento proporcionadas pelas FA (tratamento em geral, condições sociais e financeiras), aparecem muito ligadas à “gestão das expectativas” dos cidadãos que ingressam nas fileiras.</li> <li>- As “características do processo de recrutamento e seleção”, onde se confronta o “perfil de seleção” com o “perfil dos candidatos” (a “burocratização e “morosidade” geral do processo, bem como o “tempo de resposta” entre a candidatura e a chamada para as provas de seleção, associadas à limitada “qualidade da informação” prestada aos cidadãos, revelam um modelo ultrapassado e “não adaptado ao mercado de trabalho”, o que conduz à desistência de muitos candidatos).</li> <li>- O “mercado de trabalho externo”: além da concorrência e do poder de atração que representa em desfavor do recrutamento para as FA, essa influência negativa mantém-se em relação à retenção, pelas “outras oportunidades na vida civil”, percecionadas quase sempre como “mais vantajosas”.</li> </ul> <p>O sistema de incentivos é considerado instrumental para o desenvolvimento harmonioso das três dimensões – recrutamento, retenção e reintegração – sendo que existe um desconhecimento preocupante dos seus fundamentos e do respetivo potencial de aplicação.</p> <p>Confirma-se que existe um problema real de captação e de fixação de militares nas fileiras das FA, em relação à prestação do serviço militar em RC.</p> <p>Dado que os contornos estão agora mais clarificados, justifica-se uma intervenção, sincrónica, sobre as três dimensões do estudo – recrutamento, retenção e reinserção - atuando simultaneamente aos níveis institucional, governamental e nacional em favor de um reforço das FA no mercado de trabalho e das questões mais gerais da Defesa Nacional na sociedade.</p>
--	--

Os autores sugerem “um estudo mais aprofundado junto dos jovens portugueses que, em cada ano, participam no DDN, bem como da população dos militares contratados no sentido de determinar quais as principais âncoras de carreira que norteiam a decisão de ingresso nas FA e os motivos mais relevantes que poderão estar na origem da perceção de quebra de contrato psicológico por parte da organização militar”. Como investigação adicional, os autores sugerem ainda a aplicação de inquéritos junto dos dois universos referidos.

#### 4.4.10. Estudo 10 - “O recrutamento e seleção dos recursos humanos: critérios e tendências nas organizações atuais”

Este estudo efetua uma análise aos processos de recrutamento e seleção face à evolução digital e às características dos jovens das novas gerações, enquanto potenciais candidatos ao ingresso nas organizações, e em particular nas FA Portuguesas.

Tabela 21 - Estudo 10

Itens	Descrição
<b>Autor/ano</b>	Morgado e Ranhola (2019)
<b>Objetivo e Pergunta de Investigação</b>	O objetivo geral deste trabalho é propor contributos para uma estratégia de Recrutamento e Seleção (R&S) digital nas FA Portuguesas, com o intuito de contribuir para a melhoria dos processos de recrutamento e seleção digital. <i>“Quais os contributos para uma estratégia de R&amp;S digital nas FA Portuguesas?”</i>
<b>Método</b>	O estudo apoia-se maioritariamente numa estratégia de investigação qualitativa e raciocínio indutivo e num desenho de pesquisa tipo estudo de caso. O estudo baseia-se em análise documental e entrevistas semiestruturadas realizadas a entidades do MDN e das FA Portuguesas.
<b>Conclusões</b>	<p>A área de recursos humanos encontra-se numa fase de mudança, estimulada principalmente pela transformação digital e pela chegada de uma nova geração ao mercado e trabalho, a geração Z. Os avanços tecnológicos permitem que as pessoas estejam ligadas à internet, medias sociais, através de computadores, smartphones, tablets, e modificam a forma como as organizações encaram os processos de R&amp;S. É devido a esta dinâmica entre a tecnologia e utilizadores do ecossistema digital que as FA Portuguesas têm transformado os seus modelos de R&amp;S e procuram atrair, recrutar e manter os jovens desta geração nas fileiras.</p> <p>Relativamente às tendências emergentes aplicadas ao recrutamento digital foram identificadas as seguintes áreas que podem ser desenvolvidas: a presença digital; plataformas de R&amp;S para dispositivos móveis; inteligência artificial; marca do empregador e “gamificação”.</p> <p>No que concerne ao recrutamento digital verifica-se que os ramos das FA utilizam os respetivos portais de recrutamento, dedicados exclusivamente ao recrutamento (Marinha e Força Aérea), ou através da página web do Exército, e também as redes sociais, <i>Facebook, Instagram e Youtube</i>. Regista-se que é necessário integração e interligação entre as RSO e os portais de recrutamento bem como a necessidade de coordenação das mensagens a utilizar.</p> <p>Apresentam-se como principais contributos para a melhoria dos processos de R&amp;S digital nas FA, os seguintes:</p> <p>A manutenção de uma presença digital robusta no ecossistema digital, avaliando quais as redes em que os jovens estão presentes, e também pela administração de perfis ativos e dinâmicos.</p> <p>Desenvolver a marca do empregador dos ramos das FA, através de uma comunicação estratégica eficiente.</p> <p>Desenvolver e otimizar as redes sociais <i>online</i> e portais de recrutamento, bem como conteúdos, para dispositivos móveis com design apelativo.</p>

	<p>Adoção de <i>chatbots</i> dotados de inteligência artificial, para permitir disponibilidade total de comunicação com os potenciais recrutados.</p> <p>Utilização da “<i>gamificação</i>”, através de jogos e simulações para captar a atenção dos jovens e destacar aspetos da cultura organizacional das FA.</p> <p>No que concerne às tendências emergentes aplicadas na seleção digital, é referido o particular interesse das entrevistas digitais e o <i>big data</i>.</p> <p>Como corolário recomenda-se a formulação de uma estratégia para o R&amp;S digital, alertando-se, no entanto, para a necessidade de uma mentalidade e abertura para novas realidades e experiências na forma de dirigir processos de recrutamento. Importa ter especial atenção à formação e qualificação de profissionais com as competências adequadas para usar as RSO e para apoiar a gestão da marca do empregador das FA Portuguesas.</p>
--	--

Dado o inegável interesse do fenómeno do R&S digital, os autores consideram pertinente que seja explorado e aprofundado em trabalhos futuros, para avaliar o sucesso de cada uma dessas tendências, nas estratégias de R&S digital das FA. Dada a importância da marca do empregador, os autores consideram ainda que poderá ser interessante analisar que tipo de conteúdos são mais eficientes para o R&S digital nas FA.

#### 4.4.11. Estudo 11 - “O recrutamento nas Forças Armadas e nas Forças de Segurança”

O objeto da investigação deste estudo é a atratividade organizacional das Forças Armadas. É analisada a capacidade de atrair candidatos para o ingresso nos cursos de formação de Praças das FA, Guardas da Guarda Nacional Republicana (GNR) e Agentes da Polícia de Segurança Pública (PSP).

Tabela 22 - Estudo 11

Itens	Descrição
<b>Autor/ano</b>	Pereira e Serra (2019)
<b>Objetivo e Pergunta de Investigação</b>	Este trabalho tem como objetivo geral formular propostas que potenciem a atratividade organizacional das Forças Armadas no processo de recrutamento normal da categoria de praças em RV/RC, tendo como base a comparação com a atratividade das Forças de Segurança (FS) portuguesas (GNR e PSP). “ <i>Como potenciar a atratividade organizacional das FA a partir da análise às FS?</i> ”.
<b>Método</b>	A metodologia adotada segue um raciocínio indutivo, assenta numa estratégia de pesquisa qualitativa, e num desenho de pesquisa comparativo. Aborda as dimensões: candidatura, imagem e recompensas, de modo a permitir a recolha, comparação e confrontação das características institucionais e a identificação de linhas de ação que possam melhorar a capacidade de atrair candidatos para as FA.
<b>Resultados e Conclusões</b>	Para que o recrutamento seja eficaz, uma organização deve reunir três elementos essenciais: comunicar, divulgar e atrair. Não existem procedimentos uniformes de divulgação entre os ramos, quer nas ações,

quer na política de integração e emprego de meios.

Pese embora tenham sido identificadas diferenças entre a atratividade das FA e das FS, importa referir que os vínculos contratuais são diferentes. Para as FA o limite temporal máximo é de sete anos, enquanto que para as FS o vínculo é de carácter permanente. No entanto, foram identificadas as principais linhas de ação para aumentar a atratividade das FA em três dimensões:

Quanto à dimensão candidatura:

- Alteração dos atuais requisitos de admissão de escolaridade mínima do 9.º para o 6.º ano de escolaridade (permitindo a admissão de candidatos com o 6.º ano, tendo a obrigação, com o enquadramento das FA, de concluir o 9.º ano através do ensino recorrente).

- Alteração da idade máxima para concorrer, dos 24 para os 26 anos.

Quanto à dimensão imagem:

- Adoção de uma política assertiva de divulgação interna assente nos benefícios do regulamento de incentivos, dos programas do CIOFE, e demais propostas conducentes à melhoria da atratividade.

- Potenciar o DDN, como elo de ligação e transmissão de informação aos jovens, entregando-se folhetos informativos com os incentivos à prestação do serviço militar, programas do CIOFE e informação direcionada para a atratividade das FA.

- Coordenação das atividades de recrutamento entre os ramos, partilha de estruturas, ações e meios de divulgação, e definindo-se um plano único de divulgação para as FA, liderado pela DGRDN.

- Criação de um plano de comunicação único para as redes sociais, recorrendo se necessário a empresas especializadas.

- Política de divulgação assente nos Órgão de Comunicação Social com mais audiência pelos jovens.

- Divulgação nas escolas, dirigida aos jovens a partir do 7.º ano, dando a conhecer o mais cedo possível a relevância e papel da profissão militar.

- Um papel mais ativo das FA, coordenando com as escolas, centros de emprego, outras instituições que lidem com os jovens e realização de visitas interativa às unidades militares.

- Melhoria das condições dos militares, tornando a passagem pelas fileiras o mais gratificante possível.

- Toda a informação divulgada deve ser realista, para evitar expetativas que possam vir a ser goradas, provocando a desmotivação e a saída precoce dos militares.

Quanto à dimensão recompensas:

- Aumentar a remuneração base, equiparando-a ao das FS, quer na fase da instrução, quer após o ingresso.

- Atribuição de suplementos remuneratórios para compensar a realização de serviços ou tarefas mais exigentes.

- Igualar as condições do suplemento de deslocamento ao das FS.

- Decorrente da proposta de alteração da escolaridade mínima de ingresso, devem ser celebrados protocolos, ao nível do CIOFE, para a obtenção do 9.º ano do ensino básico recorrente.

- Preparar a formação profissional de forma a atribuir cursos completos e reconhecidos pelo Catálogo Nacional de Qualificações.

- Alteração dos tempos máximos de contrato conforme especialização ou cursos adquiridos pelos militares.

- Aumento do tempo de contrato ou ingresso nos quadros permanentes para determinadas especialidades, rentabilizando-se a formação profissional atribuída.

Face às linhas de ação propostas para potenciar a atratividade das FA, os autores sugerem que futuras pesquisas e investigações incidam no estudo das especialidades que possam ter como requisito mínimo de escolaridade o 2.º ciclo do ensino básico e cujo período de contrato possa ser alargado. Propõem ainda a realização de estudos dos suplementos remuneratórios que possam ser implementados nas FA e dos motivos que levaram os Guardas e Agentes a rescindir contrato com as FA para ingressar nas FS.

#### 4.4.12. Estudo 12 - “As estratégias de comunicação para o público-alvo feminino”

Face às dificuldades com que se deparam as FA, para atrair candidatos para os RV/RC, e em particular junto do público-alvo feminino (PAF), este trabalho aborda as estratégias de comunicação a implementar, no sentido de potenciar a atratividade e recrutar mais jovens do sexo feminino.

Tabela 23 - Estudo 12

Itens	Descrição
<b>Autor/ano</b>	Dias (2020)
<b>Objetivo e Pergunta de Investigação</b>	Este trabalho tem como objetivo geral propor elementos que deverão enformar as estratégias de comunicação, direcionadas para o recrutamento do PAF, visando potenciar a atratividade das FA. <i>“Que aspetos deverão enformar as estratégias de comunicação, direcionadas para o recrutamento do PAF?”</i>
<b>Método</b>	A metodologia adotada segue um raciocínio indutivo, assenta numa estratégia de investigação mista, sustentada numa análise documental, e entrevistas semiestruturadas a entidades da Defesa Nacional, com responsabilidades no recrutamento e na comunicação e relações públicas.
<b>Resultados e Conclusões</b>	Dos resultados e conclusões apresentadas destaca-se que face às dificuldades do recrutamento para os RV/RC e ao contexto demográfico nacional, onde a percentagem de mulheres é 6% superior à dos homens, é fulcral aumentar a atratividade das FA junto do PAF. A eficácia do recrutamento está intimamente relacionada com a forma como uma organização comunica. As FA ambicionam aumentar a atratividade do serviço militar junto do PAF, para atrair e consciencializar recorrendo a opções disponíveis, para transformar interesses e intenções em ingressos efetivos. Para atingir um maior número de candidatos deve-se segmentar a população, devendo cada público-alvo ser tratado como um alvo específico, e necessidades comunicacionais identificáveis, face às características sociodemográficas e expectativas próprias. A geração Z, foco do recrutamento, caracteriza-se por ser digital, global, social, móvel e visual, priorizando o equilíbrio entre a profissão e a vida familiar, a segurança/estabilidade, o desafio puro e o serviço/dedicação a uma causa,

	<p>comprometendo-se com a competência técnica.</p> <p>Destaca-se a menor predisposição das jovens para ingressarem nas FA.</p> <p>As jovens revelam alguma atração relativamente à profissão militar, sobretudo na valorização institucional e profissional. Assim, é importante explorar as características e expectativas profissionais das jovens, para aumentar a atratividade do serviço militar.</p> <p>Em síntese, integrar as mulheres como público-alvo é primordial para o recrutamento. Quanto às estratégias de comunicação salienta-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não estão direcionadas para o PAF, sendo importante explorar as características e expectativas profissionais das jovens para aumentar a atratividade.</li> <li>- Deverão estar em sintonia com as aspirações deste público-alvo, privilegiando as mensagens respeitantes à formação/qualificação e atividades/funções.</li> <li>- Devem ter em conta quer os motivos que levam ao ingresso, quer os que não levam, estabelecendo-se a ponte com as características mais valorizadas no trabalho.</li> <li>- O público-alvo indeciso também deve ser alvo de informação e comunicação das oportunidades oferecidas pelas FA.</li> <li>- O serviço militar tornar-se-á mais atrativo se, às motivações institucionais e do serviço cívico se agregar a melhoria das qualificações escolares e profissionais.</li> </ul> <p>Apesar do trabalho desenvolvido pelos ramos das FA relativamente à comunicação direcionada ao PAF, para que a atração se concretize em ingressos efetivos de mulheres nas fileiras, deverá ser efetuado um esforço mais concertado e eficiente.</p>
--	--

Este estudo apresenta contributos relativamente ao conhecimento e à importância da comunicação junto do PAF, reconhecendo-se, no entanto, que esta é uma área em desenvolvimento e que a informação disponível é limitada bem como a existência de estudos sobre a influência das estratégias de comunicação no recrutamento.

Como proposta de investigações futuras foi sugerido a realização de um estudo mais inclusivo das adolescentes, com idades entre os 14 e 16 anos, dado que a caracterização destas jovens permitirá às FA projetar estratégias de comunicação direcionadas e um retorno positivo no recrutamento a médio prazo.

#### **4.4.13. Estudo 13 - “Career Anchors for the Portuguese Army’s Volunteers and Contract Personnel: Using the Career Orientations Inventory”**

Este estudo visa identificar e discutir as âncoras de carreira dos militares em RV/RC do Exército Português, de forma a delinear um “perfil profissional padrão” que possa ser utilizado para melhorar os processos de decisão relativamente às práticas de gestão e condições de vida, bem como incentivar os cidadãos a ingressar nos regimes de voluntariado e de contrato.

Tabela 24 - Estudo 13

Itens	Descrição
<b>Autor/ano</b>	Santos e Coelho (2020)
<b>Objetivo e Pergunta de Investigação</b>	<p>Este trabalho tem como objetivo identificar e discutir as âncoras de carreira dos militares voluntários e contratados do Exército Português.</p> <p><i>“Quais são as principais “orientações internas de carreira” dos voluntários e contratados do Exército Português, e como se relacionam com as principais razões que levam os cidadãos a ingressar e a permanecer no Exército?”</i></p>
<b>Método</b>	<p>A investigação baseia-se num estudo de caso, utilizando uma estratégia de investigação mista (quantitativa e qualitativa). O estudo baseou-se no <i>Career Orientations Inventory</i> de Schein, em dados documentais e empíricos obtidos a partir de um questionário com uma amostra válida de 1821 membros do Exército Português. Os investigadores assumiram uma postura próxima do construtivismo e do interpretativismo.</p>
<b>Resultados</b>	<p>O estudo permitiu um conhecimento mais profundo das orientações de carreira dos militares em RV/RC, o que facilitará a adoção de práticas de gestão mais adequadas ao perfil profissional e o alinhamento de objetivos organizacionais e individuais.</p> <p>Os resultados da componente quantitativa, revelam uma âncora de carreira dominante <i>“lifestyle”</i> e várias âncoras secundárias, como <i>“estabilidade/segurança”</i>, <i>“técnica/funcional”</i>, <i>“serviço e dedicação a uma causa”</i> e <i>“puro desafio”</i>, que variam ligeiramente com algumas variáveis demográficas.</p> <p>Relativamente aos resultados da componente qualitativa é referido que parecem indicar que as âncoras de carreira estão presentes em todas as fases de prestação de serviço nas FA, desde o recrutamento, a retenção e a transição socioprofissional para o mercado de trabalho.</p> <p>Destaca-se ainda que as âncoras de carreira observadas podem ser adequadas para explicar as razões de decidir ou não pelo ingresso no Exército.</p> <p>A resposta à pergunta de investigação foi obtida a partir de dois fatores: a definição do <i>“perfil profissional”</i> padrão dos militares em RV/RC e o papel da organização para ajudar os seus colaboradores a satisfazer as suas necessidades de <i>“carreira interna”</i>.</p> <p>Relativamente ao <i>“perfil profissional”</i> dos militares em RV/RC os autores referem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A procura de equilíbrio entre as suas necessidades pessoais, familiares e profissionais (<i>“lifestyle”</i>);</li> <li>- Preferem trabalhar em áreas específicas de especialização e/ou funções técnicas, onde possam utilizar as competências qualificadas que adquiriram anteriormente ou desenvolveram em contexto militar (<i>“competência técnica/funcional”</i>);</li> <li>- Procura de estabilidade, benefícios laborais e segurança financeira através de um emprego de longa duração numa organização, de preferência, e se possível numa área geográfica que lhes permita estar perto da família/grupo social próximo (<i>“segurança/estabilidade”</i>);</li> <li>- São (moderadamente) motivados pelos aspetos simbólicos, vocacionais e operacionais do serviço militar, pela utilidade do trabalho e pelo seu papel na resolução de problemas sociais (<i>“puro desafio”</i> e <i>“serviço/dedicação a uma causa”</i>);</li> <li>- Consideram atividades e responsabilidades típicas de gestão pouco apelativas (<i>“competência geral de gestão”</i>).</li> </ul> <p>Quanto ao papel da organização os resultados sugerem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que as FA devem aceitar o perfil profissional padrão dos militares em RV/RC e ajudá-los a alcançar as suas âncoras;</li> <li>- É imperativo implementar práticas de gestão que possam operacionalizar o perfil</li> </ul>

	profissional obtido e proporcionar condições de trabalho e de vida adequadas aos militares em RV/RC; - Devido a algumas das diferenças que surgiram em relação à perceção dos inquiridos sobre âncoras de carreira secundárias, as competências dos militares RV/RC devem ser geridas de forma mais flexível e personalizada, para conciliar os objetivos organizacionais e individuais.
--	---

Em síntese, este estudo ao cruzar as âncoras de carreira com as principais razões para ingresso nos RV/RC, proporcionou um melhor conhecimento do perfil profissional padrão dos militares, que pode ser utilizado para melhorar o recrutamento e a retenção.

Como sugestão de investigação futura propõe-se que se proceda a uma análise quantitativa mais abrangente, bem como a replicação nos outros ramos das FA Portuguesas.

#### 4.4.14. Estudo 14 - “Os jovens e as Forças Armadas”

Durante o decurso do presente trabalho de investigação teve lugar a 15.<sup>a</sup> edição do DDN, que decorreu entre janeiro e dezembro de 2019. Uma equipa de investigação da Divisão de Recrutamento e Efetivos Militares, da Direção de Serviços da Profissionalização do Serviço Militar, da DGRDN do MDN elaborou um relatório sobre esta última edição do DDN, que foi publicado em 2020. Este relatório revela-se de acrescido interesse, dada a sua atualidade e inovação. Foram introduzidas novas perguntas no questionário submetido aos jovens participantes no DDN, salientando-se algumas associadas à compreensão do que os jovens mais valorizam num emprego.

Assim, considera-se de todo o interesse incluir os principais resultados, linhas conclusivas e sugestões apresentadas neste relatório.

**Tabela 25 - Estudo 14**

<b>Itens</b>	<b>Descrição</b>
<b>Autor/ano</b>	DGRDN (2020)
<b>Objetivo</b>	O relatório apresenta dados globais referentes à 15. <sup>a</sup> edição do DDN e visa <i>fornecer aos principais intervenientes institucionais uma caracterização sociodemográfica dos jovens participantes, a avaliação que estes formulam sobre este dever militar, assim como o seu posicionamento face às FA, numa perspetiva institucional e profissional.</i>
<b>Método</b>	Esta edição do DDN contou com a presença de 104 320 jovens, dos quais resultaram 86 684 inquéritos, correspondendo a uma taxa de cobertura de 83,1%, com garantia se

	<p>representatividade de todos os Centros do DDN e de todos os distritos do país.</p> <p>O relatório resulta da análise estatística efetuada. Está estruturado em quatro partes: a primeira caracteriza a população participante no DDN; a segunda explora a apreciação do DDN; a terceira aflora contornos da relação dos jovens com as FA, abarcando o domínio das representações sociais; a quarta parte aborda a temática da predisposição para ingresso nas FA.</p>
<p><b>Resultados e Conclusões</b></p>	<p>Dado tratar-se de um relatório muito completo, destacam-se os principais resultados com interesse para o presente trabalho, em particular os que se relacionam com recrutamento militar voluntário, os jovens participantes e a atratividade das FA.</p> <p>Os principais motivos justificativos do interesse para ingresso nas FA nos RV/RC são: gostar da vida militar; possibilidade de participação em missões humanitárias e de apoio à paz; continuar os estudos e obtenção de formação profissional; concorrer às Força de Segurança e concorrer aos quadros permanentes das FA.</p> <p>Relativamente às respostas dos jovens que não se interessam pelo ingresso em RV/RC destacam-se: continuação em exclusivo dos estudos; não gostar das características da vida militar; e não querer ficar longe de casa e da família.</p> <p>Constata-se que o fator relativo à remuneração aparece como pouco relevante, quer para o ingresso, quer para o não ingresso. Este aspeto considera-se interessante (ao contrário do que é muitas vezes veiculado relativamente à remuneração), na medida em que a atratividade das FA poderá ser potenciada recorrendo também a mecanismos não instrumentais (por exemplo, formação e qualificação).</p> <p>Como principais notas conclusivas são apresentadas as seguintes:</p> <p>Relativamente ao DDN:</p> <p>Enquanto elemento de ligação entre a Defesa Nacional, as FA e os jovens, tem funcionado de forma muito satisfatória; a apreciação do evento, por parte dos jovens é bastante positiva; tem-se revelado como um instrumento de informação muito relevante.</p> <p>Relativamente aos jovens portugueses:</p> <p>Apesar da diversidade regional, regista-se a crescente escolarização (mais vincada no sexo feminino); verifica-se a ambição em concluir um percurso académico superior; demonstram no geral elevados índices de confiança na maioria das instituições ligadas à Defesa Nacional; apresentam representações muito positivas sobre as FA, tanto numa perspetiva institucional como profissional.</p> <p>Relativamente ao recrutamento:</p> <p>O segmento populacional que não afasta a possibilidade de ingresso nas FA é quantitativamente relevante, constituindo-se como uma base de trabalho positiva; existe uma base de recrutamento (para gerar candidatos) que não está em retração, pelo contrário; evidenciam-se as diferenças e potencialidades de cada ramo das FA; as FA devem utilizar a informação para, através das suas ações de divulgação captar o potencial de recrutamento identificado; potenciar a maior aceitação no sexo feminino e nos níveis de escolaridade mais elevados</p> <p>Relativamente à atratividade:</p> <p>Dado que as FA têm uma situação muito positiva, a sua atuação deverá recair em aspetos associados à sua proposta de valor; incrementar a conciliação da atividade profissional nas FA com a prossecução dos estudos; potenciar a compreensão do que os jovens mais valorizam num emprego; trabalhar ao nível da comunicação para fomentar a atratividade.</p> <p>Relativamente ao que os jovens procuram num trabalho destacam-se:</p> <p>A possibilidade de compatibilizar a vida pessoal e familiar com o trabalho; que o trabalho providencie estabilidade e garantia de ordenado; a adequação das funções às</p>

	<p>competências e qualificações do trabalhador; a possibilidade de aprendizagem contínua e autodesenvolvimento; que o trabalho permita ajudar os outros, contribuindo para a sociedade em geral. O ganho estritamente material surge apenas na sexta posição, reforçando assim a ideia de que a proposta de valor de um trabalho não deverá residir apenas na compensação salarial.</p> <p>Em síntese, os jovens na faixa etária dos 18/19 anos procuram equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, um trabalho compatível com as suas qualificações, que lhes proporcione estabilidade e oportunidades de aprendizagem e que tenha significado.</p>
--	---

Além do interesse deste relatório para a análise do potencial de recrutamento e da compreensão das dimensões relacionadas com a predisposição de ingresso nas FA, importa também destacar a análise relativa ao que procuram os jovens num contexto de trabalho ideal. Esta análise permite avaliar e perceber as expectativas dos jovens face ao emprego e como tal pode contribuir para melhorar não só a atratividade das FA, mas também as atividades relativas à atração. Acresce que estas informações reforçam as ideias, já anteriormente mencionadas, relativas à importância do conhecimento dos potenciais candidatos e ao ajustamento da oferta de emprego.

#### **4.5. Síntese da análise temática<sup>15</sup>**

##### **4.5.1. Enquadramento**

Em conformidade com o método seguido, apresenta-se na Figura 22 o mapa temático resultante da análise dos 14 estudos, onde se destacam os temas que servem de base para sistematizar a teoria.

Importa lembrar que se trata de uma revisão de literatura que recaiu, na sua maioria, em estudos realizados em contexto militar e académico, entre os anos de 2018 e 2020. Naturalmente que as conclusões destes estudos refletem o período temporal a que reportam. Admite-se também a existência de um padrão assente numa perspetiva essencialmente militar dos seus autores. No caso do estudo 14, trata-se de um relatório relativo ao DDN de 2019, elaborado pela DGRDN do MDN. Neste caso, as conclusões refletem as respostas ao inquérito efetuado aos jovens portugueses que podem ser considerados potenciais candidatos ao ingresso em RV/RC. Dado que o inquérito é realizado durante a frequência do DDN, admite-se que o contexto possa condicionar os inquiridos e influenciar as suas respostas.

---

<sup>15</sup> Etapa 6 (Elaboração do relatório) do modelo de Braun e Clarke (2006).

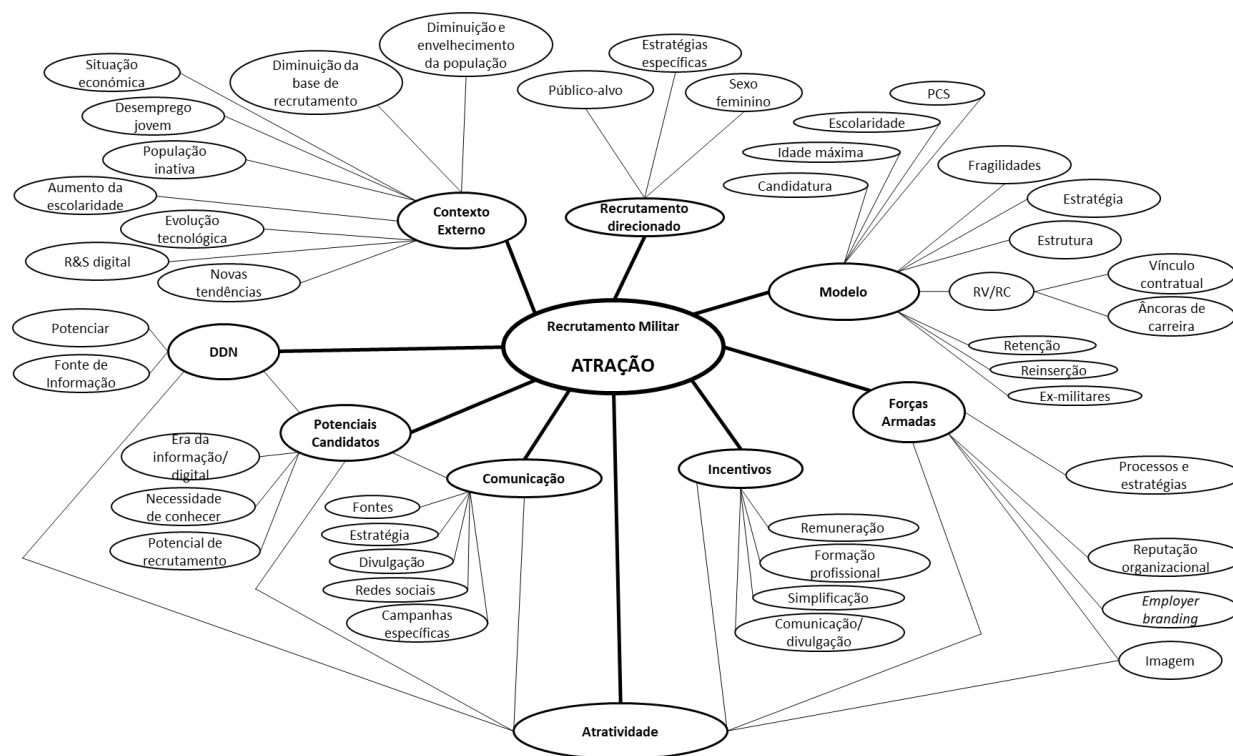


Figura 22 - Mapa temático

Importa também ter presente a pergunta de investigação - *Como potenciar a capacidade de atração das FA, para prestação de serviço militar em RV/RC, face à atratividade percebida pelos potenciais candidatos?* - e em particular, a questão derivada n.º 1, a que se pretende dar resposta - *A que fatores deve atender a organização do recrutamento militar para potenciar a capacidade de atração das FA?*

Relembra-se que a atração é entendida como uma parte do recrutamento que envolve ações e atividades com o objetivo de identificar e atrair indivíduos para uma organização. Na prática, um dos principais resultados que se pretende obter é gerar intenções nos potenciais candidatos para se candidatarem, sendo fundamental entender que fatores contribuem para tal, no âmbito do processo de recrutamento.

Assim, é natural que o recrutamento surja como o tema central. É pelo recrutamento militar que iniciamos a síntese desta análise temática.

#### 4.5.2. O recrutamento militar

O recrutamento militar visa a obtenção de meios humanos para ingresso nas FA. A presente investigação centra-se na modalidade de recrutamento normal, que visa a prestação de serviço em RV/RC.

Importa desde logo destacar a especificidade e diferenciação desta modalidade de recrutamento, quer pela sua natureza voluntária, quer pelas especificidades decorrentes da condição militar, da organização e profissão militar e em particular dos vínculos contatuais que lhe estão associados. Da análise efetuada resultaram temas que se relacionam com o recrutamento militar e que importa desenvolver enquanto fatores potenciadores da atração.

- O contexto externo às FA e ao recrutamento militar é um fator a ter em consideração, designadamente no que respeita à demografia, à situação política e económica. Em particular, as condições do mercado de trabalho externo estão em concorrência com as FA e com a capacidade de atração que exercem sobre potenciais candidatos.
- Os potenciais candidatos são o objeto da atração. No atual contexto, em que as FA concorrem com outras entidades empregadoras, a identificação e conhecimento da população recrutável são determinantes não só para o recrutamento como para a retenção após o ingresso.
- O papel a desempenhar pelas Forças Armadas enquanto entidade recrutadora e empregadora é crucial. A consciência da necessidade de melhorar processos e implementar estratégias relativas à imagem, *employer branding*, e reputação organizacional é essencial para aumentar e manter a atratividade das FA.
- As características do modelo de recrutamento, a sua estrutura e funcionamento, as particularidades da candidatura e condições especiais de admissão associadas aos RV/RC devem merecer especial atenção. As fragilidades que o modelo vai revelando, devem ser devidamente equacionadas, tendo em vista proceder a alterações que contribuam para garantir a sua sustentabilidade.
- O recrutamento direcionado é outro fator a ter em consideração. A identificação de segmentos da população e a implementação de estratégias específicas são particularmente importantes para aumentar a atração. Aborda-se, em particular, o público-alvo feminino, perspetivando-se um aumento de ingressos de mulheres nos RV/RC.

- A implementação e divulgação de um adequado sistema de incentivos à prestação de serviço militar em RV/RC é um aspeto particularmente importante, enquanto fator potenciador não só da atração, mas também da atratividade dos potenciais candidatos pelas FA.
- O DDN constitui-se como uma oportunidade para sensibilizar os jovens para a defesa nacional e divulgar o papel das FA. Não sendo, na sua essência, uma atividade de recrutamento é uma excelente fonte de informação e uma oportunidade ímpar para comunicar, identificar e atrair os jovens. Considera-se assim que o DDN deve ser potenciado enquanto fator a ter em consideração na atração e nas atividades de recrutamento.
- A comunicação é um fator transversal a todos os temas relacionados com o recrutamento, desempenhando um papel decisivo para a divulgação das FA e para a atração de potenciais candidatos.
- A atratividade é seguramente um dos fatores mais relevantes e decisivos para o sucesso do recrutamento. Verifica-se que existe uma forte relação entre as perceções dos candidatos sobre a atratividade e as decisões de escolha de emprego. Assim, as FA devem desenvolver a sua atratividade, dado que esta é fundamental para o seu sucesso na atração de candidatos para os RV/RC.

A atração é parte integrante do processo de recrutamento. A análise efetuada pretende identificar os fatores a que a organização do recrutamento militar deve atender para potenciar a atração. Seguidamente procede-se a uma análise mais detalhada dos temas identificados, começando pelo contexto externo, donde são provenientes os potenciais candidatos.

#### **4.5.3. O contexto externo**

A demografia é um dos fatores que condiciona o recrutamento. Da análise efetuada resultam os seguintes elementos conclusivos, com impacto na atração e que devem ser tidos em consideração pela organização do recrutamento militar:

- A taxa de fecundidade e o ISF em Portugal têm vindo a descer (taxa de fecundidade: de 95.7 em 1961 para 37.9 em 2019; ISF: de 3.2 em 1960 para 1.42 em 2019). A esperança

de vida e o índice de envelhecimento têm vindo a aumentar (esperança de vida: de 67.1 em 1970 para 80.9 anos em 2018; índice de envelhecimento: de 27.5% em 1961 para 161,3% em 2019). Da conjugação destes fatores, agravada com os problemas decorrentes da emigração, resulta a diminuição e o envelhecimento da população portuguesa. A população tem vindo a decrescer desde o ano de 2010, sendo que entre os 15 e 24 anos de idade teve uma quebra de 587 582 pessoas, entre 1985 e 2019 (decrécimo de 5.63%).

- A população ativa e em particular os jovens que podem ser objeto de recrutamento são cada vez em menor número, pelo que as FA terão acesso a uma base de recrutamento cada vez menor.
- A diminuição do universo de recrutamento acentua ainda mais a necessidade das FA aumentarem a sua capacidade de identificação e atração, enquanto entidade recrutadora, e aumentar a sua atratividade, enquanto entidade empregadora junto dos (cada vez menos) potenciais candidatos ao ingresso em RV/RC.
- Daqui ressalta a importância do planeamento e execução das atividades de recrutamento, bem como da ponderação de outros fatores, para alargar o universo disponível para recrutar. Os requisitos exigidos aos candidatos para o ingresso, como a idade, o nível de escolaridade ou as condições físicas, entre outros, condicionam e naturalmente reduzem ainda mais o número de potenciais candidatos. Assim, as condições inerentes à candidatura e às PCS são fatores passíveis de alteração, tendo em vista o aumento do universo recrutável.
- Em síntese, a demografia condiciona desfavoravelmente o recrutamento, e como tal as FA devem tomar medidas para compensar este fator negativo para a atração.

A situação económica é outro fator a ter em consideração, na medida em que influencia as intenções e decisões de potenciais candidatos e o processo de recrutamento, podendo favorecer ou condicionar o número de ingressos em RV/RC.

- O desemprego é um dos indicadores a ter em consideração no recrutamento militar. Elevadas taxas de desemprego, designadamente entre a população jovem, podem ser favoráveis ao ingresso na FA. No entanto, a melhoria da situação económica que

normalmente corresponde a baixas taxas de desemprego pode ser desfavorável ao recrutamento militar.

- Numa situação de maior oferta de emprego os jovens tenderão a optar pelas melhores condições que são oferecidas pelo mercado civil. Este fator remete para a importância da competitividade e atratividade das FA, durante a fase da atração, mas também para a retenção. O aparecimento de melhores oportunidades de emprego pode levar ao abandono precoce dos militares que se encontram a prestar serviço efetivo, obrigando ao desenvolvimento de maiores esforços do recrutamento. Assim, os salários praticados e as condições oferecidas pelas FA devem ter em consideração o que se pratica no mercado externo, atendendo às exigências da organização e da profissão militar, designadamente das especificidades impostas pela condição militar.
- Os aspetos relacionados com a economia, e o desemprego em particular, reforçam a importância da atratividade das FA. A conclusão que se pode retirar é que as FA devem desenvolver e manter a sua atratividade ao longo de todo o processo, desde a fase inicial da atração até ao término do contrato e da reintegração dos militares na vida civil.
- Relativamente à população desempregada, importa ter em consideração o desemprego jovem, na medida em que este universo pode originar candidatos ao ingresso em RV/RC. Em Portugal, no ano de 2020 a taxa de desemprego total era de 6,8%, no entanto, para a população com menos de 25 anos era de 22.6%, o que corresponde a 74.6 mil jovens desempregados.
- Para além da população desempregada, os responsáveis pelo recrutamento deverão ter também em consideração a população inativa. Na faixa etária entre os 15 e os 24 anos as taxas de inatividade são muito elevadas, com valores acima dos 65%. No ano de 2020, existiam 765.7 mil jovens, de população inativa nesta faixa etária. Refira-se, no entanto, que uma grande parte da população inativa é constituída por estudantes que pretendem continuar os estudos.
- De acordo com o relatório do DDN de 2019 (DGRDN, 2020), ao cruzar a atividade atual dos inquiridos com a sua predisposição para ingresso é possível identificar que dos 5272 jovens que referiram que estavam desempregados, 1604 estão predispostos a ingressar.

Em termos percentuais verifica-se que 30.4% dos desempregados estão dispostos a ingressar e 42.7% responde que não sabe.

- Em síntese, a situação económica pode originar flutuações nas intenções de ingresso nas FA. É expectável que a predisposição para ingresso nas FA esteja em contraciclo, relativamente aos ciclos económicos e ao mercado de trabalho civil, pelo que este aspeto é mais um fator que influencia a atração e que deve ser tido em consideração pelos responsáveis pelo recrutamento militar.

A educação em Portugal tem registado evoluções muito positivas nos últimos anos. Os níveis de escolaridade dos jovens são outro fator que tem influência no recrutamento militar e como tal deve merecer a atenção das FA enquanto entidade recrutadora e empregadora.

- O Aumento da escolaridade em Portugal é uma realidade. Em 1998 a população sem nível de escolaridade era superior a 1.6 milhões de pessoas e em 2020 situava-se abaixo de 480 mil. Relativamente ao ensino superior verifica-se o inverso. O número de pessoas aumentou de 518 mil para 1.9 milhões, no mesmo período.
- Os jovens que participam no DDN (DGRDN, 2020) confirmam a tendência de subida da escolaridade. Os cidadãos com o 12.º ano aumentaram de 31.8% para 51.4% e em frequência do ensino superior de 13.7% para 23.8%. Nos níveis de escolaridade mais baixos verifica-se o oposto. No caso dos cidadãos com menos do 9.º ano, regista-se uma descida muito significativa, de 15.9% em 2005, para 1.7% em 2019.
- Os dados provenientes dos inquéritos do DDN vêm confirmando, de forma muito consolidada, que as intenções dos jovens para ingressar nas FA diminuem à medida que a escolaridade aumenta. Por outro lado, os jovens referem que uma das razões para não ingressar nas FA é querer continuar os estudos. Acresce ainda que, para a maioria das situações, a idade de ingresso em RV/RC é entre os 18 e os 24 anos, que coincide com o período em que os jovens pretendem continuar a estudar.
- Os níveis de escolaridade associados às características das novas gerações, levam ao afastamento dos jovens das questões relacionadas com a defesa nacional, influenciando de forma negativa a atração e a retenção. Neste contexto, os desafios que se colocam ao recrutamento poderão remeter, mais uma vez, para as alterações das restrições impostas

pelas condições de ingresso, como a idade máxima de 24 anos ou a diminuição da escolaridade mínima para determinadas especialidades. Relativamente à diminuição da escolaridade mínima, importa referir que apesar do número de cidadãos com o 9.º ano, ou menos, ser cada vez menor, verifica-se que a predisposição de ingresso em RV/RC é a mais elevada, com 36.5% de “sims” e 23.1% de “nãos” que é a mais baixa (DGRDN, 2020). A possibilidade de ingresso com nível de escolaridade inferior ao 9.º ano teria como incentivo e obrigação de concluir aquele nível, com o apoio das FA.

- Em síntese o atual panorama da educação em Portugal não é favorável ao ingresso em RV/RC, constituindo-se como mais um fator adverso à atração e ao recrutamento militar e um desafio às FA para aumentarem a sua atratividade.

A crescente evolução tecnológica conjugada com a entrada das novas gerações no mercado de trabalho introduz novas tendências e obriga as organizações a repensar a forma como lidam com os recursos humanos. Estas mudanças devem ser tidas em consideração pelas FA, designadamente no que respeita ao recrutamento militar e à forma de atrair as novas gerações. Identificam-se áreas a considerar para desenvolvimento, alertando-se, desde logo, para a importância da abertura à mudança e necessidade de adequação dos processos no âmbito do recrutamento militar.

- O desenvolvimento de uma presença robusta no respeitante ao recrutamento digital e de plataformas de recrutamento e seleção para dispositivos móveis, *chatbots*, inteligência artificial, “*gamificação*”, entrevistas digitais e *big data*.
- Desenvolvimento, otimização e integração de redes sociais e portais de recrutamento e coordenação das mensagens a utilizar.
- O desenvolvimento e implementação de uma estratégia para o recrutamento e seleção digital, incluindo, entre outros, a comunicação, a difusão da marca do empregador dos ramos das FA e a formação e qualificação de profissionais com as competências adequadas.

Outro aspeto decorrente do ambiente externo prende-se com os designados “*wild cards*”. Segundo Mendonça et al. (2018) os “*wild cards*” referem-se a “incidentes com baixa

probabilidade de ocorrência, mas com impactos potencialmente elevados e consequências estratégicas para uma organização ou uma sociedade” (p. 203). O exemplo de um “*wild card*” foi a queda do Muro de Berlim<sup>16</sup>. Mendonça et al. (2018) acrescentam que estes incidentes podem ocorrer de forma imediata, pelo que um processo de gestão normal e planeado não pode dar resposta. Nestes casos a organização pode tornar-se especialmente vulnerável. Por outro lado, estes incidentes súbitos e únicos podem constituir pontos de viragem na evolução de uma determinada tendência ou sistema social.

Neste contexto, a pandemia resultante da COVID19 pode ser considerada um “*wild card*” que poderá vir a ter impacto na sociedade e implicações nas FA e no recrutamento militar. Neste sentido considera-se que será interessante investigar eventuais efeitos provocados pela pandemia, e as alterações com impacto na atração e na atratividade das FA.

Pese embora muitos destes tópicos estejam já implementados ou em desenvolvimento nas FA, muitas destas áreas são relativamente recentes e encontram-se em constante evolução, pelo que deverão continuar a merecer a atenção dos responsáveis pelo recrutamento, e ser objeto de futuras investigações.

Para além dos fatores relacionados com a demografia, economia, educação e de outros que caracterizam o contexto externo, como os decorrentes da evolução da tecnologia, o conhecimento dos jovens recrutáveis assume uma importância excecional, na medida em que se constituem como potenciais candidatos ao ingresso em RV/RC.

#### **4.5.4. Os potenciais candidatos**

A importância do conhecimento dos potenciais candidatos ao ingresso nos RV/RC decorre da necessidade das FA identificarem e atraírem os cidadãos, em concorrência com outras entidades empregadoras. Da análise efetuada destacam-se fatores que a organização do recrutamento deve ter em consideração, relativamente aos potenciais candidatos, para potenciar a atração.

- As novas gerações caracterizam-se por terem crescido na era da informação e do conhecimento e conviverem com o mundo digital e global.

---

<sup>16</sup> São exemplos imagináveis de futuros “*wild cards*”: uma grande quebra financeira no mercado bolsista; um desastre nuclear na Rússia; o fracasso da moeda europeia; uma guerra civil nos EUA; um golpe de estado na China; uma nova doença que mata rapidamente mais de 500 mil pessoas num país (Mendonça et al., 2018).

- Os jovens na faixa etária entre os 18/19 anos procuram equilíbrio e a possibilidade de compatibilizar a vida pessoal e familiar com o trabalho; um trabalho compatível com as suas qualificações, que lhes proporcione estabilidade e garantia de ordenado; a possibilidade de aprendizagem contínua e autodesenvolvimento; que o trabalho tenha significado, permita ajudar os outros contribuindo para a sociedade em geral.
- Apesar de se caracterizarem pelo uso de plataformas digitais e redes sociais, importa referir que os jovens continuam a ter conhecimento das FA através da participação no DDN, do “passa-palavra” e da divulgação realizada pelos militares.
- De acordo com as respostas dos jovens que participam no DDN, os principais motivos do interesse para ingresso nos RV/RC são: gostar da vida militar; a possibilidade de participação em missões humanitárias e de apoio à paz; continuar os estudos e obtenção de formação profissional; concorrer às Forças de Segurança e quadros permanentes das FA (DGRDN, 2020).
- Relativamente aos jovens que não se interessam pelo ingresso em RV/RC, os que participam no DDN apresentam os seguintes motivos justificativos: continuação em exclusivo dos estudos; não gostar das características da vida militar; e não querer ficar longe de casa e da família (DGRDN, 2020).
- Apesar da diversidade regional, conforme anteriormente referido, verifica-se a crescente escolarização, sendo mais acentuada no sexo feminino; regista-se a ambição em concluir um percurso académico superior; demonstram elevados índices de confiança nas instituições ligadas à defesa nacional e mostram representações muito positivas sobre as FA, tanto numa perspetiva institucional como profissional (DGRDN, 2020).
- Face às respostas dos jovens que participam no DDN (DGRDN, 2020), verifica-se que existe um segmento populacional quantitativamente relevante que não afasta a possibilidade de ingresso nas FA, ou seja, existe uma base de recrutamento para gerar candidatos que não está em retração. Neste contexto as FA podem, e devem, utilizar a informação disponível para captar o potencial de recrutamento identificado.
- Importa referir que outros estudos, além dos relativos aos jovens que participam no DDN, consideram que a profissão e a organização militar não são atrativas. Verifica-se a

existência de discrepâncias entre o que é desejado para uma profissão e para uma organização e o que é percebido na profissão e na organização militar.

- Nestes casos, em que a atratividade das FA é notada como maioritariamente desfavorável, pode dever-se ao afastamento e desconhecimento dos jovens da atividade militar em geral. Grande parte do desconhecimento dos jovens é atribuído à dificuldade que as FA têm em divulgar a sua imagem e a oferta de trabalho.
- Neste contexto assume especial importância a adequação das estratégias de *employer branding*, tendo em vista a redução das discrepâncias entre o desejado e o percebido pelos potenciais candidatos. Assim, as estratégias de *employer branding* devem ser orientadas para uma proposta de valor mais adequada, contemplando as condições financeiras, o ambiente de trabalho, a valorização profissional, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e segurança e estabilidade no emprego.
- Pese embora o aparente desinteresse e desconhecimento dos potenciais candidatos pelos assuntos relacionados com a defesa nacional, não se verifica uma rejeição da instituição militar. Estes aspetos remetem para a importância da melhoria da comunicação, da imagem e divulgação das atividades e da oferta de trabalho das FA, esperando-se que daqui resulte o aumento da sua atratividade e capacidade de atração em relação aos jovens potenciais candidatos

Em síntese, reforça-se a importância do conhecimento dos potenciais candidatos ao ingresso em RV/RC. Além do conhecimento das eventuais características ou designação das novas gerações, importa conhecer preferências, valores, atitudes, motivações e expectativas dos indivíduos que em cada momento se encontram em condições de poderem ser recrutados. Este conhecimento, bem como as formas de proceder à atração é, entre outros, um papel que cabe às FA Portuguesas.

#### **4.5.5. As Forças Armadas Portuguesas**

As FA são caracterizadas pela especificidade da sua organização, pela tipologia de missões que executam, pela natureza da profissão militar, valores e princípios que contribuem para uma cultura organizacional muito diferente das outras organizações. Com a implementação do atual modelo de serviço militar baseado no voluntariado, as FA enfrentam exigências relacionadas com o recrutamento militar. Estas exigências obrigam a um profundo empenhamento, para

garantir a sua atratividade e capacidade de atração de potenciais candidatos para a prestação de um serviço militar muito específico.

Na perspectiva do recrutamento apontam-se alguns fatores que devem merecer a atenção das FA para potenciar a atração de potenciais candidatos:

- Foram identificadas fragilidades no que respeita à captação e retenção dos militares RV/RC nas fileiras, que podem pôr em causa a sustentação destes regimes. Justifica-se assim a intervenção das FA, no sentido de dar resposta às fragilidades identificadas e reforçar a sua posição no mercado de trabalho.
- A imagem organizacional das FA pode influenciar a atração e a atratividade percecionada pelos potenciais candidatos. Neste caso referimo-nos à imagem das FA, enquanto entidade empregadora (imagem do empregador/*employer image*), percecionada como um bom ou mau local para trabalhar. No presente contexto, e conforme anteriormente referido a imagem do empregador é entendida numa perspetiva holística, como sentimentos e atitudes gerais, em relação a uma organização, e como tal é equiparada ao conceito de atratividade organizacional.
- Relacionado com a *employer image*, o conceito de *employer branding* é fundamental para o processo de recrutamento, na medida em que ajuda as organizações a apresentarem-se bem perante os potenciais candidatos. Relembra-se que o conceito surgiu como sendo o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos que são identificados com o emprego de uma empresa contratante (Ambler & Barrow, 1996). Por outro lado, o *employer branding* está intimamente relacionado com o conceito de *employer attractiveness*, entendido como os benefícios que um potencial empregado prevê no trabalho para uma organização (Berthon, 2005). O entendimento destes conceitos reforça a necessidade das FA definirem claramente as suas estratégias de *employer branding*, adequando-as à realidade do mercado de trabalho e, em particular, ao que é desejado pelos potenciais candidatos aos RV/RC.
- A reputação organizacional é a avaliação global ou estima em que uma organização é mantida, decorrente das perceções das diferentes imagens organizacionais e de elementos de confiança, credibilidade e responsabilidade associados a essa organização. Uma reputação organizacional favorável afeta positivamente o recrutamento, na medida em

que pode atrair mais e melhores candidatos, possibilitando a seleção dos que mais interessam à organização. Neste enquadramento, as FA devem implementar estratégias que favoreçam a sua reputação organizacional, incluindo princípios de responsabilidade social, que contribuam para julgamentos favoráveis e que tenham efeitos positivos na atratividade e nos resultados do recrutamento.

- Da análise efetuada foram identificados fatores que justificam a intervenção das FA, ao nível da melhoria de processos e da implementação de estratégias que contribuam para exponenciar a sua imagem, o *employer branding*, a sua reputação organizacional e consequentemente melhorar a atratividade e potenciar a atração. Além da implementação destas estratégias destacam-se ainda necessidades de intervenção nos seguintes fatores e processos: valorizar a profissão militar; divulgar a atividade militar; melhorar e rentabilizar os sistemas de informação relativos ao recrutamento; incrementar e melhorar o uso de redes sociais e páginas de internet; explorar a utilização do passa-palavra; realizar estágios de iniciação para jovens, em contexto de trabalho; melhorar a comunicação com o mercado de trabalho e divulgação da oferta; melhorar a articulação entre os ramos das FA e o MDN; incrementar a utilização de especialistas em várias áreas; atuar ao nível da gestão das expectativas dos cidadãos que ingressam em RV/RC, atendendo à especificidade do ambiente militar e das condições de acolhimento proporcionadas.

Naturalmente verifica-se um estreito relacionamento entre os conceitos de imagem, *employer branding* e reputação organizacional das FA, e atração e atratividade. De igual forma, também o atual “modelo” de recrutamento militar nas FA Portuguesas está intimamente relacionado com as formas de prestação de serviço militar em RV/RC e, em particular, com a modalidade de recrutamento normal. Dada a especificidade de alguns fatores, que também devem merecer a atenção das FA, os mesmos são agrupados e relacionados com o atual modelo de recrutamento. É o que veremos de seguida, procurando identificar alterações que potenciem a capacidade de atração das FA.

#### **4.5.6. O modelo do recrutamento**

As fragilidades apontadas ao atual modelo de recrutamento poderão pôr em causa a sustentabilidade da prestação do serviço militar em RV/RC. Justifica-se assim a necessidade de

investigar as dificuldades que se colocam ao recrutamento, identificar causas e apontar possíveis áreas de intervenção. Esta é, relembra-se, uma das motivações da presente investigação.

No que respeita ao modelo, para além das fragilidades, apontam-se fatores relacionados com a estrutura do recrutamento, com as condições da candidatura e ingresso ao RV/RC bem como as particularidades associadas a estes regimes que devem merecer a devida reflexão e ser objeto de eventuais alterações.

- As fragilidades do atual modelo de recrutamento, são bem patentes nas dificuldades em atrair e manter cidadãos para a prestação de serviço militar e refletem-se na diminuição do efetivo em RV/RC que se tem vindo a verificar nas FA Portuguesas.
- A orgânica e estratégia de operacionalização do modelo de recrutamento são fatores que têm sido objeto de análise, destacando-se: a estratégia do recrutamento é pouco flexível e apresenta dificuldades de adaptação às mudanças, em particular às que ocorrem no mercado de trabalho; o desenvolvimento das atividades de recrutamento processa-se de forma autónoma em cada ramo das FA, desde a divulgação até à instrução militar; a divulgação é feita de forma individualizada, e não articulada entre os ramos das FA e o MDN; aponta-se a necessidade de harmonização e desenvolvimento da gestão do conhecimento, da divulgação e da integração de planos de comunicação para prevenir fragilidades.
- No respeitante aos requisitos relativos à candidatura e ingresso, no âmbito do recrutamento normal, apontam-se fatores relacionados com as condições gerais e especiais de admissão, como as PCS, idade e habilitações dos candidatos, destacando-se: a flexibilização dos critérios das PCS; possibilitar o ingresso com escolaridade mínima abaixo do 9.º ano, para a categoria de praças; alterar a idade máxima para ingresso, aumentando-a para os 27 anos.
- A especificidade da forma de prestação de serviço militar em RV/RC, materializada pela natureza do vínculo contratual que lhe está associada, influencia e condiciona o processo de recrutamento. É hoje comumente aceite a importância e interdependência entre o recrutamento, a retenção nas fileiras e a reinserção no mercado de trabalho civil. Importa ainda realçar que após a saída das fileiras os ex-militares se constituem como uma importante fonte informal, que pode ser utilizada para influenciar o recrutamento e

aumentar o número de candidatos. Neste contexto, para além do recrutamento, as FA devem prestar especial atenção à forma como são tratados os militares, durante e após a prestação do serviço. Atendendo às vantagens que podem proporcionar, a utilização de ex-militares é um aspeto a equacionar pelos responsáveis pelo recrutamento.

- Conforme mencionado anteriormente, verifica-se que as fontes de recrutamento informais podem produzir resultados organizacionais mais positivos, são percebidas pelos potenciais candidatos como sendo mais precisas e realistas, resultando em menos expectativas insatisfeitas, maior satisfação no trabalho e taxas mais elevadas de sobrevivência no emprego. Em especial, o passa-palavra positivo é uma fonte com impacto muito significativo na atração, imagem e atratividade organizacional e na decisão de candidatura.
- Para além da já referida importância do conhecimento dos potenciais candidatos, o conhecimento dos militares em RV/RC, designadamente do perfil profissional e das âncoras de carreira é outro aspeto que pode contribuir para a melhoria do recrutamento, e como tal deve ser objeto de estudo e merecer especial atenção dos responsáveis pelo recrutamento.

Podemos referir que o modelo de recrutamento é caracterizado pela existência de estruturas e procedimentos diferenciados entre os três ramos das FA e do MDN. As conclusões apontam para as vantagens de uma melhor articulação entre os vários intervenientes no processo, estratégia comum, coordenação de atividades, partilha de estruturas, ações e meios de divulgação. Ou seja, o atual modelo pode ser melhorado. Aparentemente, uma maior centralização poderá apresentar-se como mais eficiente e racional, sobretudo do ponto de vista dos recursos empenhados.

Importa, no entanto, referir que não há evidências que do ponto de vista dos resultados do recrutamento, um modelo único e centralizado, ao nível do MDN, seja mais eficaz para a atração de candidatos, bem como das vantagens ou desvantagens que poderão advir para as FA ou para cada um dos ramos. Este é um assunto interessante, que deve ser equacionado e como tal ser objeto de futuras investigações.

Se relativamente à centralização do recrutamento se levantam algumas questões, ainda sem respostas definitivas, o recrutamento direcionado parece ser uma questão mais consensual que

importa desenvolver para melhorar a identificação e atração de segmentos específicos de uma população.

#### **4.5.7. O recrutamento direcionado**

Além de ser apontado o facto de as atividades de recrutamento se processarem de forma autónoma e não articulada, verifica-se também que são executadas de uma forma generalista, e não são direcionadas para um público-alvo específico.

Importa relembrar que face à diversidade dos potenciais candidatos, a utilização de estratégias específicas de recrutamento pode atrair minorias, fazendo-as sentir desejadas, e que as suas entidades são valorizadas, e como tal se venham a interessar pela candidatura.

Sintetizando, os responsáveis pelo recrutamento militar deverão considerar a implementação de estratégias de recrutamento direcionado para abranger um maior número de potenciais candidatos. Para tal, as atividades a desenvolver deverão ser adaptadas a segmentos específicos da população, esperando-se que tal corresponda a uma melhoria da atração desse público-alvo.

Pese embora em Portugal o público-alvo feminino não seja uma minoria, verifica-se que o efetivo de mulheres em RV/RC corresponde a apenas 16.2% do total existente nestes regimes<sup>17</sup>.

Da análise dos dados relativos ao DDN (DGRDN, 2020), verifica-se que existem indicadores muito positivos, e uma boa base de trabalho que importa desenvolver para potenciar o recrutamento junto do público-alvo feminino.

- As mulheres avaliam o DDN de forma ligeiramente mais positiva. Numa escala de 7, a avaliação feita pelos inquiridos do sexo masculino é 5.32, enquanto pelas inquiridas do sexo feminino é 5.40.
- Relativamente às representações profissionais, designadamente sobre o que pensam acerca do emprego proporcionado pelas FA, verifica-se que as mulheres, mais que os homens, tendem a expressar maior concordância. Os valores médios nas sete características consideradas (Permite praticar bastante exercício físico; Proporciona uma boa experiência profissional; Permite a continuação dos estudos; Permite evoluir na

---

<sup>17</sup> Fonte: DGRDN/MDN, dados referidos a 31 de dezembro de 2020.

carreira; É bem visto pela sociedade; Tem atividades interessantes e atrativas; É bem pago) são sempre maiores no sexo feminino.

- No que respeita à predisposição para ingresso nas FA, verifica-se que é menor na amostra feminina (39.5% no sexo feminino e 43.4% no sexo masculino). No entanto, a diferença tem vindo a esbater-se, sendo apenas de 3.9% em 2019. Entre 2010 e 2019, verifica-se um aumento de 11.3% nas jovens que manifestam algum interesse em ingressar nas FA.

Atendendo ao potencial identificado, as FA Portuguesas devem considerar as mulheres como um público-alvo e desenvolver ações específicas de recrutamento direcionado. Apresentam-se fatores que devem merecer a devida consideração dos responsáveis pelo recrutamento militar:

- Potenciar a intenção de ingresso, desenvolvendo estratégias e ações específicas dirigidas à população feminina.
- Atender ao nível de escolaridade cada vez mais elevado: adequar as atividades de atração; aumentar a atratividade para os níveis de escolaridade mais elevados; desenvolver processos que conciliem a prestação de serviço militar em RV/RC com a prossecução dos estudos.
- Potenciar o interesse positivo pelas atividades profissionais associadas a um emprego nas FA.
- Melhorar o processo de comunicação para favorecer a atratividade e potenciar a atração: implementar ações de divulgação e informação direcionadas; desenvolver e explorar o conhecimento do público-alvo feminino; adequar as mensagens a transmitir tendo em consideração as características, expetativas, e os motivos para ingressar e para não ingressar nas FA.

Em síntese, o recrutamento direcionado também visa a identificação e a atração de potenciais candidatos. No entanto, para que este cumpra o seu desiderato as FA devem adequar a forma de comunicar ao público-alvo identificado. Independentemente do público-alvo a que se destinam, um dos aspetos que importa melhorar, é a divulgação dos incentivos à prestação do serviço militar em RV/RC.

#### **4.5.8. Os incentivos**

Face às especificidades do recrutamento normal e às dificuldades em atrair potenciais candidatos, o regime de incentivos constitui-se como um importante fator, quer para o ingresso e prestação de serviço militar em RV/RC quer para a reinserção dos ex-militares.

Da análise efetuada destacam-se os seguintes pontos relativamente ao atual regime de incentivos:

- Tem havido alterações que têm restringido o acesso a alguns incentivos, especialmente os de natureza financeira; o acesso a alguns incentivos nem sempre é fácil e não depende apenas do MDN ou dos ramos das FA; verifica-se que há desconhecimento de incentivos, principalmente antes do ingresso, mas também após o ingresso, devido à deficiente divulgação; as principais potencialidades estão relacionadas com a formação profissional certificada e o apoio à reinserção no mercado de trabalho.
- Para melhorar a adequabilidade do sistema de incentivos bem como o recrutamento e a retenção, sintetizam-se os seguintes tópicos: melhorar a estratégia de comunicação do MDN e dos ramos das FA, relativamente à divulgação; melhorar e incrementar medidas conducentes à obtenção de formação e certificação profissional; alinhar a formação ministrada nas FA com o Sistema Nacional de Qualificações; simplificar o acesso aos incentivos; aumentar a remuneração base e atribuir suplementos remuneratórios equiparando-o ao das Forças de Segurança.

Em síntese, os incentivos à prestação do serviço militar em RV/RC assumem um papel determinante. A sua adequada implementação e divulgação são essenciais para que se tornem um fator realmente incentivador do ingresso, potenciador da atração e da atratividade das FA.

Dado que a comunicação é apontada, mais uma vez, como um fator a melhorar, o DDN pode constituir-se como uma excelente oportunidade para tal.

#### **4.5.9. O DDN**

De acordo com a LSM, o DDN visa sensibilizar os jovens para a temática da defesa nacional e divulgar o papel das FA. A sensibilização e divulgação envolvem diversas atividades, incluindo, entre outras, informação sobre as formas de prestação de serviço, ações de formação e possibilidades que se oferecem aos cidadãos durante e após a prestação de serviço militar.

Apesar de o DDN não ser uma atividade específica de recrutamento, importa ter em consideração o seguinte:

- É uma fonte de informação muito relevante sobre os jovens portugueses, que por terem mais de 18 anos de idade se constituem como potenciais candidatos ao ingresso nas FA.
- É uma excelente oportunidade para comunicar, identificar e atrair os jovens para as FA.
- É uma oportunidade para melhorar a imagem e reputação das FA e aumentar a sua atratividade.
- A apreciação dos jovens é muito positiva. Verifica-se que 71% dos jovens concorda com a obrigatoriedade do DDN (DGRDN, 2020).
- Verifica-se que 73.1% dos jovens afirmam que a opinião com que ficaram das FA, após a participação no DDN, mudou para melhor, e apenas 0.8% referem uma posição inversa. Acresce que estes valores se têm demonstrado estáveis nas várias edições do DDN (DGRDN, 2020).

Em síntese, podemos afirmar que o DDN apresenta aspetos muito positivos no relacionamento que se estabelece entre os jovens a defesa nacional e as FA e como tal deve ser potenciado. Constitui-se como uma excelente fonte de informação e uma oportunidade para melhorar a atração e a atratividade das FA. Considera-se que o DDN, em particular a forma de o potenciar, deverá ser objeto de futuras investigações.

Para além da atenção que deve merecer no âmbito do recrutamento militar constitui-se como uma oportunidade ímpar para melhorar a comunicação.

#### **4.5.10. A comunicação**

No âmbito do recrutamento, a relação que se estabelece entre a organização que procura candidatos e os indivíduos que procuram emprego, pode ser entendida como um processo de comunicação. As partes envolvidas comunicam entre si através de fontes de recrutamento internas ou externas, formais ou informais.

Tendo presente os objetivos do estudo e as questões de investigação a que se pretende dar resposta, apontam-se fatores que, no âmbito da comunicação são identificados como potenciadores da atração.

- Dado que certos públicos-alvo têm características específicas, as fontes de recrutamento também apresentam diferentes graus de eficácia. Assim, os métodos usados pelas FA para estabelecer a comunicação e atrair candidatos devem obedecer a uma escolha criteriosa, devendo ser adaptados em função dos objetivos e do público-alvo que se pretende atingir.
- Desenvolver uma estratégia de comunicação, materializada em planos integrados e setoriais, acautelando assim a harmonização e identidade conjunta das FA e, por outro lado, salvaguardar as especificidades dos ramos.
- No âmbito da divulgação: melhorar a divulgação da oferta de trabalho; fomentar o uso de novas tecnologias; desenvolver campanhas de publicidade integradas; utilizar os órgãos de comunicação social com mais audiência pelos jovens, para divulgar o empenhamento das FA; efetuar uma divulgação realista para não gorar expetativas e evitar saídas precoces dos militares.
- Explorar as vantagens proporcionadas pelas redes sociais, maximizando a sua utilização: implementar um plano específico, se necessário recorrendo a especialistas; escolher criteriosamente as plataformas, mensagens e conteúdos, adaptando-os aos públicos-alvo.
- Desenvolver campanhas específicas: na área da cidadania e defesa nacional; realizar estágios para jovens e visitas a unidades das FA, possibilitando o contacto com a vida militar; estreitar o relacionamento com escolas e outras instituições que lidem com os jovens, dando a conhecer a organização e a profissão militar; realizar campanhas direcionadas para outros públicos-alvo, incluindo comunidades locais e famílias de potenciais candidatos; participar em eventos de grande dimensão e visibilidade.

Sintetizando, a eficácia do recrutamento militar decorre, em grande medida, da forma como as FA comunicam com os diversos públicos.

Face à abrangência e importância do tema e à constante evolução dos sistemas de comunicação, considera-se que este fator deve ser objeto de um permanente acompanhamento. Assim, sugere-se que a comunicação em contexto de recrutamento militar seja objeto de investigação futura.

O caráter transversal da comunicação e a sua importância para a atração de potenciais candidatos são evidentes, no entanto, é essencial que estes percecionem a atratividade de um emprego nas FA.

#### **4.5.11. A atratividade**

As impressões que os potenciais candidatos têm em relação a um potencial empregador são fundamentais para o sucesso organizacional na atração. As percepções de atratividade referem-se à forma como uma organização é favoravelmente percebida, por um potencial candidato, como um lugar para trabalhar ou a conveniência de trabalhar para essa organização.

Anteriormente foram identificados fatores que podem contribuir para melhorar a atratividade, como a comunicação, os incentivos, o DDN e o papel que as FA podem desempenhar enquanto entidade empregadora e recrutadora. Sintetiza-se o que anteriormente foi mais desenvolvido, nos vários fatores, para melhorar a atratividade das FA.

- Melhorar a comunicação, adequar as diversas fontes e realizar ações específicas de divulgação.
- Melhorar as remunerações, a implementação dos incentivos e a qualidade de vida dos militares.
- Potenciar o DDN, enquanto fonte de informação e oportunidade para melhorar a comunicação com os jovens potenciais candidatos.
- Melhorar processos e implementar estratégias para exponenciar a imagem, o *employer branding* e a reputação organizacional das FA.

Importa recordar que a atratividade não depende apenas da organização, neste caso as FA. A atratividade é uma percepção subjetiva que pode ser influenciada por diferenças culturais ou demográficas e variar em função do género, idade ou educação.

Relembra-se também que a atratividade, sendo especialmente importante na fase de atração, deve ser trabalhada de forma contínua para que a organização se mantenha como um empregador reconhecido, o que contribuirá para os resultados do recrutamento.

Para que os potenciais candidatos tenham conhecimento da oferta proporcionada e da atratividade das FA, os responsáveis pelo recrutamento militar devem ter em consideração os contextos específicos e atender aos fatores que possam potenciar as adequadas atividades de atração.

#### **4.5.12. Síntese conclusiva**

Face aos resultados da análise temática efetuada, conclui-se que existem temas com significado e que devem ser considerados pela organização do recrutamento militar. Sintetizam-se os seguintes elementos e ações a desenvolver enquanto fatores relacionados com a atração das FA:

- Ter em consideração o contexto externo.
- Desenvolver o conhecimento relativamente aos potenciais candidatos aos RV/RC.
- Implementar mudanças ao nível do papel a desempenhar pelas FA.
- Adequar o atual modelo de recrutamento.
- Implementar estratégias de recrutamento direcionado.
- Implementar um adequado sistema de incentivos à prestação do serviço militar em RV/RC.
- Potenciar as atividades relacionadas com o DDN.
- Melhorar a comunicação no contexto do recrutamento.
- Desenvolver e manter a atratividade das FA.

# CAPÍTULO V

---



## **5. Abordagem quantitativa**

### **5.1. Enquadramento**

Neste capítulo faz-se uma abordagem quantitativa tendo por base o inquérito efetuado durante o DDN.

Numa primeira etapa, procede-se a uma análise exploratória dos dados, com análises descritiva, de associação e de clusters, para, depois, se construir dois modelos explicativos, de regressão linear múltipla e logística. Para estas análises, foi feito uso do programa *IBM SPSS Statistics for Windows, Version 27.0*.

No ano de 2018 teve lugar a 14.<sup>a</sup> edição do DDN, que decorreu entre janeiro e dezembro, em 30 CDDN, localizados em unidades militares dos três ramos das FA.

Durante a realização do DDN, para além de participarem em atividades relacionadas com a defesa nacional e com as FA, os jovens respondem a um inquérito. Este inquérito, da responsabilidade da DGRDN do MDN, tem-se constituído como uma importante fonte de recolha de informação relativamente à caracterização dos jovens portugueses e das suas opiniões sobre as FA e o DDN.

A esta edição do DDN compareceram 102 919 jovens de nacionalidade portuguesa, tendo resultado 66 566 inquéritos, a que corresponde uma taxa de cobertura de 64.7%, com representatividade de todos os CDDN e de todos os distritos do país.

Acentua-se o carácter exploratório do estudo. Por um lado, a coleção de dados tratada aproxima-se da totalidade do universo dos participantes na edição do DDN, pelo que a inferência para este universo teria, desde logo, pouco sentido e nem seria sequer possível por falta de aleatoriedade na seleção dos respondentes. Por outro, a extrapolação das conclusões para um período de tempo de alguns anos, embora tenha alguma razoabilidade, não tem base probabilística. Assim, omitem-se da análise a indicação de quaisquer medidas inferenciais, sejam de significância ou quaisquer outras.

### **5.2. Análise descritiva**

O inquérito é constituído por três blocos, totalizando 49 perguntas:

Bloco 1 - Caracterização sócio biográfica (15 perguntas).

Bloco 2 - Apreciação do Dia da Defesa Nacional (17 perguntas).

Bloco 3 - Apreciação das Forças Armadas (17 perguntas).

Das perguntas constantes do inquérito foram selecionadas 32 (Anexo 1), conforme a distribuição que se apresenta nas Tabelas 26, 27 e 28. Esta seleção teve em consideração que a análise que se pretende efetuar está relacionada com a perceção da atratividade das FA.

Para caracterizar a atratividade percebida pelos potenciais candidatos, consideram-se as seguintes dimensões e perguntas associadas:

- Perspetiva institucional: opinião sobre as FA e confiança (2.3, 2.17, 3.1, 3.2, 3.7, 3.13).
- Perspetiva profissional: opinião sobre um emprego nas FA (3.6).
- Predisposição de ingresso em RV/RC: interesse, intenção e probabilidade de ingresso nos próximos 12 meses (3.5, 3.8, 3.9, 3.11, 3.12).

**Tabela 26 - Itens considerados para análise (Bloco 1)**

N.º	Pergunta	Resposta	Variável	N
<b>1 – Caracterização sócio biográfica</b>				
1.1	Qual o seu sexo?	Simple	Nominal	66222
1.2	Qual o seu estado civil?	Simple	Nominal	66271
1.3	Qual a sua situação atual?	Simple	Nominal	66351
1.4	Com que idade deixou de estudar?	Simple	Contínua	11686
1.5	Diga-nos as duas principais razões por que deixou de estudar?	Múltipla	Nominal	11726
1.6	Quantos empregos já teve?	Simple	Discreta	18306
1.7	Qual é a sua situação na profissão?	Simple	Nominal	17009
1.8	Qual a escolaridade mais elevada que concluiu ou frequenta?	Simple	Ordinal	65869
1.9	Qual o nível de escolaridade que pretende concluir?	Simple	Ordinal	66326
1.10	Já reprovou algum ano?	Simple	Discreta	66303
1.11	Qual a situação profissional do seu pai?	Simple	Nominal	66318
1.12	Qual a situação profissional da sua mãe?	Simple	Nominal	65501
1.13	Em relação ao seu pai, qual a sua escolaridade?	Simple	Ordinal	57138
1.14	Em relação à sua mãe, qual a sua escolaridade?	Simple	Ordinal	58558
1.15	Qual o seu distrito de residência?	Simple	Nominal	66254

**Tabela 27 - Itens considerados para análise (Bloco 2)**

N.º	Pergunta	Resposta	Variável	N
<b>2 – Apreciação do Dia da Defesa Nacional</b>				
2.1	Antes de participar no DDN qual o grau de informação que tinha acerca deste dia:	Simple	Likert 7 pontos	66522
2.3	Antes do DDN a opinião que tinha sobre as Forças Armadas era:	Simple	Likert 7 pontos	66113
2.14	Qual a sua opinião geral sobre o DDN?	Simple	Likert 7 pontos	66463
2.16	Se fosse possível gostaria de passar uma semana numa unidade militar?	Simple	Nominal	66483
2.17	Pensando em tudo o que viveu hoje, acha que a sua opinião sobre as Forças Armadas mudou ou não?	Simple	Nominal	66489

**Tabela 28 - Itens considerados para análise (Bloco 3)**

N.º	Pergunta	Resposta	Variável	N
<b>3 – Apreciação das Forças Armadas</b>				
3.1	De um modo geral a sua opinião sobre as Forças Armadas é?	Simple	Likert 7 pontos	66479
3.2	Diga-nos o que pensa sobre as Forças Armadas, assinalando o grau em que concorda com cada uma das seguintes frases:	Simple	Likert 7 pontos	66523
3.3	Qual dos Ramos das Forças Armadas considera mais atrativo ou interessante?	Simple	Simple	66537
3.5	Pensando no seu futuro, qual seria o seu interesse em ingressar nas Forças Armadas, nas seguintes situações:	Simple	Likert 7 pontos	66529
3.6	Assinale o grau em que concorda com cada uma das seguintes frases sobre o que pode ser um emprego nas Forças Armadas:	Simple	Likert 7 pontos	66519
3.7	De um modo geral, a opinião que os seu familiares e amigos lhe transmitem sobre as Forças Armadas é:	Simple	Likert 7 pontos	66505
3.8	Tendo em conta as diversas opções que podem definir a sua vida profissional, diga se, num futuro próximo, poderá ou não ingressar nas Forças Armadas nos regimes de Voluntariado e de Contrato?	Simple	Nominal	66438
3.9	Quais os motivos pelos quais está interessado em ingressar nas Forças Armadas através do RV/RC?	Múltipla	Nominal	19843
3.10	Em caso de ingresso teria ou não preferência por algum ramo?	Simple	Nominal	63107
3.11	É provável que esse ingresso no RV/RC aconteça nos próximos 12 meses?	Simple	Likert 7 pontos	19849
3.12	Quais os motivos por que não está interessado em ingressar nas Forças Armadas através do RV/RC?	Múltipla	Nominal	22705
3.13	Qual o grau de confiança que tem nas seguintes instituições?	Simple	Likert 7 pontos	66480

Dos 66 566 inquiridos, verifica-se que algumas perguntas não foram respondidas, o que se reflete nos parciais de cada item.

A distribuição por sexo é equilibrada, 49.6% do sexo masculino e 50.4% do sexo feminino, e 97.2% dos participantes no DDN são solteiros.

No que respeita à situação atual dos participantes, 48 046 (72.4%) são estudantes e 6658 (10.0%) estudam e trabalham.

Destaca-se que 11.4% estão empregados e 6.2% desempregados. No respeitante à situação na profissão, 67.0% trabalham por conta de outrem e 21.4% referem que no momento estão desempregados. É também interessante notar que dos jovens que não são estudantes (18 306), a maioria já teve emprego<sup>18</sup> e 3232 (17.7%) nunca teve emprego.

Na Tabela 29 apresenta-se uma caracterização geral da amostra.

**Tabela 29 - Caracterização geral da amostra**

		<b>N</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Sexo</b>	Masculino	32875	49.6%
	Feminino	33347	50.4%
<b>Estado civil</b>	Solteiro	64393	97.2%
	Outro	1878	2.8%
<b>Situação atual (Atividade)</b>	Estudante	48046	72.4%
	Trabalhador(a) estudante	6658	10.0%
	Empregado(a)	7543	11.4%
	Desempregado(a)	4104	6.2%
<b>Situação na profissão</b>	Trabalhador(a) por conta de outrem	11400	67.0%
	Trabalhador(a) por conta própria	823	4.8%
	Trabalhador(a) no negócio da família	1139	6.7%
	Neste momento está desempregado(a)	3647	21.4%
<b>Quantos empregos já teve</b>	Nenhum	3232	17.7%
	Um	8912	48.7%
	Dois	3911	21.4%
	Três ou mais	2251	12.3%

Quanto à distribuição por distrito de residência (Figura 23), observa-se uma maior concentração no litoral e nos grandes centros urbanos: Lisboa 12 717 (19.2%), Porto 11 518 (17.4%), Setúbal 6527 (9.9%), Braga 4840 (7.3%), Aveiro 4495 (6.8%) e Faro 3594 (5.4%).

<sup>18</sup> Considera-se apenas os que tiveram uma duração superior a 3 meses.

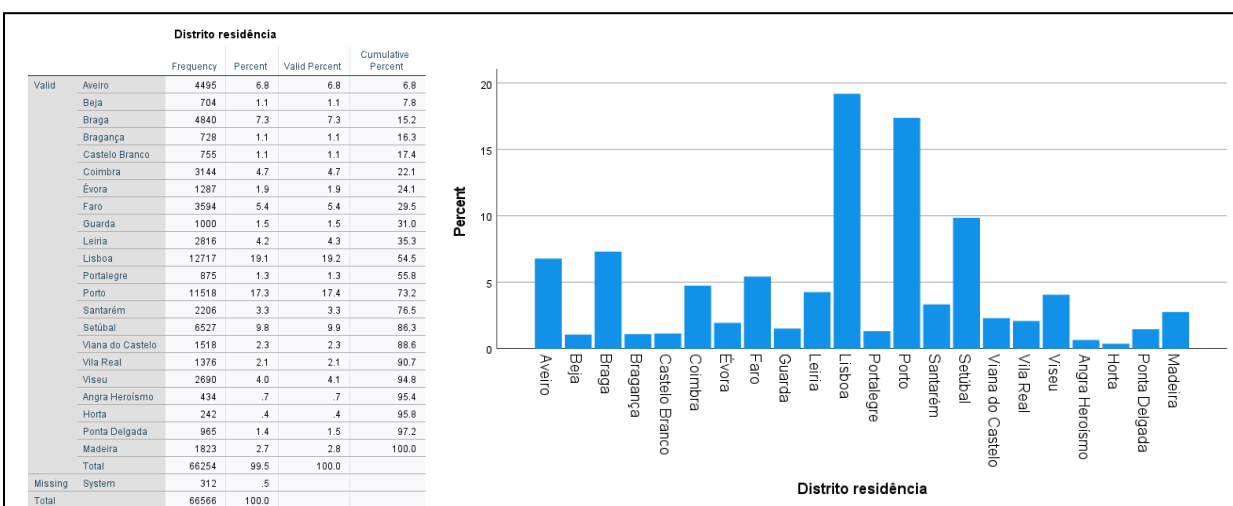


Figura 23 - Distribuição por distrito de residência

Quanto ao nível de escolaridade frequentado ou concluído pelos jovens participantes no DDN, 33 754 (51.2%) referem o 12.º ano e 15 913 (24.2%) indicam a frequência do ensino superior, sendo que 8135 (12.4%) referem um nível de escolaridade igual ou inferior ao 9.º ano (Tabela 30).

Tabela 30 - Caracterização da amostra – Escolaridade

	N	Percentagem
<b>Nível de escolaridade (frequência ou conclusão)</b>	9.º ano ou menos	8135 12.4%
	10.º ou 11.º ano	8167 12.2%
	12.º ano	33754 51.2%
	Frequência do ensino superior	15913 24.2%
<b>Nível de escolaridade pretendida</b>	Não voltar a estudar	6227 9.4%
	3º ciclo do ensino básico (9.º ano)	1088 1.6%
	Ensino secundário (12.º ano)	15501 23.4%
	Ensino superior	43510 65.6%
<b>Idade em que deixou de estudar</b>	14 anos ou menos	78 0.7%
	15 anos	49 0.4%
	16 anos	280 2.4%
	17 anos	2705 23.1%
	18 anos ou mais	8574 73.4%

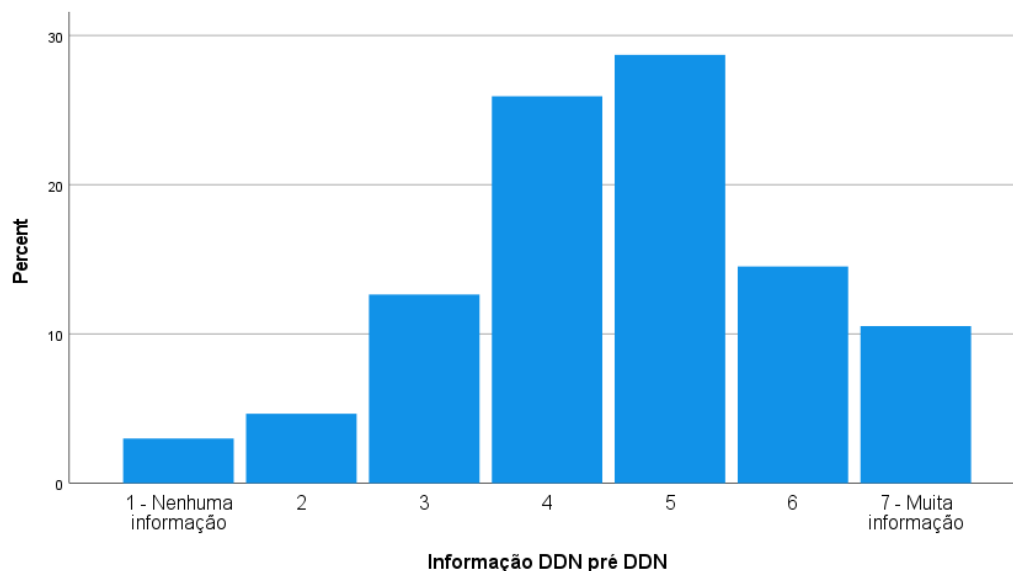
				(**)
<b>Razões por que deixou de estudar (*)</b>	Ter terminado a escolaridade pretendida	4922	32.8%	42.2%
	Pensar que não era importante estudar	407	2.7%	3.5%
	Ter reprovado algumas vezes	1423	9.5%	12.2%
	Razões económicas	5442	36.3%	46.7%
	Querer começar a trabalhar	2117	14.1%	18.2%
	Outra razão	695	4.6%	6.0%

(\*) Podiam ser apresentadas no máximo duas razões

(\*\*) Percentagem de casos

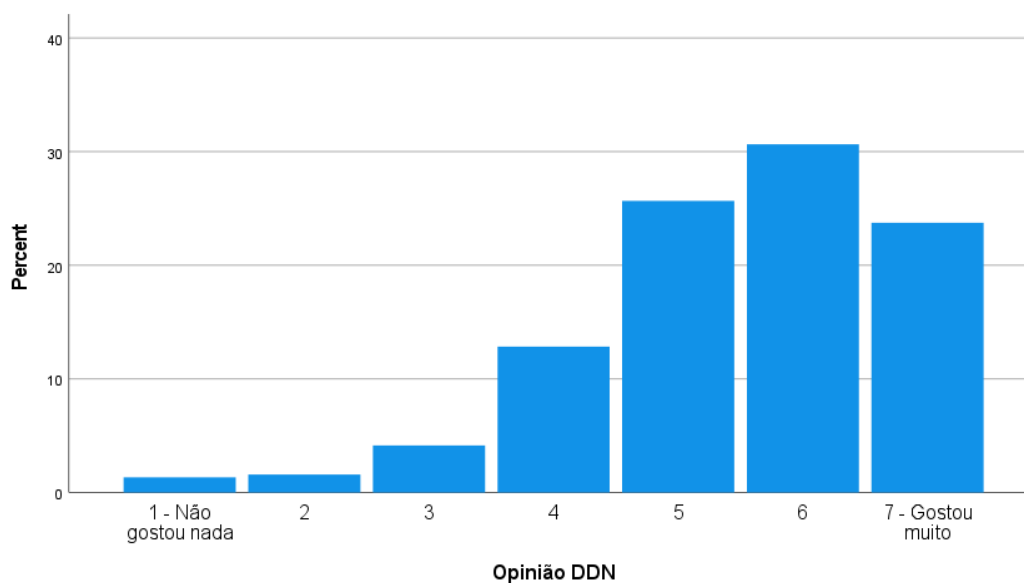
No que concerne ao nível de escolaridade pretendida, assinala-se que 43 510 (65.6%) dos jovens inquiridos pretende concluir o ensino superior. A maioria (73.4%) dos jovens que deixou de estudar tem 18 anos ou mais, e 3112 (26.6%) deixaram de estudar sendo menores de idade. As principais razões invocadas para deixar de estudar são: de natureza económica, 5442 (36.3%); por ter terminado a escolaridade pretendida, 4922 (32.8%); por querer começar a trabalhar, 2117 (14.1%).

Relativamente à participação no DDN (Figura 24), 13 507 dos jovens (20.3%) referem que tinham pouca ou nenhuma informação e apenas 7008 (10.5%) tinham muita informação.



**Figura 24 - Informação sobre o DDN antes da participação**

A apreciação que os jovens fazem do DDN é bastante favorável (Figura 25), com 53 218 dos participantes (80.0%) referindo que gostaram ou gostaram muito.

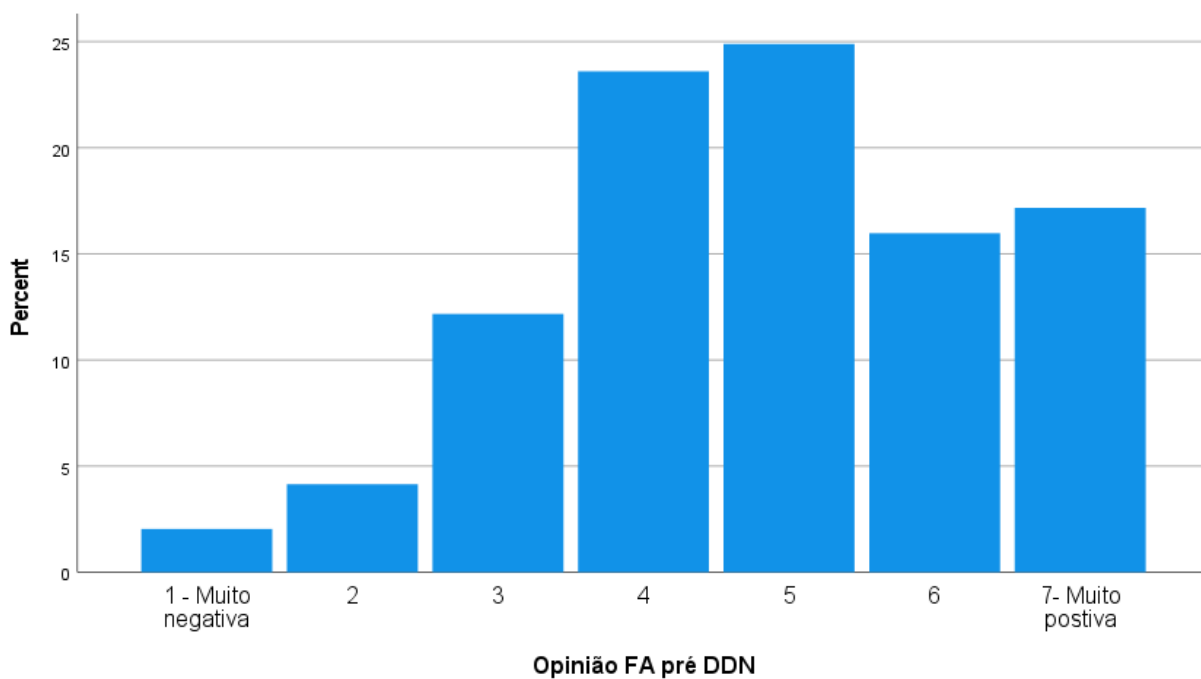


**Figura 25 - Opinião geral sobre o DDN**

É interessante notar que em resposta à pergunta, “*Se fosse possível, gostaria de passar uma semana numa unidade militar?*”, 38 170 jovens (57.4%) referem que sim, 14 289 (21.5%) referem que não e 14 024 (21.1%) não sabe.

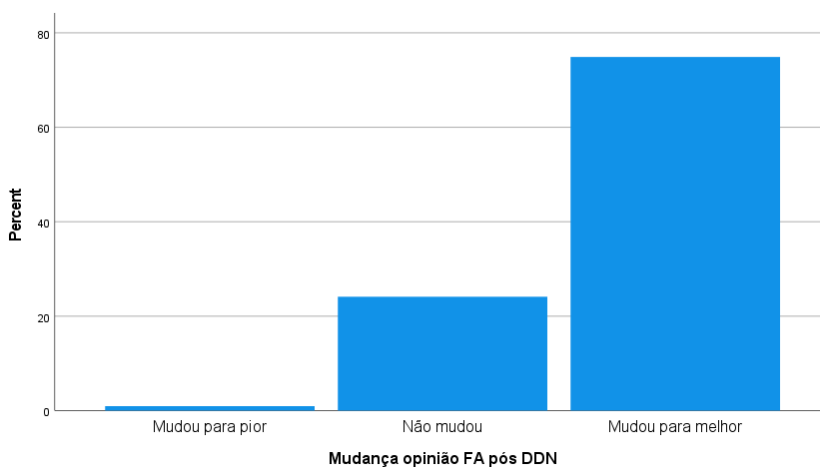
Outro indicador com interesse prende-se com a opinião que os jovens têm das FA, antes e depois da participação no DDN.

A Figura 26 ilustra a opinião que os participantes tinham sobre as FA antes da participação no DDN.



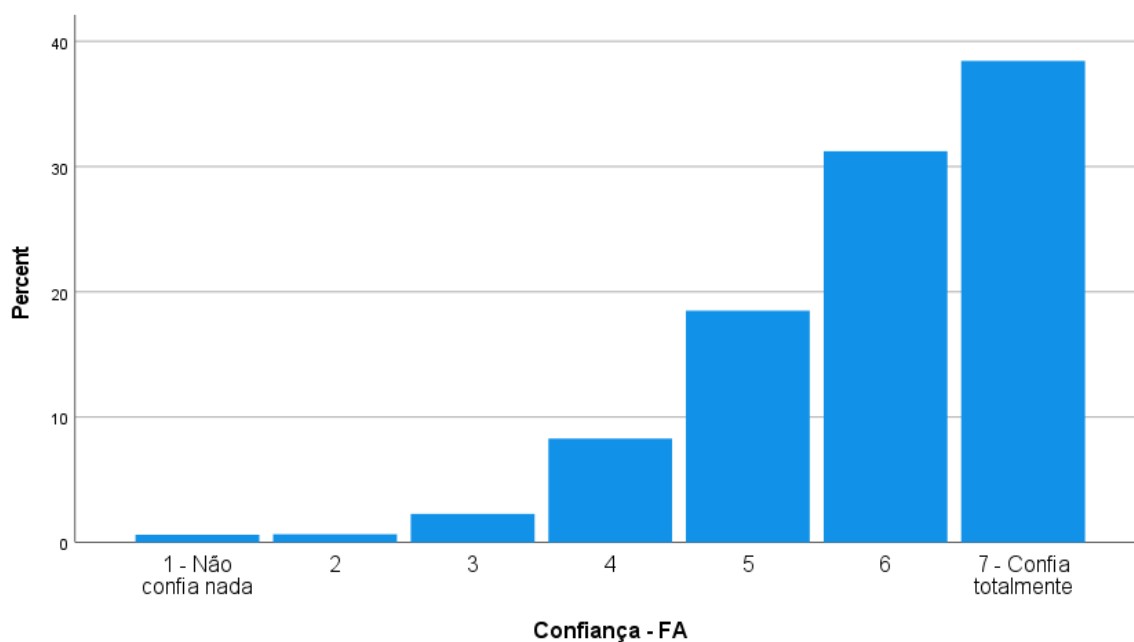
**Figura 26 - Opinião sobre as FA antes da participação no DDN**

Como pode ser observado na Figura 27, 49 805 dos participantes (74.9%) mudaram de opinião, para melhor, enquanto que 16 043 (24.1%) mantiveram a opinião e 641 (1.0%) mudaram de opinião para pior.



**Figura 27 - Mudança de opinião sobre as FA após participação no DDN**

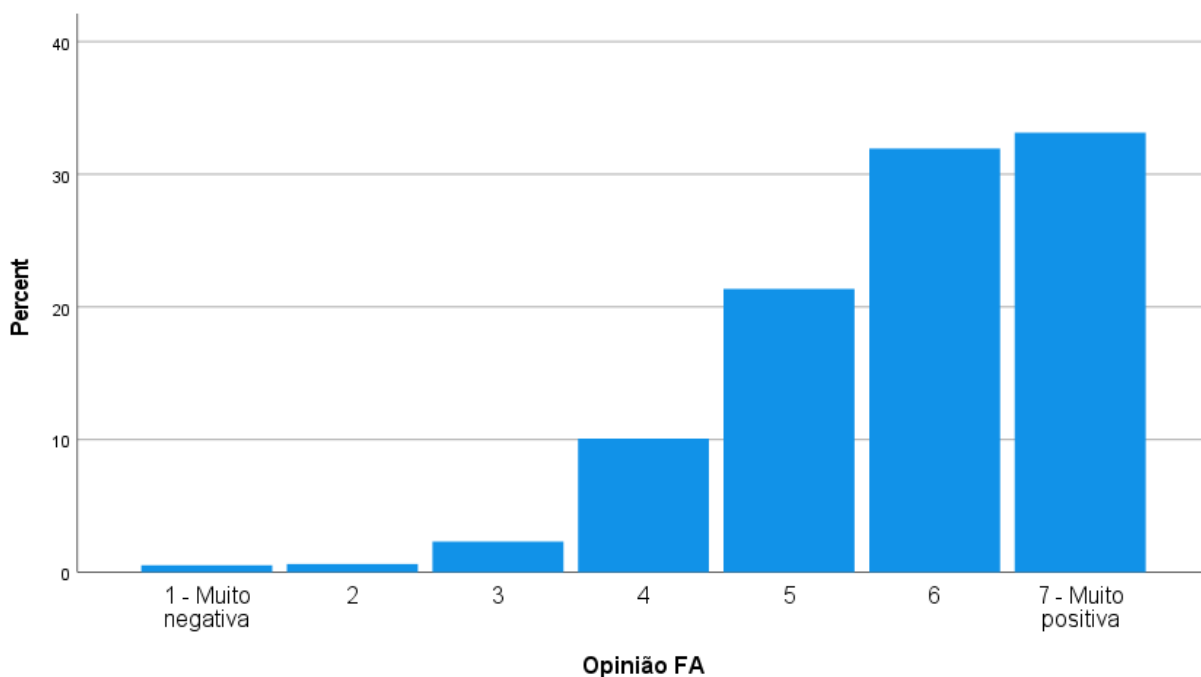
Relativamente à avaliação que é feita pelos participantes sobre o grau de confiança que têm em várias instituições, as FA (Figura 28) registam valores muito positivos (38.4% confia totalmente).



**Figura 28 - Grau de confiança nas FA**

Aprofundando a análise relativa às representações sobre as FA, do ponto de vista institucional pode-se referir que a aceitação dos jovens é muito positiva.

Conforme ilustra a Figura 29, 22 029 dos participantes (31.1%) têm uma opinião muito positiva das FA e apenas 335 (0.5%) tem opinião muito negativa.

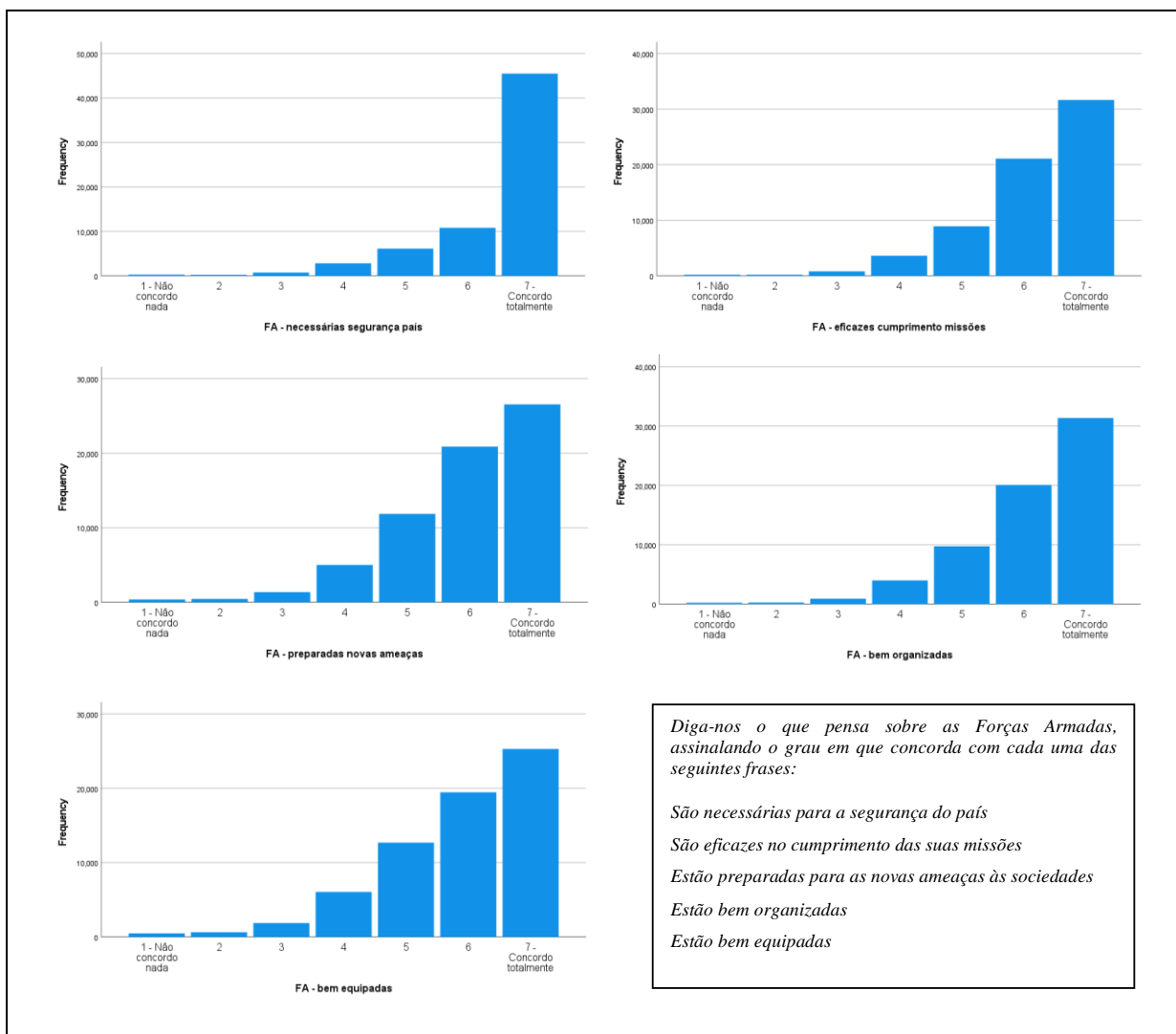


**Figura 29 - Opinião geral sobre as FA**

No que respeita à pergunta 3.2. “Diga-nos o que pensa sobre as Forças Armadas, assinalando o grau em que concorda com cada uma das seguintes frases:”, foram obtidas as seguintes percentagens de concordância:

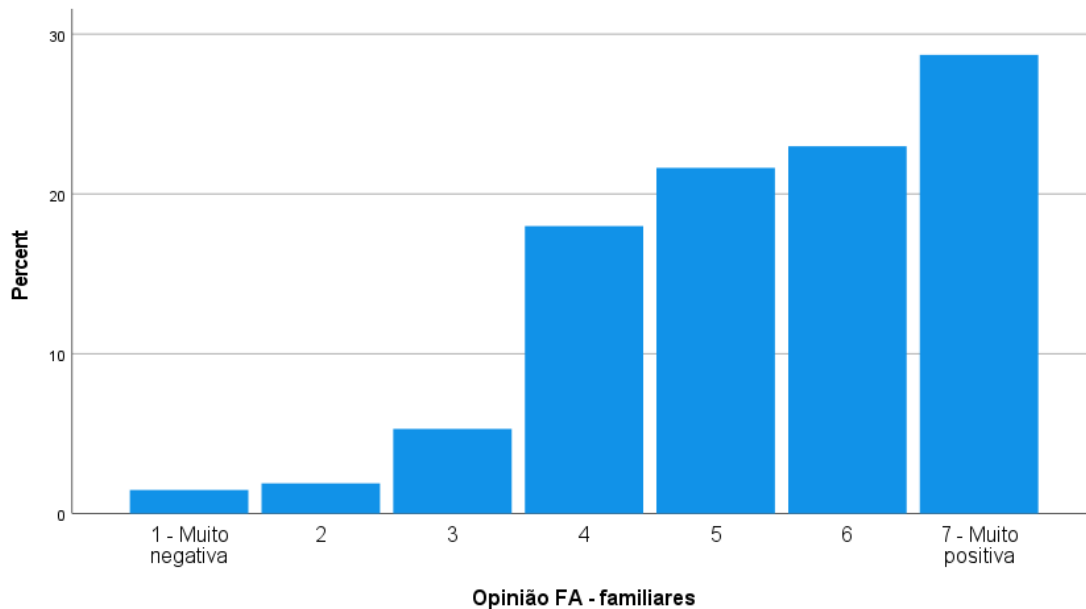
- *São necessárias para a segurança do país* - (68.4% concorda totalmente)
- *São eficazes no cumprimento das suas missões* - (47.6% concorda totalmente)
- *Estão preparadas para as novas ameaças às sociedades* - (39.9% concorda totalmente)
- *Estão bem organizadas* - (47.1% concorda totalmente)
- *Estão bem equipadas* - (38.0% concorda totalmente)

Verifica-se que, de uma forma muito clara, os participantes concordam que as FA são necessárias para a segurança do país, são eficazes no cumprimento das suas missões e que estão bem organizadas (Figura 30).



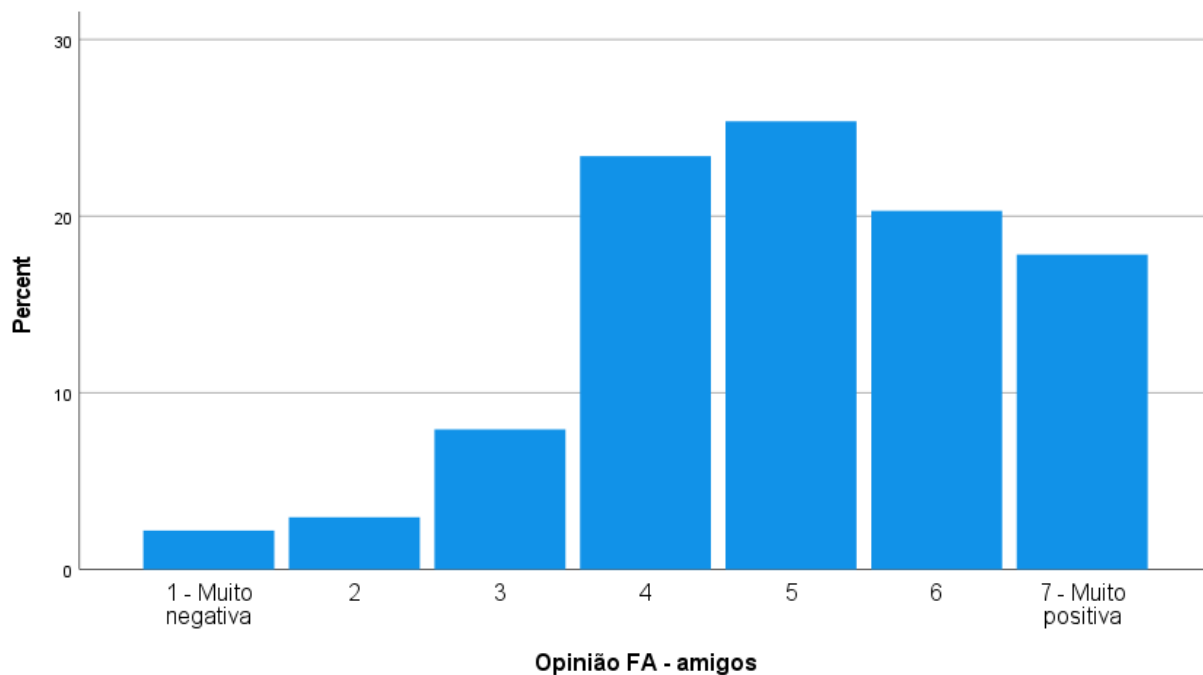
**Figura 30 - Opinião sobre as FA (5 frases)**

É também interessante notar a opinião que, de um modo geral, é transmitida pelos familiares dos jovens participantes no DDN, sobre as FA (Figura 31): 19 092 dos participantes (28.7%) referem que é uma opinião muito positiva.



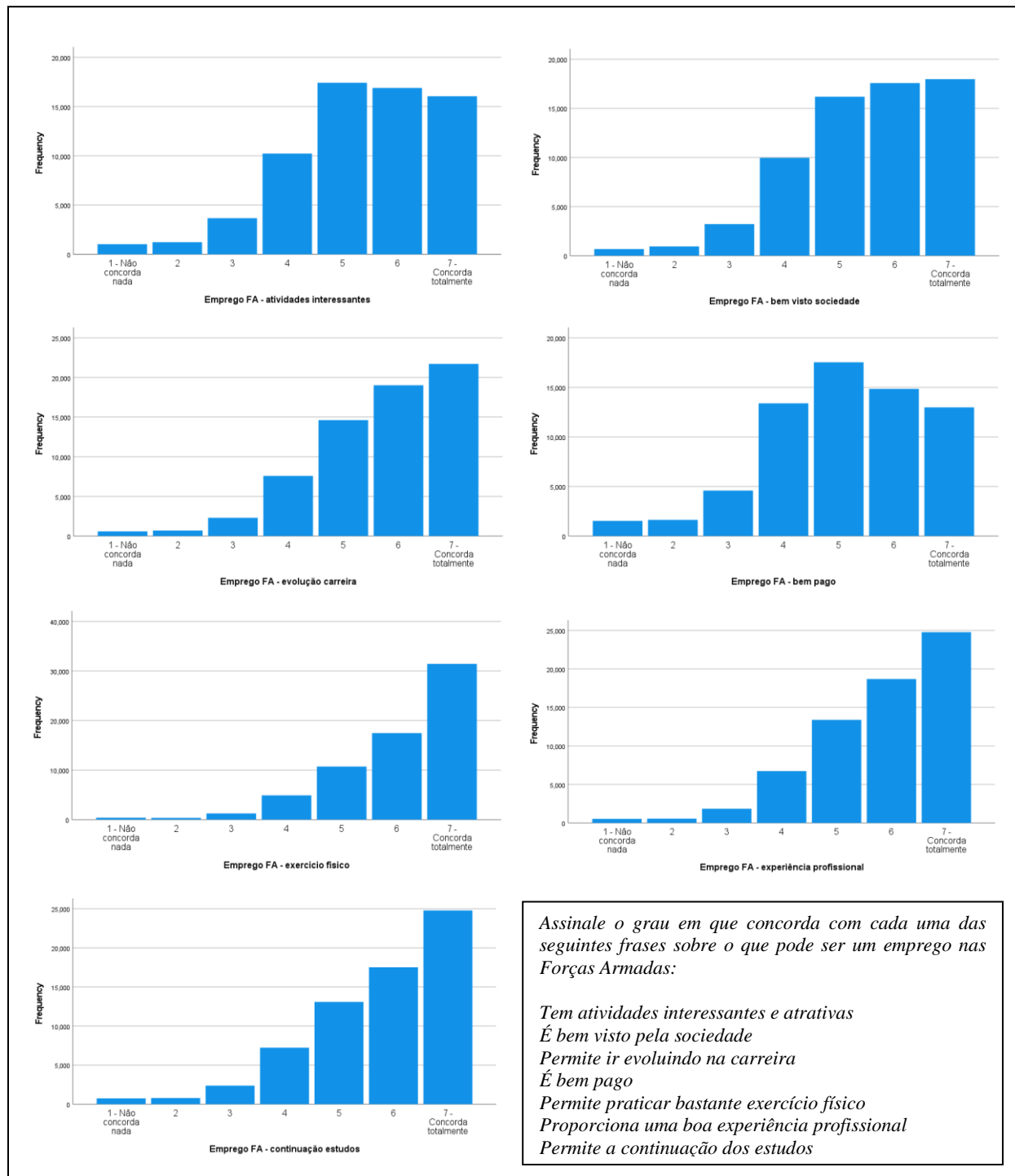
**Figura 31 - Opinião geral que os familiares transmitem sobre as FA**

A Figura 32 ilustra a opinião que é transmitida pelos amigos, sobre as FA. Neste caso verifica-se que a opinião muito positiva é referida por 11 857 dos participantes, correspondendo a 17.8%.



**Figura 32 - Opinião geral que os amigos transmitem sobre as FA**

No que respeita às representações profissionais dos participantes, designadamente sobre o que pensam sobre o que pode ser um emprego nas FA, as respostas obtidas mostram-se favoráveis, no entanto inferiores à componente institucional (Figura 33).



**Figura 33 - Opinião sobre o que pode ser um emprego nas FA (7 frases)**

Relativamente à pergunta “Qual dos Ramos das Forças Armadas considera mais atrativo ou interessante?”, obtiveram-se as seguintes respostas:

- Marinha: 16 061 inquiridos (24.1%)
- Exército: 24 835 inquiridos (37.3%)
- Força Aérea: 22 264 inquiridos (33.5%)
- Sem elementos suficientes para responder: 3377 inquiridos (5.1%)

Verifica-se, assim, que o Exército é o ramo das FA que os participantes no DDN consideram mais atrativo ou interessante, seguido da Força Aérea e da Marinha.

A Figura 34 ilustra o interesse manifestado pelos participantes em ingressar nas FA, em RV/RC (pergunta 3.5). Observa-se que 22 776 jovens assinalaram os níveis de interesse 5, 6 e 7, o que corresponde a 44.8%. Apenas 11 373 (17.1%) referem nenhum interesse em ingressar.

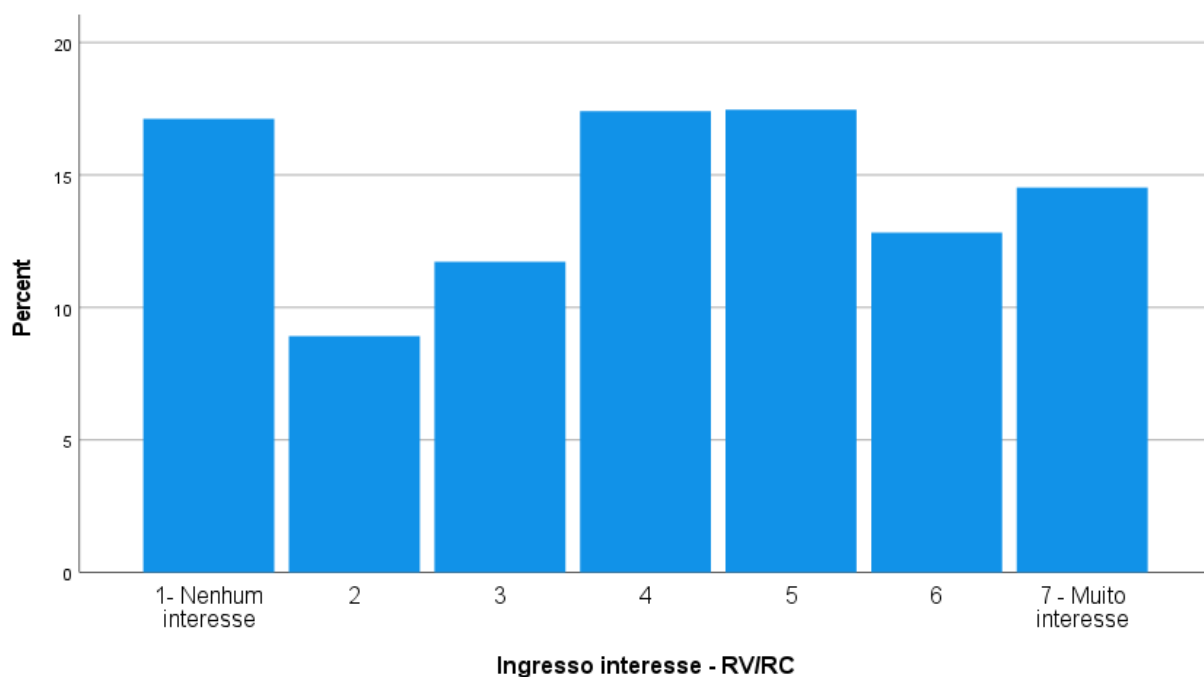
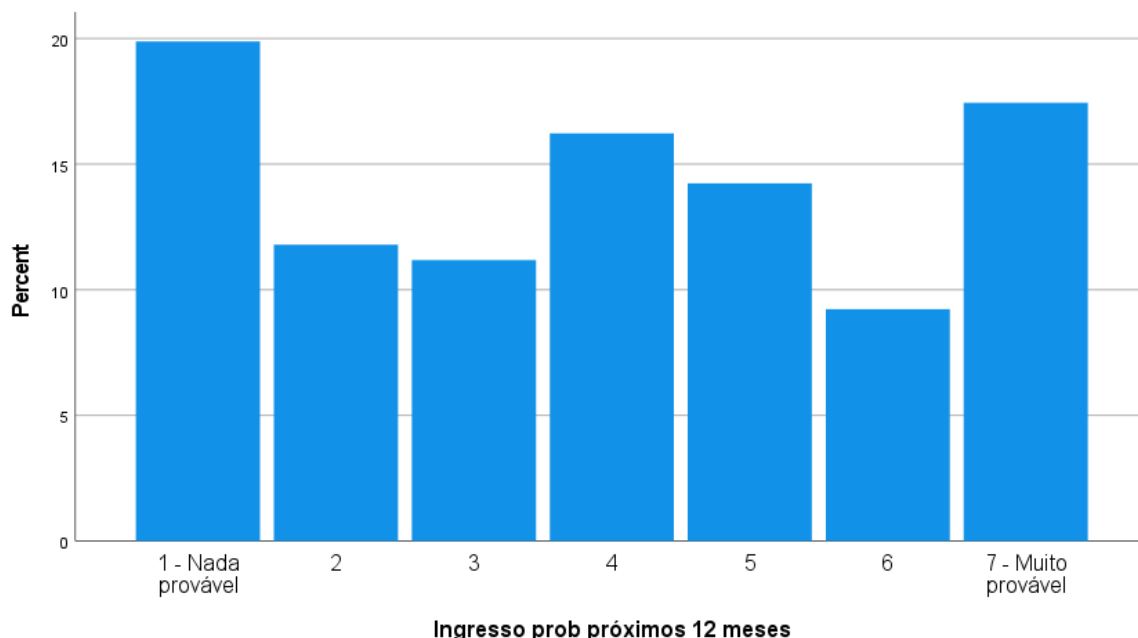


Figura 34 - Interesse em ingressar nas FA em RV/RC

No que respeita à intenção de ingresso nas FA, nos RV/RC, (pergunta 3.8) foram obtidas as seguintes respostas:

- Sim: 19 839 (29.9%);
- Não: 19 907 (30.0%);
- Não sabe: 26 622 (40.2%)

Já quanto à probabilidade de ingresso em RV/RC acontecer nos próximos 12 meses (pergunta 3.11), foram obtidos resultados conforme a Figura 35, com 3462 inquiridos (17.4%) referindo o ingresso como muito provável.



**Figura 35 - Probabilidade de ingressar em RV/RC nos próximos 12 meses**

Importa, no entanto, analisar com mais profundidade quer os motivos de ingresso, quer os motivos para não ingresso em RV/RC<sup>19</sup>. Conforme se pode verificar nas Tabelas 31 e 32 são questões de resposta múltipla.

Relativamente à pergunta 3.9 “*Quais os motivos pelos quais está interessado em ingressar nas Forças Armadas através do RV/RC?*”, foram obtidos os resultados apresentados na Tabela 31.

Os fatores mais relevantes são “gostar da vida militar e das missões das FA” e “participar em missões humanitárias e de apoio à paz”. Assumem ainda alguma relevância “poder continuar a estudar e ter mais formação profissional”, “concorrer às Forças de Segurança (GNR e PSP)” e “concorrer aos Quadros Permanentes das Forças Armadas”.

---

<sup>19</sup> Pedido para assinalar os motivos mais significativos, no máximo três.

**Tabela 31 - Motivos para ingressar em RV/RC**

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Ingresso razões <sup>a</sup>	Ingresso - gostar vida militar	12176	30.0%	61.3%
	Ingresso - bem visto sociedade	2092	5.2%	10.5%
	Ingresso - missões humanitárias	11056	27.3%	55.7%
	Ingresso - concurso QP	3288	8.1%	16.6%
	Ingresso - concurso FS	3525	8.7%	17.8%
	Ingresso - continuação estudos	4428	10.9%	22.3%
	Ingresso - bom ordenado	2068	5.1%	10.4%
	Ingresso - dificuldade emprego	771	1.9%	3.9%
	Ingresso - outro motivo	1142	2.8%	5.8%
Total		40546	100.0%	204.3%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Relativamente à pergunta 3.12 “*Quais os motivos por que não está interessado em ingressar nas Forças Armadas através do RV/RC?*”, são apresentados os resultados na Tabela 32.

**Tabela 32 - Motivos para não ingressar em RV/RC**

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Não ingresso razões <sup>a</sup>	Não ingresso - empregado	2443	6.7%	10.8%
	Não ingresso - continuação estudos	11694	32.3%	51.6%
	Não ingresso - caract prof militar	7997	22.1%	35.3%
	Não ingresso - ordenado baixo	1548	4.3%	6.8%
	Não ingresso - sem futuro profissional	1232	3.4%	5.4%
	Não ingresso - distância casa família	5902	16.3%	26.0%
	Não ingresso - apenas QP	873	2.4%	3.8%
	Não ingresso - outro motivo	4552	12.6%	20.1%
Total		36241	100.0%	159.8%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

O fator mais relevante é “estar a estudar e querer continuar apenas a estudar”, seguido de “não gostar das características da profissão militar” e “não querer ficar longe de casa e da família”.

### 5.3. Análise de associação

Na presente investigação, existe um especial interesse em identificar a possível associação entre a predisposição de ingresso nas FA em RV/RC e um conjunto de outras variáveis. Para representar a intenção de ingresso, usamos a variável “Ingresso intenção binária”, uma transformação da variável “Ingresso intenção” por eliminação do valor “Não sabe”. Atendendo à natureza qualitativa da variável, usamos para avaliação da intensidade de associação o coeficiente V de Cramér.

Para interpretação do valor do coeficiente, fazemos uso da interpretação de Choen (1998), conforme Tabela 33 abaixo.

**Tabela 33 - Interpretação para V de Cramér**

GL*	Negligenciável	Baixo	Médio	Alto
1	0 - .10	.10 - .30	.30 - .50	.50 - 1
2	0 - .07	.07 - .21	.21 - .35	.35 - 1
3	0 - .06	.06 - .17	.17 - .29	.29 - 1
4	0 - .05	.05 - .15	.15 - .25	.25 - 1
5	0 - .05	.05 - .13	.13 - .22	.22 - 1

\* Graus de liberdade

A Tabela 34 apresenta um quadro-resumo da associação entre a intenção de ingresso e um conjunto das variáveis, com indicação dos valores dos coeficientes de associação correspondentes. Será aprofundada a análise nos casos onde o valor do coeficiente V de Cramér é “médio” e “alto”. Contudo, nalguns casos, por se considerar que a análise é relevante, a mesma será considerada, apesar de o valor do coeficiente ser “baixo”.

**Tabela 34 - Associação com “Intenção de ingresso em RV/RC”**

Pergunta	Variáveis * Intenção de ingresso em RV/RC	V de Crámer	
1.1	Sexo	.115	Baixo
1.2	Estado civil	.012	Negligenciável
1.3	Situação atual (atividade)	.168	Baixo
1.4	Idade em que deixou de estudar	.044	Negligenciável
1.6	Número de empregos que teve	.077	Negligenciável
1.7	Situação na profissão	.069	Negligenciável
1.8	Escolaridade (concluída ou frequentada)	.223	Baixo
1.9	Escolaridade pretendida	.204	Baixo
1.10	Número de reprovações escolares	.052	Negligenciável
1.11	Situação profissional do pai	.045	Negligenciável
1.12	Situação profissional da mãe	.030	Negligenciável
1.13	Escolaridade do pai	.163	Baixo

1.14	Escolaridade da mãe	.168	Baixo
1.15	Distrito de residência	.088	Negligenciável
2.3	Opinião sobre as Forças Armadas pré DDN	.218	Baixo
2.14	Opinião geral sobre o DDN	.396	Médio
2.16	Passar uma semana numa unidade militar	.611	Alto
2.17	Mudança de opinião sobre as FA (pós DDN)	.220	Baixo
3.1	Opinião geral sobre as Forças Armadas	.322	Médio
3.2	FA: necessárias para a segurança do país	.130	Baixo
	FA: eficazes no cumprimento das suas missões	.181	Baixo
	FA: preparadas para as novas ameaças às sociedades	.196	Baixo
	FA: bem organizadas	.185	Baixo
	FA: bem equipadas	.155	Baixo
3.3	Ramos das Forças Armadas mais atrativo ou interessante	.225	Baixo
3.5	(Interesse) Ingresso nas Forças Armadas em RV/RC	.682	Alto
	(Interesse) Ingresso nas Forças Armadas no QP	.605	Alto
3.6	Emprego nas Forças Armadas: tem atividades interessantes e atrativas	.443	Médio
	Emprego nas Forças Armadas: é bem visto pela sociedade	.266	Baixo
	Emprego nas Forças Armadas: permite evoluir na carreira	.322	Médio
	Emprego nas Forças Armadas: é bem pago	.223	Baixo
	Emprego nas Forças Armadas: permite praticar bastante exercício físico	.202	Baixo
	Emprego nas Forças Armadas: proporciona uma boa experiência profissional	.347	Médio
3.7	Emprego nas Forças Armadas: permite a continuação de estudos	.290	Baixo
	Opinião transmitida por familiares sobre as FA	.268	Baixo
3.7	Opinião transmitida por amigos sobre as FA	.230	Baixo
	3.13	Grau de confiança na ANPC	.101
Grau de confiança nas FA		.214	Baixo
Grau de confiança na GNR		.144	Baixo
Grau de confiança na PSP		.121	Baixo
Grau de confiança na PJ		.128	Baixo
Grau de confiança no CB		.130	Baixo
3.13	Grau de confiança no SNS	.113	Baixo

No que respeita ao sexo dos participantes no DDN, verifica-se que existe uma maior intenção para ingresso nas FA, em RV/RC, por parte dos jovens do sexo masculino.

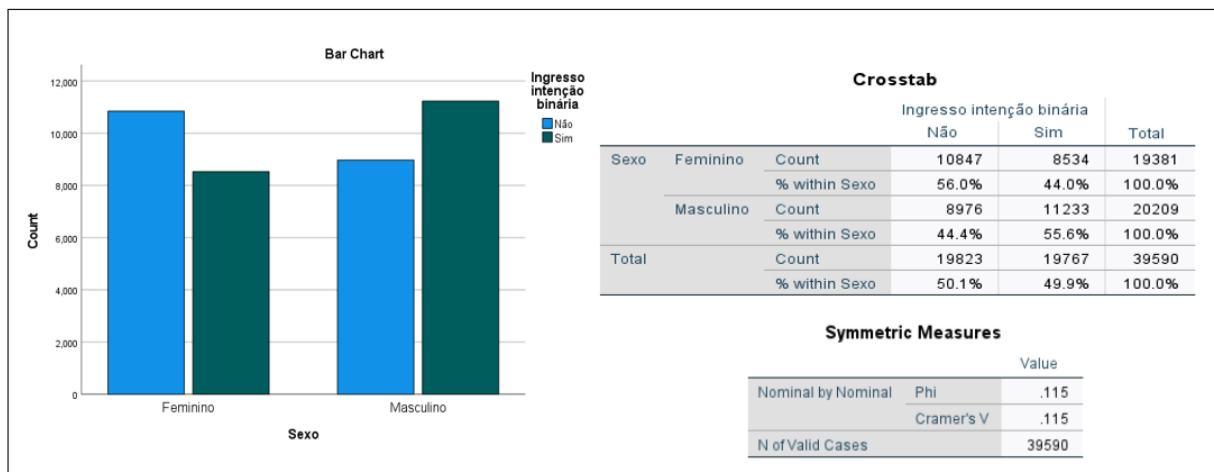
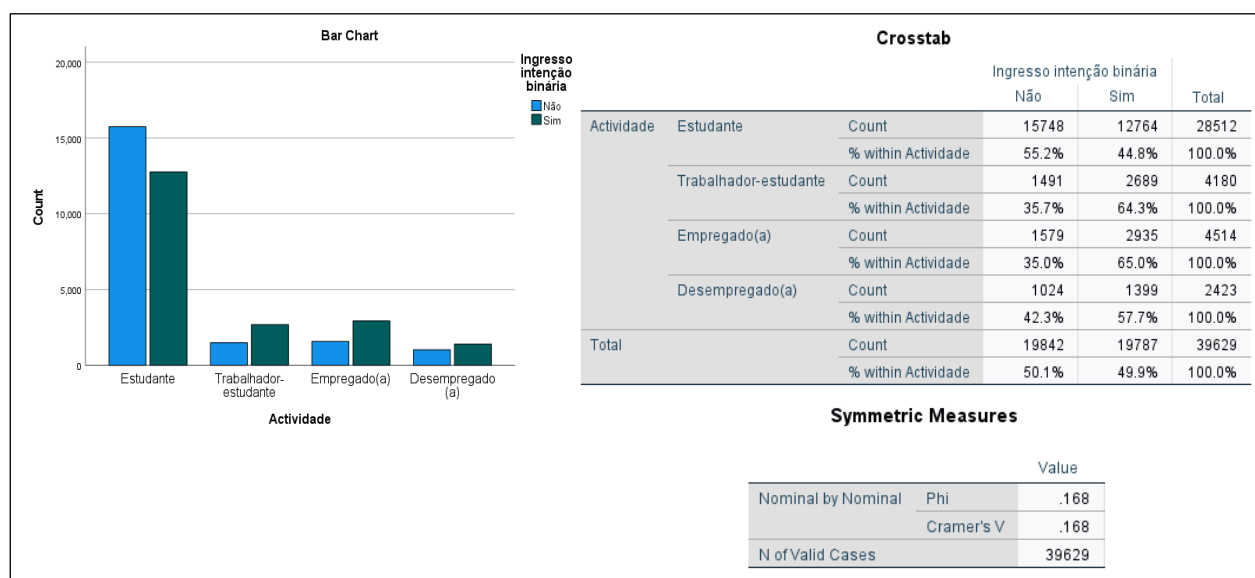


Figura 36 - Sexo \* Intenção de ingresso em RV/RC

Como se pode verificar na Figura 36, 11 223 dos jovens (55.6%) consideram a intenção de ingressar em RV/RC. No caso das jovens participantes estes valores descem ligeiramente para 8534 (44.0%).

Relativamente à situação atual dos jovens, verifica-se que a intenção de ingresso é mais elevada para os trabalhadores-estudantes, empregados e desempregados. Importa, no entanto, referir que, sendo a maioria estudante, mesmo destes 44.8% admite a possibilidade de vir a ingressar em RV/RC (Figura 37).

Em termos absolutos, 12 764 jovens estudantes admitem a intenção de ingresso, o que deve ser considerado como um valor significativo e como tal deve ser tido em consideração pelos responsáveis pelo recrutamento.



**Figura 37 - Situação atual \* Intenção de ingresso em RV/RC**

No que respeita à escolaridade (Figura 38), constata-se que a intenção de ingressar em RV/RC é mais elevada nos níveis de escolaridade mais baixos. No caso dos jovens que frequentam o ensino superior, 31.9% admitem a intenção de ingresso. Sendo o valor mais baixo, ainda assim, é uma percentagem muito significativa. Relativamente aos jovens que frequentam o 12.º ano, considera-se muito relevante que 52.1% (10 387) manifestem intenção de ingresso. Importa sublinhar que a maioria dos jovens (19 951) frequentam o 12.º ano.

Em síntese, a intenção de ingresso diminui à medida que a escolaridade aumenta. Este é mais um aspecto particular que deve merecer a atenção das FA.

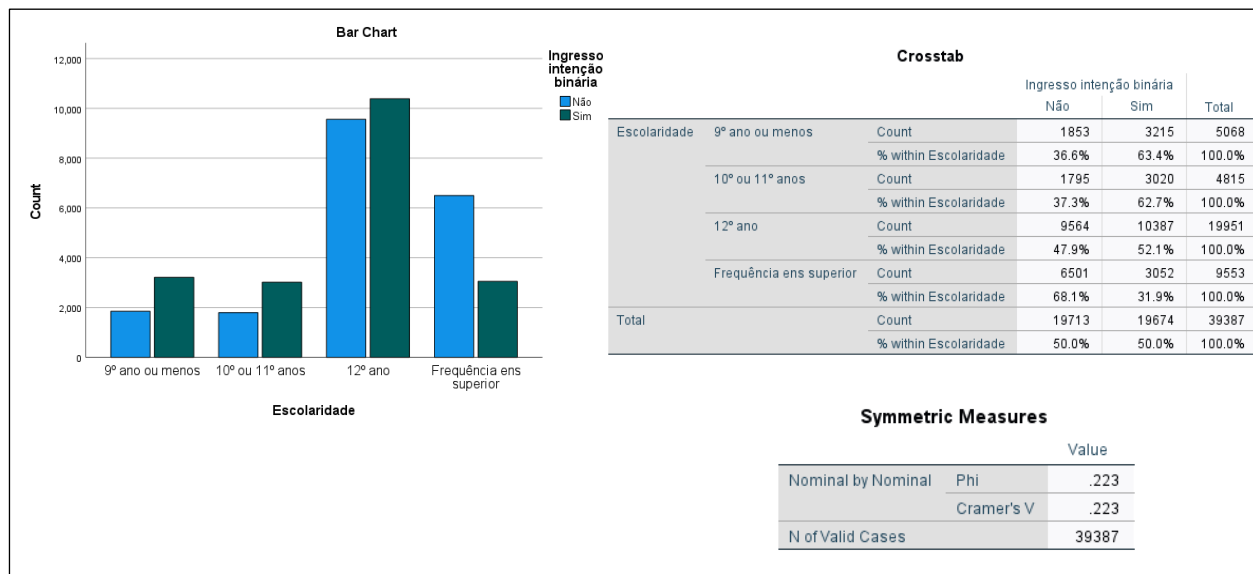


Figura 38 - Escolaridade \* Intenção de ingresso em RV/RC

Na sequência do anteriormente referido importa notar que, conforme ilustra a Figura 39, um número significativo de jovens (25 796) pretende concluir o ensino superior. Note-se que, mesmo destes, 42.7% admitem a intenção de ingressar em RV/RC.

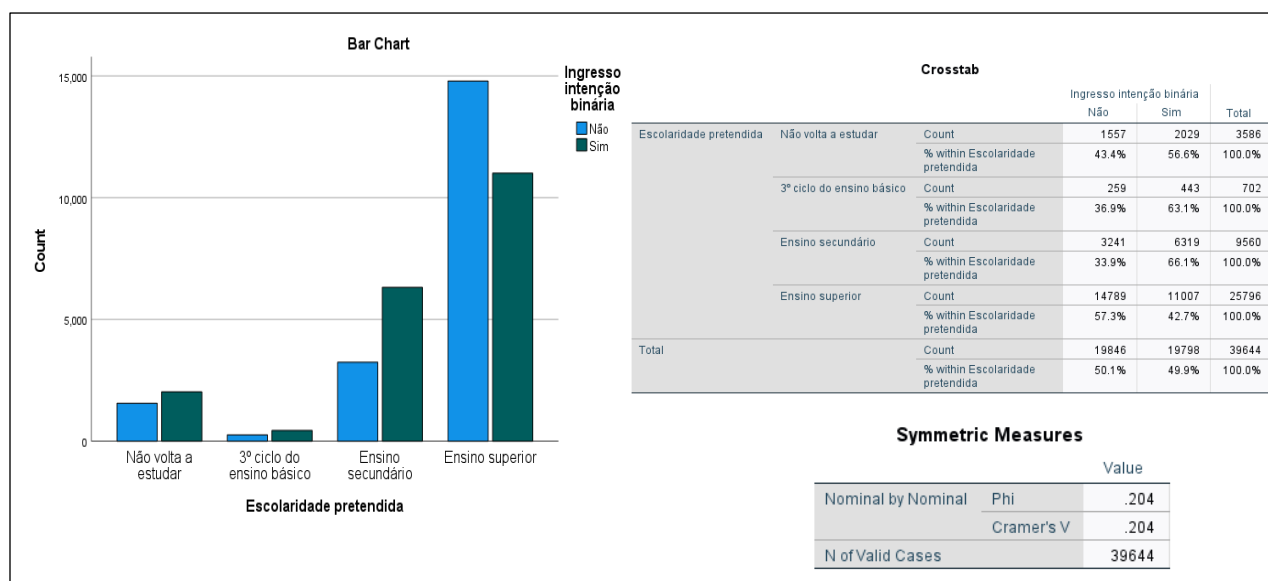


Figura 39 - Escolaridade pretendida \* Intenção de ingresso em RV/RC

A associação entre o distrito de residência e a intenção de ingresso em RV/RC pode assumir alguma relevância para a identificação do potencial de recrutamento. Consta-se que Lisboa é o distrito que apresenta a menor intenção de ingresso, com 44.3%, seguida de Portalegre com 46.1% e do Porto e Faro, ambos com 47.3%. Os distritos com percentagens mais elevadas de intenção de ingresso são Bragança, com 61.3%, Angra do Heroísmo, com 59.2% e Aveiro, com 58.9%. Em valores absolutos, Lisboa, Porto e Setúbal são os distritos que apresentam um maior número de jovens com possibilidades de vir a ingressar em RV/RC. Nota-se que, conforme se pode observar na Figura 40, na maioria dos distritos (14), a percentagem de “sim” é superior à do “não”, sendo que nos restantes (8) a situação é inversa.

No entanto, importa referir que, pelo valor do coeficiente V de Cramér correspondente, esta associação pode ser considerada negligenciável.

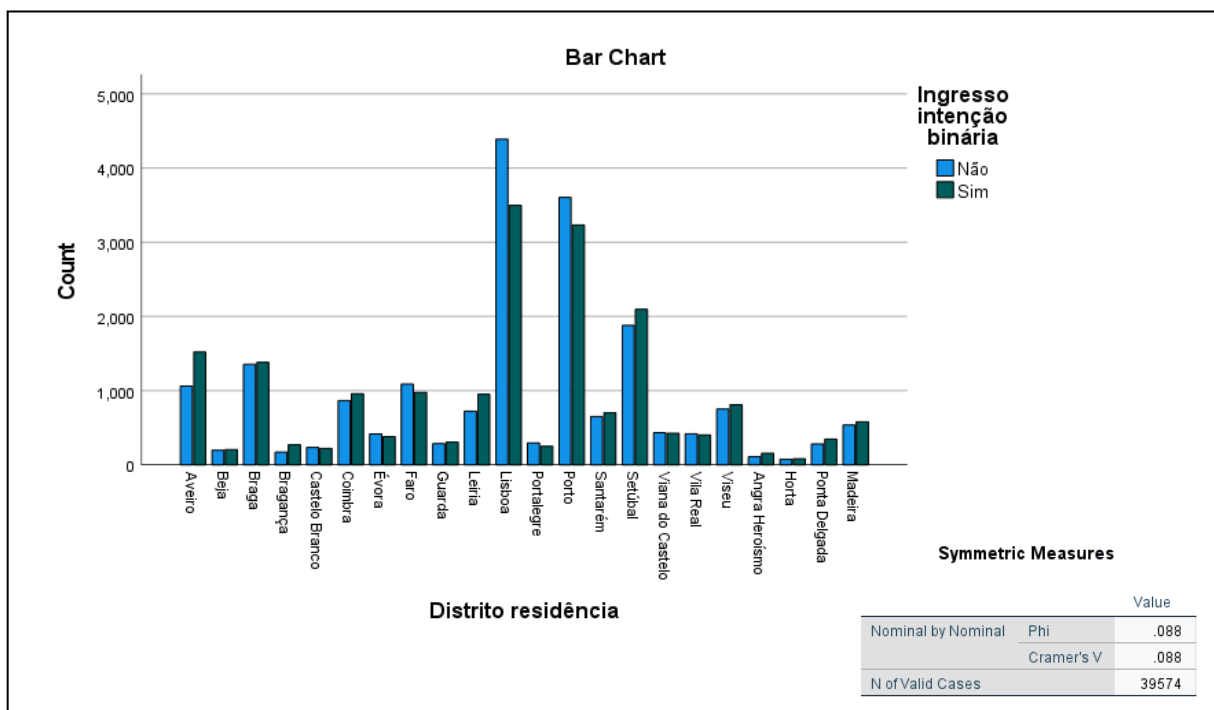
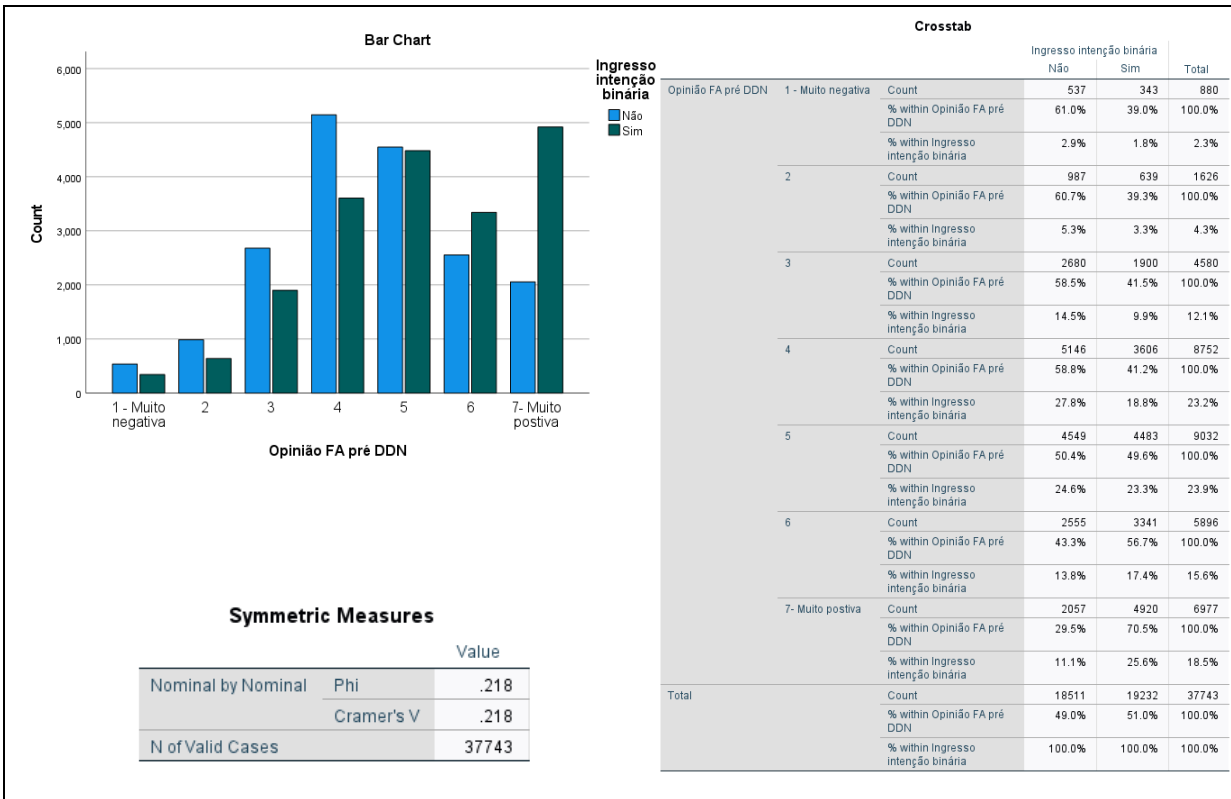


Figura 40 - Distrito de residência \* Intenção de ingresso em RV/RC

Cruzando a opinião que os jovens têm das FA antes do DDN com a intenção de ingresso, observa-se uma relação positiva: a maior intenção de ingresso (25.6%), verifica-se quando a opinião é muito positiva e, inversamente, à opinião muito negativa das FA corresponde a mais baixa intenção de ingresso em RV/RC (Figura 41).



**Figura 41 - Opinião sobre as FA antes do DDN \* Intenção de ingresso em RV/RC**

A associação entre a opinião sobre o DDN e a intenção de ingresso em RV/RC é mais forte do que as anteriormente analisadas (V de Cramér 0.396). Como se pode verificar na Figura 42, existe uma associação positiva entre a opinião geral sobre o DDN e a intenção de ingresso em RV/RC. Consta-se que a intenção mais elevada de ingresso atinge 38.3% e verifica-se para quem gostou muito do DDN. No extremo oposto (não gostou nada), registam-se valores para a intenção de ingresso próximos de zero. Esta associação remete para a importância do DDN, e para o impacto positivo que este pode desempenhar numa decisão de futura candidatura ao RV/RC.

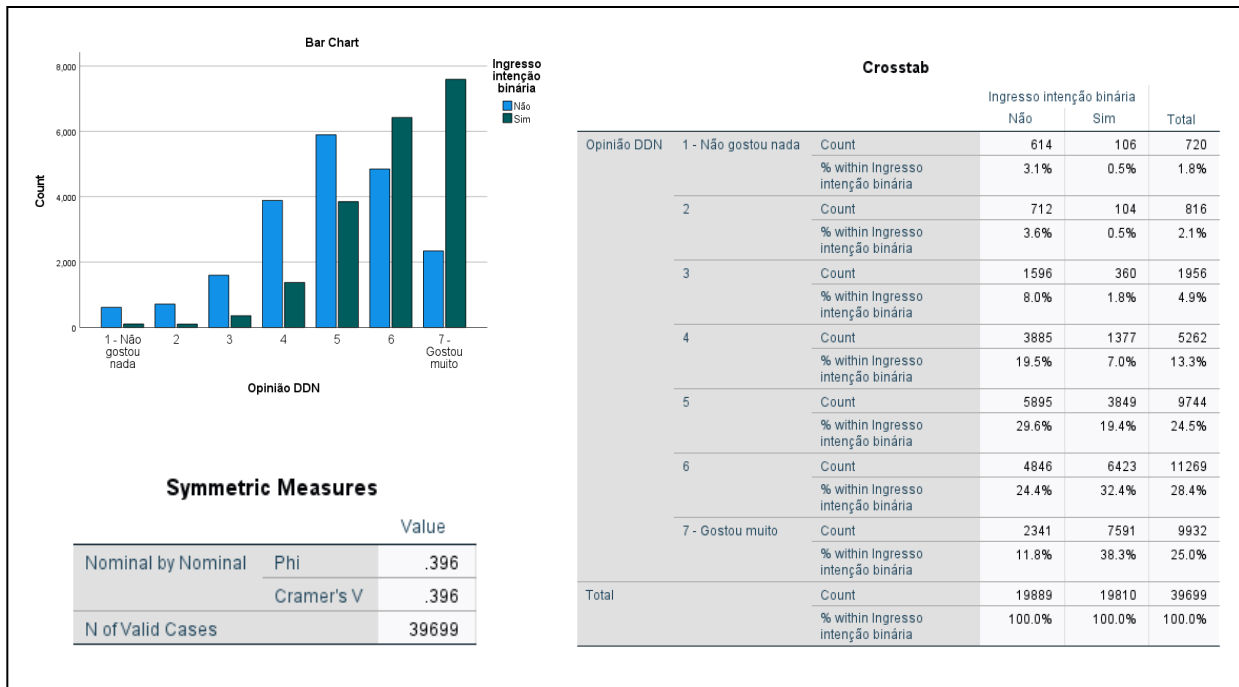


Figura 42 - Opinião sobre o DDN \* Intenção de ingresso em RV/RC

Uma das variáveis mais fortemente associada com a intenção de ingresso em RV/RC (V de Cramér 0.611), é a disposição em passar uma semana numa unidade militar (Figura 43).

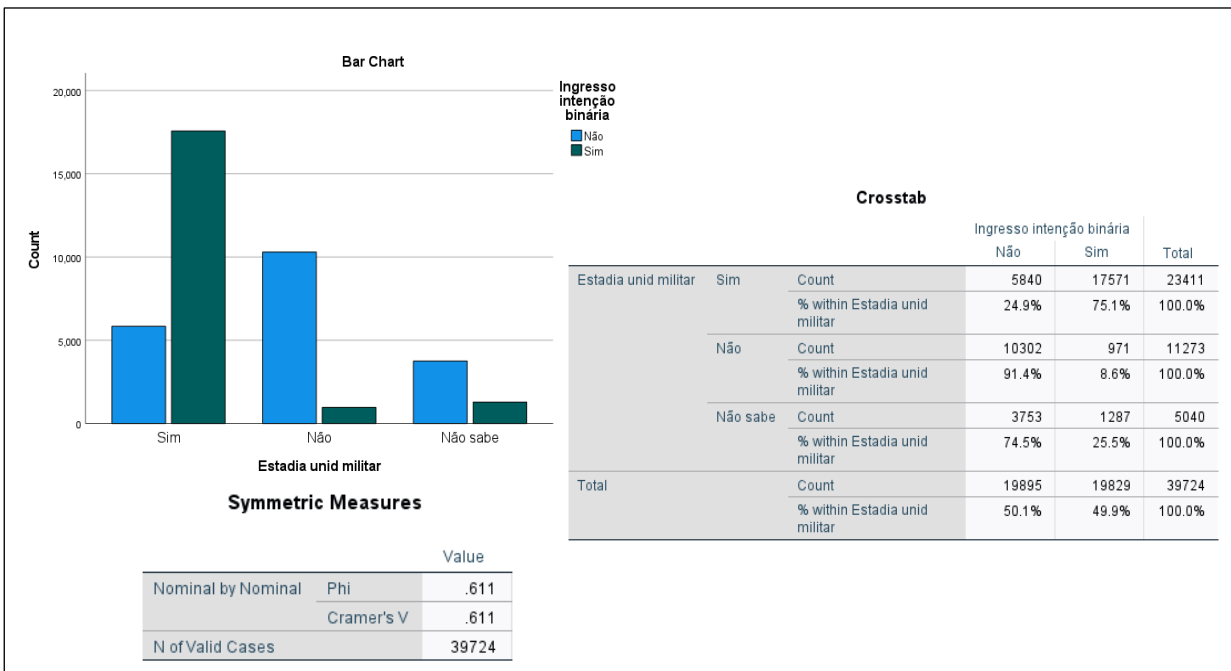
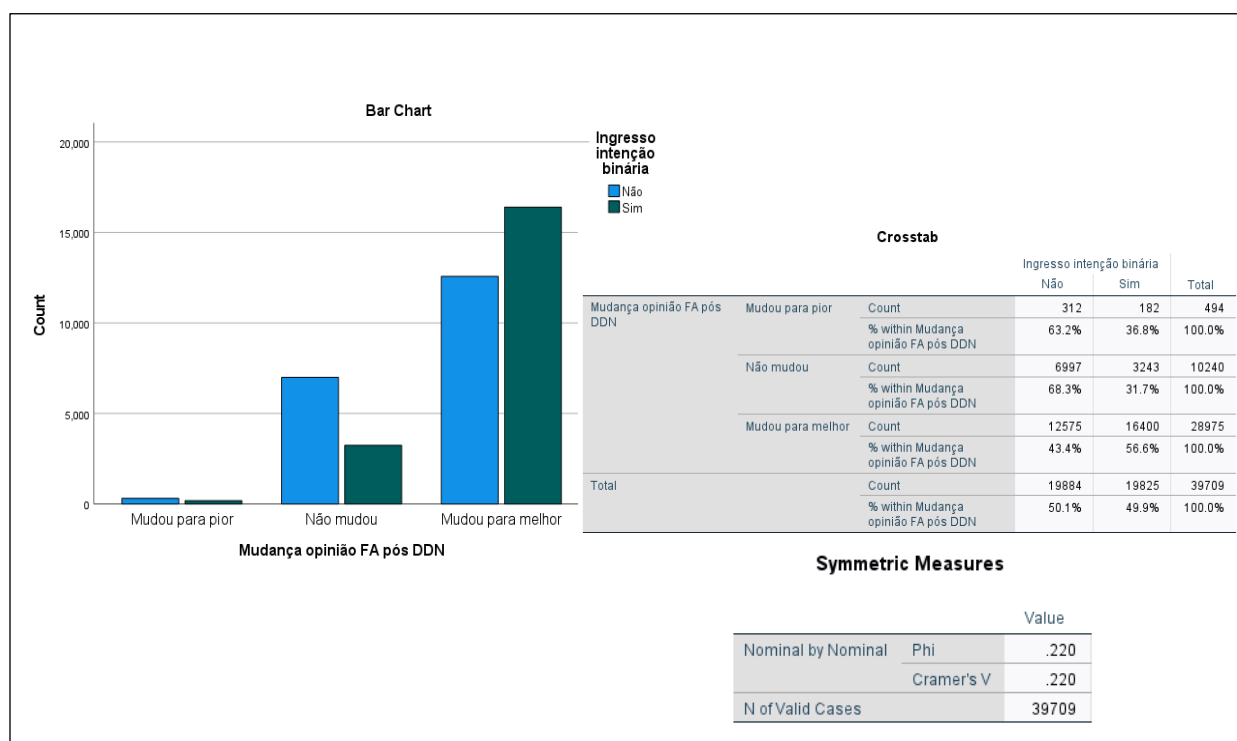


Figura 43 - Passar uma semana em unidade militar \* Intenção de ingresso em RV/RC

Verifica-se que dos 23 411 dos jovens que gostariam de ter esta experiência, 17 571 (75.1%) admitem a intenção de ingresso em RV/RC. Este aspeto pode indiciar o interesse dos jovens em ter uma experiência militar e aprofundar o conhecimento das atividades desenvolvidas pelos militares.

A associação entre a mudança de opinião sobre as FA após o DDN e a intenção de ingresso em RV/RC não é muito significativa. No entanto, esta variável vem reforçar a importância do DDN, uma vez que 28 975 jovens mudaram de opinião para melhor, e destes, 16 400 (56.6%) admitem a intenção de ingresso em RV/RC (Figura 44).



**Figura 44 - Mudança de opinião sobre as FA após DDN \* Intenção de ingresso em RV/RC**

A opinião geral sobre as FA apresenta uma relação positiva com a intenção de ingresso em RV/RC (Figura 45). Para uma opinião muito positiva sobre as FA, verifica-se uma intenção de ingresso de 46.3%. Lembra-se que antes do DDN esta intenção situa-se nos 25.6%, pelo que se regista uma subida muito significativa.

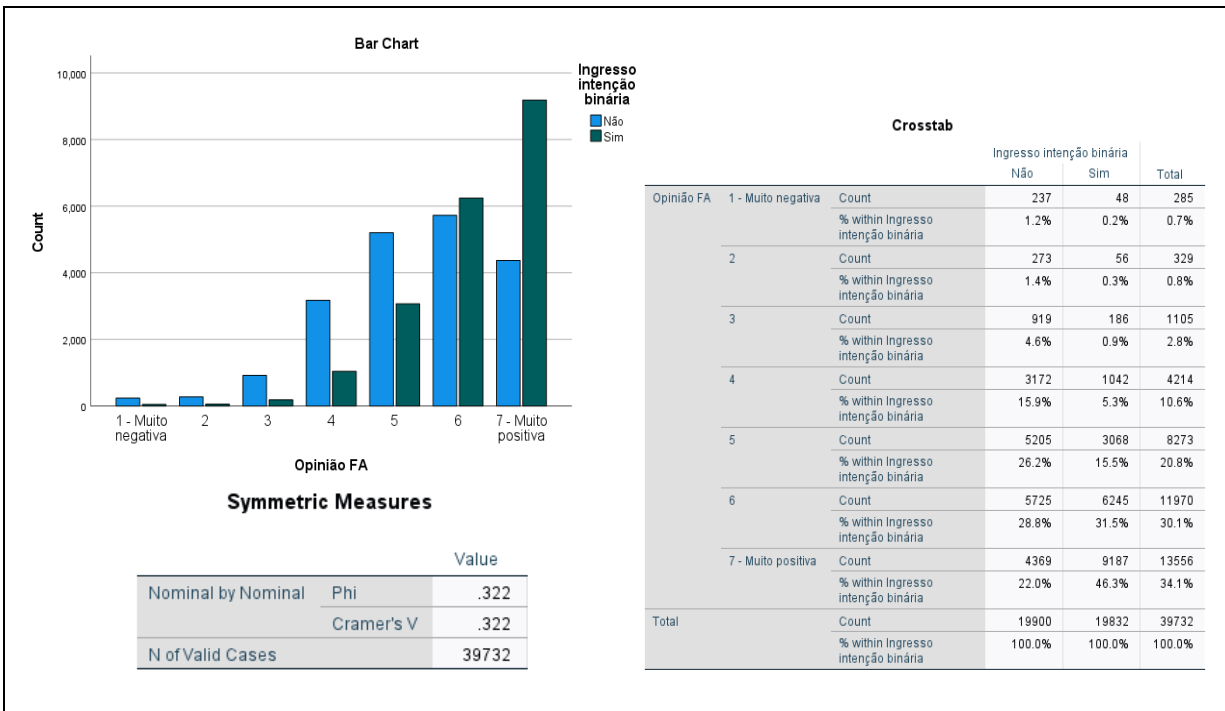


Figura 45 - Opinião geral sobre as FA \* Intenção de ingresso em RV/RC

Do cruzamento do grau de confiança nas FA com a intenção de ingresso em RV/RC pode ser observada uma associação também positiva (Figura 46).

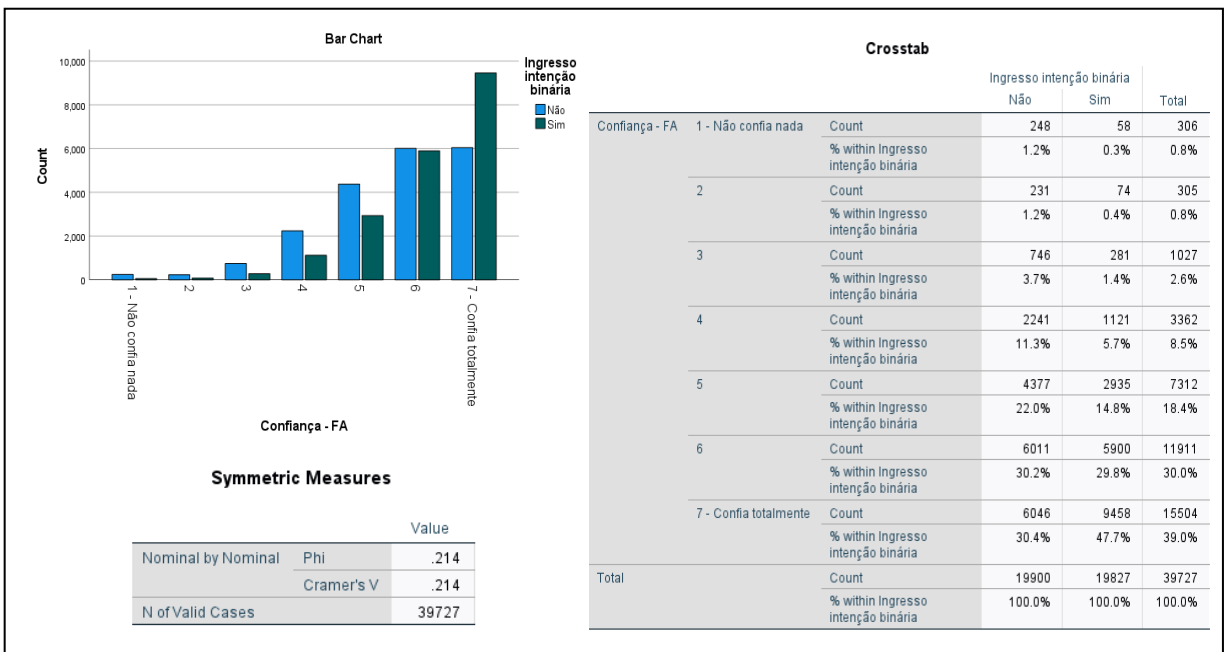
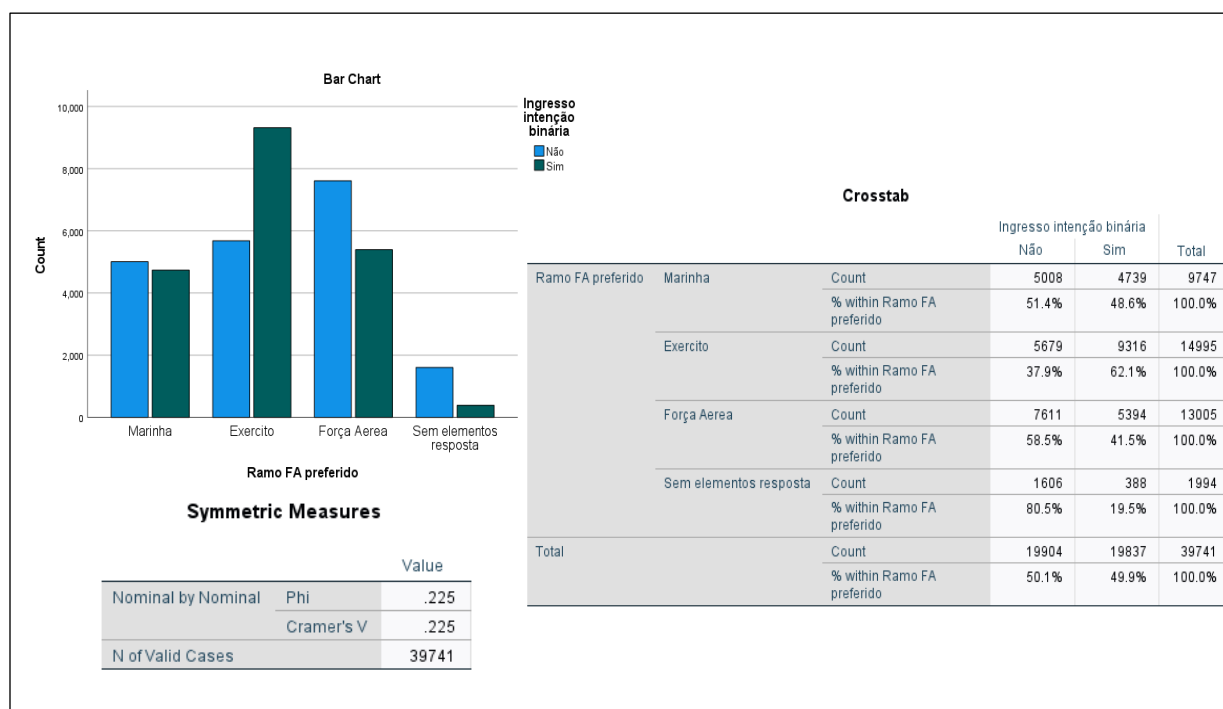


Figura 46 - Grau de confiança nas FA \* Intenção de ingresso em RV/RC

Verifica-se que quem confia totalmente nas FA apresenta uma intenção de ingresso de 47.7%, com as percentagens diminuindo à medida que a confiança nas FA vai decrescendo.

Embora a atratividade específica de cada ramo das FA não seja objeto da presente investigação, observa-se que o Exército foi considerado como mais atrativo ou interessante. Considera-se relevante que o ramo mais atrativo é o que apresenta a percentagem mais elevada (62.1%) de intenção de ingresso em RV/RC. Conforme se pode ver na Figura 47, os outros ramos, Marinha e Força Aérea, apresentam uma percentagem de “sim” inferior à dos “não”.



**Figura 47 - Ramo das FA considerado mais atrativo ou interessante \* Intenção de ingresso em RV/RC**

O interesse em ingressar em RV/RC e a intenção de ingressar apresentam uma associação elevada (V de Cramér de 0.682). Conforme se pode verificar na Figura 48, quanto maior é o interesse pelo ingresso em RV/RC, mais elevada é a intenção de ingressar. Para o nível de interesse mais elevado pelo ingresso (muito interesse), verifica-se uma intenção de ingressar em RV/RC de 32.6%. Na situação oposta (nenhum interesse), verifica-se que a intenção de ingresso é a mais baixa, com uma percentagem de 2.6%.

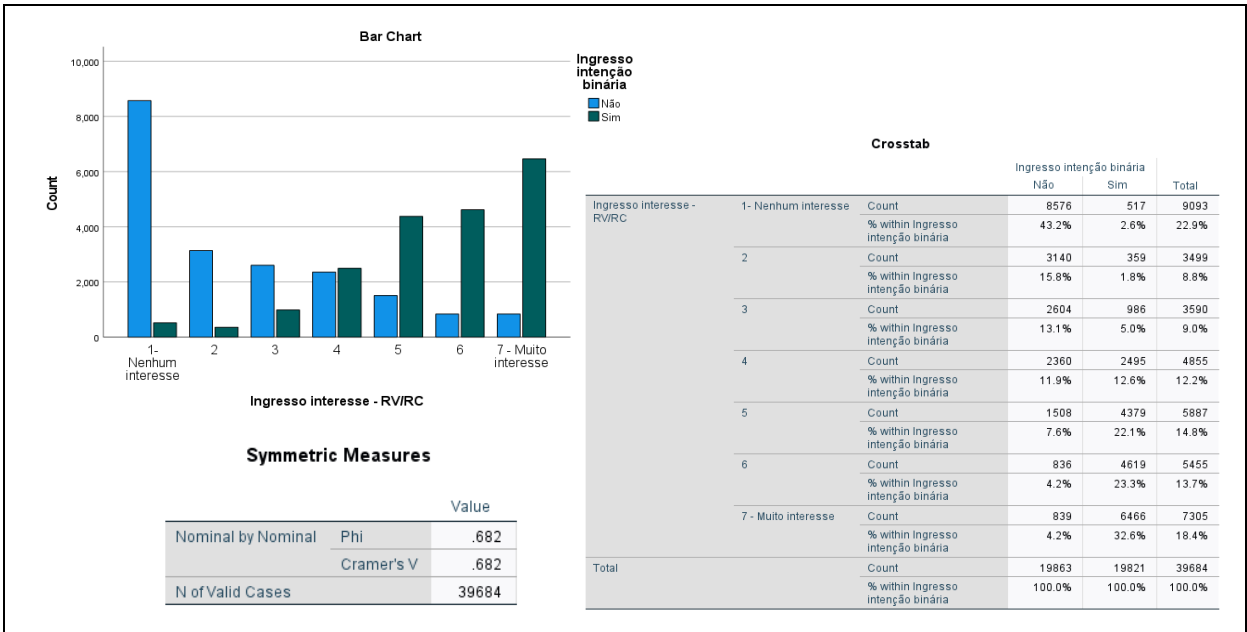


Figura 48 - Interesse em ingressar nas FA em RV/RC \* Intenção de ingresso em RV/RC

Relativamente à associação entre o interesse em ingressar no Quadro Permanente e a intenção de ingresso em RV/RC, a situação é semelhante (Figura 49).

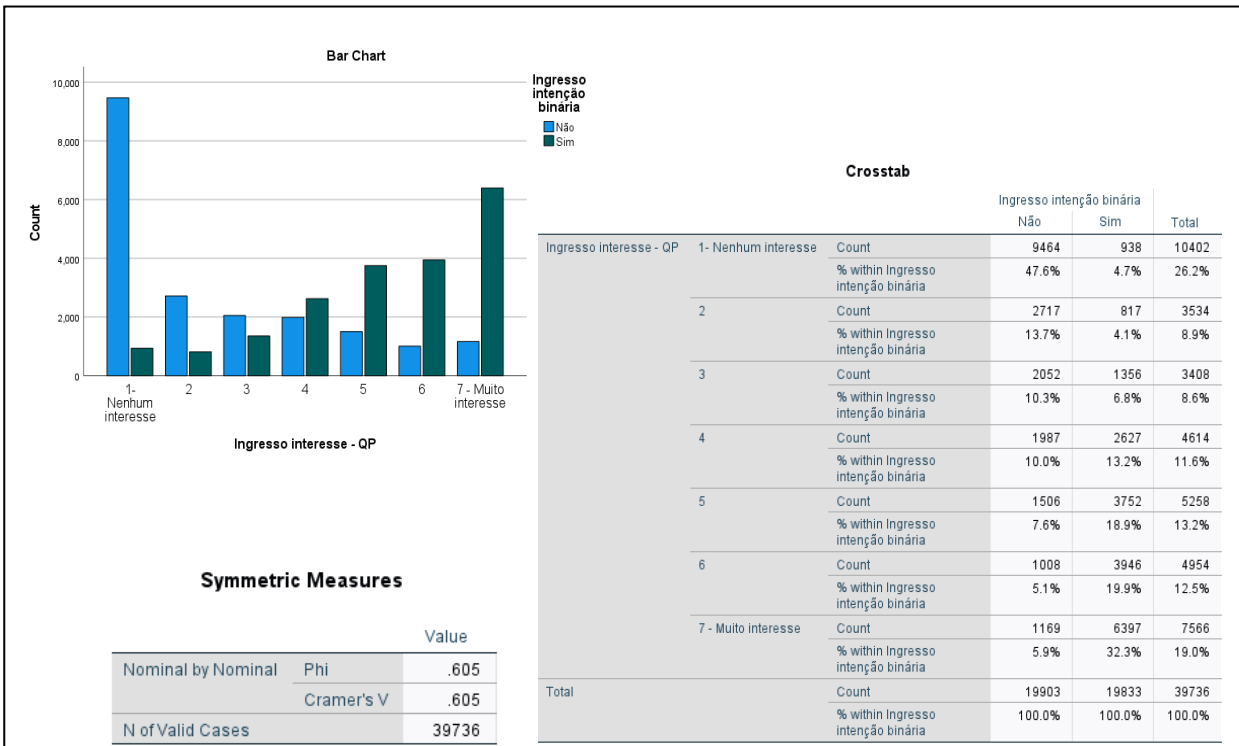
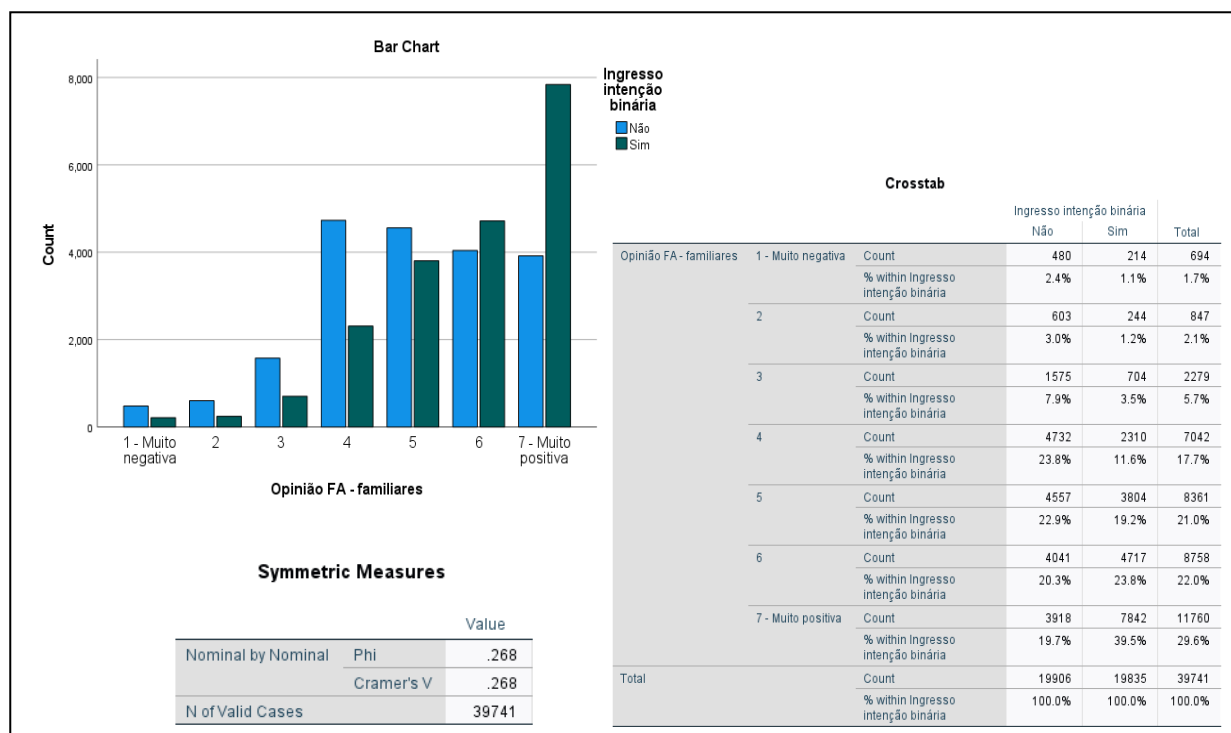


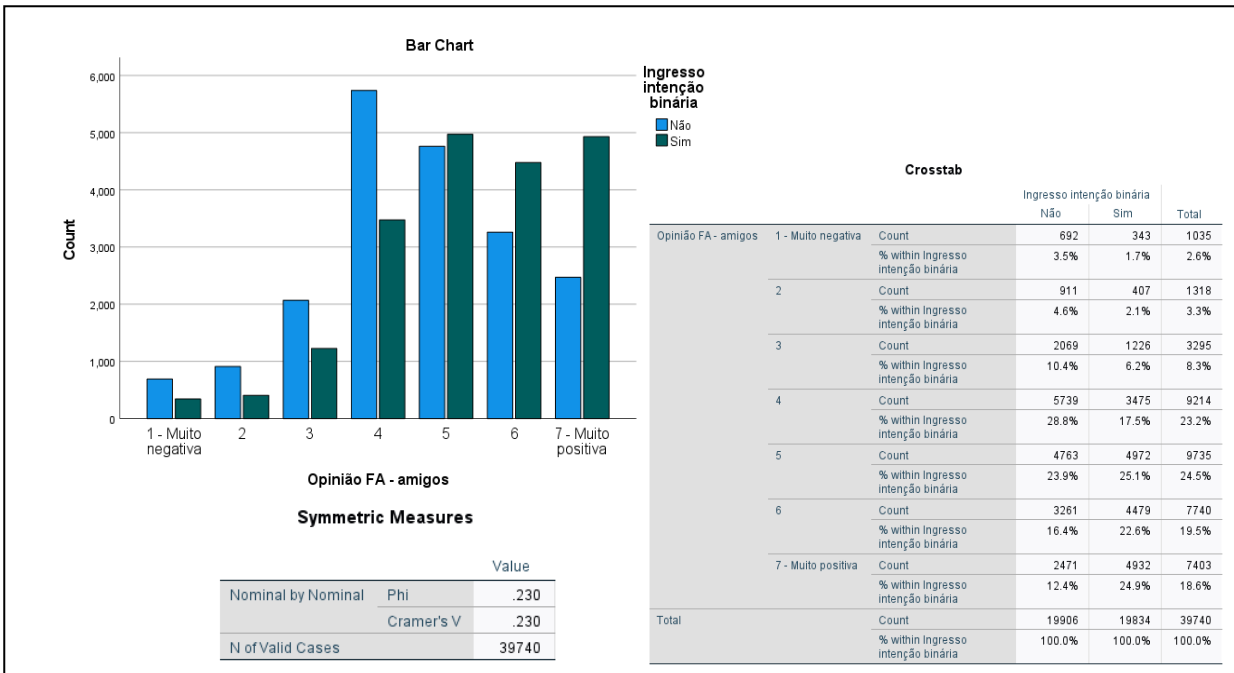
Figura 49 - Interesse em ingressar nas FA no Quadro Permanente \* Intenção de ingresso em RV/RC

Verifica-se uma associação forte, com V de Cramér de 0.605: a intenção de ingressar em RV/RC está (positivamente) associada ao interesse em ingressar no Quadro Permanente. Neste caso, para o nível mais elevado de interesse verifica-se uma intenção de ingresso de 32.3%. Para a situação oposta (nenhum interesse) verifica-se uma intenção de ingresso em RV/RC mais baixa, mas ainda assim com um valor de 4.7%.

A associação da opinião de familiares, e de amigos, sobre as FA (Figuras 50 e 51), com a intenção de ingresso em RV/RC tem baixa intensidade. Constata-se que a opinião de familiares assume uma importância superior à dos amigos. Para uma opinião muito positiva dos familiares sobre as FA verifica-se uma intenção de ingresso em RV/RC (39.5%) superior à dos amigos (2.9%). Para uma opinião muito negativa de familiares e amigos sobre as FA verificam-se baixas percentagens de intenção de ingresso em RV/RC, com 1.1% e 1.7%, respetivamente.



**Figura 50 - Opinião de familiares transmitida sobre as FA \* Intenção de ingresso em RV/RC**



**Figura 51 - Opinião de amigos transmitida sobre as FA \* Intenção de ingresso em RV/RC**

O cruzamento da opinião sobre o que os jovens pensam sobre as FA (5 frases) com a intenção de ingresso em RV/RC revela uma associação de baixa intensidade (valores de V de Cramér baixos). É, no entanto, interessante constatar que em todas as situações se verifica um padrão semelhante: quanto maior é a concordância maior é a intenção de ingresso (Figura 52).

Importa referir que estas 5 frases contribuem para caracterizar o que os jovens pensam sobre as FA, neste caso, numa perspetiva de representação institucional. Em particular, avaliam o que pensam os jovens sobre a necessidade das FA para a segurança do país, a sua eficácia, preparação, organização e equipamento.

Conforme anteriormente referido, o conceito de atratividade organizacional é baseado na perceção sobre a imagem geral baseada em perceções, sentimentos e atitudes gerais em relação a uma organização. Assim, considera-se que estas opiniões dos jovens contribuem para enformar a sua perceção de atratividade das FA, como um lugar para trabalhar, a conveniência geral percebida ou o desejo de trabalhar nelas.

Importa também recordar a importância das percepções de atratividade organizacional, para a fase da atração e para o sucesso do recrutamento, bem como a forte relação com as decisões de escolha de emprego.

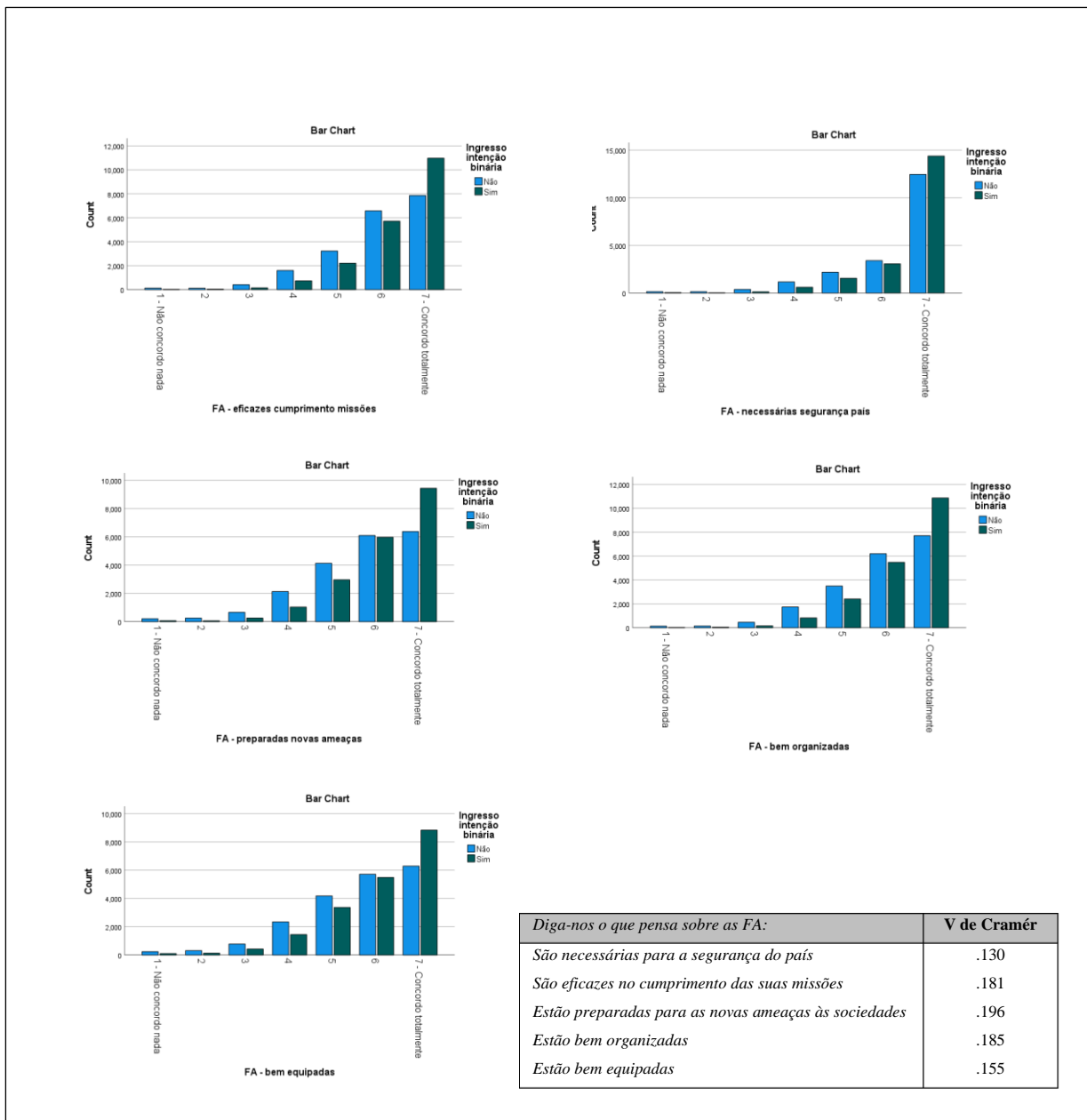


Figura 52 - O que pensa sobre as FA (cinco frases) \* Intenção de ingresso em RV/RC

Relativamente à associação entre o que pode ser um emprego nas FA e a intenção de ingresso em RV/RC, consideram-se duas situações, atendendo às sete frases que a caracterizam. As três

primeiras (Figuras 53, 54 e 55) apresentam um grau de associação médio, sendo analisadas separadamente, e as outras quatro (Figura 56), apresentam um fraco grau de associação.

Deve referir-se que estas frases estão relacionadas com as representações profissionais, neste caso sobre o que pensam os jovens sobre um emprego nas FA. Acresce que esta opinião contribui também para caracterizar a perceção da atratividade dos jovens pelas FA, designadamente no respeitante à componente profissional.

Relativamente à primeira frase (“emprego nas FA tem atividades interessantes e atrativas”), verifica-se uma relação positiva com a intenção de ingresso em RV/RC. Quem concorda totalmente com a frase representa 39.0% de intenção de ingresso. A situação oposta (não concorda nada) representa apenas uma percentagem de 0.4%.

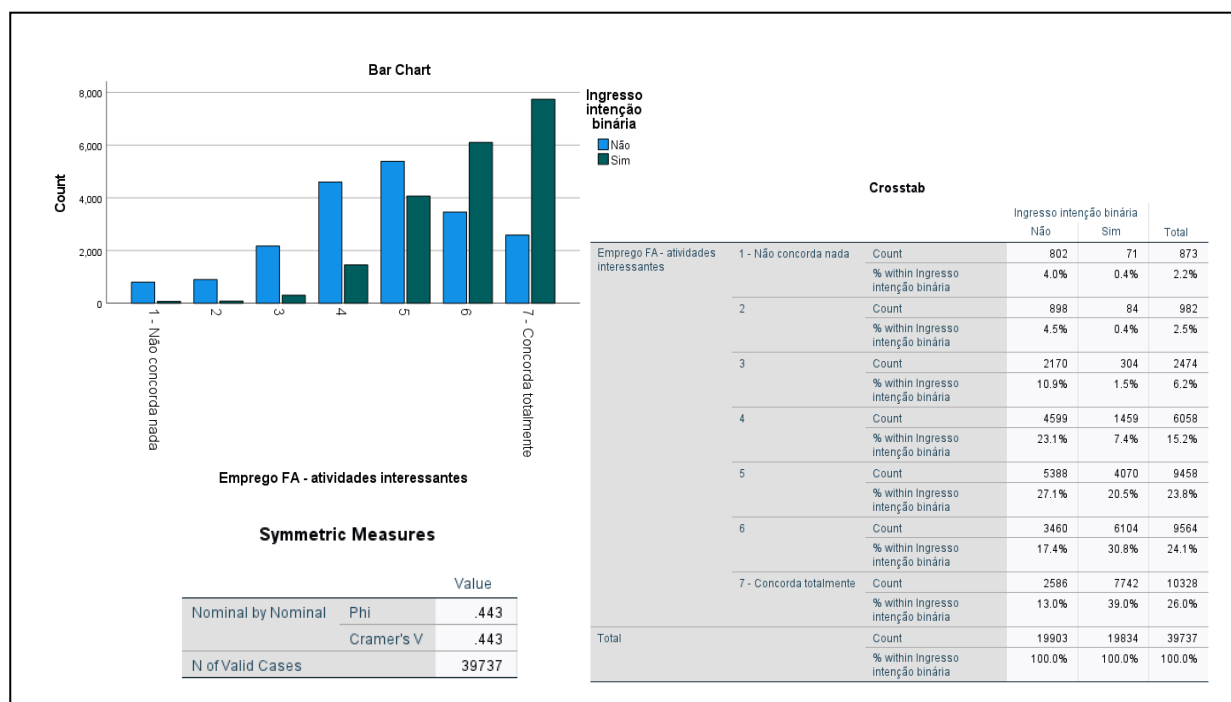


Figura 53 - Emprego nas FA tem atividades interessantes e atrativas \* Intenção de ingresso em RV/RC

Quanto à opinião relativa ao emprego nas FA “permite ir evoluindo na carreira”, observa-se que a maior intenção de ingresso está positivamente relacionada com a maior concordância (Figura 54). Neste caso, para a pontuação máxima (concorda totalmente), verifica-se uma percentagem de 45.9%.

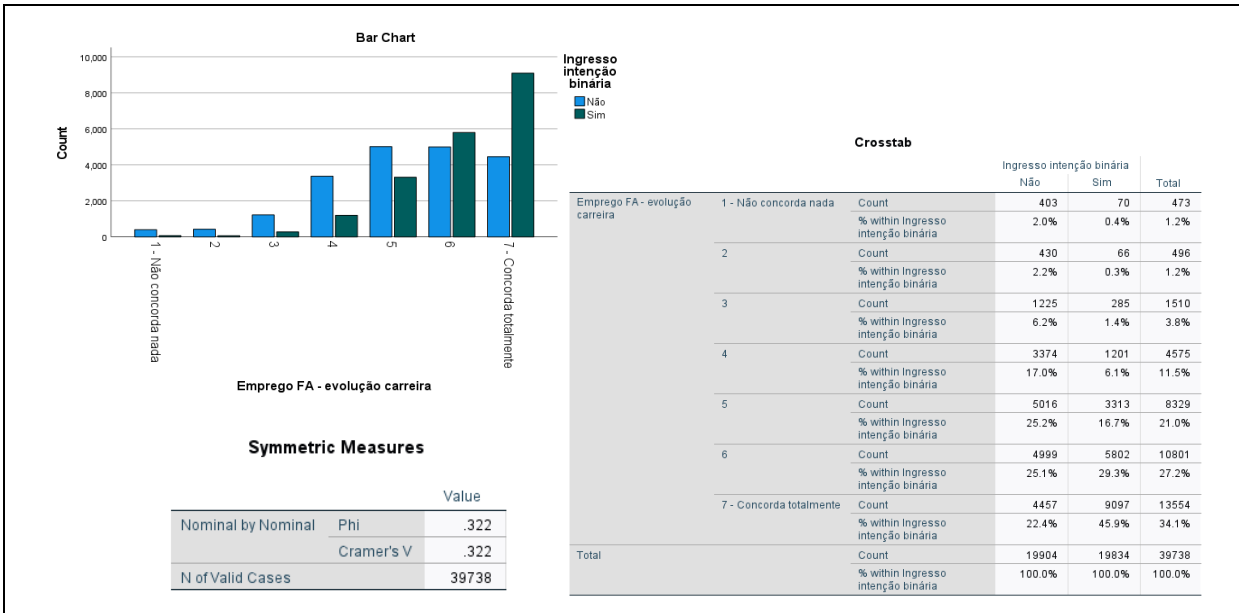


Figura 54 - Emprego nas FA permite ir evoluindo na carreira \* Intenção de ingresso em RV/RC

No que respeita à associação de “uma boa experiência profissional” com a intenção de ingresso, verifica-se que esta aumenta positivamente (Figura 55). Para a maior concordância (concorda totalmente) regista-se uma percentagem de 51.6%.

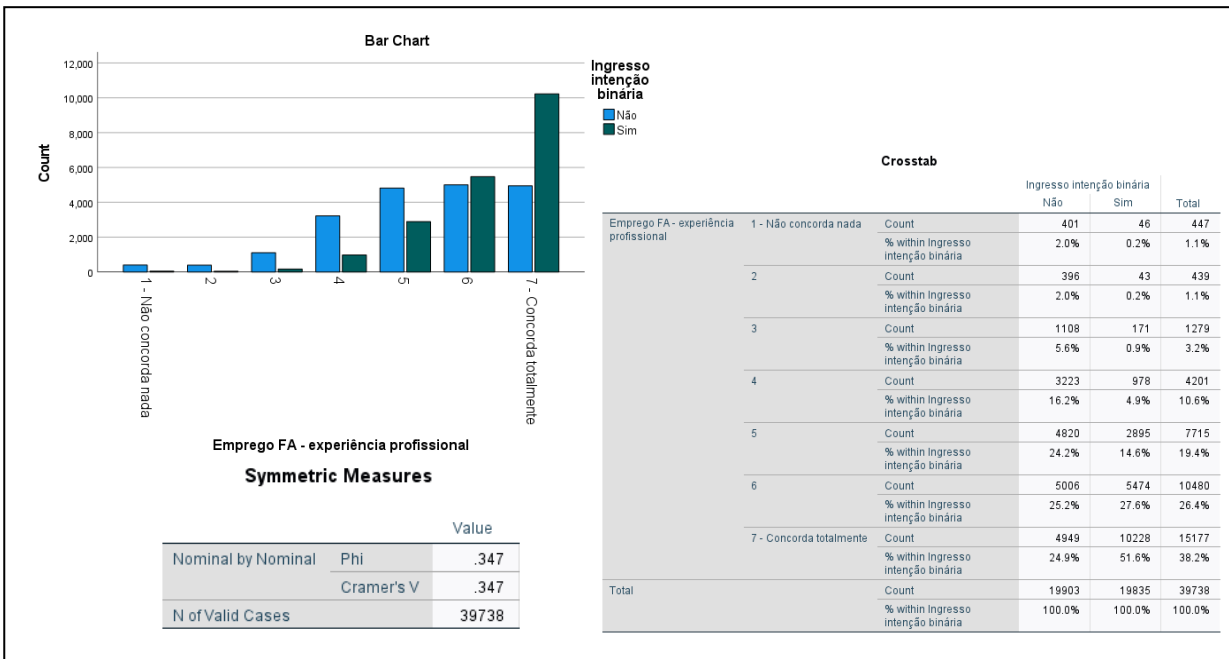


Figura 55 - Emprego nas FA proporciona uma boa experiência profissional \* Intenção de ingresso em RV/RC

Quanto à concordância sobre o que pode ser um emprego nas FA (“é bem visto pela sociedade”, “é bem pago”, “permite praticar bastante exercício físico” e “permite a continuação de estudos”), verifica-se um padrão comum, uma relação positiva com a intenção de ingresso em RV/RC (Figura 56).

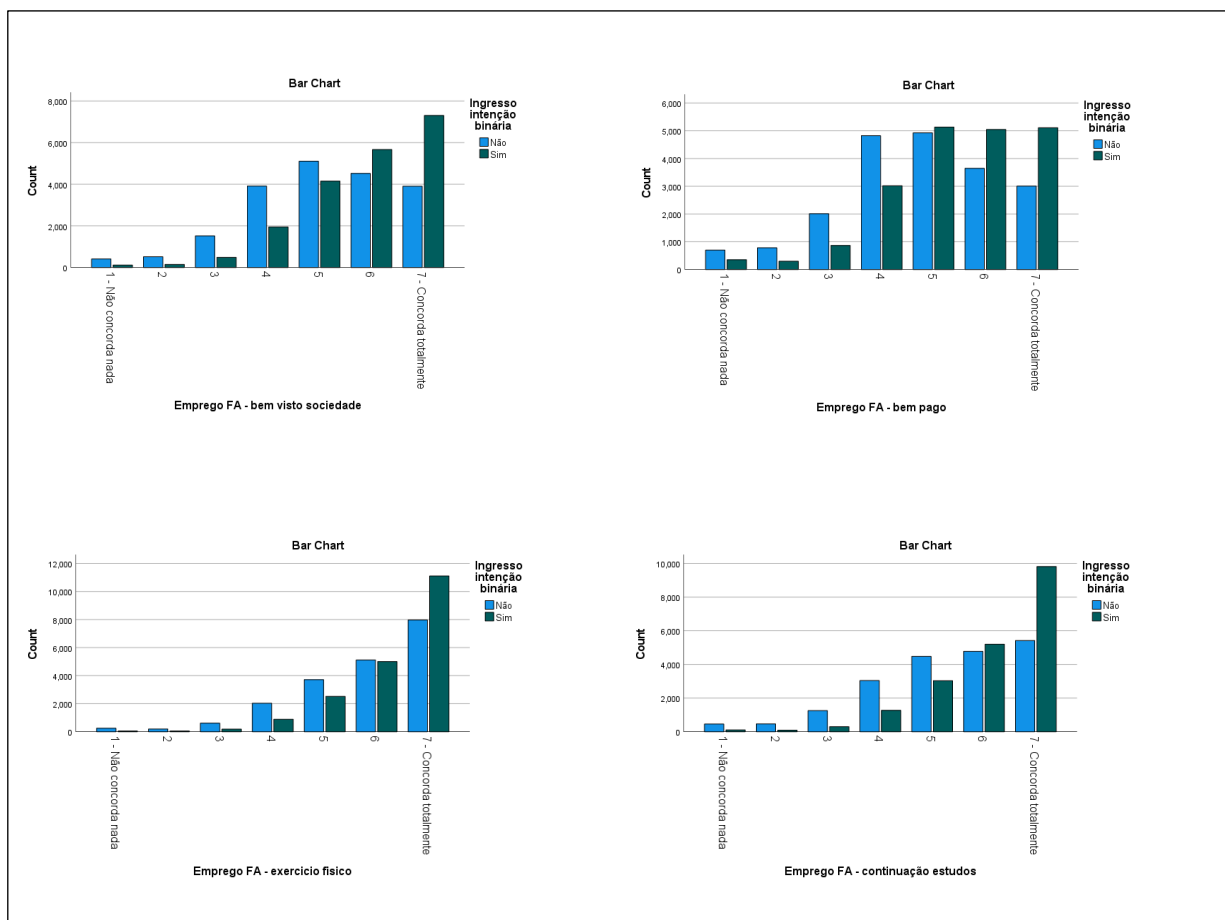


Figura 56 - O que pode ser um emprego nas FA (4 frases) \* Intenção de ingresso em RV/RC

#### 5.4. Análise de clusters

Seguidamente procede-se à segmentação do universo dos respondentes com vista à identificação de padrões associados, genericamente, à intenção de ingresso nas FA. Pretende-se a constituição de conjuntos internamente homogéneos e distintos entre si, com base nas variáveis diretamente relacionadas com o ingresso e sem quaisquer preconceitos sobre que conjuntos devem ser formados.

As variáveis consideradas são:

A variável nominal:

- Ingresso intenção

As variáveis ordinais em escala de Likert de 7 pontos:

- Opinião FA
- FA - necessárias segurança país
- FA - eficazes cumprimento missões
- FA - preparadas novas ameaças
- FA - bem organizadas
- FA - bem equipadas
- Emprego FA - atividades interessantes
- Emprego FA - bem visto sociedade
- Emprego FA - evolução carreira
- Emprego FA - bem pago
- Emprego FA - exercício físico
- Emprego FA - experiência profissional
- Emprego FA - continuação estudos
- Opinião FA - familiares
- Opinião FA - amigos

Para a segmentação, e atendendo à natureza mista das variáveis, fazemos uso do procedimento *Two-Step Cluster*, recorrendo ao programa *IBM SPSS Statistics for Windows, Version 27.0*.

Com o procedimento, pudemos obter dois clusters de dimensões não excessivamente desequilibradas (34.0% e 66.0% dos casos), sendo os resultados de qualidade muito razoável (Figura 57).

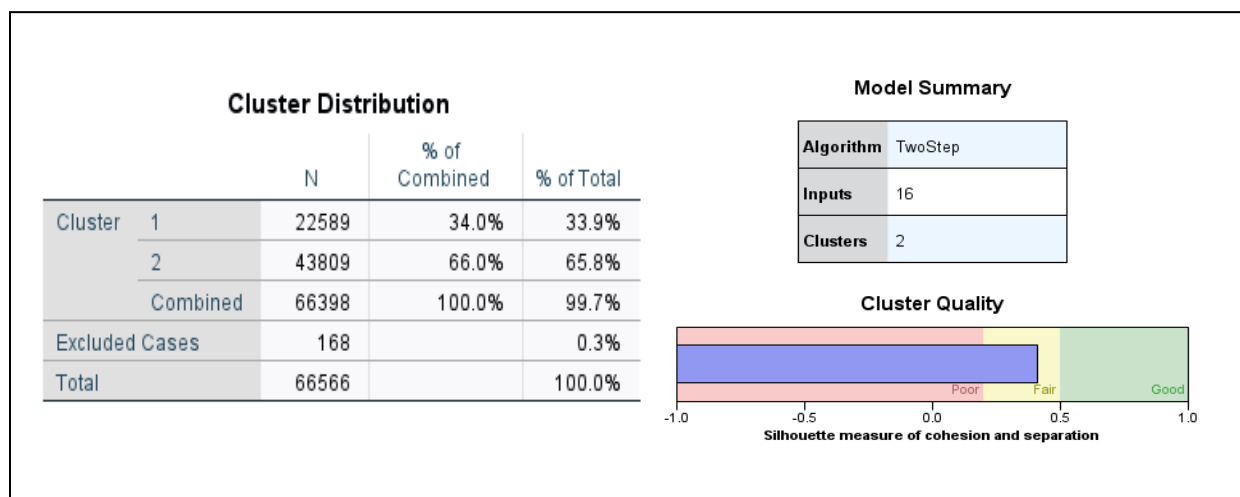


Figura 57 - Solução final de formação de clusters

Note-se que procedemos à análise alternativa em que é usada a variável “ingrprob - Ingresso prob próximos 12 meses” em vez da variável “ingrint - Ingresso intenção”. Não a considerámos neste estudo por apresentar resultados de pior qualidade (número de respondentes e qualidade da solução de clusters).

Os clusters podem ser sumariamente caracterizados atendendo, desde logo, aos valores da variável “Ingresso intenção”, com uma percentagem de 37.4% de intenções no cluster 2 contra apenas 15.3% no cluster 1 (Figura 58).

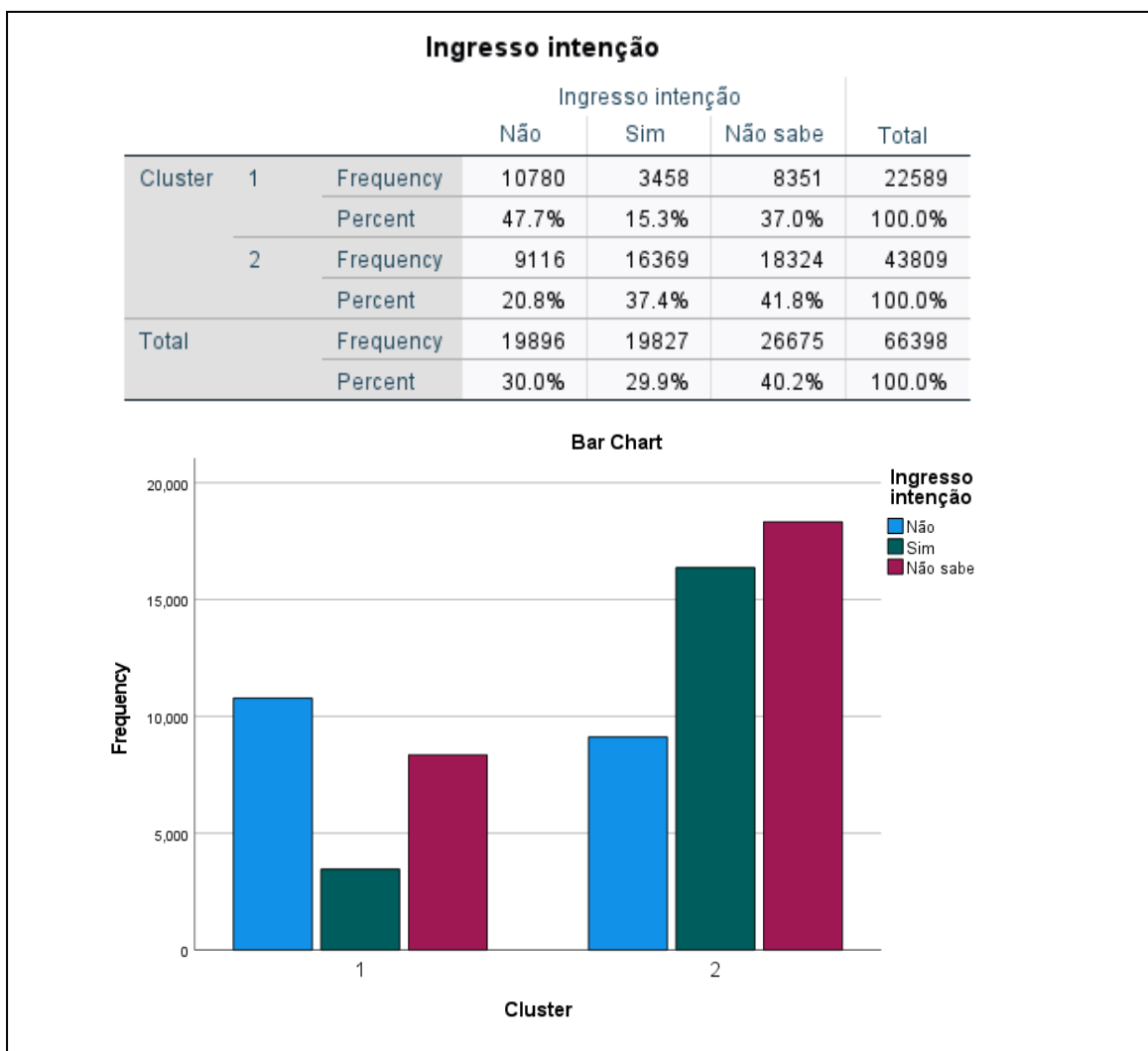


Figura 58 - Caracterização da Solução de clusters \* Intenção de ingresso

Um padrão concordante pode ser encontrado se atendermos às médias das restantes variáveis envolvidas (Figura 59). Para todas as variáveis consideradas - opinião do próprio, de família e de amigos, caracterização e emprego nas FA - o cluster 2, de maior dimensão, apresenta médias mais elevadas, em conformidade com a mais elevada intenção de ingresso.

		Centroids					
		Opinião FA		Opinião FA - familiares		Opinião FA - amigos	
Cluster	1	4.81	1.138	4.44	1.325	4.09	1.250
	2	6.30	.784	5.90	1.195	5.46	1.311
	Combined	5.80	1.161	5.40	1.420	4.99	1.444

		Centroids									
		FA - necessárias segurança país		FA - eficazes cumprimento missões		FA - preparadas novas ameaças		FA - bem organizadas		FA - bem equipadas	
Cluster	1	5.67	1.324	5.30	1.139	4.98	1.215	5.21	1.145	4.92	1.286
	2	6.83	.426	6.61	.569	6.45	.706	6.61	.588	6.32	.872
	Combined	6.44	1.009	6.17	1.021	5.95	1.147	6.13	1.053	5.85	1.227

		Centroids							
		Emprego FA - atividades interessantes		Emprego FA - bem visto sociedade		Emprego FA - evolução carreira		Emprego FA - bem pago	
Cluster	1	4.18	1.227	4.37	1.196	4.54	1.198	4.16	1.319
	2	5.96	.998	6.04	.986	6.28	.812	5.60	1.236
	Combined	5.36	1.372	5.47	1.324	5.69	1.267	5.11	1.435

		Centroids					
		Emprego FA - exercício físico		Emprego FA - experiência profissional		Emprego FA - continuação estudos	
Cluster	1	5.16	1.303	4.65	1.197	4.66	1.325
	2	6.52	.713	6.41	.729	6.31	.895
	Combined	6.06	1.153	5.81	1.237	5.75	1.317

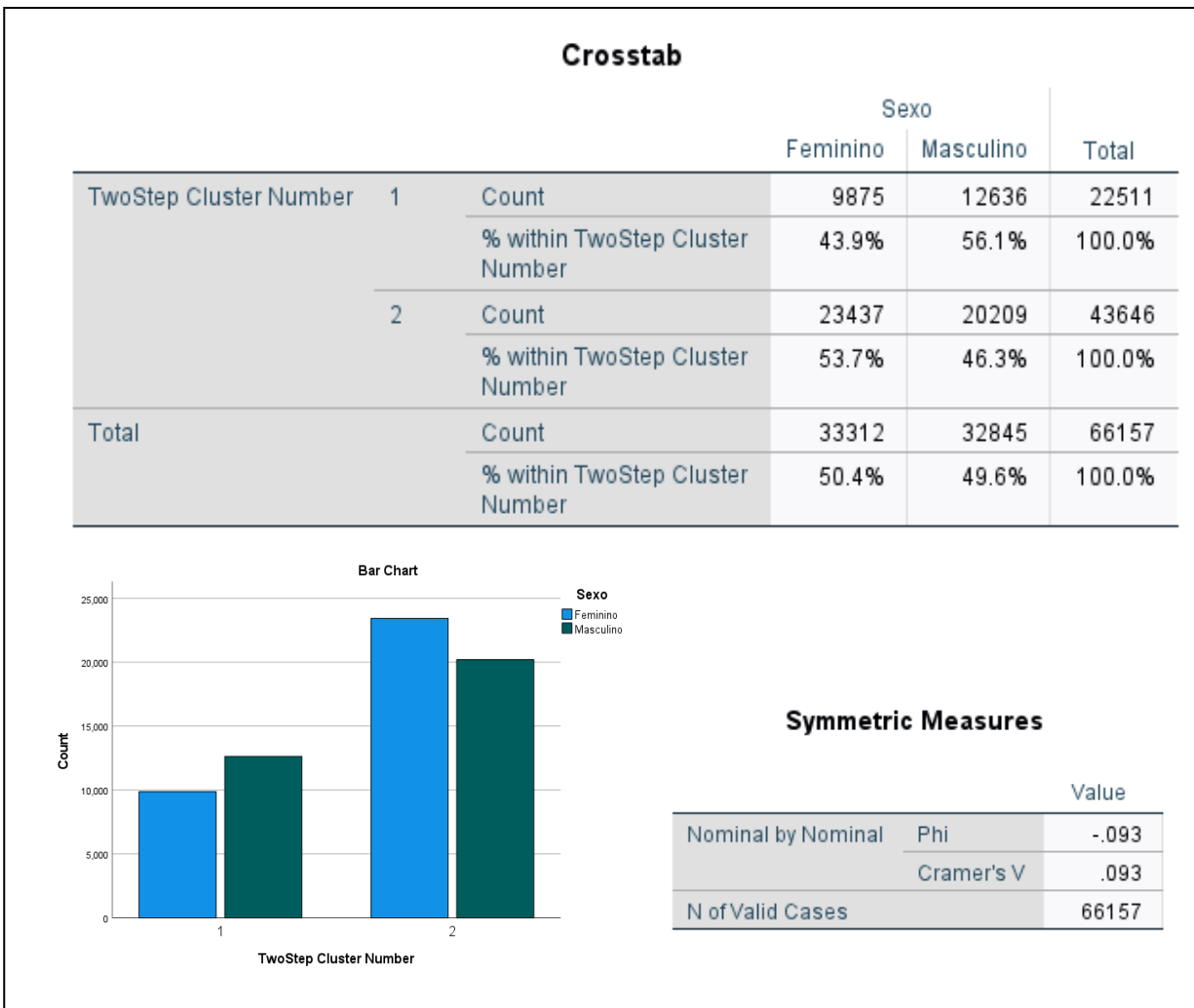
Figura 59 - Caracterização da solução de clusters: outras variáveis

Para melhor se caracterizar a solução de clusters, procedemos ao seu cruzamento com outras variáveis disponíveis. Para várias delas, a intensidade de associação com a solução de clusters é negligenciável, pelo que não as incluímos na análise. Fazemos apenas exceção no que respeita à variável “Sexo”, pelo interesse particular que lhe atribuímos. Os resultados estão resumidos na Tabela 35. Podemos observar que são as variáveis “Opinião DDN” e “Confiança - FA” as mais fortemente associadas à solução de clusters. Detalhamos, seguidamente a associação de cada variável com a solução.

**Tabela 35 - Conjugação da solução de clusters com outras variáveis**

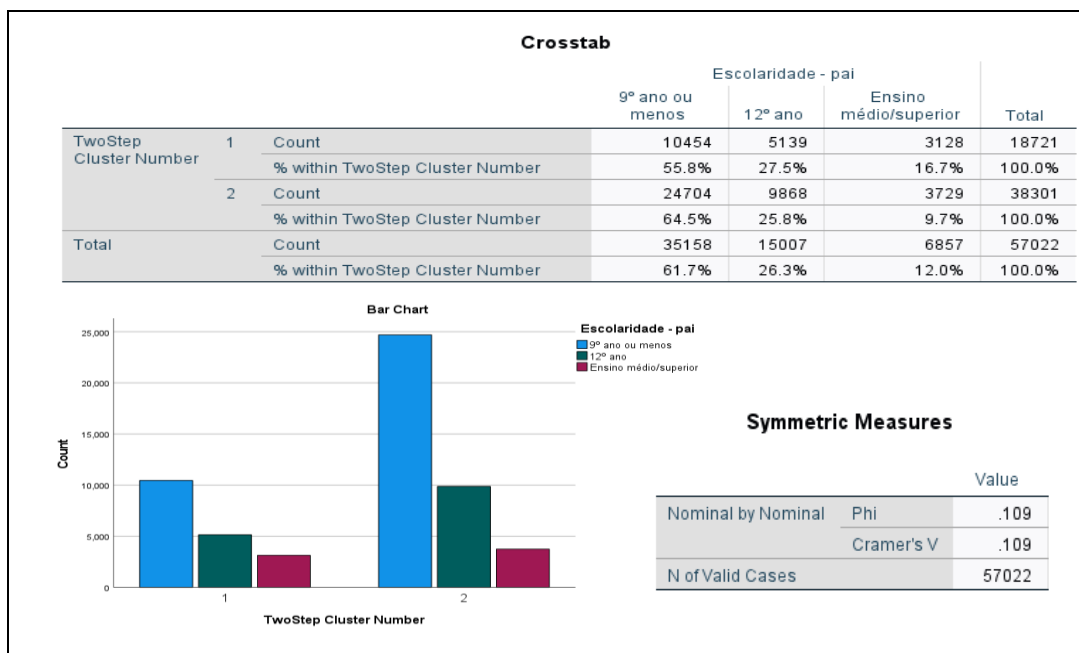
<b>Variáveis</b>	<b>V de Cramér</b>	<b>Intensidade</b>
Sexo	.093	Negligenciável
Escolaridade - pai	.109	Fraca
Escolaridade - mãe	.106	Fraca
Informação DDN pré DDN	.260	Fraca
Opinião FA pré DDN	.351	Moderada
Opinião DDN	.505	Forte
Estadia unid militar	.284	Fraca
Mudança opinião FA pós DDN	.256	Fraca
Confiança - ANPC	.435	Moderada
Confiança - FA	.583	Forte
Confiança - GNR	.443	Moderada
Confiança - PSP	.416	Moderada
Confiança - PJ	.425	Moderada
Confiança - CB	.445	Moderada
Confiança - EM	.365	Moderada

A variável “Sexo” tem uma associação negligenciável com a solução de clusters (valor do coeficiente V de Cramér de 0.093) (Figura 60). Em todo o caso, o cluster 1 tem prevalência do sexo masculino (56.1%) ao contrário do que ocorre com o cluster 2 (53.7% de indivíduos do sexo feminino).

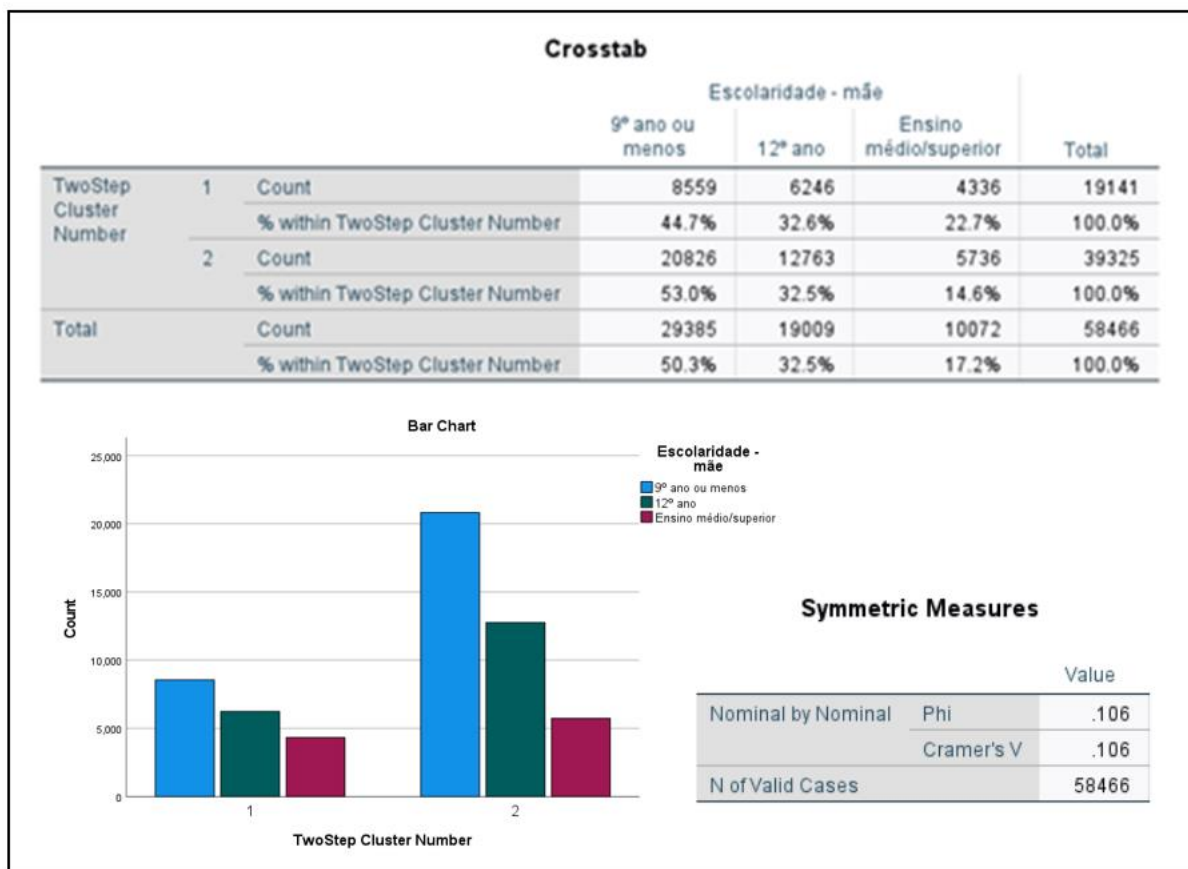


**Figura 60 - Solução de clusters \* Sexo**

As variáveis “Escolaridade - pai” e “Escolaridade - mãe” (Figuras 61 e 62) estão fracamente associadas à solução de clusters (valores de V de Cramér de 0.109 e 0.106, respetivamente). O padrão de escolaridade é semelhante para ambos os casos: mais escolaridade para o cluster 1 (55.8% com o 9º ano e 16.7% com educação média/superior para a escolaridade paterna e 44.7% e 22.7%, respetivamente, para a materna) que para o cluster 2 (64.5% com o 9º ano e 9.7% com educação média/superior para a escolaridade paterna e 53.0% e 14.6%, respetivamente, para a materna).



**Figura 61 - Solução de clusters \* Escolaridade do pai**



**Figura 62 - Solução de clusters \* Escolaridade da mãe**

A associação com a variável “Informação DDN pré DDN” é fraca (valor do coeficiente V de Cramér de 0.260) (Figura 63). O cluster 1 apresenta 37.3% de casos com resposta nos níveis 5, 6 e 7, enquanto que o cluster 2 inclui 62.2% de casos nos mesmos níveis.

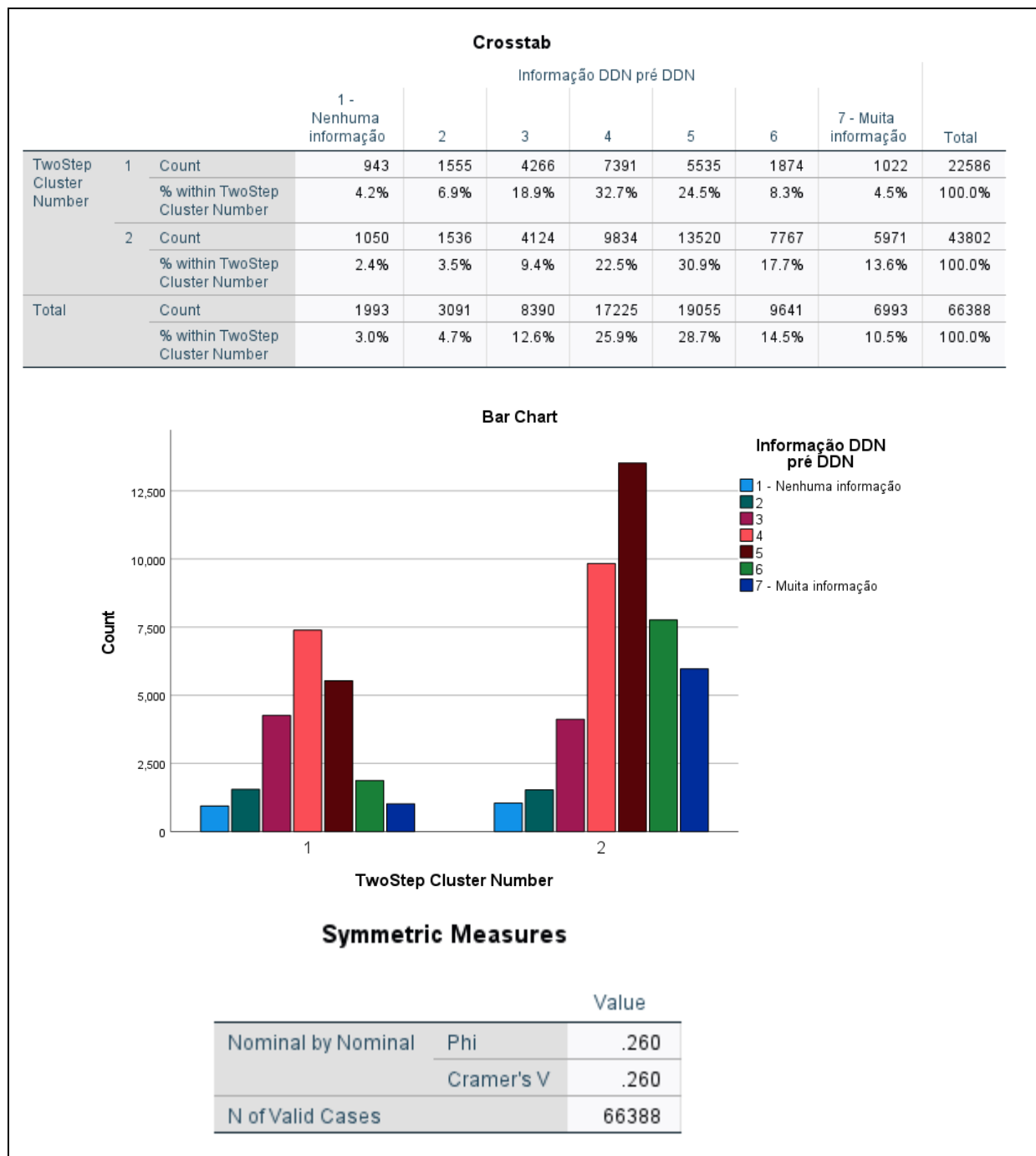


Figura 63 - Solução de clusters \* Informação DDN pré DDN

A associação com a variável “Opinião FA pré DDN” é moderada (V de Cramér de 0.351) (Figura 63). O cluster 1 apresenta 36.5% de respostas nos níveis 5 e superiores. Já o cluster 2 agrega 68.7% de casos nos mesmos níveis de satisfação (Figura 64).

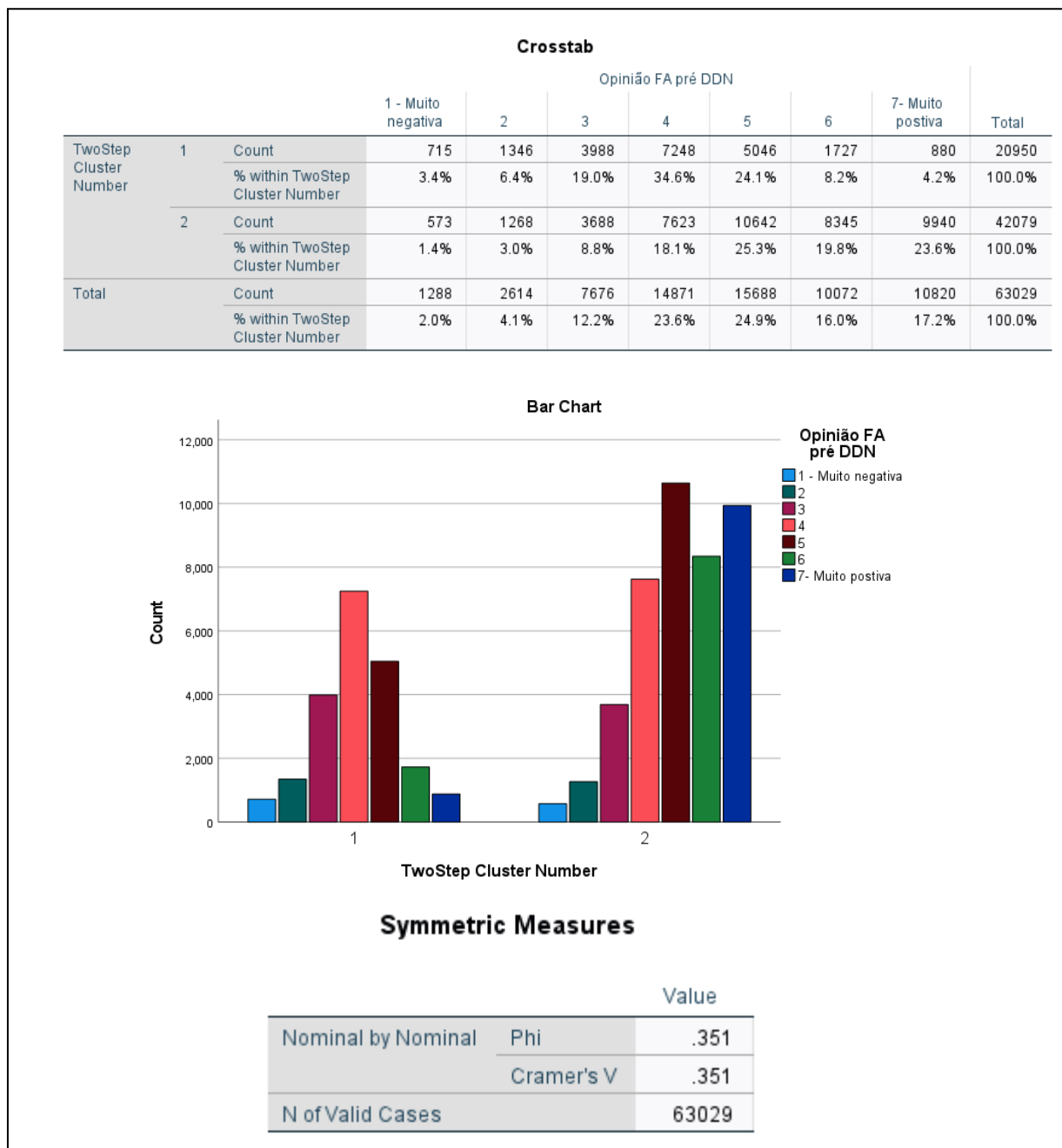


Figura 64 - Solução de clusters \* Opinião FA pré DDN

A variável “Opinião DDN” está fortemente associada à solução de clusters (valor de V de Cramér de 0.505) (Figura 65). O cluster 1 inclui 57.3% de casos com resposta nos níveis 5 e superiores e o cluster 2, 91.9%.

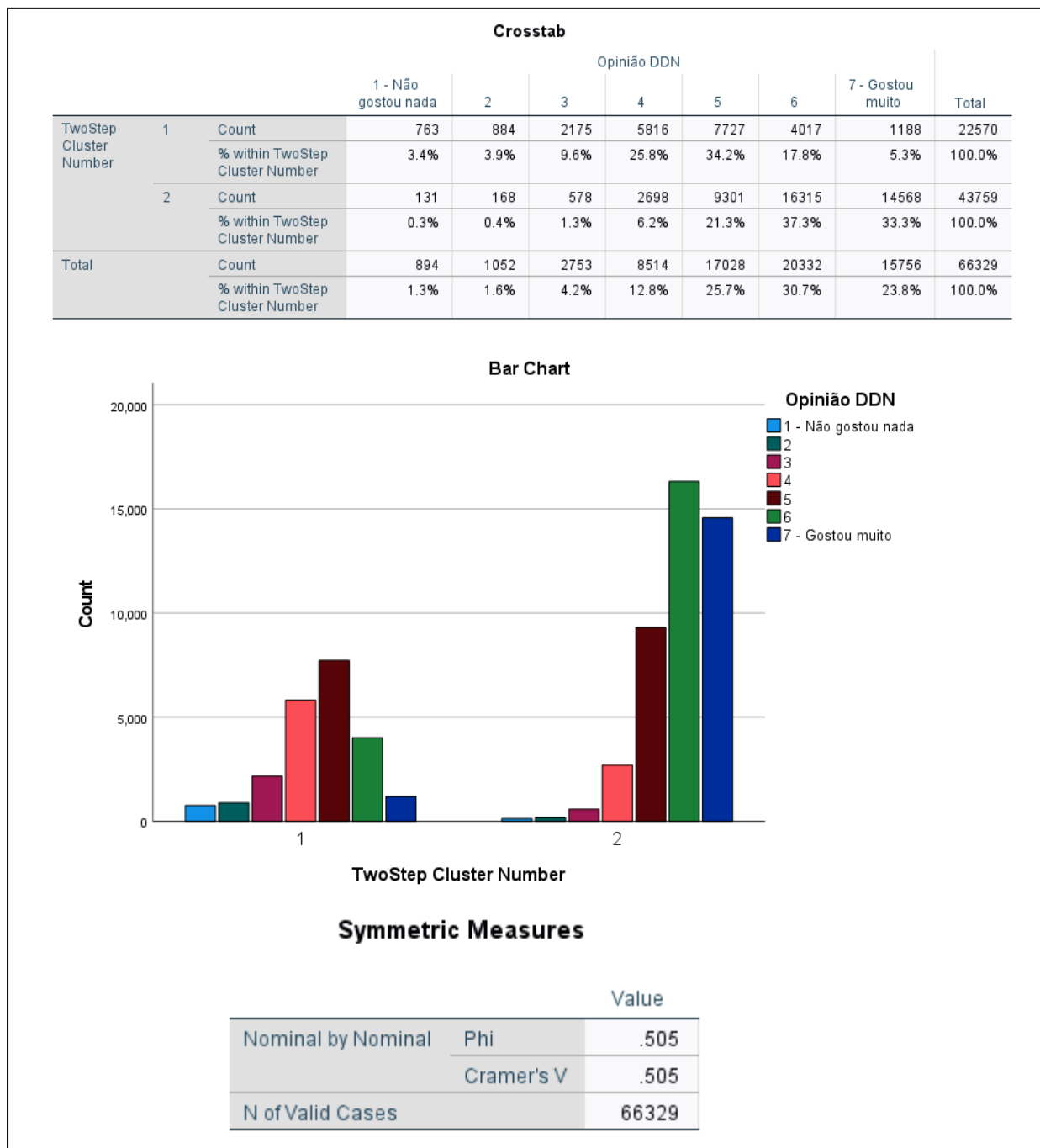


Figura 65 - Solução de clusters \* Opinião DDN

A variável “Estadia unid militar” está fracamente associada à solução de clusters (valor de V de Cramér de 0.284) (Figura 66). No cluster 1, a percentagem de indivíduos com interesse na estadia é de 40.3%, inferior aos 66.3% registados no cluster 2.

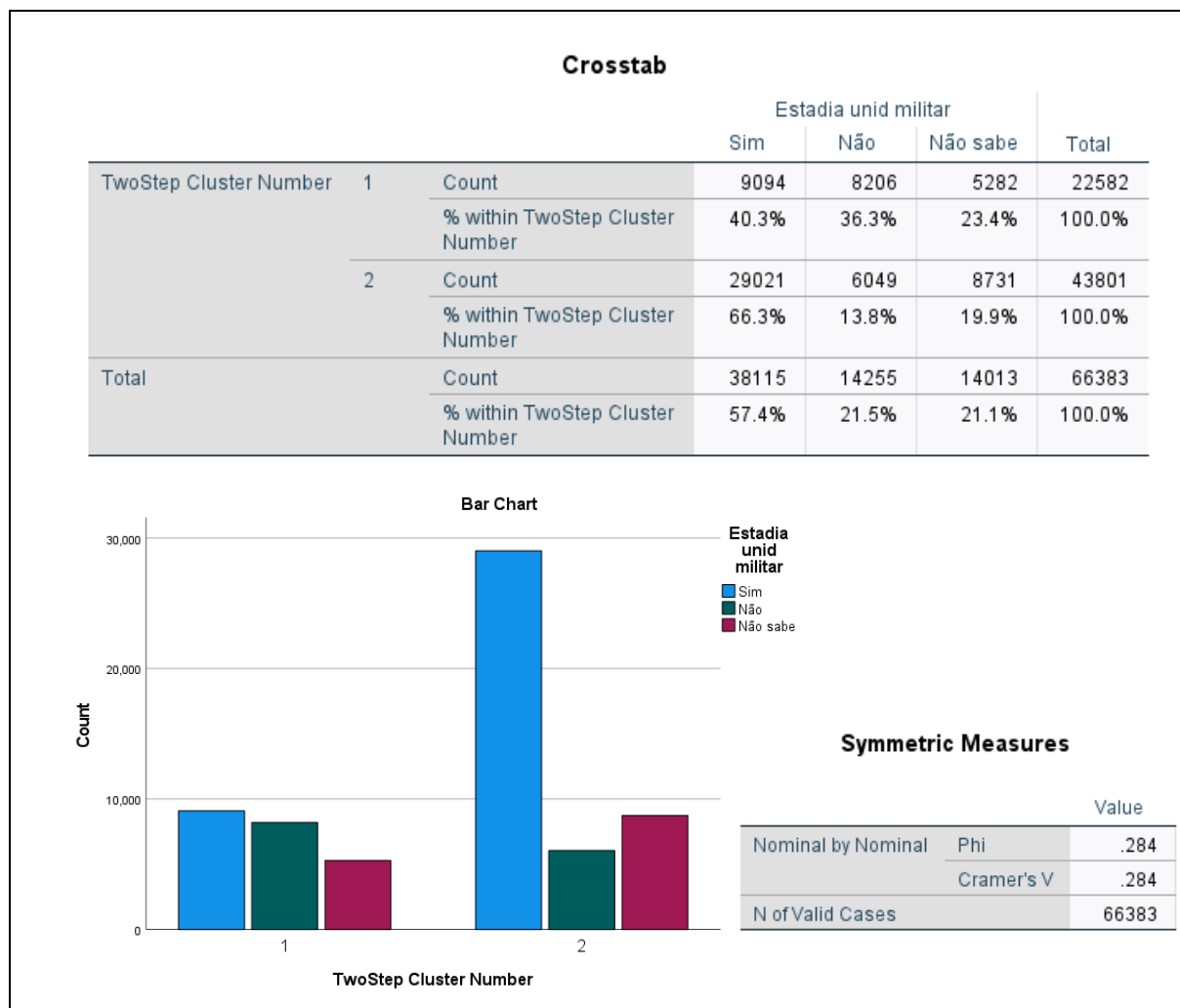
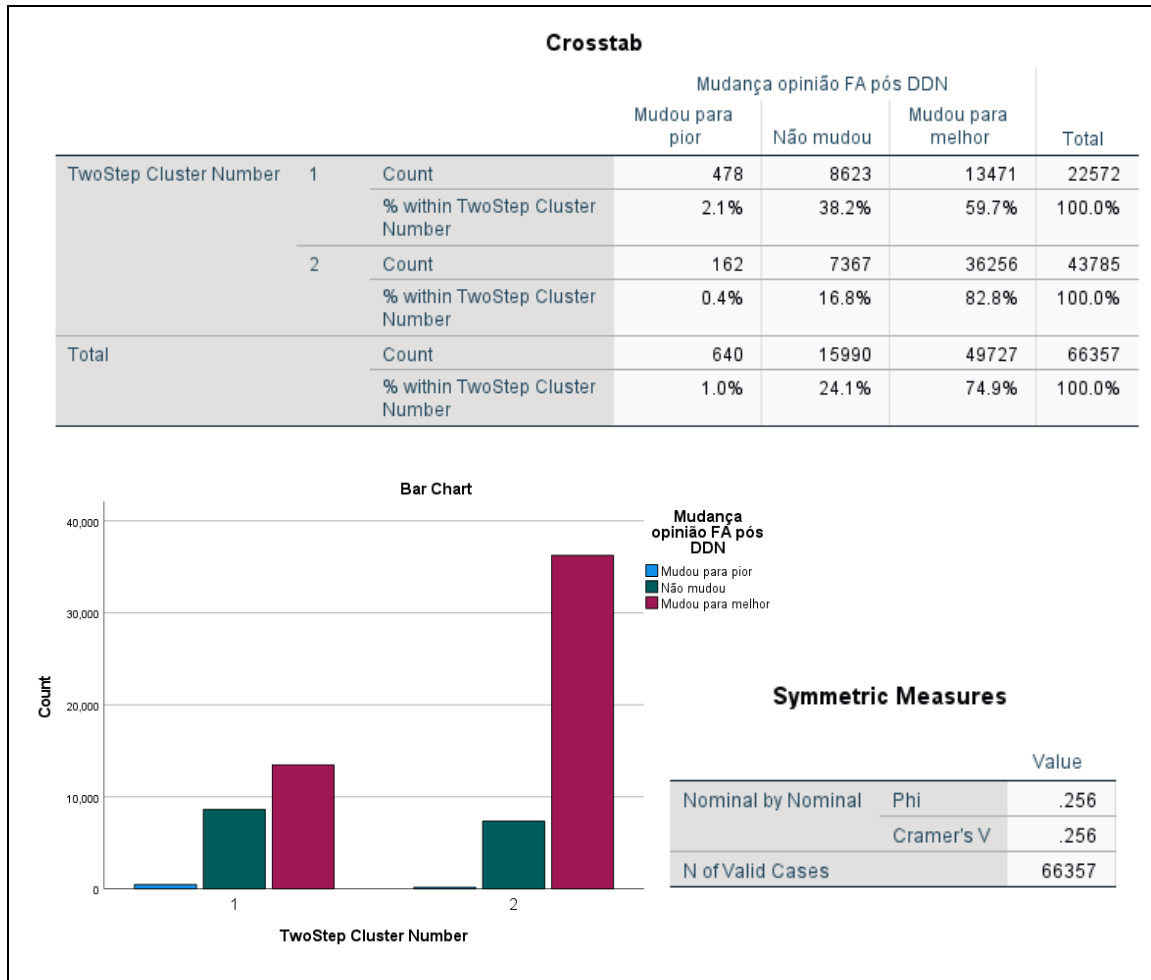


Figura 66 - Solução de clusters \* Estadia em unidade militar

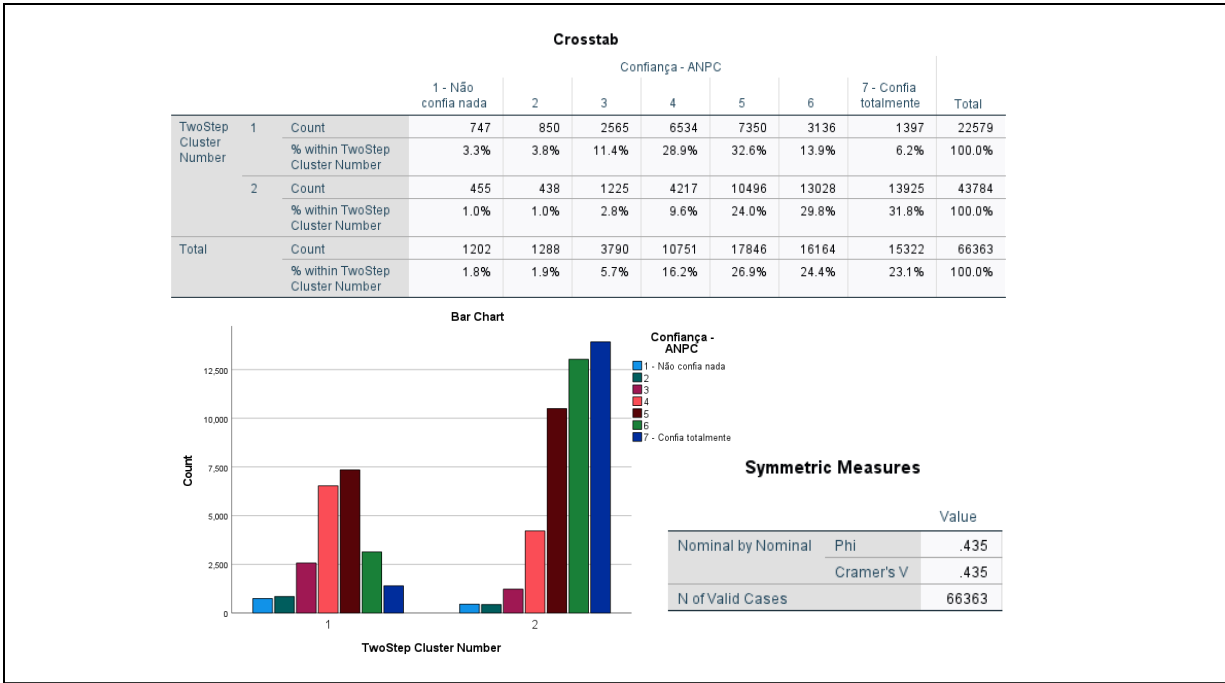
A associação com a variável “Mudança opinião FA pós DDN” com a solução de clusters é fraca (valor de V de Cramér de 0.256) (Figura 67). No cluster 1, a percentagem de indivíduos com mudança da opinião para melhor é de 59.7%, enquanto que no cluster 2 é de 82.8%.



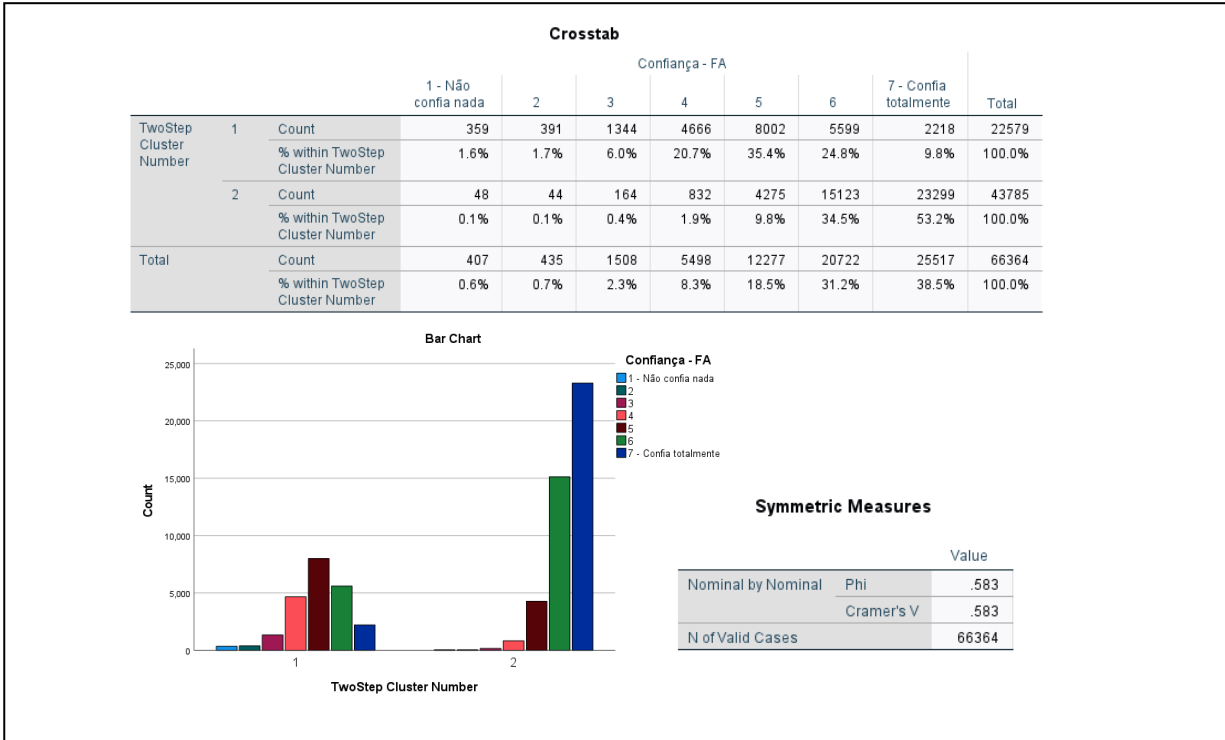
**Figura 67 - Solução de clusters \* Mudança de opinião FA pós DDN**

Seguem-se as variáveis cobrindo a confiança em várias instituições. Todas apresentam intensidade de associação com a solução de clusters ou moderada (coeficiente V de Cramér com valores de 0.365 a 0.445, conforme Figuras 68, 70, 71, 72, 73 e 74) ou forte (valor de V de Cramér de 0.583) para o cruzamento com a variável “Confiança - FA” (Figura 69).

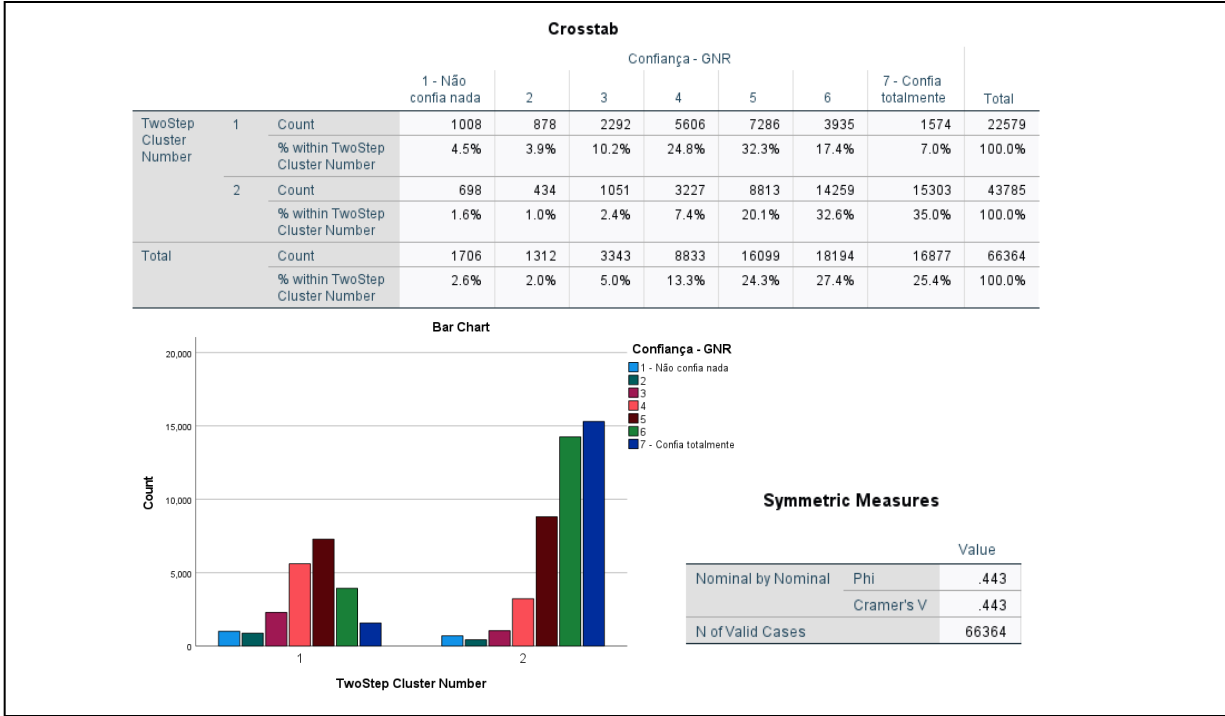
O padrão é similar para todos os cruzamentos: maior percentagem de respostas nos níveis 5 a 7 para indivíduos no cluster 2. Em particular, no que respeita ao cruzamento com a variável “Confiança - FA”, 97.5% das respostas do cluster 2 encontram-se nesses níveis contra 70.0% para o cluster 1. Note-se ainda que a percentagem de respondentes situando a sua confiança no nível 7 é de 53.2% para o cluster 2, mas apenas de 9.8% para o cluster 1.



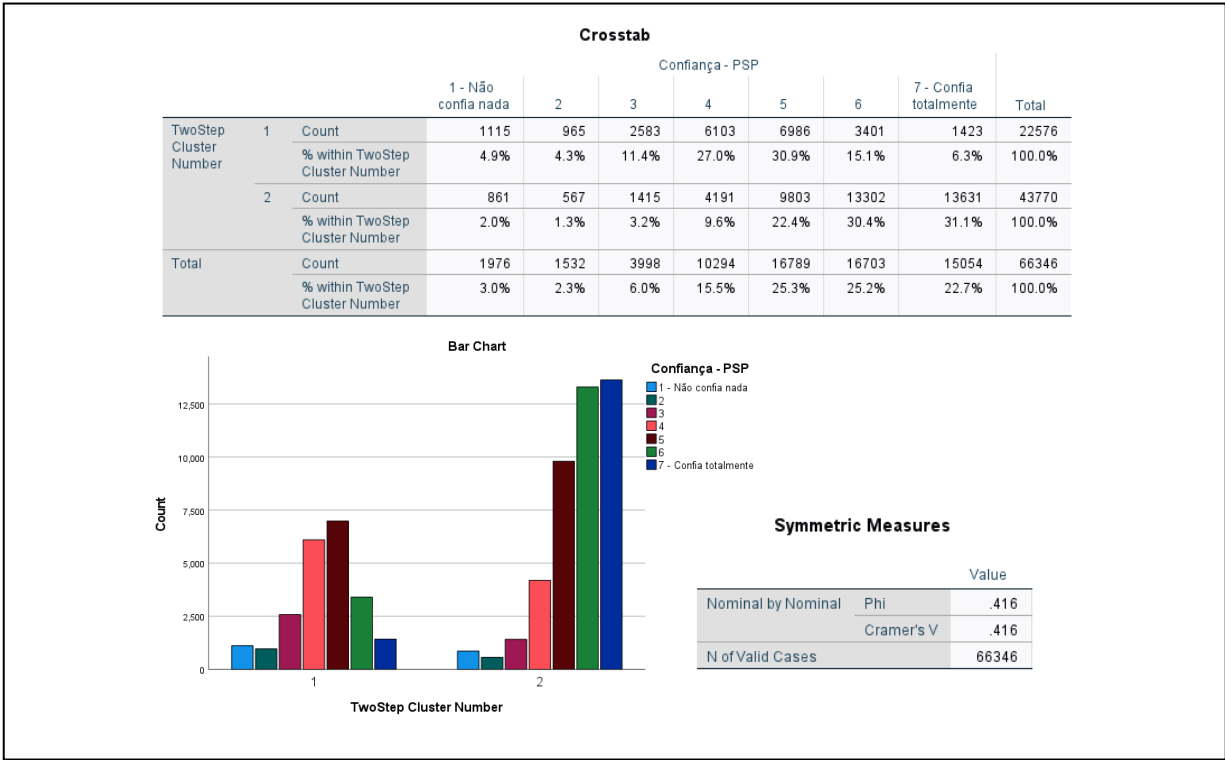
**Figura 68 - Solução de clusters \* Confiança ANPC**



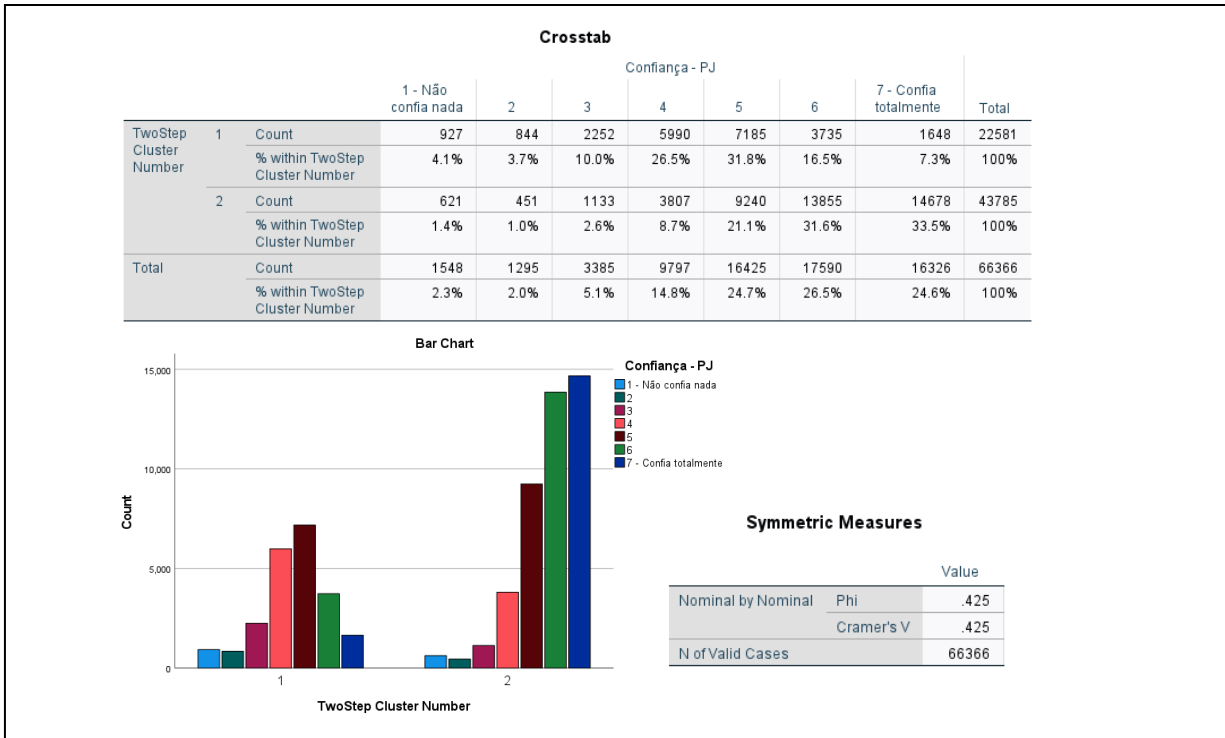
**Figura 69 - Solução de clusters \* Confiança FA**



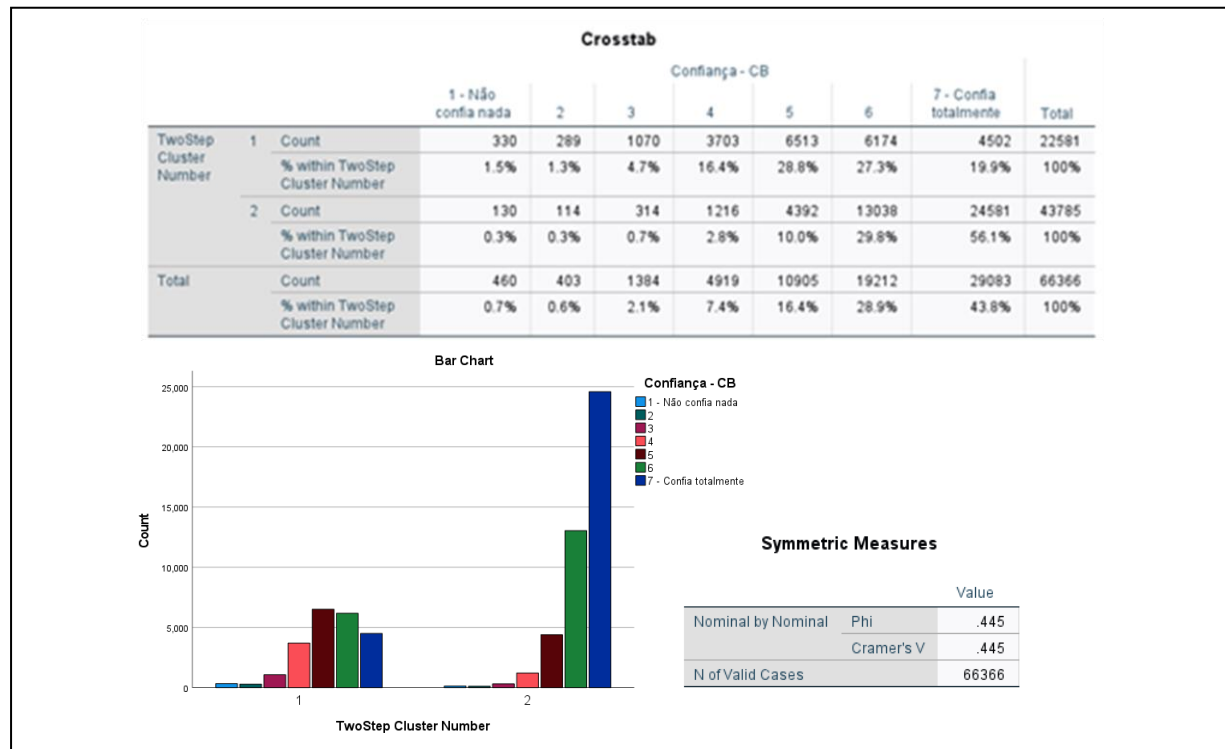
**Figura 70 - Solução de clusters \* Confiança GNR**



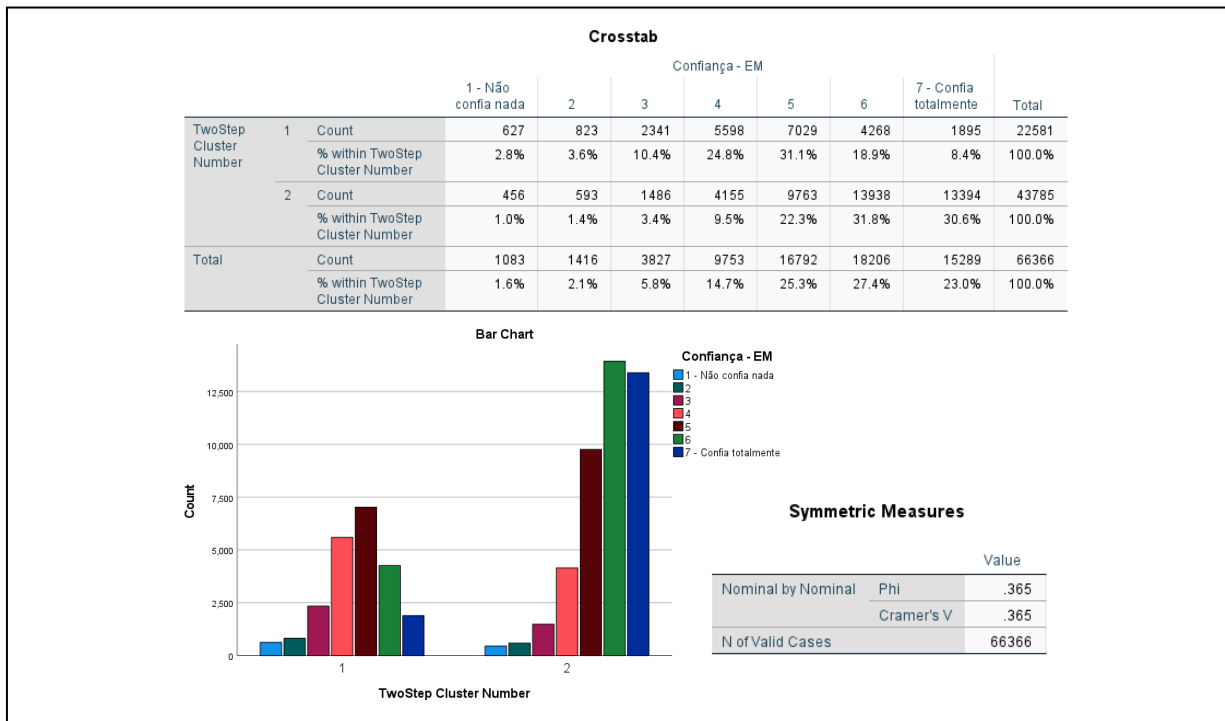
**Figura 71 - Solução de clusters \* Confiança PSP**



**Figura 72 - Solução de clusters \* Confiança PJ**



**Figura 73 - Solução de clusters \* Confiança CB**



**Figura 74 - Solução de clusters \* Confiança EM**

Em resumo, o procedimento seguido permitiu identificar dois clusters de dimensões consideráveis: o cluster 1 com cerca de 1/3 dos casos e o cluster 2 com cerca de 2/3. O cluster 2 reúne indivíduos com mais elevada intenção de ingresso (na razão 2:1 relativamente ao cluster 1) e com médias mais elevadas em todas as restantes variáveis consideradas para a segmentação. Com o cruzamento com as restantes variáveis disponíveis, pudemos enriquecer a caracterização da solução de clusters:

- Cluster 1:** Ligeira preponderância de indivíduos do sexo masculino; Maior escolaridade paterna e materna; Menor informação anterior sobre o DDN e com opinião anterior sobre as FA menos positiva; Opinião menos fortemente positiva sobre o DDN; Menor intenção de estadia numa unidade militar; Melhoria de opinião sobre as FA com o DDN de menor magnitude; Menos acentuada confiança nas instituições ANPC, FA, GNR, PSP, PJ, CB e EM.

- **Cluster 2:** Ligeiramente mais indivíduos do sexo feminino que do masculino; Menor escolaridade de ambos os progenitores; Maior informação prévia sobre o DDN e mais positiva opinião prévia sobre as FA; Opinião fortemente positiva sobre o DDN; Maior intenção de estadia em unidade militar; Melhoria de opinião sobre as FA após o DDN mais acentuada; Mais elevada confiança nas instituições ANPC, FA, GNR, PSP, PJ, CB e EM.

Nesta caracterização dos clusters, as variáveis “Opinião DDN” e “Confiança - FA” são particularmente relevantes, apresentando forte associação com a solução de clusters.

### 5.5. Análise de regressão

Vamos, agora, fazer uso de técnicas de análise de regressão para a construção de um modelo explicativo da intenção de ingresso. Fá-lo-emos com duas abordagens distintas, mas concorrentes para o mesmo objetivo. Primeiro, explicaremos a variável “Ingresso prob próximos 12 meses”, em escala de Likert de 7 pontos, com recurso a técnicas de regressão linear múltipla. Depois, tomaremos a variável “Ingresso intenção binária” (recordamos: uma transformação da variável “Ingresso intenção” por eliminação do valor “Não sabe”) como regressanda e construiremos um modelo explicativo com técnicas de regressão logística.

Para a explicação da variável “Ingresso prob próximos 12 meses”, são considerados os regressores:

- Sexo (0 - Feminino; 1- Masculino)
- Estado civil (0 - Outro; 1 - Solteiro)
- Atividade (criadas variáveis dummy, o nível “Desempregado” foi escolhido para referência)
- Escolaridade (desdobrada em variáveis dummy, nível “9º ano ou menos” escolhido para referência)
- Escolaridade pretendida (criadas variáveis dummy, nível de referência “Não volta a estudar”)
- Situação profissional - pai (0 - Outra situação; 1- Empregado ou reformado)
- Situação profissional - mãe (0 - Outra situação; 1- Empregada ou reformada)
- Escolaridade - pai (criadas variáveis dummy, nível de referência “9º ano ou menos”)
- Escolaridade - mãe (desdobrada em variáveis dummy, nível de referência “9º ano ou menos”)
- Distrito (criadas variáveis dummy, nível “Aveiro” como referência)
- Informação DDN pré DDN
- Opinião FA pré DDN
- Opinião DDN

- Estadia unid militar (criadas variáveis dummy, nível de referência “Não”)
- Mudança opinião FA pós DDN (criadas variáveis dummy, nível “Mudou para pior” como referência)
- Opinião FA
- FA - necessárias segurança país
- FA - eficazes cumprimento missões
- FA - preparadas novas ameaças
- FA - bem organizadas
- FA - bem equipadas
- Emprego FA - atividades interessantes
- Emprego FA - bem visto sociedade
- Emprego FA - evolução carreira
- Emprego FA - bem pago
- Emprego FA - exercício físico
- Emprego FA - experiência profissional
- Emprego FA - continuação estudos
- Opinião FA - familiares
- Opinião FA - amigos
- Confiança - ANPC
- Confiança - FA
- Confiança - GNR
- Confiança - PSP
- Confiança - PJ
- Confiança - CB
- Confiança - EM

O modelo de regressão estimado apresenta um poder explicativo de  $R^2 = 0.252$  (Tabela 36).

**Tabela 36 - Resumo do modelo**

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.502	.252	.249	1.816

Os valores estimados para os coeficientes de regressão encontram-se na Tabela 37 abaixo.

**Tabela 37 - Tabela de coeficientes**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	1.361	.222
	Sexo	.536	.030
	Estado civil	-.013	.081
	Actividade - estudante	-.559	.059
	Actividade - trabalhador/estudante	-.155	.066
	Actividade - empregado	-.129	.062
	Escolaridade - 10º e 11º anos	-.062	.052
	Escolaridade - 12º ano	-.119	.043
	Escolaridade - Frequência ens superior	-1.136	.060
	Escolaridade pretendida - ensino básico	.377	.104
	Escolaridade pretendida - ensino secundário	.198	.054
	Escolaridade pretendida - ensino superior	-.330	.057
	Situação profissional - pai	-.057	.036
	Situação profissional - mãe	-.001	.033
	Escolaridade - pai - 12º ano	.009	.037
	Escolaridade - pai - ensino superior	-.083	.065
	Escolaridade - mãe - 12º ano	.033	.034
	Escolaridade - mãe - ensino superior	-.057	.054
	Distrito - Baja	-.130	.142
	Distrito - Braga	-.029	.072
	Distrito - Bragança	.008	.130
	Distrito - Castelo Branco	-.051	.140
	Distrito - Coimbra	-.097	.080
	Distrito - Évora	-.007	.112
	Distrito - Faro	-.135	.080
	Distrito - Guarda	.079	.121
	Distrito - Leiria	-.121	.079
	Distrito - Lisboa	.023	.061
	Distrito - Portalegre	-.179	.131
	Distrito - Porto	-.012	.060
	Distrito - Santarém	-.021	.088
	Distrito - Setúbal	.053	.066
	Distrito - Viana de Castelo	-.126	.106
	Distrito - Vila Real	-.110	.108
	Distrito - Viseu	-.178	.084
	Distrito - Angra de Heroísmo	-.045	.157
	Distrito - Horta	-.011	.219
	Distrito - Ponta Delgada	.295	.114
	Distrito - Madeira	.209	.095
	Informação DDN pré DDN	.135	.010
	Opinião FA pré DDN	.013	.010
	Opinião DDN	-.170	.017
	Estadia unid militar - não sabe	-.232	.085
	Estadia unid militar - sim	.251	.068
	Mudança opinião FA pós DDN - mudou para melhor	-.562	.150
	Mudança opinião FA pós DDN - não mudou	-.507	.153
	Opinião FA	.017	.022
	FA - necessárias segurança país	-.202	.026
	FA - eficazes cumprimento missões	-.007	.029
	FA - preparadas novas ameaças	.087	.025
	FA - bem organizadas	-.142	.029
	FA - bem equipadas	.011	.018
	Emprego FA - atividades interessantes	.238	.020
	Emprego FA - bem visto sociedade	.008	.017
	Emprego FA - evolução carreira	.058	.022
	Emprego FA - bem pago	.059	.013
	Emprego FA - exercicio fisico	-.060	.022
	Emprego FA - experiência profissional	-.040	.025
	Emprego FA - continuação estudos	.092	.018
	Opinião FA - familiares	.042	.013
	Opinião FA - amigos	.009	.012
	Confiança - ANPC	.075	.014
	Confiança - FA	.083	.021
	Confiança - GNR	.021	.017
	Confiança - PSP	-.001	.019
	Confiança - PJ	.025	.018
	Confiança - CB	-.110	.017
	Confiança - EM	.071	.014

a. Dependent Variable: Ingresso prob próximos 12 meses

Da análise às variáveis consideradas na Tabela 41, verifica-se que a variável “Escolaridade - Frequência em superior” é o regressor com maior coeficiente de impacto em valor absoluto ( $\beta = -1.136$ , significando que a frequência do ensino superior se traduz, em média, numa redução de 1.136 na probabilidade de ingresso, avaliada numa escala de 7 pontos, e mantendo tudo o resto constante), seguindo-se a atividade estudante ( $\beta = -0.559$ ). Estes dados confirmam a menor propensão dos jovens em ingressar em RV/RC, neste caso nos próximos 12 meses, quando são estudantes e, em particular, estão a frequentar o ensino superior.

Acresce que, como anteriormente referido, os limites de idade para a prestação de serviço militar nestes regimes, coincidem em grande parte com a idade em que os jovens estão a estudar.

Ainda no que respeita à escolaridade, o impacto da seleção do ensino superior como escolaridade pretendida é considerável ( $\beta = -0.330$ ), influenciando também negativamente a probabilidade de ingresso. Pelo contrário, quando a escolaridade pretendida é o ensino básico, o coeficiente é positivo ( $\beta = 0.377$ ), favorecendo a probabilidade de ingresso em RV/RC nos próximos 12 meses.

Confirma-se, assim, que quanto mais elevado é o nível de escolaridade dos jovens, corrente ou pretendido, menor é a predisposição para o ingresso em RV/RC.

O sexo dos participantes apresenta um impacto elevado ( $\beta = 0.536$ ), significando que um jovem do sexo masculino tem, em média, mais 0.536 de probabilidade de ingresso que um do sexo feminino, numa escala de 7 pontos, mantendo tudo o resto constante.

No que respeita ao distrito de residência, os que têm associado maior impacto são Ponta Delgada ( $\beta = 0.295$ ) e Madeira ( $\beta = 0.209$ ), ambos no sentido positivo.

Relativamente ao emprego nas FA, destaca-se o ter atividades interessantes e atrativas, com impacto positivo na probabilidade de ingresso ( $\beta = 0.238$ ).

Finalmente, a disposição positiva de estadia em unidade militar tem, também, impacto positivo na probabilidade de ingresso ( $\beta = 0.251$ ). Neste caso (a pergunta é “Se fosse possível, gostaria de passar uma semana numa unidade militar?”), o resultado pode indiciar que os jovens estão interessados e predispostos a ter uma nova experiência e um contacto mais próximo com a vida militar. Poderá também indicar uma maior predisposição para ingressar em RV/RC, ou no mínimo, alguma curiosidade que pode vir a resultar numa futura candidatura.

Numa abordagem alternativa, modelizámos a variável “Intenção Ingresso Binária” com recurso as técnicas de regressão logística. Os regressores considerados foram:

- Sexo
- Estado civil
- Atividade
- Escolaridade
- Escolaridade pretendida
- Situação profissional - pai
- Situação profissional - mãe
- Escolaridade - pai
- Escolaridade - mãe
- Distrito
- Opinião FA
- FA - necessárias segurança país
- FA - eficazes cumprimento missões
- FA - preparadas novas ameaças
- FA - bem organizadas
- FA - bem equipadas
- Emprego FA - atividades interessantes
- Emprego FA - bem visto sociedade
- Emprego FA - evolução carreira
- Emprego FA - bem pago
- Emprego FA - exercício físico
- Emprego FA - experiência profissional
- Emprego FA - continuação estudos
- Confiança - ANPC
- Confiança - FA
- Confiança - GNR
- Confiança - PSP
- Confiança - PJ
- Confiança - CB
- Confiança - EM
- Opinião FA - familiares
- Opinião FA - amigos

Na Tabela 38 pode ser observado o desdobramento das variáveis nominais não binárias em binárias, com indicação da categoria de referência.

**Tabela 38 - Variáveis**

		Categorical Variables Codings																					
		Frequency	Parameter coding																				
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)
Distrito residência	Aveiro	2136	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Beja	311	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Braga	2387	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Bragança	344	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Castelo Branco	365	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Coimbra	1411	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Évora	650	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Faro	1611	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Guarda	485	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Leiria	1394	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Lisboa	5610	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Portalegre	445	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Porto	5464	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Santarém	1099	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
	Setúbal	3037	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
	Viana do Castelo	714	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
	Vila Real	689	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
	Viseu	1300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	
	Angra Heroísmo	226	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
	Horta	140	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
Ponta Delgada	549	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		
Madeira	952	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		
Actividade	Estudante	22291	1	0	0																		
	Trabalhador-estudante	3367	0	1	0																		
	Empregado(a)	3770	0	0	1																		
	Desempregado(a)	1891	0	0	0																		
Escolaridade	9º ano ou menos	3916	0	0	0																		
	10º ou 11º anos	3911	1	0	0																		
	12º ano	16198	0	1	0																		
	Frequência ens superior	7294	0	0	1																		
Escolaridade pretendida	Não volta a estudar	2870	0	0	0																		
	3º ciclo do ensino básico	539	1	0	0																		
	Ensino secundário	7886	0	1	0																		
	Ensino superior	20024	0	0	1																		
Escolaridade - mãe	9º ano ou menos	15927	0	0																			
	12º ano	10335	1	0																			
	Ensino médio/superior	5057	0	1																			
Escolaridade - pai	9º ano ou menos	19669	0	0																			
	12º ano	8199	1	0																			
	Ensino médio/superior	3451	0	1																			
Estado civil	Outro	875	0																				
	Solteiro	30444	1																				
Situação profissional - pai	Empregado ou reformado	26697	1																				
	Outra situação	4622	0																				
Situação profissional - mãe	Empregada ou reformada	24281	1																				
	Outra situação	7038	0																				
Sexo	Feminino	15558	0																				
	Masculino	15761	1																				

Com a regressão logística, obtivemos um incremento da percentagem de classificações corretas (quanto à intenção de ingresso) de 51.3% no modelo constante para 73.6%. É, assim, satisfeita a regra de bolso de incremento mínimo de 20% sobre a percentagem inicial (neste caso, 10.26%) para que o modelo possa ser considerado como de interesse prático.

Tabela 39 - Tabela de classificação bloco 0

**Block 0: Beginning Block**

**Classification Table<sup>a,b</sup>**

Observed		Predicted		Percentage Correct
		Ingresso intenção binária Não	Sim	
Step 0	Ingresso intenção binária Não	0	15239	.0
	Sim	0	16080	100.0
Overall Percentage				51.3

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is .500

Tabela 40 - Tabela de classificação bloco 1

**Block 1: Method = Enter**

**Classification Table<sup>a</sup>**

Observed		Predicted		Percentage Correct
		Ingresso intenção binária Não	Sim	
Step 1	Ingresso intenção binária Não	10620	4619	69.7
	Sim	3662	12418	77.2
Overall Percentage				73.6

a. The cut value is .500

Pode, ainda, ser observado que o modelo construído tem moderado poder explicativo, com pseudo- $R^2$  de Nagelkerke com valor de 0.366 (Tabela 41).

**Tabela 41 - Sumário do modelo**

<b>Model Summary</b>			
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	33343.392 <sup>a</sup>	.275	.366

a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than .001.

O modelo estimado, encontra-se descrito na Tabela 42 abaixo.

**Tabela 42 - Modelo estimado**

**Variables in the Equation**

	B	S.E.	Exp(B)
Step 1			
Sexo(1)	.503	.028	1.654
Estado civil(1)	.172	.082	1.188
Atividade			
Atividade(1)	-.196	.063	.822
Atividade(2)	.318	.072	1.374
Atividade(3)	.201	.067	1.222
Escolaridade			
Escolaridade(1)	.182	.058	1.200
Escolaridade(2)	-.163	.048	.849
Escolaridade(3)	-.649	.058	.523
Escolaridade pretendida			
Escolaridade pretendida(1)	.302	.119	1.352
Escolaridade pretendida(2)	.498	.058	1.645
Escolaridade pretendida(3)	.162	.059	1.176
Situação profissional - pai(1)	-.058	.039	.944
Situação profissional - mãe(1)	.046	.033	1.047
Escolaridade - pai			
Escolaridade - pai(1)	-.058	.035	.944
Escolaridade - pai(2)	-.370	.054	.690
Escolaridade - mãe			
Escolaridade - mãe(1)	-.039	.033	.962
Escolaridade - mãe(2)	-.313	.049	.731
Distrito residência			
Distrito residência(1)	-.365	.141	.694
Distrito residência(2)	-.455	.071	.635
Distrito residência(3)	.034	.140	1.035
Distrito residência(4)	-.387	.134	.679
Distrito residência(5)	-.106	.081	.900
Distrito residência(6)	-.356	.107	.701
Distrito residência(7)	-.474	.079	.623
Distrito residência(8)	-.395	.119	.674
Distrito residência(9)	-.123	.082	.884
Distrito residência(10)	-.361	.061	.697
Distrito residência(11)	-.577	.124	.562
Distrito residência(12)	-.521	.061	.594
Distrito residência(13)	-.238	.088	.788
Distrito residência(14)	-.226	.068	.797
Distrito residência(15)	-.386	.102	.680
Distrito residência(16)	-.465	.103	.628
Distrito residência(17)	-.482	.083	.618
Distrito residência(18)	.042	.166	1.043
Distrito residência(19)	-.502	.204	.606
Distrito residência(20)	-.156	.114	.855
Distrito residência(21)	-.288	.092	.749
Opinião FA	.267	.018	1.307
FA - necessárias segurança país	-.196	.023	.822
FA - eficazes cumprimento missões	-.053	.027	.948
FA - preparadas novas ameaças	.075	.023	1.078
FA - bem organizadas	-.069	.027	.933
FA - bem equipadas	-.083	.018	.920
Emprego FA - atividades interessantes	.641	.016	1.899
Emprego FA - bem visto sociedade	-.098	.016	.907
Emprego FA - evolução carreira	.107	.019	1.113
Emprego FA - bem pago	-.049	.012	.952
Emprego FA - exercício físico	-.162	.018	.850
Emprego FA - experiência profissional	.285	.021	1.330
Emprego FA - continuação estudos	.073	.016	1.076
Confiança - ANPC	-.218	.015	.804
Confiança - FA	.070	.021	1.072
Confiança - GNR	.063	.018	1.065
Confiança - PSP	-.040	.020	.961
Confiança - PJ	-.035	.019	.966
Confiança - CB	-.056	.017	.945
Confiança - EM	-.013	.013	.988
Opinião FA - familiares	.136	.013	1.145
Opinião FA - amigos	.000	.012	1.000
Constant	-3.285	.160	.037

Da análise da Tabela 42 é possível identificar as variáveis com maior impacto na intenção de ingresso.

Destacamos a variável sexo, com um jovem do sexo masculino apresentando uma chance de intenção de ingresso 1.654 vezes superior a um jovem do sexo feminino ( $\exp(\beta) = 1.654$ ); trabalhadores-estudantes ( $\exp(\beta) = 1.374$ ) e empregados ( $\exp(\beta) = 1.222$ ) com chance acrescida de intenção de ingresso sobre desempregados (categoria de referência) e estudantes com chance reduzida ( $\exp(\beta) = 0.822$ ); jovens com 10º ou 11º anos de escolaridade ( $\exp(\beta) = 1.200$ ) com chance acrescida sobre os com o 9º ano ou menos e os com 12º ano ( $\exp(\beta) = 0.849$ ) ou frequência de ensino superior ( $\exp(\beta) = 0.523$ ) com chance reduzida; indivíduos com 12º ano de escolaridade pretendida ( $\exp(\beta) = 1.645$ ) os com mais chance de intenção de ingresso; maior escolaridade quer paterna quer materna associada a menor chance de intenção de ingresso ( $\exp(\beta) = 0.690$  para formação média ou superior do pai e  $\exp(\beta) = 0.731$  para a correspondente formação da mãe).

No que respeita aos regressores em escala de Likert de 7 pontos, a opinião sobre as FA ( $\exp(\beta) = 1.307$ ) tem uma forte tradução na chance de intenção de ingresso: por cada ponto adicional, a chance vem multiplicada por 1.307; a perceção do emprego nas FA como interessante ( $\exp(\beta) = 1.899$ ) ou como propiciando experiência profissional ( $\exp(\beta) = 1.330$ ) são igualmente regressores a merecer destaque e pelo impacto acrescido.

Estes aspetos relacionados com as representações sobre as FA, quer institucionais quer profissionais, assumem uma importância muito relevante para compreensão da atratividade percebida pelos jovens, enquanto potenciais candidatos ao ingresso em RV/RC, bem como para o desenvolvimento da atração por parte dos responsáveis pelo recrutamento.

## **5.6. Síntese**

Tendo em consideração a abordagem quantitativa efetuada, resumem-se de seguida as principais ideias para o desenvolvimento da investigação, destacando-se em particular as que se relacionam com a atratividade.

Para caracterizar a atratividade, consideram-se as dimensões relacionadas com as FA e com a predisposição de ingresso em RV/RC. Relativamente às FA, considera-se uma perspetiva institucional, incluindo a opinião e a confiança dos potenciais candidatos e uma perspetiva

profissional, relacionada com a opinião sobre o emprego. Quanto à predisposição de ingresso em RV/RC, considera-se o interesse, a intenção de ingresso e a probabilidade de este ocorrer nos próximos 12 meses. Releva-se ainda as razões alegadas quer para ingressar, quer para não estar interessado em ingressar em RV/RC.

Verifica-se que a opinião sobre as FA, quer dos jovens, quer de familiares e amigos é de uma maneira geral muito positiva. Os jovens também têm opiniões favoráveis sobre o que pode ser um emprego nas FA, embora inferiores às da vertente institucional.

Relativamente à predisposição de ingresso em RV/RC, verifica-se que existe um interesse significativo, bem como a intenção de ingressar, e a probabilidade de ocorrer nos próximos 12 meses. Dos motivos alegados para ingresso, destacam-se o gostar da vida militar e das missões das FA e poder participar em missões humanitárias e de apoio à paz. Quanto aos motivos para não estar interessado em ingressar em RV/RC, destaca-se o estar a estudar e querer continuar apenas a estudar e não gostar das características da profissão militar.

Observa-se uma maior predisposição de ingresso para os jovens do sexo masculino, trabalhadores-estudantes, empregados e desempregados.

A opinião geral sobre as FA, o grau de confiança, a possibilidade de passar uma semana numa unidade militar, as perceções sobre um emprego nas FA em particular ter atividades interessante e atrativas, o interesse nos RV/RC e no Quadro Permanente e a opinião de familiares e constituem-se como aspetos particularmente relevantes para o ingresso.

Ser estudante não favorece o recrutamento militar. Verifica-se que a escolaridade não favorece o recrutamento, na medida em que a predisposição de ingresso diminui com o aumento do nível. O nível de escolaridade frequentado e pretendido, em particular a frequência do ensino superior tem um forte impacto, reduzindo a intenção e probabilidade de ingresso.

O DDN assume uma importância particularmente relevante. Destaca-se que os jovens referem que gostaram ou gostaram muito da participação, o que parece ter influenciado a opinião sobre as FA, uma vez que a maioria mudou a sua opinião para melhor. Existe uma associação positiva entre a opinião geral sobre o DDN e a intenção de ingresso em RV/RC.



# CAPÍTULO VI

---



## **6. Discussão de resultados**

### **6.1. Enquadramento**

Este capítulo tem como finalidade discutir os resultados obtidos na investigação. Está organizado tendo em conta o modelo de análise que foi estabelecido e a investigação baseada em métodos mistos, qualitativos e quantitativos.

Tendo em consideração as abordagens efetuadas, discute-se separadamente os resultados de natureza qualitativa e quantitativa. Posteriormente procede-se à integração dos resultados qualitativos e quantitativos, obtendo-se desta forma os resultados globais e a resposta à questão central da investigação face ao correspondente objetivo geral.

### **6.2. Abordagem qualitativa**

Na abordagem qualitativa foi efetuada uma análise temática assente em estudos realizados sobre o recrutamento militar nas FA Portuguesas, tendo em vista identificar fatores que potenciem a capacidade de atração das FA. Neste sentido foi formulada a questão derivada n.º 1 - *A que fatores deve atender a organização do recrutamento militar para potenciar a capacidade de atração das FA?*

Da análise efetuada foi possível identificar temas com significado, que importa ter em consideração enquanto fatores que podem contribuir para potenciar a atração. Os resultados obtidos, resultam da análise dos estudos que foram considerados. No entanto, de acordo com a metodologia seguida, a elaboração da síntese da análise temática (ou seja, a etapa 6, elaboração do relatório), é também resultado da integração e do apoio de evidências e confirmação de dados e da literatura. Deste modo pretendeu-se aprofundar os significados e obter resultados mais consolidados, que permitam um maior apoio e consistência das conclusões e da teoria resultante. Os nove fatores resultantes da análise, bem como uma descrição sumária de cada um, são apresentados na Tabela 43.

Além dos contributos que apresenta para a investigação, esta informação permite que os responsáveis pelo recrutamento promovam um quadro das ações a desenvolver, tendo em vista potenciar a atração, no âmbito do recrutamento normal.

Tabela 43 - Síntese dos fatores potenciadores da atração

Fatores	Descrição sumária
<b>Contexto externo</b>	<p>Demografia: diminuição e envelhecimento da população; diminuição da população ativa; diminuição da base de recrutamento.</p> <p>Situação económica: desemprego jovem; população inativa; concorrência com o mercado externo; predisposição de ingresso nas FA em contraciclo.</p> <p>Educação: aumento da escolaridade; continuação dos estudos.</p> <p>Novas tendências: evolução tecnológica; redes sociais; R&amp;S digital; <i>gamificação</i>; inteligência artificial.</p>
<b>Potenciais candidatos</b>	<p>Novas gerações/era da informação/digital/global.</p> <p>Importância/necessidade de conhecer: o que procuram num trabalho; motivos de interesse para ingresso em RV/RC.</p> <p>Perceção da atratividade das FA; desconhecimento de assuntos sobre defesa nacional e FA.</p> <p>Potencial de recrutamento para geração de candidatos.</p>
<b>FA Portuguesas</b>	<p>Implementação de estratégias: reforço da posição no mercado de trabalho; imagem organizacional; <i>employer branding</i>; reputação organizacional.</p> <p>Intervenção/melhoria de processos: valorização da profissão militar; divulgação da atividade militar; redes sociais/internet; passa-palavra; estágios para jovens; articulação entre ramos e MDN.</p>
<b>Modelo de recrutamento</b>	<p>Estruturas e estratégia de operacionalização: especificidades; flexibilidade, adaptação às mudanças; atividades de recrutamento autónomas dos ramos; articulação ramos/MDN; gestão do conhecimento; divulgação/comunicação.</p> <p>Candidatura; Idade máxima de ingresso; Escolaridade; PCS.</p> <p>RV/RC: natureza do vínculo contratual; âncoras de carreira.</p> <p>Retenção, reinserção, ex-militares.</p> <p>Centralização vs descentralização.</p>
<b>Recrutamento direcionado</b>	<p>Estratégias específicas de recrutamento adaptadas a segmentos específicos da população/identificação de públicos-alvo.</p> <p>Sexo feminino: nível de escolaridade mais elevado; adaptar comunicação/mensagens; estratégias específicas; potenciar intenção de ingresso.</p>
<b>Incentivos</b>	<p>Remuneração; formação e certificação profissional; reinserção no mercado de trabalho.</p> <p>Implementação: simplificação; comunicação/divulgação.</p>
<b>DDN</b>	<p>Oportunidade: sensibilizar para a defesa nacional; divulgar FA; comunicar; identificar; atrair; melhorar imagem, reputação e atratividade das FA.</p> <p>Fonte de informação sobre os jovens/potenciais candidatos ao ingresso nas FA.</p> <p>Potenciar as atividades e atração/recrutamento.</p>
<b>Comunicação</b>	<p>Estratégia: planos integrados e setoriais; harmonização/especificidade.</p> <p>Fontes: internas; externas; formais; informais.</p> <p>Divulgação: oferta de trabalho: novas tecnologias; publicidade/órgão de comunicação social; redes sociais/plataformas/conteúdos.</p> <p>Campanhas específicas: cidadania e defesa nacional; estágios/visitas a unidades das FA; relacionamento com escolas/instituições que lidem com os jovens; outros públicos-alvo/comunidades locais/famílias de potenciais candidatos; eventos de grande dimensão e visibilidade.</p>
<b>Atratividade</b>	<p>Depende das FA e da perceção subjetiva dos potenciais candidatos.</p> <p>Desenvolver/manter em continuidade: atração de candidatos/retenção de militares.</p> <p>Importância de outros fatores: comunicação; incentivos; DDN; processos e estratégia das FA incluído o modelo de recrutamento e de prestação de serviço.</p> <p>Excecional importância para potenciar a atração.</p>

Analisando estes nove fatores, e a informação que lhes está associada, verifica-se que requerem responsabilidades e intervenções diferenciadas, por parte dos responsáveis pelo recrutamento militar, conforme sintetizado na Tabela 44.

**Tabela 44 - Níveis de intervenção dos responsáveis pelo recrutamento militar**

Nível/Intervenção		Fatores
1	Conhecimento Estudo	Contexto externo Potenciais candidatos
2	Desenvolvimento Execução	FA Portuguesas Recrutamento direcionado Comunicação Atratividade
3	Participação Cooperação	Modelo de recrutamento Incentivos DDN

Identificam-se três níveis de responsabilidade e exigência a que corresponderão diferentes intervenções e práticas, como: a necessidade de conhecimento e estudo, a responsabilidade primária pelo desenvolvimento e execução, e a participação ou cooperação para desenvolver conjuntamente com outras entidades.

- No primeiro nível, identifica-se a necessidade de conhecimento relativamente ao contexto externo e aos potenciais candidatos. O estudo e o conhecimento destes fatores permitirão desenvolver as melhores formas de proceder à atração organizacional.

Naturalmente que os responsáveis pelo recrutamento militar não têm quaisquer responsabilidades pelos problemas resultantes da evolução demográfica, da situação económica, da educação ou da evolução tecnológica, entre outros. No entanto, estes aspetos condicionam o recrutamento, em particular as atividades relacionadas com a atração, e como tal devem ser tidos em consideração e ser objeto de estudo.

O estudo e conhecimento dos potenciais candidatos decorre das necessidades inerentes ao recrutamento, como identificar e atrair, bem como a adequação das formas de proceder à atração.

- No segundo nível de intervenção identificam-se fatores, em que os responsáveis pelo recrutamento são primariamente responsáveis por executar, ou desenvolver ações que conduzam à melhoria dos resultados da atração, tais como: tomar a iniciativa pela melhoria da comunicação, enquanto fator decisivo para a divulgação e para a atração; implementar estratégias específicas relativas ao recrutamento direcionado; incrementar o papel crucial que as FA devem desempenhar, enquanto entidade recrutadora, materializado na implementação de estratégias e melhoria de processos.

Conforme anteriormente referido, a atratividade das FA é um fator muito relevante, que assume uma importância excepcional para o sucesso do recrutamento e também para a retenção dos militares. Neste sentido o desenvolvimento e manutenção da atratividade e a execução de medidas concretas, no que respeita à componente organizacional, deve ser uma preocupação constante das FA e dos responsáveis pelo recrutamento.

- No terceiro nível, alguns aspetos relativos ao DDN, à implementação de incentivos e ao modelo de recrutamento, extravasam as competências dos responsáveis pelo recrutamento e das próprias FA. No entanto, os responsáveis pelo recrutamento militar não se devem abster de participar, propor e cooperar, designadamente com o MDN, no sentido de encontrar soluções que melhorem a capacidade de atração das FA.

Numa lógica de complementaridade, alguns fatores podem exigir intervenções em mais do que um nível de responsabilidade. A título de exemplo, algumas alterações ao modelo de recrutamento podem ser introduzidas pelas FA, enquanto outras requerem alterações legislativas que extravasam o seu âmbito. De igual modo, a necessidade de conhecimento e desenvolvimento de estudos é transversal, envolvendo vários fatores.

Importa assumir que esta abordagem qualitativa não é isenta de limitações. Estas decorrem da própria natureza da análise efetuada, do método que foi seguido, dos estudos que foram considerados e das restrições relacionadas com o tempo a que reportam. Acresce que, face ao objetivo geral e questão da investigação, alguns temas não foram desenvolvidos com muita profundidade, pelo que poderão ser objeto de futuras investigações.

Apesar das limitações, considera-se que esta abordagem qualitativa acrescentou contributos para a investigação do recrutamento militar voluntário e para os responsáveis pela sua execução.

Considera-se assim que foi dada resposta à questão derivada n.º 1, na medida em que foram identificados fatores que devem ser tidos em consideração pelos responsáveis pelo recrutamento militar para potenciar a atração organizacional, no âmbito do recrutamento normal para as FA.

### **6.3. Abordagem quantitativa**

Na abordagem quantitativa foi efetuada uma análise exploratória dos dados, com a sua análise descritiva, de associação e de clusters, tendo em vista dar resposta à questão derivada n.º 2 - *Que padrões podem ser identificados, associados à atratividade das FA, percecionada pelos potenciais candidatos?*

Constroem-se dois modelos explicativos, de regressão logística e linear múltipla, tendo em vista a identificação de contributos para responder à questão derivada n.º 3 - *Como pode ser explicada a intenção de ingresso em RV/RC pela atratividade das FA percecionada pelos potenciais candidatos?*

Começamos por abordar os aspetos relacionados com a análise efetuada, descritiva, de associação e de clusters, que têm relevância para responder à questão derivada n.º 2.

Relativamente à análise descritiva:

- Os resultados obtidos mostram uma caracterização sociodemográfica de que se destaca: a existência de uma maior concentração populacional no litoral, nos distritos de Lisboa, Porto, Setúbal, Braga, Aveiro e Faro; um equilíbrio entre o número de jovens do sexo masculino e feminino, sendo a maioria solteiros, estudantes, frequentam o 12.º ano de escolaridade e pretendem concluir o ensino superior; dos jovens que deixaram de estudar, com 18 ou mais anos, evocam razões económicas, ter terminado a escolaridade pretendida e ainda querer começar a trabalhar; no que respeita à situação na profissão, a maioria dos empregados trabalha por conta de outrem.
- No que respeita ao DDN destaca-se: que os jovens tinham pouca ou nenhuma informação; que gostaram ou gostaram muito da participação; que a participação influenciou a opinião dos jovens sobre as FA, uma vez que uma parte muito significativa mudou a sua opinião para melhor.
- No que respeita às representações sobre as FA, do ponto de vista institucional: os jovens têm uma opinião geral muito positiva e um elevado grau de confiança; concordam com a

necessidade das FA para a segurança do país, que são eficazes no cumprimento das suas missões, e que estão bem organizadas; a opinião geral que é transmitida por familiares é muito positiva; a opinião geral transmitida por amigos é positiva, embora ligeiramente inferior à transmitida por familiares.

- No que respeita ao ponto de vista profissional, designadamente sobre o que pode ser um emprego nas FA: os jovens têm opiniões favoráveis, embora inferiores às da vertente institucional; as perceções avaliadas como mais positivas são as relacionadas com a possibilidade de permitir praticar bastante exercício físico, proporcionar uma boa experiência profissional, permitir a continuação dos estudos e evoluir na carreira; o que merece valores mais baixos de concordância são, o ser bem pago, ter atividades interessantes e atrativas e ser bem visto pela sociedade.
- Relativamente à predisposição para ingressar nas FA em RV/RC, destaca-se: um interesse e intenção muito significativo em ingressar; uma probabilidade de ingresso nos próximos 12 meses muito significativa; os principais motivos referidos pelos jovens para ingressar em RV/RC são, gostar da vida militar e das missões das FA e participar em missões humanitárias e de apoio à paz; os principais motivos alegados para não estar interessado em ingressar em RV/RC são, estar a estudar e querer continuar apenas a estudar, não gostar das características da profissão militar e não querer ficar longe de casa e da família.

Relativamente à análise de associação das diversas variáveis com a intenção de ingresso em RV/RC, destaca-se:

- Verifica-se que existe uma maior predisposição para ingresso em RV/RC, por parte dos jovens do sexo masculino; as intenções de ingresso são mais elevadas para os trabalhadores-estudantes, empregados e desempregados; a predisposição de ingresso diminui à medida que a escolaridade aumenta; existe uma associação positiva entre a opinião geral sobre o DDN e a intenção de ingresso; existe uma relação positiva entre a opinião que os jovens têm das FA, antes do DDN, e a intenção de ingresso; a opinião sobre as FA após o DDN mudou para melhor; uma parte significativa dos jovens que mudaram de opinião para melhor admitem a possibilidade de ingresso; a opinião geral sobre as FA apresenta uma relação positiva com a intenção de ingresso; o grau de confiança nas FA está positivamente associado com a intenção de ingresso; uma das

variáveis mais fortemente associada com a intenção de ingresso, é a possibilidade de passar uma semana numa unidade militar; verifica-se que o Exército é considerado como o ramo mais atrativo ou interessante e o que apresenta a percentagem mais elevada de intenção de ingresso; o interesse em ingressar em RV/RC e a intenção de ingressar apresentam uma associação positiva elevada; a intenção de ingressar em RV/RC está positivamente associada com o interesse em ingressar no Quadro Permanente; a associação da opinião de familiares, e de amigos, sobre as FA, com a intenção de ingresso não é significativa. Verifica-se que a opinião de familiares assume uma importância positiva, superior à dos amigos.

- O cruzamento da opinião sobre a representação institucional sobre as FA (cinco frases) com a intenção de ingresso apresenta um grau de associação fraco. No entanto, verifica-se um padrão semelhante, quanto maior é a concordância maior é a intenção de ingresso.
- Relativamente às representações profissionais (sete frases), sobre o que pensam os jovens sobre um emprego nas FA, destacam-se as que apresentam um grau de associação médio: tem atividades interessantes e atrativas; permite ir evoluindo na carreira; proporciona uma boa experiência profissional. Para as restantes, com um fraco grau de associação: é bem visto pela sociedade; é bem pago; permite praticar bastante exercício físico; permite a continuação de estudos, verifica-se uma relação positiva com a intenção de ingresso.

Relativamente à análise de clusters efetuada destacam-se os seguintes pontos com interesse para a caracterização da atratividade das FA:

- A identificação de dois clusters de dimensões consideráveis: o cluster 1 com cerca de 1/3 dos casos e o cluster 2 com cerca de 2/3.
- O cluster 2 reúne indivíduos com mais elevada intenção de ingresso (2:1 relativamente ao cluster 1).
- A opinião geral sobre o DDN e o grau de confiança nas FA são particularmente relevantes, apresentando forte associação com a solução de clusters.

Em síntese, a análise exploratória efetuada, incluindo a análise descritiva, de associação e de clusters, permite identificar um conjunto diversificado de fatores que, no seu conjunto,

contribuem para caracterizar a atratividade percebida pelos jovens relativamente às FA.

Dos fatores anteriormente referidos, destacam-se os que de uma forma consistente se identificam como padrões associados à atratividade das FA percebida pelos potenciais candidatos: a atividade; o nível de escolaridade; informação anterior sobre o DDN; a opinião sobre o DDN; a intenção de estadia numa unidade militar; a opinião sobre as FA; a confiança nas FA; a escolaridade dos progenitores.

Desta forma responde-se à questão derivada n.º 2.

Para dar resposta à questão derivada n.º 3 foram utilizadas duas análises de regressão. Com o recurso a técnicas de regressão linear foi construído um modelo explicativo, tendo em consideração o ingresso provável em RV/RC nos próximos 12 meses. Recorrendo a técnicas de regressão logística foi construído outro modelo explicativo, tendo em consideração a intenção binária de ingressar em RV/RC.

No primeiro modelo verifica-se que a frequência do ensino superior tem o maior impacto, traduzindo-se numa redução da probabilidade de ingresso, seguindo-se a atividade estudante.

No que respeita à escolaridade pretendida, verifica-se que quando o nível pretendido é o ensino superior, influencia negativamente a probabilidade de ingresso e que quando é o ensino básico, favorece a probabilidade de ingresso nos próximos 12 meses.

Verifica-se que o sexo dos participantes tem um impacto elevado, sendo que um jovem do sexo masculino tem uma maior probabilidade de ingresso que do sexo feminino.

No que respeita à residência dos participantes, observa-se que em Ponta Delgada e na Madeira é onde existe um maior impacto positivo.

Regista-se ainda que a disposição positiva de estadia em unidade militar tem também impacto positivo na probabilidade de ingresso.

No que respeita ao emprego nas FA, verifica-se que ter atividades interessantes e atrativas, tem impacto positivo na probabilidade de ingresso.

No segundo modelo destaca-se a variável sexo, sendo que um jovem do sexo masculino apresenta uma chance de intenção de ingresso superior ao do sexo feminino.

Os trabalhadores-estudantes e empregados apresentam chance acrescida de intenção de ingresso, e os estudantes apresentam chance reduzida, relativamente aos desempregados.

No que respeita à escolaridade, os participantes com o 10º ou 11º ano de escolaridade apresentam chance acrescida relativamente aos que têm o 9º ano ou menos, sendo que os que têm o 12º ano e frequência do ensino superior apresentam chance reduzida.

No que respeita à escolaridade pretendida, os jovens que indicam o 12º ano apresentam a maior chance de intenção de ingresso.

A maior escolaridade materna e paterna é associada a menor chance de intenção de ingresso.

A opinião sobre as FA tem uma forte tradução na chance de intenção de ingresso.

Relativamente à perceção do emprego nas FA, merecem destaque pelo impacto acrescido, ter atividades interessantes e atrativas e proporcionar uma boa experiência profissional.

Verifica-se assim que ambos os modelos destacam a importância das seguintes variáveis:

- O sexo dos participantes: um jovem do sexo masculino apresenta um maior impacto na intenção e na probabilidade de ingresso.
- A atividade dos jovens: ser estudante apresenta-se como desfavorável para a intenção e probabilidade de ingresso.
- O nível de escolaridade frequentado: a frequência do ensino superior tem um forte impacto, reduzindo a intenção e probabilidade de ingresso.
- O nível de escolaridade pretendido: quanto mais elevado é o nível de escolaridade pretendido, em particular o ensino superior, menor é a intenção e probabilidade de ingresso.
- O emprego nas FA ter atividades interessantes e atrativas: apresenta uma maior intenção e probabilidade de ingresso.

Pese embora não sejam referidas cumulativamente nos dois modelos, destaca-se a relevância das seguintes variáveis:

- No modelo decorrente da regressão linear múltipla: o impacto positivo no que respeita à residência dos jovens (Ponta Delgada e Madeira) e à possibilidade de passar uma semana numa unidade militar.
- No modelo decorrente da regressão logística: a importância da opinião sobre as FA; relativamente à perceção do emprego nas FA, proporcionar uma boa experiência

profissional; maior escolaridade materna e paterna é associada a menor chance de intenção de ingresso.

As duas técnicas de análise de regressão permitiram identificar um conjunto diversificado de variáveis que explicam, quer a probabilidade de ingresso num período de 12 meses, quer a intenção binária de ingressar em RV/RC.

Desta forma responde-se à questão derivada n.º 3.

#### 6.4. Integração dos resultados

Atendendo a que o objetivo geral da investigação visa avaliar os fatores a que devem atender as FA, para potenciar a capacidade de atração para a prestação de serviço militar em RV/RC, face à atratividade percebida pelos potenciais candidatos, procede-se à integração dos resultados decorrentes das abordagens efetuadas.

Para proceder à integração, retomamos o modelo de análise da presente investigação. Para tal, recordamos as suas componentes principais, o ambiente externo, os potenciais candidatos e a atratividade, as FA e a atração (Figura 75). Tendo em consideração que o estado final desejado é o ingresso em RV/RC, recolhem-se contributos para um modelo conceptual de recrutamento militar voluntário e materializa-se a resposta à questão central da investigação - *Como potenciar a capacidade de atração das FA, para prestação de serviço militar em RV/RC, face à atratividade percebida pelos potenciais candidatos?*

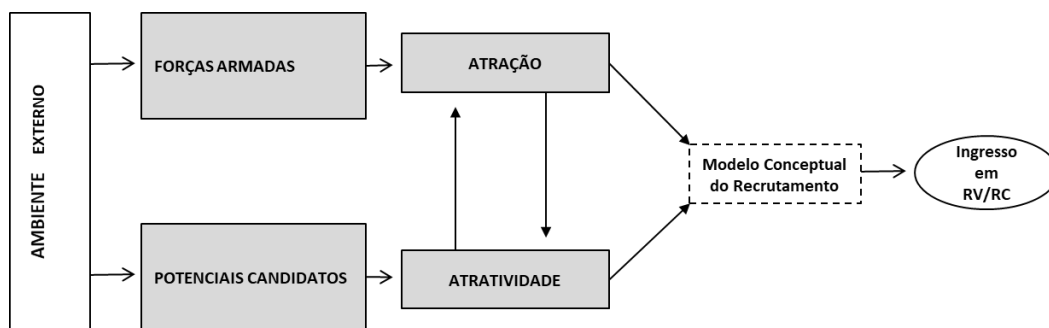


Figura 75 - Integração dos resultados: modelo simplificado

No que concerne ao ambiente externo às FA destacamos a demografia, a economia, a educação e a evolução tecnológica, enquanto fatores a ter em consideração para formular o modelo conceptual do recrutamento militar voluntário.

A demografia condiciona desfavoravelmente o recrutamento militar. A população ativa está a decrescer. Os jovens em idade de recrutamento são cada vez em menor número, pelo que a base de recrutamento é cada vez menor. Para enfrentar este ambiente desfavorável as FA têm necessidade de aumentar a sua capacidade de atração e a sua atratividade, enquanto entidade recrutadora e empregadora. Neste contexto o recrutamento militar assume uma importância acrescida. A ponderação de fatores que visem o alargamento do universo recrutável é fundamental. O planeamento do recrutamento deve considerar a implementação de alterações que atualmente restringem ainda mais o número de potenciais candidatos. As condições inerentes à candidatura e PCS, como a idade, o nível de escolaridade, os requisitos físicos exigidos, são fatores que podem ser objeto de alteração tendo em vista ampliar o universo recrutável.

A situação económica é outro fator a ter em consideração na medida em que influencia as decisões de potenciais candidatos, podendo ser favorável ou prejudicial ao recrutamento militar. É previsível que a predisposição para ingresso nas FA esteja em contraciclo com os ciclos económicos e o mercado de trabalho civil. Neste contexto o recrutamento militar pode sofrer flutuações que devem ser tidas em consideração pelos responsáveis pelo recrutamento.

A educação em Portugal não é favorável ao recrutamento militar, na medida em que a escolaridade tem vindo a aumentar. Os jovens na idade de recrutamento optam por continuar os estudos em vez do ingresso nas FA. Tem-se vindo a verificar que as intenções de ingresso diminuem com o aumento da escolaridade. Neste contexto, colocam-se mais desafios ao recrutamento. As restrições às condições de ingresso, como os níveis de escolaridade exigidos ou os limites máximos de idade são fatores passíveis de ser alterados.

As novas tendências decorrentes da evolução tecnológica, conjugadas com a entrada das novas gerações no mercado de trabalho, alertam para a necessidade de atender às mudanças, e da consequente necessidade de adequação do recrutamento militar.

No que respeita aos potenciais candidatos procede-se à integração dos resultados obtidos na abordagem qualitativa e quantitativa, conforme Tabela 45.

**Tabela 45 - Integração dos resultados: potenciais candidatos**

Abordagem	Potenciais candidatos
<b>Qualitativa</b>	<p>A importância do conhecimento dos potenciais candidatos ao ingresso nos RV/RC decorre da necessidade das FA identificarem e atraírem os cidadãos, em concorrência com outras entidades empregadoras.</p> <p>As novas gerações caracterizam-se por terem crescido na era da informação e do conhecimento e conviverem com o mundo digital e global.</p> <p>Os jovens na faixa etária entre os 18/19 anos procuram equilíbrio e a possibilidade de compatibilizar a vida pessoal e familiar com o trabalho; um trabalho compatível com as suas qualificações, que lhes proporcione estabilidade e garantia de ordenado; a possibilidade de aprendizagem contínua e autodesenvolvimento; que o trabalho tenha significado, permita ajudar os outros contribuindo para a sociedade em geral.</p> <p>Apesar de se caracterizarem pelo uso de plataformas digitais e redes sociais, continuam a ter conhecimento das FA através da participação no DDN, do “passa-palavra” e da divulgação realizada pelos militares.</p> <p>Pese embora o aparente desinteresse e desconhecimento dos potenciais candidatos pelos assuntos relacionados com a defesa nacional, não se verifica uma rejeição da instituição militar. Estes aspetos remetem para a importância da melhoria da comunicação, da imagem e divulgação das atividades e da oferta de trabalho das FA, esperando-se que daqui resulte o aumento da sua atratividade e capacidade de atração em relação aos jovens potenciais candidatos</p>
<b>Quantitativa</b>	<p>Os jovens que participam no DDN, por serem portugueses e terem mais de 18 anos constituem-se como potenciais candidatos ao ingresso em RV/RC.</p> <p>Sobre o DDN: os jovens têm pouca ou nenhuma informação; a maioria gostou ou gostou muito da participação; a participação parece ter influenciado a opinião dos jovens sobre as FA, uma vez que uma parte muito significativa mudou a sua opinião para melhor.</p> <p>A maioria dos jovens são estudantes.</p> <p>Existe uma maior concentração populacional no litoral; verifica-se um equilíbrio entre o sexo masculino e feminino; a maioria dos jovens são solteiros, estudantes, frequentam o 12.º ano de escolaridade e pretendem concluir o ensino superior.</p> <p>Os jovens que deixaram de estudar com 18 ou mais anos, evocam razões económicas, ter terminado a escolaridade pretendida e querer começar a trabalhar.</p> <p>No que respeita à situação na profissão, a maioria dos empregados trabalha por conta de outrem e uma parte considerável dos jovens está desempregada.</p>

O recrutamento, na sua essência, visa identificar e atrair indivíduos para as FA. Como tal, o conhecimento dos potenciais candidatos ao ingresso em RV/RC é fundamental para a definição de um modelo conceptual do recrutamento militar. Assim, cabe aos responsáveis pelo recrutamento desenvolver e implementar os procedimentos que conduzam ao conhecimento de preferências, valores, atitudes, motivações e expectativas dos jovens que possam vir a ser objeto de recrutamento. Este conhecimento contribuirá para a definição de formas adequadas de proceder à atração, tendo em vista o ingresso em RV/RC.

A Tabela 46 sintetiza a integração dos resultados obtidos pelas duas abordagens, relativamente à atratividade das FA.

Relembra-se, mais uma vez, que no âmbito do presente trabalho, o conceito de atratividade adotado se prende com percepções superficiais sobre a imagem geral que os potenciais candidatos têm das FA, bem como sentimentos e atitudes gerais, e a conveniência geral percebida ou o desejo de trabalhar nelas. Ou seja, este conceito de atratividade, é equiparado à perspectiva holística do conceito de imagem do empregador. Neste sentido são considerados, a opinião dos potenciais candidatos sobre as FA, numa perspectiva institucional e profissional, o interesse pelos RV/RC, a intenção e probabilidade de ingresso nestes regimes.

**Tabela 46 - Integração dos resultados: atratividade**

Abordagem	Atratividade
<b>Qualitativa</b>	<p>A profissão e a organização militar não são atrativas. Verifica-se a existência de discrepâncias entre o que é desejado para uma profissão e para uma organização e o que é percebido na profissão e na organização militar.</p> <p>Os casos em que a atratividade das FA é notada como maioritariamente desfavorável, pode dever-se ao afastamento e desconhecimento dos jovens da atividade militar em geral. Grande parte do desconhecimento dos jovens é atribuído à dificuldade que as FA têm em divulgar a sua imagem e a oferta de trabalho.</p> <p>Sintetizam-se os vários fatores, para melhorar a atratividade das FA:</p> <p>Melhorar a comunicação, adequar as diversas fontes e realizar ações específicas de divulgação.</p> <p>Melhorar as remunerações, a implementação dos incentivos e a qualidade de vida dos militares.</p> <p>Potenciar o DDN, enquanto fonte de informação e oportunidade para melhorar a comunicação com os jovens potenciais candidatos.</p> <p>Melhorar processos e implementar estratégias para exponenciar a imagem, o <i>employer branding</i> e a reputação organizacional das FA.</p>
<b>Quantitativa</b>	<p>Ter em consideração as representações dos jovens sobre as FA: institucional e profissional.</p> <p>Ter em consideração os motivos referidos pelos jovens para ingressar em RV/RC: gostar da vida militar e das missões das FA; participar em missões humanitárias e de apoio à paz. Outros motivos que assumem alguma relevância são: poder continuar a estudar e ter mais formação profissional; concorrer às Forças de Segurança e concorrer aos Quadros Permanentes das Forças Armadas.</p> <p>Ter em consideração os principais motivos alegados para não estar interessado em ingressar em RV/RC: estar a estudar e querer continuar apenas a estudar; não gostar das características da profissão militar e não querer ficar longe de casa e da família.</p> <p>Verifica-se que existe uma maior predisposição de ingresso em RV/RC, por parte dos jovens do sexo masculino; as intenções de ingresso são mais elevadas para os trabalhadores-estudantes, empregados e desempregados; a predisposição de ingresso diminui à medida que a escolaridade aumenta; existe uma associação positiva entre a opinião geral sobre o DDN e a intenção de ingresso; existe uma relação positiva entre a opinião que os jovens têm das FA, antes do DDN, e a intenção de ingresso; a opinião sobre as FA após o DDN mudou para melhor; uma parte significativa dos jovens que mudaram de opinião para melhor admitem a possibilidade de ingresso; a opinião geral sobre as FA apresenta uma relação positiva com a intenção de ingresso; o grau de confiança nas FA está positivamente associado com a intenção de ingresso; uma das variáveis mais fortemente associada com a intenção de ingresso, é a possibilidade de passar uma semana numa unidade militar; verifica-se que o Exército é considerado como o ramo mais atrativo ou interessante e o que apresenta a percentagem mais</p>

---

elevada de intenção de ingresso; o interesse em ingressar em RV/RC e a intenção de ingressar apresentam uma associação positiva elevada; a intenção de ingressar em RV/RC está positivamente associada com o interesse em ingressar no Quadro Permanente; a associação da opinião de familiares, e de amigos, sobre as FA, com a intenção de ingresso não é significativa; verifica-se que a opinião de familiares assume uma importância positiva, superior à dos amigos.

Relativamente ao modelo decorrente da regressão linear múltipla:

Verifica-se que a frequência do ensino superior tem o maior impacto, traduzindo-se numa redução da probabilidade de ingresso, seguindo-se a atividade estudante.

No que respeita à escolaridade pretendida, verifica-se que quando o nível pretendido é o ensino superior, influencia negativamente a probabilidade de ingresso e que quando é o ensino básico, favorece a probabilidade de ingresso nos próximos 12 meses.

Verifica-se que o sexo dos participantes tem um impacto elevado, sendo que um jovem do sexo masculino tem uma maior probabilidade de ingresso que do sexo feminino.

No que respeita à residência dos participantes, observa-se que em Ponta Delgada e na Madeira é onde existe um maior impacto positivo.

A disposição positiva de estadia em unidade militar tem também impacto positivo na probabilidade de ingresso.

A opinião de que um emprego nas FA tem atividades interessante e atrativas tem impacto positivo na probabilidade de ingresso.

Relativamente ao modelo decorrente da regressão logística:

Destaca-se a variável sexo, sendo que um jovem do sexo masculino apresenta uma chance de intenção de ingresso superior ao do sexo feminino.

Os trabalhadores-estudantes e empregados apresentam chance acrescida de intenção de ingresso, e os estudantes apresentam chance reduzida, relativamente aos desempregados.

No que respeita à escolaridade, os participantes com o 10º ou 11º ano de escolaridade apresentam chance acrescida relativamente aos que têm o 9º ano ou menos, sendo que os que têm o 12º ano e frequência do ensino superior apresentam chance reduzida.

No que respeita à escolaridade pretendida, os jovens que indicam o 12º ano apresentam a maior chance de intenção de ingresso.

A maior escolaridade materna e paterna é associada a menor chance de intenção de ingresso.

A opinião sobre as FA tem uma forte tradução na chance de intenção de ingresso.

Relativamente à perceção do emprego nas FA, merecem destaque pelo impacto acrescido, ter atividades interessantes e atrativas e proporcionar uma boa experiência profissional.

---

Conforme anteriormente referido, a atratividade não depende apenas das FA. Enquanto perceção subjetiva, a atratividade pode ser influenciada por fatores culturais ou demográficas, variando em função do género, idade ou educação. Assim, devem ter-se em consideração os contextos específicos e os fatores que possam potenciar as atividades desenvolvidas no âmbito da atração. Para a definição de um conceito mais abrangente do recrutamento militar, para além da importância que assume na fase da atração, a atratividade deve ser uma preocupação permanente. Desta forma, as FA serão vistas como um empregador reconhecido, o que facilitará o recrutamento. O facto de as FA se manterem atrativas contribuirá para que, internamente, se melhore a capacidade de retenção dos militares em RV/RC, reduzindo desta forma as necessidades de recrutamento.

Em síntese, a atratividade das FA, é um fator absolutamente determinante para a conceção de um modelo de recrutamento militar voluntário. Desenvolver e manter a atratividade das FA, em todas as suas dimensões, contribui seguramente para facilitar a atração e o sucesso do recrutamento.

Importa lembrar que as FA têm uma cultura organizacional e características muito diferentes de outras organizações, decorrentes das missões que executam, da natureza da profissão militar e da especificidade da sua organização, entre outras. No que respeita ao papel que podem desempenhar, no âmbito da atração, destaca-se a importância do acréscimo de exigência, para garantir a sua atratividade, a imagem enquanto entidade empregadora, a reputação organizacional e a implementação de estratégias de *employer branding*. Identificam-se ainda necessidades de intervenção, tendo em vista a melhoria de outros fatores e processos, conforme descrito na Tabela 47. Do ponto de vista da abordagem quantitativa, destacam-se as perceções dos jovens relativamente às FA, numa perspetiva institucional e profissional.

**Tabela 47 - Integração dos resultados: FA Portuguesas**

Abordagem	FA Portuguesas
<b>Qualitativa</b>	<p>Foram identificadas fragilidades no que respeita à captação e retenção dos militares RV/RC nas fileiras, que podem pôr em causa a sustentação destes regimes. Justifica-se assim a intervenção das FA, no sentido de dar resposta às fragilidades identificadas e reforçar a sua posição no mercado de trabalho. Justifica-se a intervenção ao nível da implementação de estratégias que contribuam para exponenciar a imagem, o <i>employer branding</i>, a reputação organizacional e consequentemente melhorar a atratividade e potenciar capacidade de atração das FA.</p> <p>A imagem organizacional das FA, nomeadamente enquanto entidade empregadora (imagem do empregador/<i>employer image</i>) pode influenciar a atração e a atratividade percebida pelos potenciais candidatos.</p> <p>Destaca-se a necessidade das FA definirem claramente as suas estratégias de <i>employer branding</i>, adequando-as à realidade do mercado de trabalho e, em particular, ao que é desejado pelos potenciais candidatos aos RV/RC.</p> <p>Uma reputação organizacional favorável afeta positivamente o recrutamento, na medida em que pode atrair mais e melhores candidatos. Neste sentido, as FA devem implementar estratégias que favoreçam a sua reputação organizacional que contribuam para julgamentos favoráveis e que tenham efeitos positivos na atratividade e nos resultados do recrutamento.</p> <p>Destacam-se ainda necessidades de intervenção nos seguintes fatores e processos: valorizar a profissão militar; divulgar a atividade militar; melhorar e rentabilizar os sistemas de informação relativos ao recrutamento; incrementar e melhorar o uso de redes sociais e páginas de internet; explorar a utilização do <i>passa-palavra</i>; realizar estágios de iniciação para jovens, em contexto de trabalho; melhorar a comunicação com o mercado de trabalho e divulgação da oferta; melhorar a articulação entre os ramos das FA e o MDN; incrementar a utilização de especialistas em várias áreas; atuar ao nível da gestão das expectativas dos cidadãos que ingressam em RV/RC, atendendo à especificidade do ambiente militar e das condições de acolhimento proporcionadas.</p>

---

<b>Quantitativa</b>	<p>Do ponto de vista institucional: Os jovens têm uma opinião geral muito positiva e um elevado grau de confiança nas FA. Concordam com a necessidade das FA para a segurança do país, que são eficazes no cumprimento das suas missões, e que estão bem organizadas. A opinião geral que é transmitida por familiares é muito positiva. A opinião geral transmitida por amigos é positiva, embora ligeiramente inferior à transmitida por familiares. Do ponto de vista profissional, designadamente sobre o que pode ser um emprego nas FA: Os jovens têm opiniões favoráveis, embora inferiores às da vertente institucional. As perceções avaliadas como mais positivas são as relacionadas com a possibilidade de permitir praticar bastante exercício físico, proporcionar uma boa experiência profissional, permitir a continuação dos estudos e evoluir na carreira. O que merece valores mais baixos de concordância são: o ser bem pago, ter atividades interessantes e atrativas e ser bem visto pela sociedade.</p>
---------------------	---

---

Conforme atrás referido, as FA têm um papel a desempenhar no âmbito da atração. Importa perceber como pode ser potenciada a capacidade de atração, tendo em vista o ingresso nas FA, para prestação de serviço militar em RV/RC.

Na Tabela 48 são descritos com mais detalhe os fatores relacionados com a atração, maioritariamente resultantes da abordagem qualitativa. No que respeita à abordagem quantitativa, apesar de não se retirarem diretamente contributos específicos relacionados com a atração, importa atender e potenciar os fatores que são indicados, dado que não se verifica uma rejeição às FA, por parte dos jovens.

Sintetizam-se as áreas em que se considera a necessidade de intervenção, implementação de medidas ou de proceder a alterações para potenciar a atração:

- Adaptar a orgânica e estratégia de operacionalização do atual modelo de recrutamento.
- Alterar os requisitos relativos à candidatura, no âmbito do recrutamento normal.
- Atender à especificidade do serviço militar em RV/RC, à natureza do vínculo contratual e à interdependência entre o recrutamento, a retenção nas fileiras e a reinserção no mercado de trabalho.
- Implementar fontes de recrutamento informais, considerando em particular a importância da utilização de ex-militares e do passa-palavra.
- Implementar estratégias de *employer branding*, tendo em vista a redução das discrepâncias entre o desejado e o percecionado pelos potenciais candidatos.
- Atender à importância do conhecimento dos potenciais candidatos, e dos militares em RV/RC, designadamente do perfil profissional e das âncoras de carreira.
- Implementar estratégias de recrutamento direcionado.

- Adequar as atividades de atração à especificidade do público-alvo feminino.
- Implementar um regime de incentivos adequado ao serviço militar em RV/RC.
- Melhorar o processo de comunicação, em função dos objetivos e do público-alvo.
- Melhorar a divulgação relacionada com a prestação de serviço militar em RV/RC.
- Rentabilizar as potencialidades oferecidas pelo DDN.
- Atender a que existe uma predisposição muito significativa para ingressar nas FA em RV/RC.
- Atender aos padrões associados à atratividade das FA, percecionada pelos potenciais candidatos.
- Atender aos modelos explicativos da intenção de ingresso em RV/RC, face à atratividade das FA percecionada pelos potenciais candidatos.

**Tabela 48 - Integração dos resultados: Atração**

Abordagem	Atração
<b>Qualitativa</b>	<p>As fragilidades do atual modelo de recrutamento, são bem patentes nas dificuldades em atrair e manter cidadãos para a prestação de serviço militar e refletem-se na diminuição do efetivo em RV/RC que se tem vindo a verificar nas FA Portuguesas.</p> <p>A orgânica e estratégia de operacionalização do modelo de recrutamento são fatores que têm sido objeto de análise, destacando-se: a estratégia do recrutamento é pouco flexível e apresenta dificuldades de adaptação às mudanças, em particular às que ocorrem no mercado de trabalho; o desenvolvimento das atividades de recrutamento processa-se de forma autónoma em cada ramo das FA, desde a divulgação até à instrução militar; a divulgação é feita de forma individualizada, e não articulada entre os ramos das FA e o MDN; aponta-se a necessidade de harmonização e desenvolvimento da gestão do conhecimento, da divulgação e da integração de planos de comunicação para prevenir fragilidades.</p> <p>Assume especial importância a adequação das estratégias de <i>employer branding</i>, tendo em vista a redução das discrepâncias entre o desejado e o percecionado pelos potenciais candidatos. Assim, as estratégias de <i>employer branding</i> devem ser orientadas para uma proposta de valor mais adequada, contemplando as condições financeiras, o ambiente de trabalho, a valorização profissional, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e segurança e estabilidade no emprego. No respeitante aos requisitos relativos à candidatura e ingresso, no âmbito do recrutamento normal, apontam-se fatores relacionados com as condições gerais e especiais de admissão, como as PCS, idade e habilitações dos candidatos, particularizando-se: a flexibilização dos critérios das PCS; possibilitar o ingresso com escolaridade mínima abaixo do 9.º ano, para a categoria de praças; alterar a idade máxima para ingresso, aumentando-a para os 27 anos.</p> <p>A especificidade da forma de prestação de serviço militar em RV/RC, materializada pela natureza do vínculo contratual que lhe está associada, influencia e condiciona o processo de recrutamento. É hoje comumente aceite a importância e interdependência entre o recrutamento, a retenção nas fileiras e a reinserção no mercado de trabalho civil. Importa ainda realçar que após a saída das fileiras os ex-militares se constituem como uma importante fonte informal, que pode ser utilizada para influenciar o recrutamento e aumentar o número de candidatos. Neste contexto, para além do recrutamento, as FA devem prestar especial atenção à forma como são tratados os militares,</p>

---

durante e após a prestação do serviço. Atendendo às vantagens que podem proporcionar, a utilização de ex-militares é um aspeto a equacionar pelos responsáveis pelo recrutamento.

As fontes de recrutamento informais podem produzir resultados organizacionais mais positivos, são percebidas pelos potenciais candidatos como sendo mais precisas e realistas, resultando em menos expectativas insatisfeitas, maior satisfação no trabalho e taxas mais elevadas de sobrevivência no emprego. Em especial, o passa-palavra positivo é uma fonte com impacto muito significativo na atração, imagem e atratividade organizacional e na decisão de candidatura.

Para além da já referida importância do conhecimento dos potenciais candidatos, o conhecimento dos militares em RV/RC, designadamente do perfil profissional e das âncoras de carreira é outro aspeto que pode contribuir para a melhoria do recrutamento, e como tal deve ser objeto de estudo e merecer especial atenção.

Os responsáveis pelo recrutamento militar devem considerar a implementação de estratégias de recrutamento direcionado para abranger um maior número de potenciais candidatos.

Atendendo ao potencial identificado, as mulheres são um público-alvo que deve ser objeto de ações específicas de recrutamento direcionado. A intenção de ingresso deve ser potenciada, desenvolvendo estratégias e ações específicas dirigidas à população feminina.

Atender ao nível de escolaridade cada vez mais elevado: adequar as atividades de atração; aumentar a atratividade para os níveis de escolaridade mais elevados; desenvolver processos que conciliem a prestação de serviço militar em RV/RC com a prossecução dos estudos.

Os incentivos à prestação do serviço militar em RV/RC assumem um papel determinante. A sua adequada implementação e divulgação são essenciais para que se tornem um fator realmente incentivador do ingresso, potenciador da atração e da atratividade das FA.

Para melhorar a adequabilidade do sistema de incentivos bem como o recrutamento e a retenção, sintetizam-se os seguintes tópicos: melhorar a estratégia de comunicação do MDN e dos ramos das FA, relativamente à divulgação; melhorar e incrementar medidas conducentes à obtenção de formação e certificação profissional; alinhar a formação ministrada nas FA com o Sistema Nacional de Qualificações; simplificar o acesso aos incentivos; aumentar a remuneração base e atribuir suplementos remuneratórios equiparando-o ao das Forças de Segurança.

O DDN apresenta aspetos muito positivos no relacionamento que se estabelece entre os jovens a Defesa Nacional e as FA e como tal deve ser potenciado.

Constitui-se como uma excelente oportunidade para melhorar a atração e a atratividade das FA. É uma fonte de informação muito relevante sobre os jovens portugueses, que por terem mais de 18 anos de idade se constituem como potenciais candidatos ao ingresso nas FA.

É uma excelente oportunidade para comunicar, identificar e atrair os jovens para as FA.

É uma oportunidade para melhorar a imagem e reputação das FA e aumentar a sua atratividade. Dado que certos públicos-alvo têm características específicas, as fontes de recrutamento também apresentam diferentes graus de eficácia. Assim, os métodos usados pelas FA para estabelecer a comunicação e atrair candidatos devem obedecer a uma escolha criteriosa, devendo ser adaptados em função dos objetivos e do público-alvo que se pretende atingir.

Deve ser desenvolvida uma estratégia de comunicação, materializada em planos integrados e setoriais, acautelando assim a harmonização e identidade conjunta das FA e, por outro lado, salvaguardar as especificidades dos ramos.

No âmbito da divulgação: melhorar a divulgação da oferta de trabalho; fomentar o uso de novas tecnologias; desenvolver campanhas de publicidade integradas; utilizar os órgãos de comunicação social com mais audiência pelos jovens, para divulgar o empenhamento das FA; efetuar uma divulgação realista para não gerar expectativas e evitar saídas precoces dos militares. Explorar as vantagens proporcionadas pelas redes sociais, maximizando a sua utilização: implementar um plano específico, se necessário recorrendo a especialistas; escolher criteriosamente as plataformas, mensagens e conteúdos, adaptando-os aos públicos-alvo.

Desenvolver campanhas específicas: na área da cidadania e defesa nacional; realizar estágios para jovens e visitas a unidades das FA, possibilitando o contacto com a vida militar; estreitar o relacionamento com escolas e outras instituições que lidem com os jovens, dando a conhecer a organização e a profissão militar; realizar campanhas direcionadas para outros públicos-alvo, incluindo comunidades locais e famílias de potenciais candidatos; participar em eventos de grande dimensão e visibilidade.

---

---

<b>Quantitativa</b>	<p>Atender a que existe uma predisposição muito significativa para ingressar nas FA em RV/RC, que deve ser tida em consideração (interesse, intenção e probabilidade de ingresso nos próximos 12 meses).</p> <p>Atender aos padrões associados à atratividade das FA percebida pelos potenciais candidatos, designadamente os que se destacam de uma forma consistente: o sexo; a atividade; o nível de escolaridade; a informação anterior sobre o DDN; a opinião sobre o DDN; a intenção de estadia numa unidade militar; a opinião sobre as FA; a confiança nas FA; a escolaridade dos progenitores.</p> <p>Atender aos fatores mais significativos dos modelos explicativos da intenção de ingresso: o sexo dos participantes; a atividade dos jovens; o nível de escolaridade frequentado; o nível de escolaridade pretendido; os distritos de residência; a possibilidade de passar uma semana numa unidade militar; a importância da opinião sobre as FA; a percepção do emprego nas FA, ter atividades interessantes e atrativas e proporcionar uma boa experiência profissional; a escolaridade materna e paterna dos jovens.</p>
---------------------	--

---

Em síntese, tendo em consideração o objetivo geral da investigação e dar resposta à respetiva questão central, considera-se que as FA devem atender às características do ambiente externo, aos padrões associados à sua atratividade, ao modelo explicativo da intenção de ingresso em RV/RC e à implementação de medidas relativas à melhoria dos fatores potenciadores da atração.



# CAPÍTULO VII

---



## **7. Conclusões**

Ao finalizar o presente trabalho, importa sintetizar os resultados e elencar as conclusões decorrentes da pesquisa efetuada. Tendo em consideração o objetivo geral da investigação, incluímos neste capítulo as respostas à questão central da investigação, questões derivadas e respetivos objetivos específicos, apresentamos contribuições teóricas e empíricas, implicações práticas, as limitações com que nos deparamos durante o desenvolvimento do trabalho e sugestões para investigação futura.

Começamos por fazer um breve enquadramento e retrospectiva das grandes linhas de procedimento seguidas para a elaboração da investigação.

### **7.1. Enquadramento**

O problema gerado pela implementação do modelo de recrutamento militar baseado no voluntariado, em tempo de paz, em que as FA estão em concorrência com outras entidades empregadoras, tem conduzido à escassez de efetivos. A dificuldade em atrair potenciais candidatos, e manter efetivos nos RV/RC, tem-se constituído como um problema e também como um grande desafio à gestão das FA. Esta problemática bem como as motivações referidas na introdução, levaram ao levantamento da questão de investigação da presente tese - “Como potenciar a capacidade de atração das FA, para a prestação de serviço militar em RV/RC, face à atratividade percecionada pelos potenciais candidatos?” Em conformidade com a questão de investigação foi formulado o seguinte objetivo geral - “Avaliar os fatores a que devem atender as FA para potenciar a capacidade de atração para a prestação de serviço militar em RV/RC, face à atratividade percecionada pelos potenciais candidatos”.

Foi efetuada uma abordagem teórica e conceptual, assente na revisão da literatura, que incidiu na temática do recrutamento, bem como nos conceitos teóricos que lhes estão associados, como atração e atratividade organizacional, imagem do empregador, marca do empregador e reputação organizacional.

Dos vários modelos de recrutamento analisados, conclui-se que o seu conhecimento é de grande utilidade, tanto para o estudo, como para a prática das organizações, no entanto, a sua aplicabilidade não é generalizável, devendo ter-se em consideração os contextos específicos. Podemos concluir que o recrutamento deve ser abrangente, adaptável ao ambiente externo e conjugar as perspetivas organizacionais e as perspetivas individuais.

Neste sentido o modelo de análise da presente investigação, que assenta em métodos mistos, tem em consideração o ambiente externo, o nível organizacional, as FA e o nível individual, os potenciais candidatos.

No nível organizacional procede-se a uma abordagem qualitativa, tendo em vista identificar os fatores a que deve atender a organização do recrutamento militar, para potenciar a atração sobre os potenciais candidatos.

No nível individual procede-se a uma abordagem quantitativa, baseada nos inquéritos efetuados aos jovens que participaram no DDN, tendo em vista identificar padrões associados à atratividade das FA, percecionada pelos potenciais candidatos. Ainda neste nível, recorrendo a abordagens distintas, constroem-se dois modelos explicativos relativos à intenção de ingresso em RV/RC, face à atratividade percecionada pelos potenciais candidatos.

A integração das duas abordagens permite dar resposta à questão central da investigação, atendendo ao correspondente objetivo geral. Permite ainda recolher contributos para a formulação de um modelo conceptual do recrutamento militar que visa potenciar a atração das FA, tendo em vista o ingresso de potenciais candidatos em RV/RC.

## **7.2. Limitações do trabalho**

Uma investigação com estas características é naturalmente condicionada por fatores teóricos, metodológicos ou dificuldades de ordem prática, resultando em limitações que importa identificar.

- A análise quantitativa baseou-se em dados, resultantes das respostas dos jovens portugueses que responderam ao inquérito realizado no DDN, durante o ano de 2018. É admissível que os resultados sejam influenciados pela conjuntura em que foram realizados os inquéritos, pelo que podem não ser generalizáveis para outras populações, carecendo de validação noutros contextos, quer geográficos quer temporais.
- Importa referir que, quer a análise qualitativa, quer a análise quantitativa, não integram os eventuais efeitos provocados pela pandemia decorrente da COVID19. Admite-se que numa situação de pós-pandemia a perceção da imagem e da atratividade das FA Portuguesas possa ser diferente. O desempenho das FA, em operações relacionadas com o combate à doença, pode ter influenciado as perceções de potenciais candidatos, devido a uma maior visibilidade e notoriedade pública de alguns militares.

- Outra limitação prende-se com a operacionalização do conceito de atratividade organizacional. A avaliação da atratividade das FA baseou-se nas perceções dos jovens sobre a imagem que têm das FA Portuguesas, no dia em que estiveram presentes no DDN, e face às perguntas constantes no inquérito. Esta avaliação assume um carácter transversal, não avaliando a variação da atratividade ao longo do tempo, incluindo o processo de recrutamento e eventuais efeitos na retenção após o ingresso.
- Face ao objetivo geral do trabalho, alguns temas que se revestem de particular importância para potenciar a atração e a atratividade das FA, como a comunicação e a organização estrutural do recrutamento não foram especificamente desenvolvidos.
- Os jovens que participaram no DDN responderam a perguntas sobre as FA, o interesse nos RV/RC, a intenção de ingresso e a probabilidade de este ocorrer num prazo de 12 meses. Importa referir que estes jovens são potenciais candidatos, e que não tomaram sequer a decisão de formalizar uma candidatura. Neste contexto as teorias motivacionais e o processo de tomada de decisão não foram abordados.

As limitações da investigação, incluindo as de natureza metodológica, podem ser entendidas como negativas, na medida em que reduzem a capacidade de retirar conclusões. Por outro lado, as limitações constituem-se como oportunidades para realizar futuras investigações.

### **7.3. Resultados, perguntas e objetivos da investigação**

Seguidamente resumem-se os principais resultados e responde-se às perguntas de investigação em conformidade com os respetivos objetivos, que se apresentam mais desenvolvidos no capítulo VI, e detalhados nas tabelas que o integram.

Os resultados da análise temática efetuada permitem concluir que é possível identificar fatores a que deve atender a organização do recrutamento militar, para potenciar a capacidade de atração das FA, respondendo assim à questão derivada n.º 1 e respetivo objetivo específico.

- Identifica-se a necessidade de estudo e conhecimento relativamente ao contexto externo e aos potenciais candidatos ao ingresso em RV/RC, o que contribuirá para uma melhor adequação das formas de proceder à atração.

- Identificam-se fatores em que os responsáveis pelo recrutamento devem desenvolver ações que conduzam à melhoria dos resultados da atração: tomar a iniciativa pela melhoria da comunicação, enquanto fator decisivo para a divulgação e para a atração; implementar o recrutamento direcionado, para atrair um maior número de potenciais candidatos; implementar estratégias e a melhoria de processos no âmbito das FA, enquanto entidade recrutadora; desenvolver e manter medidas concretas no âmbito da atratividade das FA, face à relevância que esta assume para o sucesso do recrutamento e para a retenção dos militares.
- A adequação do atual modelo de recrutamento, a implementação de um apropriado sistema de incentivos à prestação do serviço militar em RV/RC e potenciar as atividades relacionadas com o DDN são fatores que extravasam as competências dos responsáveis pelo recrutamento e das FA. No entanto, os responsáveis pelo recrutamento militar devem participar, propor e cooperar, designadamente com o MDN, tendo em vista a implementação de medidas para melhorar a capacidade de atração das FA.

Os resultados da análise quantitativa exploratória, incluindo a análise descritiva, de associação e de clusters, permitem identificar padrões associados à atratividade das FA, percecionada pelos potenciais candidatos, respondendo desta forma à questão derivada n.º 2 e respetivo objetivo específico.

Dos padrões identificados, relevam-se os que se relacionam com a atividade dos participantes, a escolaridade dos jovens e dos seus progenitores, a possibilidade de passar uma semana numa unidade militar, a informação e opinião sobre o DDN, a confiança e opinião sobre as FA.

As duas técnicas de análise de regressão permitem identificar um conjunto de variáveis que explicam a intenção de ingresso em RV/RC, face à atratividade das FA percecionada pelos potenciais candidatos, respondendo assim à questão derivada n.º 3 e respetivo objetivo específico. Os resultados da análise de regressão linear múltipla explicam a intenção de ingresso, considerando a probabilidade de ocorrer nos próximos 12 meses. Os resultados da análise de regressão logística permitem explicar a intenção binária de ingresso em RV/RC.

Verifica-se que os dois modelos explicativos destacam a importância das seguintes variáveis: o sexo dos participantes, com uma maior intenção e probabilidade de ingresso para os jovens do sexo masculino; a atividade dos jovens, ser estudante apresenta-se como desfavorável para a

intenção e probabilidade de ingresso; o nível de escolaridade frequentado, a frequência do ensino superior reduz a intenção e probabilidade de ingresso; o nível de escolaridade pretendido, quanto mais elevado é o nível, especialmente o ensino superior, menor é a intenção e probabilidade de ingresso; a percepção que um emprego nas FA tem atividades interessantes e atrativas tem um impacto positivo na intenção e probabilidade de ingresso.

Os resultados da investigação permitem avaliar os fatores a que devem atender as FA, para potenciar a capacidade de atração para a prestação de serviço militar em RV/RC. Considera-se que as FA devem atender às características do ambiente externo, aos padrões associados à sua atratividade, aos modelos explicativos da intenção de ingresso em RV/RC e à implementação de medidas relativas à melhoria dos fatores potenciadores da atração. Responde-se assim à questão central da investigação e respetivo objetivo geral.

- Atender ao contexto externo e à realidade sociocultural, demográfica e laboral onde as FA concorrem com outras entidades empregadoras. Estudar e conhecer as implicações decorrentes do contexto demográfico, da evolução da economia, da situação da educação, designadamente no que respeita à escolaridade. Atender às mudanças decorrentes da evolução tecnológica e da necessidade de adaptação às novas tendências no âmbito do recrutamento e das relações laborais.
- Implementar medidas relativas à melhoria dos fatores potenciadores da atração: adaptar a orgânica e estratégia de operacionalização do atual modelo de recrutamento; alterar os requisitos relativos à candidatura; atender à especificidade do serviço militar em RV/RC, à natureza do vínculo contratual e à interdependência entre o recrutamento, a retenção nas fileiras e a reinserção no mercado de trabalho; implementar fontes de recrutamento informais; recorrer à utilização de ex-militares e do passa-palavra; implementar estratégias de *employer branding*; conhecer os potenciais candidatos; conhecer os militares em RV/RC, o perfil profissional e as âncoras de carreira; recorrer ao recrutamento direcionado; adequar o esforço do recrutamento direcionado junto do público-alvo feminino; implementar um adequado regime de incentivos; melhorar o processo de comunicação; melhorar a divulgação; potenciar o DDN; atender a que existe uma predisposição muito significativa para ingressar nas FA em RV/RC; atender aos modelos explicativos da intenção de ingresso em RV/RC e aos padrões associados à atratividade das FA percebida pelos potenciais candidatos.

#### **7.4. Contributos para a gestão**

O presente trabalho contribuiu com uma abordagem inclusiva, decorrente do recurso a métodos mistos, integrando as perspetivas individual e organizacional e resultados quantitativos e qualitativos.

- A investigação desenvolvida permitiu um acréscimo do conhecimento sobre o recrutamento militar nas FA Portuguesas, consolidando o saber anteriormente existente.
- Permitiu um melhor conhecimento dos potenciais candidatos, alertando para a importância da necessidade de conhecer o universo recrutável, tanto para o recrutamento, como para a gestão, sobretudo dos recursos humanos, ao nível das FA.
- Apresenta contributos que permitem uma reflexão sobre a atual estrutura do recrutamento militar em Portugal, e para a sua reestruturação e adaptação à atual realidade social e das novas gerações.
- Apresenta contributos para a construção de um modelo conceptual do recrutamento militar voluntário, sustentado teoricamente, mas também consolidado empiricamente.
- Foi encontrado apoio empírico que confirma a relevância das perceções da atratividade organizacional enquanto indicador decisivo para o sucesso do recrutamento. Pese embora a subjetividade do conceito e a dificuldade em a medir, a atratividade é uma variável-chave para a atração organizacional, mas também para a retenção dos militares.

#### **7.5. Sugestões para investigações futuras**

Os resultados obtidos na presente investigação sobre o recrutamento militar não esgotam a compreensão nem o interesse ou importância do tema. Face às limitações identificadas, e tendo em vista testar, complementar e acrescentar conhecimento nesta área, considera-se oportuno apresentar sugestões de temas para investigações futuras.

- Na presente investigação, a perceção de atratividade das FA baseou-se nos inquéritos efetuados aos jovens, durante o DDN. Importa ter em consideração que a atratividade organizacional das FA revela-se de grande importância, para o entendimento da fase da atração e para o sucesso do recrutamento, mas também para a retenção dos militares.

Assim, considera-se que a atratividade das FA deve ser objeto de estudos mais abrangentes, importando investigar a evolução ao longo das várias fases do recrutamento, bem como os efeitos na retenção, após o ingresso em RV/RC. Ou seja, considera-se interessante efetuar estudos longitudinais para contrastar os resultados obtidos com potenciais candidatos, candidatos efetivos, e com militares em prestação de serviço militar efetivo em RV/RC.

- O recrutamento militar é, em parte, entendido como um processo de comunicação que se estabelece entre as FA e os públicos-alvo. A sua eficácia decorre da forma como as FA comunicam e das fontes de recrutamento utilizadas. Face à especificidade e importância do tema para a atração de potenciais candidatos, bem como à evolução dos sistemas de comunicação, sugere-se que a comunicação em contexto de recrutamento militar seja um tema a desenvolver com mais profundidade e objeto de investigação própria.
- Reconhecendo a importância da perspectiva individual dos candidatos, associada à procura de emprego e à forma como encaram o processo de recrutamento, considera-se que esta deve ser tida em devida consideração, para que haja congruência com as atividades de recrutamento a desenvolver. Assim, aspetos relacionados com o conhecimento de teorias motivacionais e processos de tomada de decisão dos candidatos devem ser objeto de investigação futura, face à importância que podem assumir para a formulação mais abrangente de um modelo conceptual do recrutamento militar voluntário.
- O atual modelo de recrutamento caracteriza-se pela existência de estruturas e procedimentos diferenciados, e descentralizados pelos três ramos das FA. Apesar de uma maior centralização se afigurar como mais racional e eficiente, designadamente no que respeita aos recursos empenhados, não há evidências de que os resultados do recrutamento possam ser melhores. Assim, considera-se pertinente investigar que vantagens e desvantagens poderão advir da implementação de um modelo de recrutamento conjunto, ou descentralizado nos três ramos, designadamente no que respeita à eficácia da atração de candidatos e aos resultados finais do recrutamento.
- É reconhecida a importância e os aspetos muito positivos que são atribuídos ao DDN, designadamente no relacionamento privilegiado que se estabelece com os jovens, para a sensibilização da temática da defesa nacional e divulgação do papel das FA, mas também

como fonte de informação. Importa perceber como pode ser potenciado, em benefício do recrutamento, da atração e da atratividade das FA.

- A investigação não incorporou eventuais efeitos provocados pela pandemia resultante da COVID19. Acresce que o DDN foi suspenso em 2020 e 2021. Assim, sugere-se que sejam realizadas novas investigações em contexto de pós-pandemia. Será interessante verificar eventuais alterações da perceção da atratividade das FA Portuguesas, bem como as implicações para o recrutamento militar e, em particular, para a atração organizacional.

## **7.6. Implicações práticas**

Além do interesse científico, a presente investigação reveste-se também de interesse público, na medida em que a Defesa Nacional é um direito e um dever de todos. No entanto, interessa, em particular, aos responsáveis pelo planeamento e pela execução do recrutamento militar e às FA Portuguesas.

Em conformidade com as conclusões da presente investigação, as FA devem equacionar a implementação de medidas que visem inverter o problema da progressiva diminuição de efetivos em RV/RC.

- Apostar no desenvolvimento e manutenção da atratividade das FA, enquanto fator essencial e determinante para potenciar a atração, melhorar a retenção dos efetivos em RV/RC, e conseqüentemente contribuir para facilitar o recrutamento e melhorar os seus resultados.
- Rever o atual modelo de prestação de serviço militar baseado no voluntariado, atendendo às especificidades do recrutamento normal, à natureza do vínculo contratual dos RV/RC e à adequação do regime de incentivos que lhe está associado.
- Rever a organização do recrutamento militar, atendendo à implementação do modelo conceptual, mas também no que respeita à conceção estrutural, à gestão e integração das respetivas atividades no âmbito dos ramos das FA e do MDN.
- Potenciar o DDN enquanto fonte de informação e uma oportunidade ímpar para comunicar, identificar e atrair os jovens, melhorar a imagem e a reputação das FA, contribuindo desta forma para facilitar a atração e melhorar a sua atratividade.

- Atender aos fatores identificados como relevantes para a intenção de ingresso em RV/RC, designadamente os relacionados com o sexo dos potenciais candidatos, a atividade, o nível de escolaridade frequentado e pretendido e as atividades associadas ao emprego nas FA.
- Fomentar as oportunidades decorrentes da diversidade e especificidades da organização e da profissão militar, das atividades e missões das FA, e apostar na oferta diferenciadora que pode ser proporcionada pela prestação do serviço militar em RV/RC.

Concluindo, o recrutamento assume uma importância estratégica para a gestão, e para o sucesso organizacional, pelo que deve continuar a merecer o interesse de académicos e investigadores. O tema do recrutamento militar voluntário não se esgota aqui, pelo contrário, mantém a sua atualidade e pertinência. As mudanças do ambiente externo, a evolução tecnológica, as contingências relacionadas com o mercado de trabalho e o surgimento de novas gerações influenciam o recrutamento e obrigam a uma permanente atualização e adaptação.

A atração organizacional é um velho desafio.

Importa potenciar a capacidade de atração das FA para a prestação de serviço militar em RV/RC, face à atratividade percecionada pelos potenciais candidatos.

As adequadas respostas competem aos responsáveis pelo recrutamento militar.

A atratividade organizacional é um novo desafio.

Importa agora perceber como melhor a atratividade das FA, face à necessidade de atrair candidatos para a prestação de serviço militar em RV/RC.

As adequadas respostas competem às FA Portuguesas.



## Referências bibliográficas

- Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.009>
- Adamovic, M. (2020). Analyzing discrimination in recruitment: A guide and best practices for resume studies. *International Journal of Selection and Assessment*, 28, 445-464. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12298>
- Almeida, F. (2016). *Introdução à Gestão de Organizações* (4ª ed.). Escolar Editora.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bäckström, P. (2019). Are Economic Upturns Bad for Military Recruitment? A Study on Swedish Regional Data 2011–2015. *Defence and Peace Economics*, 30(7), 813-829. <https://doi.org/10.1080/10242694.2018.1522572>
- Barber, A. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks: Sage.
- Beder, S. (2002). Environmentalists Help Manage Corporate Reputation: Changing Perceptions not Behaviour. <https://ro.uow.edu.au/artspapers/35>
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), pp. 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Borges, J. & Silveira, J. (2018). Evolução dos modelos de recrutamento nas organizações militares. O caso das Forças Armadas Portuguesas. In Santos, L. & Rijo, F. (Coord.), *A Problemática do Recrutamento e da Retenção de Efetivos nas Forças Armadas Portuguesas: Perspetiva complementar ao nível do diagnóstico e das medidas corretivas* (pp. 15-79). Instituto Universitário Militar.
- Bragança, N. & Santos, L. (2018). Desafios do recrutamento para o futuro em relação aos cidadãos que prestam serviço militar nos regimes de voluntariado e de contrato nas Forças Armadas. In Santos, L., Sarmiento, M. & Fachada, C. (Coords.), *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto de Transformação* (pp. 53-103). Instituto Universitário Militar.
- Branco, A. & Santos, N. (2018). Predisposição para o ingresso nas Forças Armadas: Um estudo sobre ações de recrutamento dirigido. In Santos, L., Sarmiento, M. & Fachada, C. (Coord.), *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto de Transformação* (pp. 105-156). Instituto Universitário Militar.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- Breaugh, J. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3): 103-118. doi: 10.1016/j.hrmr.2008.07.003
- Breaugh, J. (2013). Establishing Recruitment Objectives and Developing a Recruitment Strategy for Attaining Them. *Oxford Handbooks Online*. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199756094.013.0020
- Brockett, PL., Cooper, WW., Kumbhakar, SC., Kwinn Jr, MJ. & McCarthy, D. (2004). Alternative statistical regression studies of the effects of Joint and Service Specific advertising on military recruitment. *Journal of the Operational Research Society*, 55, 1039–1048. DOI: 10.1057/palgrave.jors.2601737.
- Cable, D. & Turban, D. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in personnel and human resources management*, 20, 115-163. [http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)
- Cable, D. Turban, D. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 733-751. DOI: 10.1002/job.215.
- Cable, D. & Yu, K. (2013). Rethinking Recruitment: A Look to the Future. *Oxford Handbooks Online*. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199756094.013.0028
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2003). *Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (5ª ed.). Dom Quixote.
- Carreiras, H. (2018). Prólogo. In Santos, L., Sarmiento, M. & Fachada, C. (Coord.), *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto de Transformação* (pp. xxiii-xxx). Instituto Universitário Militar.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed). Lawrence Erlbaum Associates.
- Connerley, M. (2013). Recruiter Effects and Recruitment Outcomes. *Oxford Handbooks Online*. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199756094.013.010
- Connelly, B., Certo, S., Ireland, R. & Reutzel, C. (2011). Signalling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67. DOI: 10.1177/0149206310388419
- Creswell, J. (2009). *Research design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). Sage.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches* (3rd ed.). Sage.
- Cunha, F. & Costa, P. (2018). O quadro de incentivos à prestação do serviço militar como estímulo ao recrutamento e retenção. In Santos, L., Sarmiento, M. & Fachada, C. (Coord.), *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto de Transformação* (pp. 193-237). Instituto Universitário Militar.
- Decreto-Lei n.º 176/2012 de 02 de agosto do Conselho de Ministros. (*Regime de matrícula e de frequência no âmbito da escolaridade obrigatória*). Diário da República: Série I, n.º 149, de 02/08/2012, 4068-4071. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/176/2012/08/02/p/dre/pt/html>

Decreto-Lei n.º 320-A/2000 de 15 de dezembro da Presidência do Conselho de Ministros. (*Regulamento de incentivos à prestação de serviço militar nos regimes de contrato e voluntariado*). Diário da República: Série I-A, n.º 288, de 15/12/2000, 7342-(2) - 7342-(11).

<https://data.dre.pt/eli/dec-lei/320-a/2000/12/15/p/dre/pt/html>

Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio da Presidência do Conselho de Ministros. (*Estatuto dos Militares das Forças Armadas*). Diário da República: Série I, n.º 104, de 29/05/2015, 3198-3253.

<https://data.dre.pt/eli/dec-lei/90/2015/05/29/p/dre/pt/html>

Decreto-Lei n.º 75/2018 de 11 de outubro da Presidência do Conselho de Ministros. (*Alteração ao Regime de Contrato Especial para prestação de serviço militar*). Diário da República: Série I, n.º 196, de 11/09/2018, 4930-4936. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/75/2018/10/11/p/dre/pt/html>

Dias, S. (2020). *As estratégias de comunicação para o público-alvo feminino*. Instituto Universitário Militar.

Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional. (2020). Os jovens e as Forças Armadas. Estudo desenvolvido no âmbito do Dia da Defesa Nacional 2019. Recursos da Defesa.

Duarte, A., Gomes, D. & Neves, J. (2014). Finding the jigsaw piece for our jigsaw puzzle with corporate social responsibility. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 12(3), 240-258. <http://dx.doi.org/10.1108/MRJIAM-11-2013-0532>

Eger, L., Micik, M., Gangur, M. & Rehor, P. (2019). Employer branding: exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(3), 519-541. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.9387>

Eschleman, K., Mast, D., Coppler, Q. & Nelson, J. (2019). Organizational factors related to attracting job seekers higher in hardiness. *International Journal of Selection and Assessment*, 27, 169-179. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12245>

Fernandes, D. & Santos, N. (2018). Ingresso de voluntários nas Forças Armadas Portuguesas: Um estudo espacial sobre o caso da Força Aérea. In Santos, L., Sarmiento, M. & Fachada, C. (Coord.), *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto de Transformação* (pp. 157-192). Instituto Universitário Militar.

Ghielen, S., De Cooman, R. & Sels, L. (2020). The interacting content and process of the employer brand: person-organization fit and employer brand clarity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 292-304. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1761445>

Gkorezis, P., Georgiou, K., Nikolaou, I. & Kyriazati, A. (2021) Gamified or traditional situational judgement test? A moderated mediation model of recommendation intentions via organizational attractiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30 (2), 240-250. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1746827>

Gomes, D. & Neves, J. (2011). Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel Review*, 40(6), 684-699. DOI:10.1108/0048348111169634

Griffeth, R., Tenbrink, A. & Robinson, S. (2013). Recruitment Sources: A Review of Outcomes. *Oxford Handbooks Online*. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199756094.013.0013

Hartwell, C., Orr, T., & Edwards, J. (2020). Reducing online application redundancy: Effects on applicant attrition and quality. *International Journal of Selection and Assessment*, 28, 200-208.  
<https://doi.org/10.1111/ijsa.12282>

Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. (2003). Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001. DOI: 10.1177/0013164403258403

Hoye, G., & Lievens, F. (2009). Tapping the grapevine: A closer look at word-of-mouth as a recruitment source. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 341-352.

Hoye, G. (2013). Word of Mouth as a Recruitment Source: An Integrative Model Greet Van Hoy. *Oxford Handbooks Online*. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199756094.013.023

Johnson, R., Onwuegbuzie, A. & Turner, L. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112-133.

Jones, D. & Willness, C. (2013). Corporate Social Performance, Organizational Reputation, and Recruitment. *Oxford Handbooks Online*. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199756094.013.002

Kessler, E. (Ed.). (2013). *Encyclopedia of Management Theory*. Sage Publications.

Kröll, C., Nüesch, S. & Foegel, J. (2021). Flexible work practices and organizational attractiveness in Germany: The mediating role of anticipated organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 32 (3), 543-572. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1479876>

Lei Constitucional n.º 1/2005 de 12 de agosto da Assembleia da República. (*Sétima revisão constitucional*). Diário da República: Série I, n.º 155, de 22/09/2005, 4642-4686.  
<https://data.dre.pt/eli/leiconst/1/2005/08/12/p/dre/pt/html>

Lei Constitucional n.º 1/1997 de 20 de setembro da Assembleia da República. (*Quarta revisão constitucional*). Diário da República: Diário da República: Série I-A, n.º 218, de 20/09/1997, 5130-5196.  
<https://data.dre.pt/eli/leiconst/1/1997/09/20/p/dre/pt/html>

Lei n.º 85/2009, de 27 de agosto da Assembleia da República. (*Regime de escolaridade obrigatória*). Diário da República: Série I, n.º 166, de 27/08/2009, 5635-5636.  
<https://data.dre.pt/eli/lei/85/2009/08/27/p/dre/pt/html>

Lei n.º 11/1989, de 1 de junho da Assembleia da República. (*Bases gerais do estatuto da condição militar*). Diário da República: Série I, n.º 15, de 01/06/1989, 2096-2097.  
<https://data.dre.pt/eli/lei/11/1989/06/01/p/dre/pt/html>

Lei Orgânica n.º 2/2021 de 9 de agosto da Assembleia da República. (*Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas*). Diário da República: Série I, n.º 153, de 09/08/2021, 2-17.  
<https://data.dre.pt/eli/leiorg/2/2021/08/09/p/dre>

Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22 de julho da Assembleia da República. (*Regulamento de Disciplina Militar*). Diário da República: Série I, n.º 140, de 22/09/2009, 4667-4684.  
<https://data.dre.pt/eli/leiorg/2/2009/07/22/p/dre/pt/html>

Lei n.º 174/1999 de 21 de setembro da Assembleia da República (*Lei do Serviço Militar*). Diário da República: Série I-A, n.º 221, de 21/09/1999, 6541-6550.

<https://data.dre.pt/eli/lei/174/1999/09/21/p/dre/pt/html>

Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants and military employees, *Human Resource Management*, 46(1), 51-69. doi:10.1002/hrm.20145

Lievens, F., Hoye, G. & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer dimensions and organizational attractiveness: An application in military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 553-572. DOI:10.1348/09631790X26688

Lievens, F. & Slaughter, J. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501

Liu, Y-L. (2020). Providing more or less detailed information in job advertisements - Does it matter?. *International Journal of Selection and Assessment*, 28, 186-199. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12281>

Mendonça, S., Cunha, M., Kaivo-oja, J. & Ruff, F. (2004). Wild Cards, weak signals, and organisational improvisation. *Futures*. 36(2), 201-218. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(03\)00148-4](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(03)00148-4)

Ministério da Defesa Nacional. (2019). Plano de ação para a profissionalização.

[https://www.defesa.gov.pt/pt/comunicacao/documentos/Lists/PDEFINTER\\_DocumentoLookupList/10\\_Plano-de-Acao-para-a-Profissionalizacao-da-Carreira-Militar.pdf](https://www.defesa.gov.pt/pt/comunicacao/documentos/Lists/PDEFINTER_DocumentoLookupList/10_Plano-de-Acao-para-a-Profissionalizacao-da-Carreira-Militar.pdf)

Morgado, R. & Ranhola, N. (2019). O recrutamento e seleção dos recursos humanos: critérios e tendências nas organizações atuais. In Santos, L. (Coord.), *Os Desafios do Recrutamento nas Forças Armadas Portuguesas. O Caso dos Militares Contratados* (pp. 1-51). Cadernos do IUM, 40. Instituto Universitário Militar.

North Atlantic Treaty Organization, (2007). *Recruiting and retention of military personnel - Final Report of Research Task Group HFM-107*. Research and Technology Organization.

Pereira, C. & Serra, P. (2019). O recrutamento nas Forças Armadas e nas Forças de Segurança. In Santos, L. (Coord.), *Os Desafios do Recrutamento nas Forças Armadas Portuguesas. O Caso dos Militares Contratados* (pp. 63-119). Cadernos do IUM, 40. Instituto Universitário Militar.

Phillips, J.M., & Gully, S.M. (2015). Multilevel and Strategic Recruiting: Where Have We Been, Where Can We Go From Here? *Journal of Management*, XX(X), 1-30. doi:10.1177/0149206315582248

Ployhart, R. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities, *Journal of Management*, 32, 868–897. <http://jom.sagepub.com/content/32/6/868>

Puri, D. (2018). Developing the Scale to Measure Employer Attractiveness. *Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati Fascicle I. Economics and Applied Informatics*, XXIII(3), 99-123. <https://doi.org/10.26397/eai1584040923>

Rahayul, N. & Kismono, G. (2021). Employer brand attractiveness: the effect of demographic variables on career goals. *Jurnal Siasat Bisnis*, 25(2), 91-110. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol25.iss2.art1>

- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C. & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (3ª ed.). Sílabo.
- Reis, G. & Braga, B. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103-116. DOI: 10.5700/rausp1226
- Rijo, F. & Honorato, M. (2018). O recrutamento para as Forças Armadas para o regime de contrato. O papel das redes sociais. In Santos, L. & Rijo, F. (Coord.), *A Problemática do Recrutamento e da Retenção de Efetivos nas Forças Armadas Portuguesas: Perspetiva complementar ao nível do diagnóstico e das medidas corretivas* (pp. 81-138). Instituto Universitário Militar.
- Rynes, S. & Barber, A. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review*, 15(2), 286-310.
- Saks, A. (2005). The impracticality of recruitment research. In Evers, A., Anderson, N. & Voskuijl, O. (Eds.), *Handbook of personnel selection* (pp. 47-72). Blackwell.
- Saks, A. (2013). How Do You Study Recruitment? A Consideration of the Issues and Complexity of Designing and Conducting Recruitment Research. *Oxford Handbooks Online*. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199756094.013.0026
- Santos, L. & Coelho, M. (2018). Evolução do modelo de prestação do serviço militar nas Forças Armadas Portuguesas em regime de contrato. Análise crítica e reflexões. In Santos, L., Sarmiento, M. & Fachada, C. (Coord.), *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto de Transformação* (pp. 19-51). Instituto Universitário Militar.
- Santos, L. & Coelho, M. (2020). Career Anchors for the Portuguese Army's Volunteers and Contract Personnel: Using the Career Orientations Inventory. In A. Rocha, & R. Pereira (Eds), *Developments and Advances in Defense and Security. Smart Innovation, Systems and Technologies* (Vol. 152, pp. 185-201). Springer. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-13-9155-2\\_16](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-13-9155-2_16)
- Santos, L. & Sarmiento, M. (2019). A posição das Forças Armadas Portuguesas no mercado de trabalho em relação ao modelo de prestação de serviço militar em Regime de Contrato. *Revista de Ciências Militares*, VII(1), 137-168.
- Saraiva, A. (2018). Como se posicionam as Forças Armadas Portuguesas perante as expetativas e as preferências laborais dos millennials da Região Norte de Portugal [Dissertação de mestrado não publicada]. Instituto Superior de Línguas e Administração.
- Schreurs, B., Derous, E., De Witte, K., Proost, K., Andriessen, M., & Glabeke, K. (2005). Attracting Potential Applicants to the Military: The Effects of Initial Face-to-Face contacts. *Human Performance*, 18(2), 105-122.
- Schreurs, B. & Syed, F. (2010). Battling the war for talent: an application in a military context. *Career Development International*, 16(1), 36-59. <http://dx.doi.org/10.1108/13620431111107801>
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453. DOI:10.1111/j.1744-6570.987.tb00609.x

- Silva, J. & Carvalho, A. (2021). The Work Values of Portuguese Generation Z in the Higher Education-to-Work Transition Phase. *Social Sciences*, 10(8), 297. <https://doi.org/10.3390/socsci10080297>
- Taylor, M. & Collins, C. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. Cornell University, ILR School: <https://hdl.handle.net/1813/75915>
- Theurer, C., Tumasjan, A., Welp, I. & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179. DOI: 10.1111/ijmr.12121
- Usiak, J. & Gorner, E. (2018). Military recruitment model for Armed Forces of small states and middle powers. *UNISCI Journal*, 46, 197-217. <http://dx.doi.org/10.5209/RUNI.58607>
- Verčič, A. & Čorić, D. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review* 44, 444–452. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>
- Volpone, S., Thomas, K., Sinisterra, P. & Johnson, L. (2013). Targeted Recruitment: Identifying Future Employees. Oxford Handbooks Online. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199756094.013.018
- Webster, B., Smith, A., Kim, J. Watkins, M. & Edwards, B. (2020). Recruiting (Dis)Advantage: Men’s Versus Women’s Evaluations of Gender-Based Targeted Recruitment. *Sex Roles*, 83, 706-721. <https://doi.org/10.1007/s11199-020-01138-w>
- Wille, L. & Derous, E. (2017). Getting the Words Right: When Wording of Job Ads Affects Ethnic Minorities’ Application Decisions. *Management Communication Quarterly*, 31(4), 533–558. DOI: 10.1177/0893318917699885
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Woods, S., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. & Anderson, N. (2019). Personnel selection in the digital age: A review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 64-77. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1681401>
- Yu, K. & Cable, D. (2013). Investigating Recruitment: An Introduction. *Oxford Handbooks Online*. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199756094.013.0001



## Anexos

### Anexo 1 - Inquérito aos jovens que participaram no DDN 2018

O presente inquérito tem como finalidade ficar a conhecer a sua opinião acerca do Dia da Defesa Nacional e das Forças Armadas.

Trata-se de uma afirmação de cidadania que deve aproveitar.

O inquérito é totalmente anónimo e não há respostas certas ou erradas. A resposta correta é aquela que é dada com sinceridade para que se possa melhorar o Dia da Defesa Nacional.

#### 1. CARACTERIZAÇÃO SÓCIOBIOGRÁFICA

1.1	<b>Qual o seu sexo?</b> Masculino Feminino
1.2	<b>Qual o seu estado civil?</b> Solteiro/a Casado/a União de facto/junto com alguém Outra situação
1.3	<b>Qual a sua situação atual?</b> Estudante Trabalhador/a estudante Empregado/a Desempregado/a
1.4	<b>Com que idade deixou de estudar?</b> 14 anos ou menos 15 anos 16 anos 17 anos 18 anos ou mais
1.5	<b>Diga-nos as duas principais razões por que deixou de estudar?</b> (pode assinalar no máximo duas) Tinha terminado a escolaridade que pretendia Pensar que não era importante estudar Já tinha reprovado algumas vezes Razões económicas Queria começar a trabalhar Outra razão
1.6	<b>Quantos empregos já teve?</b> (considere apenas os que tiveram uma duração superior a 3 meses. Se estiver empregado, conte com o atual) Nenhum Um Dois Três ou mais
1.7	<b>Qual é a sua situação na profissão?</b> Trabalhador/a por conta de outrem Trabalhador/a por conta própria Trabalhador/a no negócio de família Neste momento está desempregado/a Não sabe/Não responde

1.8	<p><b>Qual a escolaridade mais elevada que concluiu ou frequenta?</b> (responda de acordo com a sua situação: se está a estudar – o que frequenta; se não está a estudar – o que concluiu)</p> <p>6º Ano ou menos  7º Ano  8º Ano  9º Ano  Curso profissional com equivalência ao 9º ano  10º Ano  11º Ano  12º Ano  Curso profissional com equivalência ao 12º ano  Curso de especialização tecnológica (pós-secundário)  Curso Técnico Superior Profissional  Frequência do Ensino Superior  Outra</p>
1.9	<p><b>Qual o nível de escolaridade que pretende concluir?</b></p> <p>3º Ciclo do ensino Básico (9º ano)  Ensino Secundário (12º ano)  Ensino Superior  Não pretende voltar a estudar</p>
1.10	<p><b>Já reprovou algum ano?</b></p> <p>Não  Uma vez  Mais do que uma vez</p>
1.11	<p><b>Qual a situação profissional do seu pai?</b></p> <p>Empregado  Desempregado  Em situação de doença ou incapacidade/invalidez temporária  Reformado  Falecido  A fazer trabalho doméstico (sem ordenado fixo)  Outra situação</p>
1.12	<p><b>Qual a situação profissional da sua mãe?</b></p> <p>Empregada  Desempregada  Em situação de doença ou incapacidade/invalidez temporária  Reformada  Falecida  A fazer trabalho doméstico (sem ordenado fixo)  Outra situação</p>
1.13	<p><b>Em relação ao seu pai, qual a sua escolaridade?</b></p> <p>1º Ciclo do Ensino Básico (4ª classe), ou menos  2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano), ou menos  3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano), ou menos  12º Ano ou menos  Ensino Superior – Licenciatura  Ensino Superior – Mestrado ou Doutoramento  Outra ou não sabe</p>
1.14	<p><b>Em relação à sua mãe, qual a sua escolaridade?</b></p> <p>1º Ciclo do Ensino Básico (4ª classe), ou menos  2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano), ou menos  3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano), ou menos  12º Ano ou menos  Ensino Superior – Licenciatura  Ensino Superior – Mestrado ou Doutoramento  Outra ou não sabe</p>
1.15	<p><b>Qual o seu distrito de residência?</b></p>

## 2. APRECIÇÃO DO DIA DA DEFESA NACIONAL

2.1	<b>Antes de participar no DDN qual o grau de informação que tinha acerca deste dia:</b> (1 - Nenhuma informação / 7 - Muita informação)
2.3	<b>Antes do DDN a opinião que tinha sobre as Forças Armadas era:</b> (1 - Muito negativa / 7 - Muita positiva)
2.14	<b>Qual a sua opinião geral sobre o DDN?</b> (1 - Não gostou nada / 7 - Gostou muito)
2.16	<b>Se fosse possível gostaria de passar uma semana numa unidade militar?</b> Sim Não Não sabe
2.17	<b>Pensando em tudo o que viveu hoje, acha que a sua opinião sobre as Forças Armadas mudou ou não?</b> Mudou para pior Não mudou Mudou para melhor

## 3. APRECIÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS

3.1	<b>De um modo geral a sua opinião sobre as Forças Armadas é?</b> (1 - Muito negativa / 7 - Muita positiva)
3.2	<b>Diga-nos o que pensa sobre as Forças Armadas, assinalando o grau em que concorda com cada uma das seguintes frases:</b> (1 - Não concordo nada / 7 - Concordo totalmente) São necessárias para a segurança do país São eficazes no cumprimento das suas missões Estão preparadas para as novas ameaças às sociedades Estão bem organizadas Estão bem equipadas
3.3	<b>Qual dos Ramos das Forças Armadas considera mais atrativo ou interessante?</b> Marinha Exército Força Aérea Não tem elementos suficientes para responder
3.5	<b>Pensando no seu futuro, qual seria o seu interesse em ingressar nas Forças Armadas, nas seguintes situações:</b> (1 - Nenhum interesse / 7 - Muito interesse) Nos Regimes de Voluntariado e de Contrato No Quadro Permanente, através de um estabelecimento de ensino superior militar (Escola Naval, Academia Militar e Academia da Força Aérea)
3.6	<b>Assinale o grau em que concorda com cada uma das seguintes frases sobre o que pode ser um emprego nas Forças Armadas:</b> (1 - Não concordo nada / 7 - Concordo totalmente) Tem atividades interessantes e atrativas É bem visto pela sociedade Permite ir evoluindo na carreira É bem pago Permite praticar bastante exercício físico Proporciona uma boa experiência profissional Permite a continuação de estudos
3.7	<b>De um modo geral, a opinião que os seus familiares e amigos lhe transmitem sobre as Forças Armadas é:</b> (1 - Muito negativa / 7 - Muito positiva) Familiares Amigos
3.8	<b>Tendo em conta as diversas opções que podem definir a sua vida profissional, diga se, num futuro próximo, poderá ou não ingressar nas Forças Armadas nos regimes de Voluntariado e de Contrato (RV/RC)?</b> Sim Não Não sabe

3.9	<p><b>Quais os motivos pelos quais está interessado em ingressar nas Forças Armadas através do RV/RC?</b>  (assinale os mais significativos, no máximo três)</p> <p>Por gostar da vida militar e das missões das Forças Armadas  Porque os militares são bem vistos na sociedade  Para participar em missões humanitárias e de apoio à paz  Para concorrer aos Quadros permanentes das Forças Armadas  Para concorrer às Forças de Segurança (GNR e PSP)  Para continuar a estudar e ter mais formação profissional  Porque os ordenados são bons  Por pensar que é difícil arranjar outro emprego  Outro</p>
3.10	<p><b>Em caso de ingresso teria ou não preferência por algum ramo?</b></p> <p>Pode ser um qualquer  Preferia entrar na Marinha  Preferia entrar no Exército  Preferia entrar na Força Aérea</p>
3.11	<p><b>É provável que esse ingresso no RV/RC aconteça nos próximos 12 meses?</b>  (1 – Nada provável / 7 – Muito provável)</p>
3.12	<p><b>Quais os motivos por que não está interessado em ingressar nas Forças Armadas através do RV/RC?</b>  (assinale os mais significativos, no máximo três)</p> <p>Estar empregado/a  Estar a estudar e querer continuar apenas a estudar  Não gostar das características da profissão militar  Por considerar que o ordenado é baixo  Por considerar que é um emprego que não permite um futuro profissional  Por não querer ficar longe de casa e da família  Por considerar apenas o ingresso direto nos Quadros Permanentes  Outro motivo</p>
3.13	<p><b>Qual o grau de confiança que tem nas seguintes instituições?</b>  (1 – Não confia nada / 7 – Confia totalmente)</p> <p>Autoridade Nacional de Proteção Civil  Forças Armadas  Guarda Nacional Republicana (GNR)  Polícia de Segurança Pública (PSP)  Polícia Judiciária  Corpos de Bombeiros  Serviço Nacional de Saúde (Hospitais, Centros de Saúde...)</p>