



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Ano Letivo 2015/2016

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação de Mestrado

A contratação Militar de Civis num Regime de Contrato de Seis Anos

Autora: Sílvia Carmona Bicho

Nº de estudante: 50033212

Email: Silviacarmona22@gmail.com

Orientador: Professor Doutor Jorge Cobra

Lisboa, Junho de 2016



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Ano Letivo 2015/2016

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação de Mestrado

A Contratação Militar de Civis num Regime de Contrato de Seis Anos

Autora: Sílvia Carmona Bicho

Nº de estudante: 50033212

Email: Silviacarmona22@gmail.com

Orientador: Professor Doutor Jorge Cobra

Lisboa, Junho de 201

SÍNTESE BIBLIOGRÁFICA DA AUTORA



Sílvia Carmona Bicho, nascida a 12 de Julho de 1992, natural de Coimbra. Reside atualmente em Parque das Nações, concelho de Lisboa, distrito de Lisboa. Finalizou a licenciatura em Ciências de Educação, na Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação, da Universidade do Porto. Fez Estágio Curricular no Serviço Educativo da Casa Da Música do Porto e neste momento encontra-se a frequentar o 2º ano de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, na Universidade Europeia de Lisboa.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais e avós que me motivam todos os dias e são o meu exemplo, às minhas amigas que não lhes tenho dado tanta atenção estão sempre comigo no coração, à minha irmã Sheila e à Andreia que qualquer dia já saberiam de cor a da minha dissertação tanto como eu de me ouvir. E à Marisa por todas as ajudas, ao meu irmão e aos restantes meus amigos. Por fim, mas não menos importante aos meus professoras que sempre estiveram disponíveis.

Como diria Saint Exupery (1930), *“Aqueles que passam por nós, não nos deixam só. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós”* às minhas pessoas favoritas que deixam uma enorme pegada em mim, um grande obrigada.

AGRADECIMENTOS

É dado o momento de manifestar os meus sinceros agradecimentos àqueles que me ajudaram na concretização desta dissertação. De facto, foram inúmeras as dificuldades sentidas ao longo deste percurso, no entanto, quero agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Jorge Cobra, ao Professor Doutor Francisco Cesário, à Mariana e ao Manuel pelas “portas que foram abrindo”. Também queria agradecer ao Professor Doutor David Rosado por toda a paciência e disponibilidade que teve comigo, pela motivação e por todas as palavras certas que me deu quando precisava, um grande obrigado.

EPIGRAFE

“Estude o passado, se quiser decifrar o presente “.

Confúcio

RESUMO

Com o aparecimento do novo regime de contratação militar de dois anos renovável anualmente por um período máximo de seis anos, achámos importante estudar quais as principais razões que levavam os civis a candidatar-se. Assim sendo, o objetivo deste trabalho é identificar os incentivos militares que seduzem mais os civis. Este estudo é analisado da parte dos civis e da parte dos “ex-civis”, ou seja, atuais militares.

Para a execução deste trabalho foram realizados inquéritos a civis e a militares sobre o grau de importância e de satisfação de determinados valores laborais. Além do que referimos, também foi realizado uma entrevista a pessoas que tenham ou estejam a passar por este regime de contratação, de cada uma das áreas das FA (Marinha, Exército e Força Aérea), com o efeito de recolher dados relevantes para o desenvolvimento desta dissertação de mestrado.

Para completar foi recolhido informação bibliográfica sobre os principais temas dentro das áreas militares, com o fim de nos enquadrarmos nesta área.

PALAVRAS-CHAVE

Recrutamento, Sociologia Militar, Modelo Institucional-Ocupacional, Profissionalismo Militar, Relação Civis-Militares

ABSTRACT

With the new military hiring system of two years renewable annually for the maximum period of six years, we found it important to study what were the main reasons that led civilians to list themselves for duty. Therefore, the objective of this work is to identify the incentives given by the military that could seduce civilians. This survey show us results from both civilian and military points-of-view. For the execution of this work several inquiries to civilians and militaries about their satisfaction on labour values were taken. The inquiries to those who were on duty were taken considering all parts of the Armed Forces (Navy, Army and the Air Force) so this work could be done with high levels of accuracy. To complete it, bibliographic information was gathered about the main subjects inside each part of the military to better understand this matter.

KEYWORDS

Recruitment, Military Sociology, Institutional-Occupational Model, Professionalism Military, Civil-Military Relations

ÍNDICE

SÍNTESE BIBLIOGRÁFICA DA AUTORA	III
DEDICATÓRIA	IV
AGRADECIMENTOS	V
EPIGRAFE	VI
RESUMO	VII
PALAVRAS-CHAVE	VII
ABSTRACT	VIII
KEYWORDS	VIII
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	1
1.1. Introdução	1
1.2. Problema de Investigação: Escolha, Formulação e Justificação	1
1.3. Delimitação da Abordagem	2
1.4. Pergunta de Partida	2
1.5. Perguntas derivadas	2
1.6. Hipóteses de Intervenção	3
1.7. Objetivos do Estudo	3
1.8. Revisão da literatura	3
1.8.1. A cultura organizacional e a sociologia militar	3
1.8.1.1. A sociologia Militar	5
1.8.1.2. O Modelo Institucional / Ocupacional (I/O), de Moskos (1988)	8

1.8.2. Profissionalização militar	11
1.8.3. Relações civis-militares (o poder político e a organização militar)	15
CAPÍTULO II - TRABALHO DE CAMPO E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	24
2.1. Tipo de Estudo	24
2.2. Amostra	25
2.3. Instrumentos	26
2.4. Procedimentos	27
CAPÍTULO III - AS CAUSAS QUE LEVAM OS CIVIS A ADERIREM À CONTRATAÇÃO MILITAR NUM REGIME DE SEIS ANOS	29
3.1.O sistema de financiamento (alojamento, alimentação, educação) das FA	30
3.2. O sistema de saúde das FA	30
3.3. O acesso específico a dois vírgula cinco por cento das vagas	31
3.4. O apoio para a formação e certificação profissional certificada adequada à inserção ou reinserção no mercado de trabalho das FA	31
CAPÍTULO IV- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	32
4.6. Teste de Fiabilidade- Alpha de Cronbach	45
CAPÍTULO V- CONCLUSÃO	47
5.1. Conclusões	47
5.2. Limitações da Investigação	49
5.3. Pistas para Investigação Futura	49
CAPÍTULO VI - BIBLIOGRAFIA	50

CAPÍTULO VII - APÊNDICES

57

CAPÍTULO VIII - ANEXOS

77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - DISTRIBUIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO POR CONDIÇÃO PROFISSIONAL	33
GRÁFICO 2 - DISTRIBUIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO POR GÉNERO	33
GRÁFICO 3 - DISTRIBUIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO POR FAIXA ETÁRIA	34
GRÁFICO 4 - DISTRIBUIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO POR NÍVEL DE INSTRUÇÃO	35

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO 1 - PONTOS FULCRAIS QUE LEVARAM AO PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO	2
ILUSTRAÇÃO 2 - ESTADO COMO PIRÂMIDE DE PODER	20
ILUSTRAÇÃO 3 - QUESTÕES SOCIODEMOGRÁFICAS DO INQUÉRITO	26

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - DESCRIÇÃO DE VARIÁVEIS CARACTERÍSTICAS DO MODELO OCUPACIONAL E INSTITUCIONAL FONTE: SOUSA (1993, P.60)	10
TABELA 2 - MODELO PRÉ E PÓS BUROCRÁTICO E BUROCRÁTICO	14
TABELA 3 - MODELOS: ESTRUTURALISTA, PROCESSUAL E PLURALISTA	14
TABELA 4 - O MODELO ARISTOCRÁTICO-FEUDAL, DEMOCRÁTICO E TOTALITÁRIO	16
TABELA 5 - TIPOLOGIA MILITAR: CONVERGENTE, DIVERGENTE E PLURALISTA	17
TABELA 6 - DISTRIBUIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO POR GÊNERO	34
TABELA 7 - DISTRIBUIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO POR FAIXA ETÁRIA	35
TABELA 8 - DISTRIBUIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO POR NÍVEL DE INSTRUÇÃO	36
TABELA 9 - TESTE T DE COMPARAÇÃO DE MÉDIAS ENTRE CIVIS E MILITARES, NAS 7 DIMENSÕES DE IMPORTÂNCIA	38
TABELA 10 - TESTE T DE COMPARAÇÃO DE MÉDIAS ENTRE CIVIS E MILITARES, NAS 7 DIMENSÕES DE SATISFAÇÃO	39
TABELA 11 - CORRELAÇÕES ENTRE DIMENSÕES DE IMPORTÂNCIA E SATISFAÇÃO - AMOSTRA TOTAL	40
TABELA 12 - CORRELAÇÕES ENTRE DIMENSÕES DE IMPORTÂNCIA E SATISFAÇÃO - AMOSTRA DE CIVIS	42
TABELA 13 - CORRELAÇÕES ENTRE DIMENSÕES DE IMPORTÂNCIA E SATISFAÇÃO- AMOSTRA MILITARES	43
TABELA 14 - TESTE DE FIABILIDADE- ALPHA DE CRONBACH	46

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

FA – Forças Armadas

PD – Pergunta Derivada

PP – Pergunta de Partida

RC – Regime de Contrato

RV – Regime de Voluntariado

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Introdução

Com as modificações estratégicas e políticas das FA a nível internacional e nacional houve a necessidade de repensar o modelo de recrutamento de capital humano. Assim sendo, com o término do “Regime Militar Obrigatório” e a exclusividade do regime de voluntariado nas Forças Armadas, houve uma necessidade de recrutar civis num regime de contratação até seis anos. Este regime de contratação traduz-se numa maneira de prestar serviço no Exército Português, com um contrato inicial de dois anos que pode ser continuado por um período máximo de seis anos (2 contrato inicial) + (4 (até) contrato anual).

Baseando-nos nas leis de serviço militar, segundo um regime de contratação por incentivo fundamentado pelo regulamento de incentivos à prestação de serviço militar nos regimes de contrato (RC) e de voluntariado (RV) decreto-lei n.º 320-a/2000 de 15 de Dezembro alterado pelo decreto -lei n.º 118/2004 de 21 de Maio e pelo decreto -lei n.º 320/2007 de 27 de Setembro, analisei as que penso que são fulcrais para a escolha deste regime de contratação.

Este novo tipo de recrutamento ao contrário de outra instituição qualquer requer certas especificidades visto que a cultura e os valores das FA são muito específicos. Segundo Brito & Pereira (1996, p. 145) as organizações como esta ricas em padrões culturais, têm um processo de socialização pré-concebido/ritualizado dos novatos, o que acaba por reforçar a identidade organizacional, uma vez que funciona como uma estrada que todos têm de seguir a mesma direção.

1.2. Problema de Investigação: Escolha, Formulação e Justificação

Entender a dinâmica do emprego na comunidade obriga a um estudo da economia, bem como do capital humano. Desta forma, o potencial humano expressa-se em duas dimensões: quantitativa (análise das relações e das alterações populacionais no mercado de trabalho) e qualitativa (entender o potencial e as fragilidades da população) (Dias, 2005, p. 337).

Perante uma reconhecida crise internacional que se manifesta em diversas áreas da nossa sociedade, é visível um aumento do desemprego, bem como de adaptação das empresas à nova realidade (Rebelo, 2010, p. 204).

Com esta conjuntura económica achamos importante estudar quais as principais razões que levam os civis a escolherem um emprego num regime de contratação por seis anos nas FA.

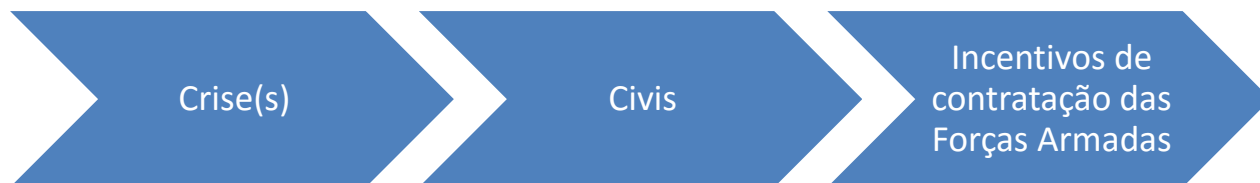


Ilustração 1 - Pontos Fulcrais que Levaram ao Problema da Investigação

Fonte: Elaboração Própria

1.3. Delimitação da Abordagem

Para o desenvolvimento desta dissertação foi fundamental o acesso à bibliografia expressa no final, com o objetivo de abordarmos os principais temas, e nos colocarmos no universo das FA.

1.4. Pergunta de Partida

A pergunta de partida traduz-se pela primeira etapa, uma vez que permite a elaboração estruturada, isto é, o trabalho tem como objetivo dar resposta à questão de partida, delimitando assim o importante do acessório (Quivy & Compenhoudt, 1998, pp. 31 e 32).

Assim sendo, a PP definida para a execução desta dissertação de mestrado é a seguinte:

Qual é a razão que leva os civis a candidatarem-se a um regime de contratação militar de seis anos?

1.5. Perguntas derivadas

Para facilitarmos o nosso caminho à pergunta de partida é aconselhável criar algumas perguntas derivadas. As perguntas derivadas que elaborámos são as seguintes:

- PD1 – É o Sistema de financiamento (alojamento, alimentação entre outros) o principal incentivo que leva os civis a candidatarem-se ao regime de contratação militar de seis anos?
- PD2 – É o Sistema de Saúde específico para militares o principal incentivo que leva os civis a candidatarem-se ao regime de contratação militar de seis anos?
- PD3 – É o acesso a 2.5% das vagas estatais das universidades o principal incentivo que leva os civis a candidatarem-se ao regime de contratação militar de seis anos?

- PD4 – É o apoio para a formação e certificação profissional certificada adequada à inserção ou reinserção no mercado de trabalho o principal incentivo que leva os civis a candidatarem-se ao regime de contratação militar de seis anos?

1.6. Hipóteses de Intervenção

Na presente dissertação não foram formuladas hipóteses de investigação às perguntas derivadas, porque, no momento da sua elaboração, não dispúnhamos de dados que sustentassem respostas provisórias para essas mesmas questões.

1.7. Objetivos do Estudo

Nesta investigação encetei a abordagem empírica de acordo com os seguintes objetivos:

- Estudar a cultura organizacional das Forças Armadas;
- Aprofundar conceptualmente a Sociologia Militar;
- Estudar o profissionalismo militar;
- Estudar a relação entre civis e militares;
- Entender as principais razões que motivam os civis a enveredarem pela carreira militar com um contrato renovável num prazo máximo de seis anos consecutivos.

1.8. Revisão da literatura

Como é sabido, *“A revisão da literatura é um processo que consiste em fazer o inventário e o exame crítico do conjunto de publicações pertinentes sobre um domínio de investigação”* (Fortin, 2009, p. 74).

1.8.1. A cultura organizacional e a sociologia militar

A cultura organizacional é um paradigma social que desde sempre foi interesse de decodificação de psicólogos, sociólogos antropólogos. Assim, *“A compreensão da cultura organizacional passa pelo conhecimento do processo de socialização dos indivíduos, que é uma das estratégias de transmissão e fortalecimento dos aspetos simbólicos que estruturam a dinâmica organizacional”* (Brito & Pereira, 1996, p. 138).

O objetivo desta dissertação é estudar a razão que leva os indivíduos à escolha de trabalho na área militar mesmo sabendo que o contracto tem termo definido de seis anos. A análise baseia-se num estudo comparativo entre civis e militares sobre normas e valores

praticados e a importância que lhes é dada. Segundo Cobra (2001, p. 101) assim como várias grandes organizações têm uma cultura organizacional muito específica, as FA também têm a sua onde a hierarquia é a “*joia da coroa*”.

A cultura é algo intáctil, dado como uma verdade absoluta em cada organização desenvolvendo pressupostos de regras que são a bússola de comportamentos expectáveis dos colaboradores para com a instituição. Para Tavares (1991, p. 58), o conceito de cultura organizacional baseia-se na identidade e de dimensão, identificando as diferenças de uma organização para outra. O uso de fardas, bem como o temperamento rígido da instituição como imagem de marca são marcas desta cultura organizacional. Schein (1984, p. 3) afirma que a manifestação da cultura da instituição é inicialmente visível através dos artefactos, dos padrões, da maneira de vestir, da tecnologia, de sons e até de documentos públicos, com o contrato social e material para guiar os membros, tal como as histórias.

Segundo Costa (1994), a cultura não muda de um momento para o outro uma vez que esta é feita e transmitida de gerações para gerações sofrendo “reformas”. Estas vão aclarando e definindo as normas e valores onde os que não as cumprem são punidos. Este sistema de construção cultural que engloba a integração no processo social dos mesmos exige a aprendizagem de uma forma própria de socialização. Podemos entender assim que existem várias formas de socialização conforme as várias instituições/sociedades onde estivermos inseridos.

Para Berger & Berger (1994, p. 213), a socialização é fruto da interação, deste processo ocorre a internalização onde se faz a rotura entre o “eu” (consciência da individualidade) e o “me” (o que foi moldado da sociedade). Este processo ocorre em dois tempos: primeiro, a socialização primária (onde neste caso o indivíduo aprende a fazer parte das Forças Armadas) e segundo, a socialização secundária (complexidade de divisão do trabalho, ou seja, é a distribuição social do conhecimento). Nesta última, a interação entre indivíduo e a organização deve ser dinâmica e bidirecional, dependendo da forma como os indivíduos são aculturados ou socializados segundo as idiosincrasias da instituição, neste caso específico baseando-se bastante nas relações de poder e disposições institucionais expressas pela instituição. Segundo Brito & Pereira (1994, p. 146), o processo de socialização acontece com a aquisição de conhecimento estrutural e organizacional que acabam por influenciar inconscientemente as posições, as restrições e as proibições das vontades e necessidades dos colaboradores, ou seja, é através deste processo de aprendizagem que os indivíduos retêm os valores e as normas que são transmitidos como verdades absolutas.

Acontece que no caso da cultura militar esta é transmitida através de formação formal com duração fixa. Nesta formação são estabelecidas as normas e valores da academia, bem como todas as regras que eles devem obedecer, caso contrário serão punidos. Estas normas controlam o comportamento dos mesmos fora e dentro da instituição. Os pontos centrais são hierarquia e disciplina. Segundo Van Mannen (1989, pp. 207-228) O perfil educativo formal durante o percurso formativo do soldado gera um estado de tensão que afeta a visão do mundo dos recrutas. Cobra (2001, p. 101) afirma que as FA aparecem relacionadas como uma instituição muitíssimo formalizada, com o código muito próprio e fraca tolerância às falhas.

Esta socialização, comparada a um rito de passagem, é baseada muito no esforço físico e psicológico, e no teste de capacidade, com o objetivo a que se desenvolva o espírito de interajuda e de solidariedade, uma vez que estão todos unidos pela mesma dor. Brito & Pereira (1994, p. 162) vem confirmar reportando que a noção do rito de passagem diz respeito a transformação do individuo entre antes de ser recruta e depois.

1.8.1.1. A sociologia Militar

Augusto Comte foi o pioneiro a nomear a sociologia como o estudo dos fenómenos sociais, na Europa, com a envolvente do pós-revolução francesa, após 1799, em que este tentou entender cientificamente a nova realidade social. A sociologia ficou assim definida como a ciência que estuda o comportamento do homem em relação à sociedade, baseando-se em categorias sociais, as estruturas sociais e as instituições sociais com o objetivo de entender as alterações temporais e a sua influência no contexto social (Rosado, 2015, p. 63).

A sociologia militar está diretamente relacionada com a instituição militar e com a matriz sociológica da mesma. Porém a instituição militar, como sabemos, desde sempre foi fulcral na orientação política. Pois esta instituição está sempre diretamente ligada à força/ao poder/ a violência. Segundo Janowitz esta apreciação é de carácter emotivo/distorcido apenas evidenciando estes pontos e não os globais que esta tem, tal e qual as outras organizações. Alguns teóricos nomeiam a sociologia militar como sociologia da defesa embora ambos achem que esta mereça uma seleção biográfica própria.

Para Costa (1994, p. 121), Comte, Tocqueville, Spencer e Marx vem perspectivas diferentes, enquanto Tocqueville centravam-se na área política e democrática, Saint-Simon e Spencer focavam-se na parte tecnológica da indústria e por fim Marx e Proudhon na área socioeconómica a nível das relações capitalistas de produção.

Durkheim, Max Weber e Pareto, através dos seus textos científicos, conseguem colocar a sociologia ao nível das outras ciências sociais e científicas, criando um debate epistemológico

e metodológico sobre a mesma. Durkheim chega a fazer um paralelismo entre ambas. Weber as diferencia defendendo que as ciências naturais explicam, enquanto que as ciências históricas fazem compreender as ciências naturais. Para Pareto, que se baseia nas ideologias de Maquiavel, da relevância ao poder político (antidemocrático), apoiando a teoria marxista pela luta das elites.

Após esta problemática supracitada a sociologia ficou denominada como *“a ciência que procura compreender uma dada situação social no seu todo, utilizando o criticismo e acção desmistificadora para ver para além das estruturas sociais e dos problemas que lhe são presentes. E é precisamente esta capacidade interpretativa que torna relevante a sua função como ciência social”* (Costa, 1994, p. 122).

A sociologia ganhou novas áreas tais como a sociologia militar uma vez que esta era voltada para a crítica social e alteração social.

O primeiro estudo aparece nos anos 30, na Universidade de Chicago, incluindo pesquisa nos vários domínios militares, sociológicos, psicológicos e jurídicos. Quincy Wright, Harold Lasswell e Pitirim Sorokine foram os grandes impulsionadores desta área teórica, mais tarde na Segunda Guerra Mundial apareceu Samuel Stouffer.

Durante a Segunda Guerra Mundial constitui-se um grupo que redigia sobre sociologia militar. Só a partir desta altura é que a sociologia militar é incluída nas ciências sociais. Em 1941 foi criado pelo Governo dos Estados Unidos o *“Army Research Branch”*, que tinha como interesse entender os problemas sociológicos e psicológicos da guerra.

Janowitz, nos inícios dos anos 70, iniciou um estudo da *res militaris*, criando um seminário interuniversitário como o tema *“As Forças Armadas e a Sociedade”*, que veio influenciar beneficemente a posição da sociologia militar.

Costa (1994, pp. 123 e 124) afirma que as relações entre a Sociologia e as Forças Armadas são *“win-win”*, uma vez que esta ciência social descobre a instituição com as suas idiossincrasias/fronteiras próprias na sociedade em que é parte integrante e atua nessa própria sociedade da instituição, causando certas mudanças. Outra das razões é a sociologia dar as FA conhecimentos que facilitam o comando e a tomada de decisão.

Como sabemos o ser humano está em constante mudança, ou seja, cada vez que a sociedade ultrapassa uma crise, cria novas técnicas de defesa, desenvolvendo o individualismo, a comunicação, as técnicas de trabalhos entre outras. Assim sendo passamos para uma nova realidade. A noção de hierarquia, ordem, respeito e regras acaba por poder ser afetada com a mudança de mentalidade.

Uma das principais alterações no mundo militar a nível sociológico foi a entrada da mulher que teria de ter um estatuto diferenciado. Segundo Lang e Kourvetaris e Dobratz os três principais pontos da sociologia militar são as seguintes: profissão militar, organização e relações civil-militares.

Os modelos conceptuais de relevo a estudar para as profissões civis são o estruturalista, o processual e o pluralista. O primeiro modelo é defendido por Huntington e Janowitz que consideram esta profissão diferente quanto ao seu papel político. Segundo o primeiro autor, com uma visão mais tradicional e clássica, os militares, uma vez que têm cultura e valores muito próprios, devem isolar-se. Enquanto que para o segundo autor estes devem ter uma bivalência entre a vida militar e a vida civil, ou seja, que exista uma integração da profissão militar na sociedade (uso pensado da força). O segundo modelo tem uma vertente mais histórica. Na medida em que retrata a evolução da sociologia militar. Segundo Van Doorn este é resultante do desenvolvimento profissional e dos processos de socialização dos mesmos com os fatores exógenos a que ao longo da história tiveram de se adaptar. Tais como o plano tecnológico, o económico e social. Por fim, o modelo pluralista, que a nível histórico é o mais atual, insere-se na tradição estruturalista com a hierarquia/estrutura militar.

A socialização organizacional militar estuda a mudança de comportamento de um indivíduo quando este se mune de conhecimento e de técnicas necessárias para representar um determinado papel dentro de uma organização. Todas estas transformações comportamentais de um indivíduo na organização e com a organização são estudadas pela sociologia militar. Numa organização militar este processo é demorado uma vez que a educação e o treino requerem uma grande exigência. Nesta instituição o processo de aprendizagem e progressão na carreira é essencialmente de socialização. Desde início que os indivíduos para conseguirem agir socialmente de acordo com a organização têm de a entender e sentir-se parte dela. É sabido que *“Para conhecer determinada organização e agir dentro dela, o indivíduo terá que desenvolver princípios de actuação e formas de interpretação do senso comum consentâneas com as aceites pela organização”* (Sousa, 1993, p. 20). Segundo Van Maanen & Shein (1979) esta mudança/aprendizagem acaba por se refletir em todos os atos da vida do indivíduo.

A passagem de normas e valores da organização é essencialmente transmitida através da influência direta dos outros membros (colegas/superiores/subordinados) e não apenas por regulamentos e cartazes. Segundo Sousa (1993, p. 20) é possível esperar uma atitude conservadora dos mais velhos em relação aos mais novos a nível do trespassse de comportamentos-normas que está para além das alterações visualizadas na organização e que

são verbalmente influenciadas por esses mesmos elementos. Assim sendo, o paternalismo institucional é implícito e implica a conformação dos recém-chegados.

Segundo Van Maanen & Shein (1979), a socialização está mais vincada nos estratos inferiores, visto que chegando a um certo ponto as movimentações ascensionais acontecem devido a concretização de objetivos e aos próprios objetivos de ascensão.

1.8.1.2. O Modelo Institucional / Ocupacional (I/O), de Moskos (1988)

Segundo Vaz (2000, p. 54) a profissão militar iniciou-se nos anos 50 e 60 do século XX, com a debate público de Huntington e Janowitz sobre os modelos institucionais e ocupacionais das Forças Armadas. Na análise à teoria institucional versus ocupacional de Moskos, Carrilho (1994, p. 124) defende que, *“as instituições militares existem sempre por referência a uma Sociedade com Estado, portanto com um certo patamar de organização política, os militares não podem isolar-se completamente das grandes transformações que a nível de mentalidades, dos valores e dos comportamentos se produzem no contexto social”*.

Neste sentido, seja qual for a especificidade da organização e objetivos, todas as instituições irão sofrer influências impostas pela sociedade.

No pós Segunda Guerra Mundial, Robert McNamara (Secretário de Estado da Defesa) influenciou a racionalização militar baseando-se em certos padrões da Ford. Em 1973, Nixon, decidiu profissionalizar totalmente o exército, *“oficializando assim a transformação do modelo de mobilização, assente no dever de todo o cidadão em defender a sua pátria, num modelo profissional, sujeito às leis de oferta e de procura”* (Sousa, 1993, p. 34).

A remuneração salarial dos militares é baseada na antiguidade e no posto. Segundo Janowitz o oficial deveria adoptar um profissionalismo misto de agente de polícia e de especialista em tecnologia, recursos humanos entre outros. Em 1972, existia 400 especialidades militares. *“Esta tendência (a especialização técnica de militares), para além de resposta aos desenvolvimentos técnico-científicos fora da instituição, foi entusiasticamente apoiada pelos militares, porquanto favorecia a acumulação de recursos dentro do sistema, as possibilidades de encontrar especialidades afins na indústria, como emprego alternativo, e por constituir fonte de poder e influencia política”* (Sousa, 1993, p. 35). A profissionalização, defendida por Huntington, em que os militares teriam de agir conforme o poder político, a visão industrializada dos militares tinha como objectivo a autonomia militar contrariando a sufocação do poder político.

Nos anos 70, Charles Moskos sugeriu uma análise de diferenciação entre dois vetores Institucional/Ocupacional, tendo apresentado um quadro em que “*o primeiro traduz-se pelo seu alcance social, o segundo afirma-se em termos de mercado*” (Carrilho, 1994, p. 130).

Segundo o autor o Modelo Institucional está relacionado com valores tradicionais, nomeadamente a honra, a pátria, o dever numa perspetiva de lógica vocacional; já o Modelo Ocupacional corresponde a uma lógica de carreira muito interligada à obtenção de benefícios materiais.

Pode referir-se, que face ao exposto, o modelo institucional está mais identificado com uma tendência para o afastamento, tanto ao nível de valores como mesmo em muitos casos, um afastamento físico da restante sociedade. Por outro lado, o modelo ocupacional prima pela convergência, fundindo a profissão militar no mercado geral da força de trabalho, com respeito ao mercado interno e externo.

De acordo com esta diferença de paradigmas, a identificação do profissional poderá deixar de ser com a instituição (identificação vertical), para se identificar com os agrupamentos, sejam eles ocupacionais ou profissionais “civis” (identificação horizontal). Por outras palavras, engenheiros, ou pilotos militares, teria uma menor identificação com a sua condição de militar, mas sim com sua condição de engenheiro ou de piloto e o grupo ao qual pertencem.

Neste sentido o autor argumenta que “*Segundo os autores que defendem a tese da dicotomia institucional / organizacional, os elementos organizacionais e ocupacionais pesam cada vez mais nas motivações dos militares. Esta conclusão vai alterar o paradigma, da faceta institucional em direcção aos valores que formam a sociedade civil*” (Moskos, 1988, p. 45).

De acordo com a perspetiva do autor, uma transformação do modelo de mobilização, com base no dever de todo o cidadão defender a pátria, sobre um modelo profissional indexado às leis de oferta e da procura, vai ao encontro da teoria de Moskos, que identifica, um modelo de serviço militar institucional ou vocacional, mas também um modelo ocupacional ou profissional.

O modelo institucional baseia-se em normas e valores, em que o seu propósito transcende o interesse individual em proveito de um bem comum, valores estes consubstanciados em termos como, dever, honra, país. Os membros da instituição são vistos como seguidores da sua vocação, assumindo as consequências do seu autossacrifício, obtendo uma retribuição através do reconhecimento do prestígio da função.

Tal como defende Clotfelter & Peters (1976, p. 28) este fator de reconhecimento é “*o factor mais importante que rege as decisões de entrar e permanecer no serviço militar é a opinião do público sobre esse mesmo serviço; é a imagem da causa pública*”.

Fatores como o alistamento vitalício, a disponibilidade total, a sujeição à disciplina e lei militar e a mudança frequente de área de residência seriam condições que um profissional realmente vocacionado admitiria perante a vida militar. Esta capacidade de sacrifício e o espírito de Ser Militar apresenta-se como antagónico ao conceito de profissionalização. Na definição do modelo ocupacional, Moskos apenas enumera características do sistema de recompensas em vigor nas empresas e sugere que esta apresente uma tendência de mudança na organização militar dos EUA. A teoria deste autor não é clara no que respeita a se estas alterações terão como base o desejo dos membros da organização, ou se está relacionado com a necessidade de evolução da organização, por conseguinte não se torna claro se este modelo se relaciona ou não com o conceito de vocação.

Tabela 1 - Descrição de variáveis características do modelo ocupacional e institucional

Fonte: Sousa (1993, p.60)

Variável	Orientação Institucional	Orientação ocupacional
Orientação	Normas e valores	Mercado
Grau de empenhamento	Na missão	No próprio
Base de compensação	Posto	Desempenho
Modo de Compensação	Em espécie	Em dinheiro
Leque salarial	Largo	Estreito
Actualização salarial	Imposta	Negociada
Residência	Variável	Fixa
Natureza da Profissão	Serviço	Emprego
Defesa dos interesses	Chefe	Associação de classe
Sistema legal	Militar	Civil
Especialização	Não	Sim
Estrutura	Hierárquica	Funcional e hierárquica
Trabalho	Servir	Boa Compensação
Tempo extra	Sim	Com compensação
Ser militar	Sempre	Só no serviço
Avaliação do desempenho	Descentralizada	Centralizada

Deste modo, importa realçar que a relevância deste modelo se prende com a compreensão e análise das transformações que se têm verificado nas organizações militares, bem como a importância de restituir configurações particulares em alguns contextos espaço-temporais.

Moskos e Wood realizam uma análise às possibilidades da transição do modelo institucional para o ocupacional, defendendo que o ocupacionalismo seria menos benéfico relativamente ao modelo institucional, nomeadamente em três eixos fundamentais: desempenho, motivação e responsabilidade profissional.

De acordo com Moskos, os valores intrínsecos da instituição Militar no modelo institucional, os comandos com a falta de homogeneidade dos valores presentes na sociedade civil, contribui significativamente para a valorização e enraizamento da coesão entre militares.

No que respeita ao modelo ocupacional pode definir-se em termos de mercado, muito com base nas leis da oferta e da procura e não necessariamente existindo considerações normativas. Moskos, orientando-se para os sistemas de recompensa, apresenta uma organização defendendo que procura remunerar os indivíduos pelo desempenho, com base em sistemas de negociação entre patrões e sindicatos, em que privilegia o pagamento em dinheiro e não em espécie. Para o autor, o indivíduo atua e responsabiliza-se com base na sua relação com organização, que tem implícita uma obrigação contratual.

1.8.2. Profissionalização militar

Cardoso (2008, p. 78) transmite que uma das maiores instigações que as FA portuguesas se encontraram nos últimos anos foi a profissionalização. Uma vez que houve grandes alterações a nível estratégico-político nacional e internacionalmente traduzindo-se na obrigação de reparar o modelo de recrutamento de capital humano das FA. Para entendermos esta problemática irei fazer uma pequena análise cronológica desde o aparecimento da mesma.

Apenas no pós 1991, *“Responsáveis políticos, chefes militares e a opinião pública, embora não necessariamente pelas mesmas razões, convergiam num único veredicto: a guerra é um assunto para profissionais. Por profissão deve entender-se uma ocupação que requer treino avançado num domínio específico, estruturada de molde a que os interesses do profissional sejam tanto mais facilmente alcançados quanto melhor ele servir os clientes. Este profissionalismo deve utilizar critérios objectivos de avaliação, de tal forma que a confiança do cliente na habilidade do profissional, neutra do ponto de vista afectivo, resulte da qualidade do desempenho, de acordo com os requisitos desenvolvidos e com os princípios aceites pelo conjunto dos profissionais”* (Vaz, 2001, p. 54). Assim sendo, foi necessário pensar numa profissionalização oficial, porém esta como veremos mais a frente sofreu um caminho espinhoso.

A visão que atualmente temos dos militares com uniformes, treinos específicos, táticas de defesa e de combate, patentes e uma visão mais racionalizada ligada a um estudo prévio nem

sempre existiu. Tais como outros sistemas sociais que a instituição militar é detentora como hospitais e escolas próprias e ainda parcerias de ensino com as universidades.

Na antiguidade, tanto no império do oriente, no império romano e no sistema feudal os exércitos não estavam organizados de uma forma ordenada e firme, os exércitos serviam apenas em caso de necessidade através da contratação de voluntários ou levantamento de massas populacionais. A nível hierárquico eram os próprios homens a escolher os seus superiores, a parte de engenharia era feita por civis, *“os oficiais eram contratados por intermediários para uma determinada campanha, daí advindo o termo “comissão” (“commissioned officer”), e o próprio processo de recrutamento subsequentemente era, fundamentalmente e carácter contratual”* (Sousa, 1993, p. 26).

No século XVIII, na Alemanha e na França à profissão militar estava subjacente á classe nobre, uma vez que o recrutamento era feito exclusivamente da nobreza. Os ideais da cavalaria desta altura eram baseados nos ideais da ética protestante.

Em países como a Alemanha, Holanda, Inglaterra, Suécia e antiga Prússia era evidenciado a ética do protestante do trabalho que se baseava na necessidade de trabalhar arduamente, como forma de sucesso profissional e salvação individuo. Esta visão estava intrinsecamente ligada ao “chamamento”, vocacionalidade, dever de realização terrena de cumprir uma missão, em prol de uma causa. A função militar é comparada a esta vocacionalidade seguindo-se pelos valores de trabalho árduo, disciplina, autossacrifício e persistência.

Um militar é alguém que está sempre ao serviço do estado-nação e se for preciso defende-lo com a sua própria vida, ao contrário dos outros funcionários públicos. Segundo Talcott Parsons, 1939 a superioridade das profissões é influenciada pela índole altruísta. Robert Merton (Merton, Broom e Cottrell Jr, 1959), constrói uma noção de altruísmo institucionalizado, baseado em benefícios e punições, onde os comportamentos profissionais estão justificados voltados para os outros. Martins (1984, p. 116) afirma que as imposições de sacrifício pessoal na sua mais alta instância representam o risco de vida, ou seja, na disponibilidade total da própria pessoa, a profissão vem primeiro que o individuo, logo esta não é uma profissão comum.

Nos pós-revolução francesa, houve a abertura a todas as classes e o nascimento das academias militares embora sem carácter profissional. A génese da profissionalização militar só aconteceu em 1800 na Prússia. Com a revolução industrial e a organização burocrática a profissão militar ficou voltada para o que conhecemos hoje. Segundo Sousa (1993) diferentemente de uma profissão normal o militar tem apenas uma instituição onde estuda e não

varias, ou seja, a parte escolar caminha de mãos dadas com o exercício de funções, que à medida do tempo vai evoluindo, isto é, subindo de escalão.

Robert Merton (Merton et al., 1959), desenvolveu vários estudos na área da profissão militar, a nível da distinção de funções de um ideal de serviço e da reprodução do grupo profissional (formação e políticas). Segundo este autor a profissão dividia-se numa parte teórico-prática de conhecimento científico (saber e fazer) e uma parte de distinção profissional (altruísmo). Para o autor é necessário distinguir função de disfunção profissional. Existindo assim dois mecanismos a burocratização das carreiras (problemas onde as carreiras estão claramente traçadas) e a multiplicação dos regulamentos (maior complexidade na estrutura interna profissional (normas/hierarquização- benefícios/punições).

Existem opiniões diversas sobre o que é a profissão militar alguns autores defendem que esta é dinâmica, alterando-se ao ritmo da sociedade e outros defendem a sua parte estática baseada em normas como: conhecimento profissional, espírito corporativo e responsabilidade.

Como podemos observar ao longo dos tempos a ideia de profissional militar tem sofrido mutações. Moskos (1981, p. 47) transmite-nos que o tradicional papel de guerreiro visto como herói alterou-se para uma visão administrativa, tal como em algumas grandes instituições burocráticas de carácter não militar, isto mostra que as FA vão se “civilizado”.

O profissionalismo militar tem por base um autorregulamento interno, com uma conduta muito própria de regulação de normas e valores.

Janowitz chegou à conclusão que as origens e a classe social são fulcrais na interpretação da propensão militar, na ordem política. Assim sendo, segundo o mesmo a elite militar teve grandes alterações desde o início do século XX. Este autor mune-se a nível do recrutamento que passou a ser mais representativo socialmente, isto é, mais amplo, deixando de ser só para minorias sociais. Indicando que conforme o corpo de oficiais tem uma maior representação social maior é a heterogeneidade, dificultando assim a efetividade da organização enquanto se incrementa o controlo civil (Cobra, 2012, p. 66).

Segal (1971), reconhece três formas diferentes da estrutura social elitista: de recrutamento e profissionalismo.

Este modelo mostra as alterações que Janowitz previa, de um acesso mais heterogéneo.

A dinâmica das academias e dos institutos superiores militares começaram a ter uma maior importância no processo de profissionalização a nível dos antecedentes sociais dos oficiais e da formação das autoimagens. Na atualidade com a evolução tecnológica altamente especializada, a formação era fulcral, era necessário romper com a ideia tradicional de oficiais e adaptar a formação às novas realidades. Segundo Toffler (1994, p. 103) “*o mundo está a*

deslocar-se de um sistema de poderes a dois níveis, para um sistema de poder a três níveis, com as economias agrícolas no fundo, as economias fabris a meio, e as economias com base no conhecimento, ou economias de terceira vaga, capazes de, pelo menos durante algum tempo, ocupar o topo da pirâmide global de poderes. Nesta nova estrutura global, também a guerra é trisseccionada.” As Forças Armadas desta terceira vaga identificam-se com modelos adocráticos de organização, usados na parte burocrática (minorias mas altamente tecnológicas e destrutivas).

Tabela 2 - Modelo pré e pós burocrático e burocrático

Fonte: Elaboração Própria

Modelo pré burocrático	Modelo burocrático	Modelo pós burocrático
Bases de recrutamento tradicionais e afectivas	Base mais ampla de recrutamento e critérios baseados no merecimento em vez da antiguidade, para a promoção dos oficiais	O recrutamento e a promoção se baseiam mais nas aptidões administrativas e organizativas do que nas aptidões para o combate

Uma das problemáticas essenciais é a opinião pública (formas de propaganda) e os recursos humanos (necessidade de controle de imagem através da liderança, negociação e gestão de informação).

Segundo os modelos conceptuais civis e de profissão militar são semelhantes-estruturalista, processual e pluralista.

Tabela 3 - Modelos: estruturalista, processual e pluralista

Fonte: Adaptado de Cobra (2001, p.67)

Modelo estruturalista	Modelo processual	Modelo pluralista
Cada profissão tem as suas próprias características (versão mais tradicionalista) Militares contra controlo civil.	Processo de desenvolvimento da profissão Abordagem histórica (adaptação da profissionalização militar às tecnológicas, a economia e as áreas de cariz social)	Corte com a visão - Profissão militar = administração da violência organizada; Nova visão: Profissão de militar = conservação da paz, ação cívica e apoio à pacificação.

Uma das principais diferenças relevantes entre as Forças Armadas e as profissões dos civis, é a exigência de saberes que só podem ser obtidos através do treino e de experiência avançada. Segundo Jordan & Taylor (1973, p. 27), a profissionalização militar “implica

necessariamente para o oficial profissional, um conjunto de papéis muito mais amplo daqueles que tradicionalmente lhe tem sido atribuído. Estes papéis incorporam três grandes áreas; emprego e administração dos recursos militares; o treino, abastecimento, desenvolvimento e empenhamento da capacidade de combate das Forças Armadas. A última destas áreas é aquela que mais se aproxima das missões históricas dos oficiais das Forças Armadas: o exercício da capacidade profissional.” Desta forma, algumas teóricos defendem que o treino tem como objetivo fomentar as capacidades de julgamento, as intelectuais e as aptidões futuras dos oficiais. Esta instituição está a torna-se devido à formação/ treinamento cada vez mais autónoma.

Em suma, *“Nestas circunstâncias um conhecimento mais aprofundado dos principais factores sócio-culturais, políticos e económicos da comunidade nacional pode ser não só útil, mas muitas vezes, necessário”* (Martins, 1984, p. 124).

Além do que referimos é importante lembrar que a profissionalização de militar recebe por parte do estado certos benefícios económicos tais como alojamento, remunerações, educação, sistema de saúde entre outras regalias. Vaz (2001, p. 69), confirma o supracitado dizendo que a profissionalização trás reivindicações com implicações financeiras a nível dos salários, incentivos, especialização, direitos cívicos, proteção na doença, em casos extremos ação sindical, aptos de apoiar comportamentos corporativos de oposição ao controlo exterior das FA. Há quem veja estes incentivos como uma situação negativa e quem os entenda uma vez que estes dão a vida pela sociedade.

1.8.3. Relações civis-militares (o poder político e a organização militar)

Para Parsons, a política é como um subsistema social que tem como objetivo organizar e mover os recursos com um determinado propósito para a sociedade. Assim sendo, existe uma simbiose entre os subsistemas, recebendo elementos ou fatores de produção enquanto oferece produtos. Este autor defende que enquanto o poder económico é mais quantitativo o poder político hierárquico é mais qualitativo.

Segundo Huntington (1957, p. 2) as instituições militares são ajustam-se em duas formas: no imperativo funcional de batalhar as ameaças ao bem-estar da sociedade e o imperativo social que usurpa das forças, ideologias das organizações tónicas na sociedade.

Deste modo, entendemos que a sociedade civil e a sociedade militar não são antagónicas embora, por vezes, seja complicado harmonizar os valores liberais da sociedade civil com a rigidez (parte conservadora) das Forças Armadas.

Tabela 4 - O Modelo aristocrático-feudal, democrático e totalitário

Fonte: Adaptado de Cobra (2001, p. 88)

Modelo aristocrático-feudal	Modelo democrático	Modelo totalitário
O hierárquico assumindo (o modelo) simultaneamente como geradora de autoridade e como fonte militar. As elites civis eram as militares.	Subordinação do poder militar ao poder civil, distinção das elites civis e militares; controlo dos militares pelo poder político.	O poder central é exercido por um poder político centralizado e autoritário, de partido único. O controlo militar é reforçado pela infiltração de membros do partido.

Todas as evoluções históricas que em cima mencionei sobre a adaptação à modernidade acabam por criar um gap entre o atual e a tradição, focando-se especialmente nas novas missões/doutrinas de emprego em relação aos esquemas hierárquicos de comando.

Kurt-Lang (1972, p. 40), *“considera que o conceito de relações civis-militares só faz sentido quando se verifica que o sector institucional identificado como militar esteja a diferenciar-se a si próprio em relação à ordem social rodeante”*.

Os principais autores que estudaram este fenómeno civis-militares foram Janowitz e Moskos. Janowitz (1960) apresenta três modelos de relacionamento civis-militares: *“o aristocrático-feudal; o democrático e o totalitário”*. Moskos (1985), apresenta também três tipologias: a militar convergente, militar-divergente e a pluralista.

Estudos comprovam que a tradição de intervenção tem relevância na adaptação aos novos comportamentos. Contudo, as Forças Armadas são uma procedência da sociedade, em que ambas estão sujeitas a processos cíclicos de mudança (exemplo: alteração dos poderes estatais).

Com este decorrer histórico, cheio de transformações sociais e tecnológicas, a instituição militar aumentou, tornou-se técnica e diferenciada, com um recrutamento social, e heterogéneo e com novas formas organizacionais. Segundo Cobra (2012, p. 89), a grande diminuição do exército de massas e a sua evolução para a profissionalização é comparado às alterações ocorridas nas organizações civis do mundo industrializado. Cobra (2012, p. 89) afirma ainda que sem as FA com todas as suas funções sociais não existiria estabilidade estatal. Assim sendo para uma sociedade ser organizada necessita da subordinação institucional militar ao poder político democraticamente legitimado e o controlo político ou civil.

Tabela 5 - Tipologia Militar: convergente, divergente e pluralista

Fonte: Adaptado de Cobra (2001, p.88)

Tipologia Militar convergente	Tipologia Militar divergente	Tipologia Pluralista
Realça a aproximação entre os militares e os civis.	Realça a heterogeneidade entre civis e militares.	Bifurcação interna do sector militar em duas direcções simultâneas tradicional-divergente e de convergência civil. (Este modelo é fruto dos problemas da guerra do Vietnam entre militares e civis.

Estudos comprovam que a tradição de intervenção tem relevância na adaptação aos novos comportamentos. Contudo, as Forças Armadas são uma procedência da sociedade, em que ambas estão sujeitas a processos cíclicos de mudança (exemplo: alteração dos poderes estatais).

Com este decorrer histórico, cheio de transformações sociais e tecnológicas, a instituição militar aumentou, tornou-se técnica e diferenciada, com um recrutamento social, e heterogéneo e com novas formas organizacionais. Segundo Cobra (2012, p. 89), a grande diminuição do exército de massas e a sua evolução para a profissionalização é comparado às alterações ocorridas nas organizações civis do mundo industrializado. Cobra (2012, p. 89) afirma ainda que sem as FA com todas as suas funções sociais não existiria estabilidade estatal. Assim sendo para uma sociedade ser organizada necessita da subordinação institucional militar ao poder político democraticamente legitimado e o controlo político ou civil.

Na atualidade, as sociedades tendem a ter um equilíbrio entre a área política e a militar, de forma a não medirem forças. A instituição militar tem de garantir e proteger o poder eficiente e planificado, sem poder interferir na decisão do mesmo. Apenas em situações “estados de guerra” é dado autoridade militar de atribuições, por norma, de competência da autoridade civil. Uma vez que segundo a constituição portuguesa, o Presidente da República é automaticamente o presidente supremo das Forças Armadas, aumentando o elo de ligação entre estado e hierarquia militar. É sabido que “*A neutralização política dos militares, pela promulgação de um estudo jurídico restritivo, tem sido a modalidade de ação que dispõe o Poder Político, num quadro democrático, para garantir efetivamente a subordinação das Forças Armadas e*

daqueles que nela servem. Relacionada com a neutralização, surge, com frequência invocada, a postura apolítica dos militares como garantia da sua fidelidade às instituições” (Cobra, 2012, p. 91).

As Forças Armadas são consideradas emanação da Nação no caso português, uma vez que não podem ser extintas nem privatizadas. A desigualdade social é a principal influenciadora das lutas por poder, isto é, pela ascensão hierárquica social e política. Desta forma, o poder político regula o uso da violência na organização social. O poder militar ajuda a manter um grupo restrito no poder.

Nas Forças Armadas, *“como em qualquer profissão só um pequeno núcleo é que constitui a elite e é esse núcleo que detém o poder, ou seja, o controlo do comportamento dos outros. No caso dos militares esta elite é composta pelas altas patentes, co-responsáveis com as elites políticas dirigentes”* (Jesuino, 1970, p. 98).

Segundo Janowitz, na atualidade, as crenças políticas dos militares e dos civis são idênticas uma vez que cada um se torna conscientemente ligado as suas lealdades e referências políticas. O ser humano como civil tal como militar é um ser social que vive em grupo. Viver em grupo faz com que por vezes, tenhamos de priorizar os interesses dos outros, com o objetivo de um melhor coletivo (Ferreira, 2006, p. 70).

Esta união justificasse também pelo pretorianismo que começou a ser cada vez mais regularizado com o objetivo de o evitar. Os próprios militares esforçam-se para que esta diferença seja cada vez mais atenuada, mesmo que estes tenham uma identidade própria como sabemos. Para Ferreira (2006, p. 60) a vida militar traduz-se no uso comedido da força não esquecendo a responsabilidade e a confiança. O que implica que o militar seja sempre um cidadão com a grande exceção, de quando serve não desempenha o papel de civil, mas sim algo maior, isto é, dá a vida por uma causa.

Fazer uma análise sobre as relações entre civis e militares *“não é fácil em si mesmo e também não é fácil, depende em larga medida das sociedades e das suas diferenças”* (Duarte & Pinto, 2003, p. 1). Numa mesma sociedade é fulcral que militares e civis não se oponham ou se vigiem, uma vez que todos tem de respeitar normas de cidadania embora que a mesma se traduza em várias formas.

Segundo a sociologia militar clássica podemos dividir esta relação em dois mecanismos o formal e o informal. O formal está relacionado com a estruturação do estado e o informal evidencia as correntes militares e a ligação política e civil. Para existir um clima de paz e auspicioso é necessário que esta relação seja construída com base nos seguintes pilares:

“identidade de valores e objetivos legítimos e a observância de boas práticas de transparência, confiança e cooperação” (Duarte & Pinto, 2003, p. 1).

Ferreira (2006, pp. 59 e 60) indica que a normalização da vida militar levou a um maior afastamento entre civis e militares, elementos como o uso de uniforme, a habitação mais isolada em quartéis, a maior especificidade a nível de técnicas e a própria sofisticação a nível da gestão acentual evidenciam as heterogeneidades. A disputa entre civis e militares bem como a sua adaptação vão oscilando devido a fatores sociais. Ferreira (2006, p. 62) diz que devemos considerar dois pontos fulcrais: como os militares atingem a vida social, política e ideológica e contrariamente a dimensão do controlo civil sobre as políticas e práticas da FA. O autor evidencia ainda que onde se geram maiores diferenças é na elite dos militares versus os governadores do país. Mas como as relação civis militares são muito mais abrangentes, como por exemplo nas parecerias alianças políticas levam as Forças Armadas a influenciar a política na sua vida social.

Assim sendo, e embora que exista sempre uma diferença entre ambos, é importante que os civis aceitem os militares quando estes decidem se reintegrar após a sua fase de trabalho ou a saturação de contrato. Ferreira (2006, p. 61) afirma que em países democráticos, o poder civil controla as F. Isto não quer dizer que os militares não façam parte da vida pública. Hoje em dia nas democracias o poder civil controla as Forças Armadas através d estado tendo acordos institucionais de uso de violência em casos raros e muito específicos/ urgentes. Assim sendo o exército é nacional e mais que tudo apartidário, a nação está sempre a frente das forcas armadas.

Segundo Sun Tsu, no livro, “A Arte da Guerra”, saber diferenciar entre as funções militares e as funções políticas é central, com o objetivo de não existir colisão ou hegemonia de uma em relação à outra: *“Não deve haver dúvida que, num contexto de democracia e sem obrigatoriamente replicar o modelo ocidental, compete aos órgãos de soberania definirem o quadro político e jurídico da Defesa Nacional e por extensão das Forças Armadas. E fixarem o normativo essencial para a sua acção. Normalmente isso é traduzido por uma repartição e partilha de competências e responsabilidade entre i chefe do estado, o parlamento e o governo”* (Duarte & Pinto, 2003).

O desenvolvimento de armamento com tecnologia de ponta, cada vez mais letal, levou a desenvolver-se um grau de disciplina e de obediência elevado nas Forças Armadas sem questionar quem exerce a autoridade. O exército deve assim estar sempre seguir a sua disciplina própria, valorizando a índole moral, com o objetivo de servir o seu povo da melhor maneira. O poder é dos principais problemas entre esta dicotomia, civis e militares, concluindo-se que as relações entre ambos estão condenadas a serem complexas, dado que sempre dependerão de

múltiplos fatores. Achámos profícuo para o trabalho colocar uma ilustração sobre o Estado como Pirâmide de poder.

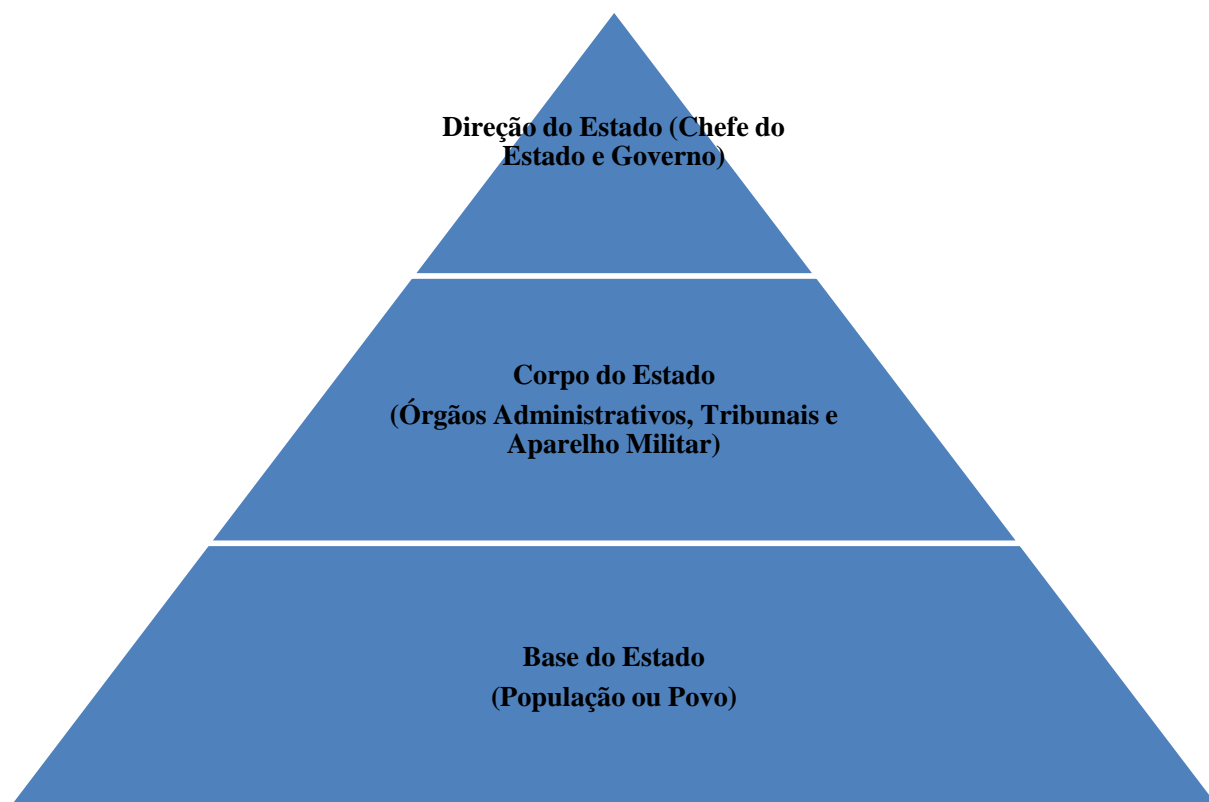


Ilustração 2 - Estado como Pirâmide de Poder

Fonte: (apud Rosado, 2015, p. 109)

Para concluir, acrescentamos as obras que serviram de sustentação à nossa investigação, além das já referidas:

- BAERT, Patrick & SILVA, Filipe Carreira da (2014). *Teoria Social Contemporânea*, Lisboa, Editora Mundos Sociais
- BALTAZAR, M. (2005). *As Forças Armadas Portuguesas: desafios numa sociedade em mudança*, Casal de Cambra, Caleidoscópio
- BARATA, Óscar Soares (2002). *Introdução às Ciências Sociais*, Volume II, Lisboa, Bertrand Editora
- BARATA, Óscar Soares (2007). *Introdução às Ciências Sociais*, Volume I, Lisboa, Bertrand Editora
- BILHIM, João (2013). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*, 7.^a Edição, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- CAFORIO, Giuseppe (Ed.) [et al.] (2006). *Handbook of the Sociology of the Military*, New York, Springer

- CARREIRAS, H. (2006). *Gender and the Military: Women in the Armed Forces of Western Democracies*, London, Routledge
- COUTINHO, Clara Pereira (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*, Coimbra, Almedina
- DIAS, Carlos Manuel Mendes & SEQUEIRA, Jorge Manuel Dias (2015). *Estratégia – Fundamentos Teóricos – Tomo I*, Loures, Letras Itinerantes
- DORTIER, Jean-François (Dir.) [et al.] (2009). *Uma História das Ciências Humanas*, Lisboa, Texto & Grafia
- FORSTER, A. (2005). *Armed Forces and Society in Europe*, London, Palgrave Macmillan
- FORTIN, Marie-Fabienne (2009). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*, 5.^a Edição, Loures, Lusociência
- GIDDENS, Anthony (2010). *Sociologia*, 8.^a Edição, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian
- GRANT, Robert M. (2013). *Contemporary Strategy Analysis*, Eight Edition, Chichester, John Wiley & Sons
- HUNTINGTON, S. (1972). *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*, Cambridge, Harvard University Press
- JANOWITZ, M. (1971). *The Professional Soldier: A Social and Political Portrait*, New York, A Free Press Paperback
- LISBOA, João; COELHO, Arnaldo; COELHO, Filipe; ALMEIDA, Filipe (Dir. e Coord.) & MARTINS, António (Org.) (2011). *Introdução à Gestão de Organizações*, 3.^a Edição, Lisboa, Vida Económica
- MOLÉNAT, Xavier (Coord.) [et al.] (2011). *Sociologia: História, Ideias, Correntes*, Lisboa, Texto & Grafia
- MOSKOS, C. & Wood, F. (1988). *The Military: More Than Just a Job?*, London, Pergamon-Brassey's
- OLIVEIRA, Luís Adriano (2013). *Ética em Investigação Científica*, Lisboa, Lidel
- PAIVA, Ana (2014). *Pensamento Sociológico: Uma Introdução Didática às Teorias Clássicas*, Lisboa, Pactor
- QUIVY, Raymond & CAMPENHOUDT, Luc Van (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 2.^a Edição, Lisboa, Gradiva

- ROSADO, David Pascoal (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*, Lisboa, Gradiva
- SANTOS, António J. Robalo (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*, Lisboa, Escolar Editora
- SERRA, Fernando Ribeiro (2010). *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática*, Lisboa, Lidel
- SOTOMAYOR, Ana Maria; RODRIGUES, Jorge & DUARTE, Manuela (2014). *Princípios de Gestão das Organizações*, 2.^a Edição, Carcavelos, Letras e Conceitos
- TEIXEIRA, Sebastião (2011). *Gestão Estratégica*, Lisboa, Escolar Editora
- TEIXEIRA, Sebastião (2013). *Gestão das Organizações*, 3.^a Edição, Lisboa, Verlag Dashofer

1.9. Quadro de Referência

Em termos de Quadro de Referência, destacamos as seguintes obras:

- COBRA, J. (2012). *Sociologia Militar*, Lisboa, Diário de Bordo
- COUTINHO, Clara Pereira (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*, Coimbra, Almedina
- FORTIN, Marie-Fabienne (2009). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*, 5.^a Edição, Loures, Lusociência
- HUNTINGTON, S. (1972). *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*, Cambridge, Harvard University Press
- JANOWITZ, M. (1971). *The Professional Soldier: A Social and Political Portrait*, New York, A Free Press Paperback
- MOSKOS, C. & Wood, F. (1988). *The Military: More Than Just a Job?*, London, Pergamon-Brassey's
- QUIVY, Raymond & CAMPENHOUDT, Luc Van (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 2.^a Edição, Lisboa, Gradiva
- ROSADO, David Pascoal (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*, Lisboa, Gradiva
- SANTOS, António J. Robalo (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*, Lisboa, Escolar Editora

- SOTOMAYOR, Ana Maria; RODRIGUES, Jorge & DUARTE, Manuela (2014). *Princípios de Gestão das Organizações*, 2.^a Edição, Carcavelos, Letras e Conceitos
- TEIXEIRA, Sebastião (2013). *Gestão das Organizações*, 3.^a Edição, Lisboa, Verlag Dashofer

CAPÍTULO II - TRABALHO DE CAMPO E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

2.1. Tipo de Estudo

A presente dissertação de mestrado corresponde a um estudo descritivo correlacional, segundo Fortin (1996, p. 174) “*no estudo decritivo-correlacional, o investigador tenta explorar determinar a existência de relações entre variáveis, com vista a descrever essas relações.*” Assim sendo existem várias variáveis que não sabemos se estão interligadas ou não. Este estudo envolve um inquérito por questionário (carácter quantitativo) e uma entrevista estruturada (carácter qualitativo). Segundo Tuckman (2000) a investigação quantitativa tem como essência principal a recolha de dados para a obtenção de resultados, estes são decifrados em descrições, relações e associações estatísticas. Podem ser utilizadas diversas técnicas que consigam validar e assegurar a fiabilidade na escolha dos dados. Enquanto a investigação qualitativa segundo Freixo (2009, p. 172) se traduz num processo mais detalhado, onde se permite entender profundamente o fenómeno em estudo.

A principal razão para o uso desta metodologia é esta dar-nos a resposta se os fatores estão ligados a um determinado fenómeno ou não, neste caso, o objetivo é saber quais as razões que levam os civis a um regime de contrato de seis anos das FA, desta forma fez-se umas sub questões ligadas aos incentivos e aos “principais pontos de satisfação com o trabalho” em que se pretende saber se estão correlacionadas ou associadas e ainda quais as mais relevantes. As subquestões, são as seguintes:

- É o Sistema de financiamento (alojamento, alimentação entre outros) o principal incentivo que leva os civis a candidatarem-se ao regime de contratação militar de seis anos?
- É o Sistema de Saúde específico para militares o principal incentivo que leva os civis a candidatarem-se ao regime de contratação militar de seis anos?
- É o acesso a 2.5% das vagas estatais das universidades o principal incentivo que leva os civis a candidatarem-se ao regime de contratação militar de seis anos?
- É o apoio para a formação e certificação profissional certificada adequada à inserção ou reinserção no mercado de trabalho o principal incentivo que leva os civis a candidatarem-se ao regime de contratação militar de seis anos?

2.2. Amostra

A amostra é composta por um conjunto de indivíduos recolhidos de uma população. Segundo Freixo (2009, p. 210) “*consistindo a amostra num conjunto de operações que permitem escolher um grupo de sujeitos ou qualquer outro elemento representativo da população estudada*”. Visto que este estudo utilizou duas técnicas iremos seguidamente explicar a amostra para cada uma delas.

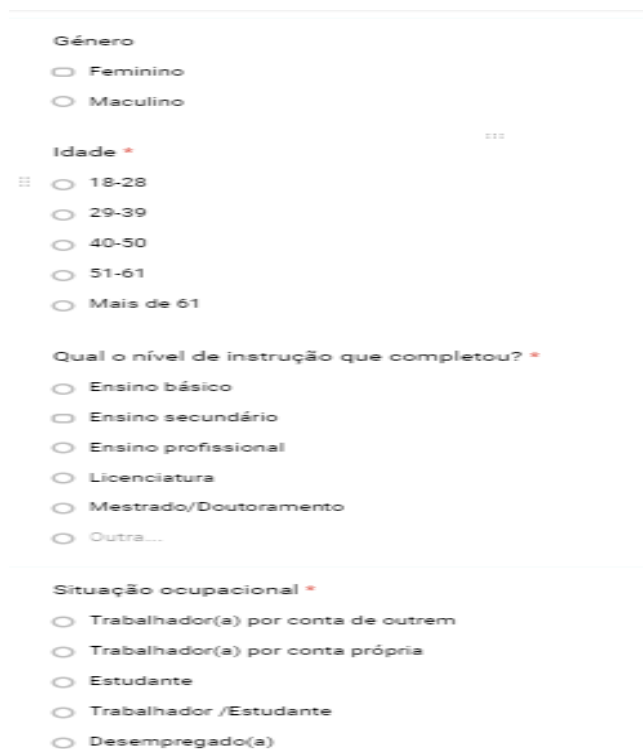
Foram feitos inquéritos por questionário através do Google Forms e disponibilizados online (onde quem quisesse responder poderia). Desta forma elaboramos dois grupos de resposta um para FA e outro para civis. Esta divisão é justificada pela representatividade, isto é, tentou-se com os dois grupos representar por um lado as FA e por o outro lado os Civis. Segundo Fortin (1996, p. 203) “*Uma amostra é dita representativa se as suas características se assemelham o mais possível às populações alvo*”.

Conseguiu-se um total de oitenta e seis respostas. Porém, por uma questão de comparação e de igualdade probabilística, seleccionámos apenas 35 respostas de cada, em ordem a garantir os pressupostos de investigação que tínhamos definido do antecedente. Estas foram retiradas de cada um dos grupos, aleatoriamente. Neste caso estamos perante um tipo de amostragem probabilística, técnica de seleção de dados para formar uma amostra. Esta amostragem é aleatória estratificada uma vez que fazemos a divisão entre Forças Armadas e Civis, isto é, a população está dividida em subgrupos homogêneos denominados como estratos. Depois foi retirado de forma aleatória de cada estrato o número supracitado de indivíduos. Como Freixo (2009, p. 213) afirma esta amostra é “*do tipo probabilístico em que os sujeitos são escolhidos por um método utilizando o acaso no interior de estratos predeterminados.*”

Seguidamente foi feita uma entrevista estruturada a três indivíduos em que cada um deles representaria cada parte das FA, ou seja, marinha, exercito e força área. Assim sendo foram escolhidos ao acaso três indivíduos. Mesmo sabendo que como a amostra era pequena não poderia ser validada como representativa, escolhemos esta metodologia para aprofundar mais as motivações que levaram às três pessoas a este RC. Segundo Bolton (1976), a amostra deve ser bastante ampla e representativa para permitir inferências. Em suma, os dados qualitativos servem também para acrescentar, explicar, auxiliar os dados quantitativos, daí a sua pertinência. Neste caso usamos como forma complementar.

2.3. Instrumentos

Os primordiais métodos de recolha de informação são o inquérito por questionário e a entrevista estruturada. Eu optei primeiramente pelo questionário segundo Fortin (1996, p. 249) “*contrariamente à entrevista, o questionário é habitualmente preenchido pelos próprios sujeitos, sem assistência (...) É um instrumento de medida que traduz os objectivos de um estudo com variáveis mensuráveis. Ajuda a organizar a normalizar e a controlar os dados, de tal forma que as informações procuradas possam ser recolhidas de uma maneira rigorosa.*” Posto isto podemos entender que embora o questionário não consiga ter tanta informação como a entrevista, esta controla melhor os enviesamentos. Para a elaboração deste questionário baseamo-nos no questionário em inglês “*SHRM Research Spotlight: Millennial Employees’s job satisfaction and Engagement, Shedding Light on the Business of HR*”. Como queríamos adaptar estas perguntas à área da FA tivemos de acrescentar algumas perguntas. Em anexo virá o questionário versão original.) A nível da organização do questionário inicialmente acrescentamos ao original perguntas de carácter sociodemográfico. Estas perguntas eram de escolha múltipla.



Género

Feminino

Masculino

Idade *

18-28

29-39

40-50

51-61

Mais de 61

Qual o nível de instrução que completou? *

Ensino básico

Ensino secundário

Ensino profissional

Licenciatura

Mestrado/Doutoramento

Outra...

Situação ocupacional *

Trabalhador(a) por conta de outrem

Trabalhador(a) por conta própria

Estudante

Trabalhador /Estudante

Desempregado(a)

Ilustração 3 - Questões sociodemográficas do inquérito

Fonte: Elaboração própria

Seguidamente colocamos a tradução das perguntas tento no final acrescentado algumas como à pouco supracitamos mais ligadas às normas e valores das FA. O questionário tinha no

total setenta e duas perguntas, as perguntas dividiam-se em dois grupos sendo trinta e seis para serem analisadas segundo o grau de importância e no segundo grupo as mesmas trinta e seis perguntas mas segundo o grau de satisfação. A repetição destas perguntas justificasse para poder se calcular o “*gap*” entre o grau de satisfação e o grau de importância.

As perguntas eram feitas segundo uma escala de Likert numeradas de 1 a 7, para não haver o valor do meio que é o indiferente. Segundo Freixo (2009, p. 241) “*A escala de tipo Liket é uma escala de medida que permite a um sujeito exprimir em que medida está de acordo ou em desacordo com cada um dos enunciados propostos e onde a pontuação total faculta uma indicação da atitude ou opinião do sujeito*”. Neste caso para o grau de importância colocamos a seguinte escala: 1- nada importante, 2- muito pouco importante, 3- pouco importante, 4- importante, 5- muito importante, 6- o mais importante, 7 importantíssimo. Seguidamente para o grau de satisfação colocámos a seguinte escala: 1- nada satisfeito, 2- muito pouco satisfeito, 3- pouco satisfeito, 4- satisfeito, 5- muito satisfeito, 7 – satisfeitíssimo.

(Consultar, apêndice 1 para ver o inquérito)

Seguidamente optamos pela entrevista estruturada de resposta aberta, desta forma, segundo Freixo (2009, p. 221) “*A entrevista é uma técnica que permite o relacionamento estreito entre entrevistador e entrevistado (...) As entrevistas estruturadas são estruturadas quando as questões se encontram previamente formuladas, isto é, o entrevistador estabelece o roteiro ou o guião prévio de perguntas, não havendo liberdade de alteração dos tópicos.*” A escolha deste tipo de entrevista deveu-se a como se iria fazer aos três entrevistados as mesmas perguntas para as poder comparar, não era possível abrir muito para outro tipo de questões, caso contrario não seria um estudo comparativo.

Esta entrevista para ser realizada foi baseada no quadro de incentivos das FA a este regime de contratação, que vem nos anexos. As perguntas eram bastante directas tirando a última que dava para alargar mais a resposta. Como explicamos no ponto a cima a relevância desta entrevista era completar o questionário visto que as FA têm idiossincrasias muito próprias.

(Consultar apêndice 2 para ver a entrevista)

2.4. Procedimentos

Foi adaptado um questionário que mede a satisfação e a importância para saber as razões que seduzem os civis a um regime de contratação das Forças Armadas de seis anos. O questionário foi disponibilizado online pelo Google Forms e as entrevistas foram realizadas pessoalmente a três pessoas das Forças Armadas, cada um de uma área diferente. Todos estes

passaram por este regime contratação. O período de recolha decorreu entre Abril e Junho de 2016. O programa utilizado para a análise de dados foi o SPSS, versão 22.

CAPÍTULO III - AS CAUSAS QUE LEVAM OS CIVIS A ADERIREM À CONTRATAÇÃO MILITAR NUM REGIME DE SEIS ANOS

No presente capítulo iremos falar nos incentivos que as Forças Armadas dão como forma de motivação, com o objetivo de seduzir os jovens portugueses a engrenarem por um regime militar de RC. As perguntas derivadas que escolhemos foram baseadas nos incentivos que na conjuntura atual achamos que iriam ser os mais relevantes.

Baseamo-nos a nível legal no Decreto-lei nº 320-A/2000 De 15 de Dezembro alterado pelo Decreto-lei nº118/2004 de 21 de Maio e pelo Decreto-lei nº320/2007 de 27 de Setembro. Com a modificação profunda no processo de recrutamento, uma vez que, como explicamos, no enquadramento teórico deixamos a fase obrigatória do Serviço Militar passando à era burocrática em que as FA concorrem diretamente com todas as empresas do mercado de trabalho. Desta forma, tal como as empresas civis as FA têm também de arranjar formas de atrair os indivíduos. Neste quadro, uma vez que era necessário existir recursos humanos satisfatórios para que o Exército pudesse desenvolver em pleno a sua função, surgiu o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato e Voluntariado, aprovado no Decreto-lei nº 320-A/2000, de 15 de Dezembro.

Este regulamento inicialmente foi experimental, uma vez que os primeiros quatro anos o serviço de voluntariado acontecia em simultâneo com o regime obrigatório. Com esta experiência o estado teve noção que para a profissionalização militar este regime de incentivos era vital. Daí as alterações que no início deste ponto enunciamos. O principal objectivo deste mecanismo era atrair o ingresso nas fileiras e reintegrar os indivíduos pós este serviço.

Para este estudo em concreto vamo-nos focar no regime de contrato e não no regime de voluntariado. Segundo O Decreto-lei nº174/99 de 21 De Setembro – Lei de Serviço Militar este corresponde à prestação de SM voluntariamente por um período de dois anos obrigatórios e podendo-se prolongar anualmente o contrato até seis. Este tem como objetivo a satisfação de serviços das FA com possibilidade de ingresso em quadros permanentes na mesma. Um civil para se poder candidatar a este regime de contratação tem obrigatoriamente de: ser português, estar numa faixa etária entre os 18-30 anos, passar nos testes físicos e psicológicos, não ter registo criminal, possuir a situação militar regularizada, não estar por alguma razão proibido de exercer funções publicas, possuir habilitações literárias conforme o cargo (ver anexos) e ter uma avaliação positiva para quem já prestou serviço militar anteriormente.

3.1.O sistema de financiamento (alojamento, alimentação, educação) das FA

Apenas iremos referir os incentivos de financiamento mais relevantes. Durante todo o período de instrução militar em regime de contrato o fardamento, o alojamento e a alimentação são gratuitos. Depois desta fase os militares em RC têm os direitos equiparados ao quadro permanente. Os militares em RC têm redução em transportes públicos como os quadros permanentes (artigo 22º do Decreto-Lei n.º 320-a/2000 de 15 de Dezembro alterado pelo Decreto de Lei n.º 118/2004 de 21 de Maio e pelo Decreto de Lei n.º 320/2007 de 27 de Setembro). Além do que referi, os militares RC têm direito a uma remuneração bem como abonos, suplementos, subsídios e diferenciais correspondentes ao seu cargo (artigo 20º do Decreto-Lei n.º 320-a/2000 de 15 de Dezembro alterado pelo Decreto de Lei n.º 118/2004 de 21 de Maio e pelo Decreto de Lei n.º 320/2007 de 27 de Setembro).

Por fim a nível do subsídio para o pagamento de propinas, Conforme o artigo 23º e 34º do RIPSM e o artigo 39º da LOE para 2011 *“Após a cessação do contrato, os cidadãos que tenham cumprido, no mínimo, cinco anos de serviço militar efectivo em RC, desde que matriculados em estabelecimento de ensino superior, podem candidatar-se à concessão do subsídio para estudos superiores pode ser exercido pelo período correspondente ao número completo de anos de serviço militar prestado em RC, possuindo uma vez concedido a duração máxima necessária à conclusão, consoante os casos, do 1º ciclo de estudos superiores ou de mestrado integrado, a contar da matrícula inicial. A verba para atribuição do subsídio é anualmente fixada por despacho do Ministro da Defesa Nacional, tendo, como valor máximo, o valor da propina em estabelecimentos de ensino público para o 1º ciclo de estudos superiores. O requerimento inicial de candidatura à concessão de subsidio para pagamento de propinas de ensino é enviado à Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional até 31 de Maio”*,

Como podemos entender, num momento de crise económica como vivemos em que nem todos têm acesso à educação superior, ter um apoio económico que se traduz em alojamento, alimentação e ainda remuneração é perfeito para combater essa não possibilidade de enveredar pelos estudos.

3.2. O sistema de saúde das FA

Segundo o artigo 38º do Decreto-Lei n.º 320-a/2000 de 15 de Dezembro alterado pelo Decreto de Lei n.º 118/2004 de 21 de Maio e pelo Decreto de Lei n.º 320/2007 de 27 de Setembro, *“Os militares e os seus agregados familiares nos termos estabelecidos para os QP. Assistência médica, medicamentosa, hospitalar e de meios auxiliares de diagnóstico”*.

As FA são detentoras de um regime de saúde próprio Assistência na Doença aos Militares (ADM) e dois hospitais privados, um em Lisboa e outro no Porto. Este sistema de saúde que trás inúmeros descontos monetários em centros e clinicas hospitalares, bem como dentro dos hospitais militares estão isentos de qualquer taxa moderadora, ou seja, todos os cuidados prestados são gratuitos.

Nos dias que correm, com o aumento das taxas moderadoras nos hospitais públicos e os preços elevados dos privados, ter acesso a um sistema de saúde assim para o militar e para a sua família é um privilégio.

3.3. O acesso específico a dois vírgula cinco por cento das vagas

Este incentivo é destinado a RC com serviço mínimo de dois anos que permite ter acesso prioritário a 2,5 das vagas fixadas anualmente a concurso público de ensino superior. Mesmo após contrato têm esse acesso no período de tempo correspondente ao que estiveram em RC (Decreto-lei n.º 111/2004 de 21 de Maio).

Este aspeto é muito importante na medida em que, como sabemos, os jovens andam sempre em comprometidos com as médias a fim de conseguirem ir para o curso que desejam. Assim sendo, este incentivo permite o acesso a cursos de difícil acesso para a generalidade das pessoas, como é o caso da medicina, em que as médias são muito altas.

3.4. O apoio para a formação e certificação profissional certificada adequada à inserção ou reinserção no mercado de trabalho das FA

Os indivíduos com RC têm direito ao acesso prioritário de dez por cento das vagas do Instituto de Emprego e Profissionalização Profissional (para cada um dos cursos). Além do referido estes podem frequentar cursos que o principal objetivo seja a inclusão no mercado. Por fim, quando estes têm sucesso no âmbito desta formação têm direito à certificação da aptidão profissional (Decreto-Lei nº 320-A/2000, de 15 de Dezembro).

A principal função a meu ver deste apoio é na reinserção uma vez que atribui a formação necessária primeiramente e depois ajuda a reinserir a pessoa no mercado de trabalho, através de vagas próprias.

CAPÍTULO IV- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1.Introdução

Neste capítulo iremos fazer uma análise estatística do inquérito por questionário em SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) e posteriormente uma análise de conteúdo à entrevista estruturada.

A estatística é a ciência que permite tratar o conhecimento numérico de uma amostra. Assim sendo, segundo Fortin (1999, p.269), *“Por um lado, a estatística permite, com a ajuda das estatísticas descritivas, resumir a informação numérica de uma maneira estruturada, a fim de obter uma imagem geral das variáveis medidas numa amostra. Por outro lado, ela permite com a ajuda das estatísticas inferenciais, ou seja, testes estatísticos (comparação de médias, comparação de proporções, correlação, etc), determinar se as relações observadas entre certas variáveis numa amostra são generalizáveis à população de onde esta foi retirada”*.

A análise de conteúdo da entrevista estruturada pertence a investigação qualitativa e não quantitativa como a anterior, assim sendo, esta é segundo Fortin (1999, p.306) *“uma fase do processo indutivo de investigação que está intimamente ligada ao processo de escolha dos informadores ou participantes e às diligências para colheita de dados. A análise de dados permite, portanto, guiar o investigador na sua amostragem que é de natureza “intencional” e dá-lhe pistas sobre o que lhe resta descobrir o fenómeno em estudo durante o processo de colheita de dados.”* Neste caso específico iremos fazer uma análise comparativa das respostas procurando os pontos chave em comum.

4.2.Caracterização da Amostra

Como explicamos em cima por uma razão de proporcionalidade retiramos aleatoriamente 35 pessoas de cada grupo: civis e militares. Quando é igual a razão entre duas grandezas, ou seja, é constante, podemos afirmar que as grandezas são diretamente proporcionais.



Gráfico 1 - Distribuição do Público-Alvo por Condição Profissional

Fonte: Elaboração Própria

Agora iremos prosseguir a uma análise de fatores socioeducativos tais como: gênero, faixa etária e nível de instrução.

Nos próximos três gráficos optamos por apresentar em separado a caracterização das amostras de civis e militares e no final o total como forma comparativa. Os gráficos elaborados permitem-nos, num golpe de vista, apreciar a distribuição dos participantes/respondentes por gênero, por faixas etárias e por nível de instrução

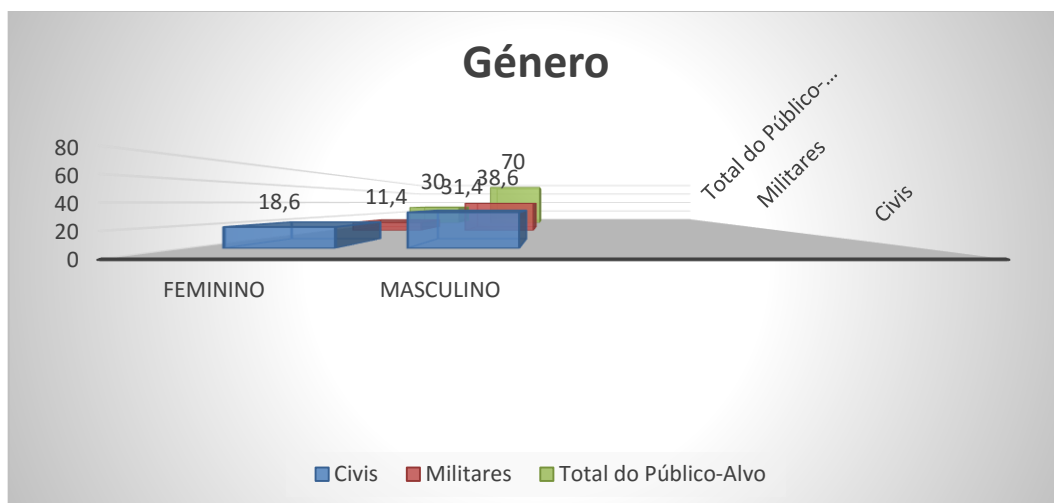


Gráfico 2 - Distribuição do Público-Alvo por Gênero

Fonte: Elaboração própria

Além do gráfico, optamos por apresentar sempre juntamente o quadro cruzado que segundo Fortin (1999, p. 280) “*Em certos casos é interessante conhecer a distribuição dos sujeitos pelas diferentes categorias possíveis de uma variável discreta considerando uma segunda variável discreta.*”

Tabela 6 - Distribuição do Público-Alvo por Gênero

Fonte: Elaboração Própria

Gênero	Frequência					
	Civis		Militares		Total do Público-alvo	
	N	%	N	%	n	%
Feminino	13	18,6	8	11,4	21	30
Masculino	22	31,4	27	38,6	49	70
Total	35	50	35	50	70	100

Da análise do gráfico 2 e da tabela 6 observa-se que a amostra é constituída na sua maioria por indivíduos do sexo masculino (70%), sendo esta proporção de respondentes do sexo masculino igualmente superior, quer no caso da amostra de civis (31,4%), quer de militares (38,6%).

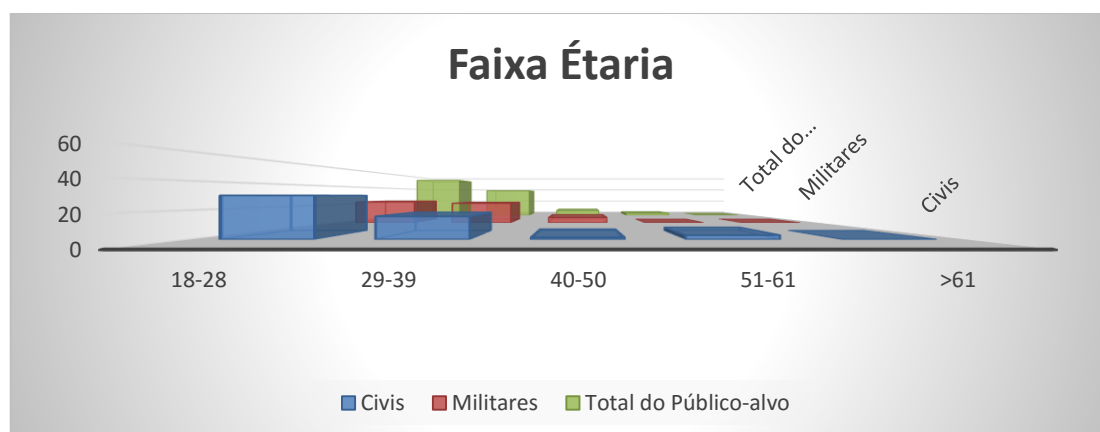


Gráfico 3- Distribuição do Público-Alvo por Faixa Etária

Fonte: Elaboração Própria

Pela análise do gráfico 3 e da tabela 7 observa-se que o escalão etário mais representado no estudo é dos 18-28 anos, com 52,9% de casos, seguido do escalão dos 29-39 anos, com 37,1%. Somente 10% dos participantes apresentam idades entre os 40 anos e os 61 anos. Ao nível dos civis o escalão etário mais representado na amostra é o dos 18-28 anos (30%) e na amostra dos militares o dos 18-28 anos (22,9%) e dos 29-39 anos (21,4%).

Tabela 7 - Distribuição do Público-Alvo por Faixa Etária

Fonte: Elaboração Própria

Faixa-etária	Frequência					
	Civis		Militares		Total	
	n	%	n	%	n	%
18-28	21	30	16	22,9	37	52,9
29-39	11	15,7	15	21,4	26	37,1
40-50	1	1,4	4	5,7	5	7,1
51-61	2	2,9	0	0	2	2,9
>61	0	0	0	0	0	0
Total	35	50	35	50	70	100

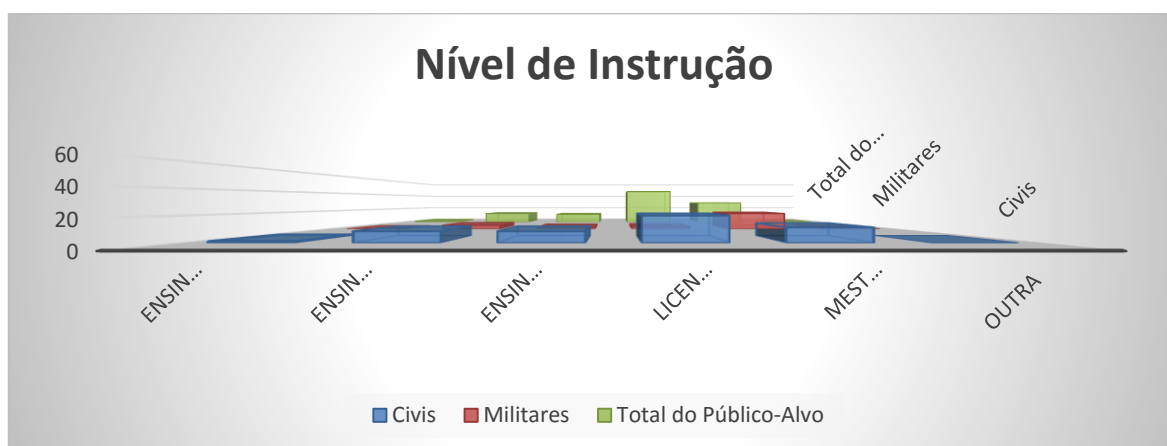


Gráfico 4 - Distribuição do Público-Alvo por Nível de Instrução

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 8 - Distribuição do Público-Alvo por Nível de Instrução

Fonte: Elaboração Própria

Nível de Instrução	Frequências					
	Civis		Militares		Total do Público-alvo	
	n	%	n	%	N	%
Ensino Básico	1	1,4	0	0	1	1,4
Ensino Secundário	6	8,6	4	4	9	12,9
Ensino Profissional	6	8,6	2	2	8	11,4
Licenciatura	14	20	17	24,3	32	45,7
Mestrado/Doutoramento	8	11,4	22	17,1	20	28,6
Outra	0	0	0	0	0	0
Total	35	50	35	50	70	100

Pela leitura do gráfico 4 e da tabela 8 verifica-se que a licenciatura é o grau de instrução mais presente na amostra total (45,7%), assim como ao nível dos civis (20%) e dos militares (24,3%),

4.3. Análise descritiva das variáveis

Dado que algumas das variáveis estavam relacionadas entre si por domínios, achamos profícuo agrupa-las conforme a sua pertinência. Inicialmente iremos apresentar os grupos e seguidamente iremos fazer a sua análise descritiva:

- **Domínio Financeiro:** Compensação pagamento, Estabilidade financeira da organização;
- **Domínio laboral:** Trabalho em si, *Mindfulness* no trabalho, Sentir-se seguro no trabalho, Variedade de trabalho;
- **Domínio educativo/ progressão na carreira:** oportunidades de progressão na carreira, o reconhecimento da administração do trabalho do colaborador, o compromisso da organização para o desenvolvimento profissional, oportunidade de desenvolvimento de carreira, formação profissional específica;

- **Domínio Comunicação e relação humana:** a comunicação entre colaboradores direção/chefia, relação com supervisor imediato, rede de contactos, relacionamento com os colegas de trabalho, trabalhar em grupo, partilha de vitórias;
- **Domínio independência:** autonomia e independência, poder de decisão, multifuncionalidade;
- **Domínio organização /papel social:** a cultura corporativa global, o comprometimento da organização com a responsabilidade social corporativa, compromisso da organização para um local de trabalho verde;
- **Domínio de carácter individual** – usar competências/habilidades , aperfeiçoar-se constantemente com objetivo de ter melhores resultados , contribuição do trabalho para os objetivos de negociação da organização, ser competitivo, ser líder, influenciar os outros, uso das experiencias negativas positivamente, rapidez na resolução de problemas, facilidade em lidar com o fracasso, poder de argumentar e convencer, aceitar normas disciplinares na media do possível, experiencia para atividades quotidianas.

A estatística descritiva encontra-se explicada domínio por domínio no apêndice 3.

4.4.Comparação de resultados entre civis e militares nas dimensões de importância e de satisfação

No sentido de verificar a existência de diferenças significativas entre civis e militares nas sete dimensões de importância e de satisfação, utilizou-se o teste paramétrico T, para duas amostras independentes (civis e militares). Sendo as dimensões variáveis de tipo quantitativo foi assegurada a normalidade das suas distribuições por amostra (Teste shapiro-wilk, dimensão das amostras menor que 50) (ver apêndice 4).

Tabela 9 - Teste T de comparação de médias entre civis e militares, nas 7 dimensões de importância

Fonte: Elaboração Própria

Estatísticas de grupo						
	Condição	N	Média	Desvio Padrão	T (g.l.=68)	P bilateral
RELHUMANAS_IMP	Civil	35	5,4048	,91402	1,605	,113
	Militar	35	4,9952	1,20082		
INDIVIDUAL_IMP	Civil	35	4,3262	,75336	1,287	,203
	Militar	35	4,0738	,88256		
FINANCEIRO_IMP	Civil	35	5,5571	1,29349	2,537	,013*
	Militar	35	4,8000	1,20171		
LABORAL_IMP	Civil	35	5,3000	1,12753	2,096	,040*
	Militar	35	4,7357	1,12450		
CARREIRA_IMP	Civil	35	5,4229	1,28592	1,576	,120
	Militar	35	4,9429	1,26172		
INDEPENDENCIA_IMP	Civil	35	5,3619	1,09476	1,371	,175
	Militar	35	4,9905	1,17012		
SOCIAL_IMP	Civil	35	4,8571	1,24272	,573	,569
	Militar	35	4,6952	1,11839		

* Diferenças significativas para $\alpha=0,05$

Pela leitura da tabela 9, verificam-se diferenças significativas ao nível da dimensão **importância financeira** entre civis e militares ($t_{(68)} = 2,537$; $p = 0.013$). Pela análise das médias de cada amostra verifica-se que os civis (média = 5,5571) tendem a dar maior importância aos aspetos financeiros laborais do que os militares (média =4,8000).

Verificam-se também diferenças significativas ao nível da dimensão **importância laboral** entre civis e militares ($t_{(68)} = 2,096$; $p = 0.040$). Pela análise das médias de cada amostra verifica-se que os civis (média = 5,3000) tendem a dar maior importância aos aspetos financeiros laborais do que os militares (média =4,7357).

Relativamente às restantes dimensões não se verificam diferenças significativas entre civis e militares ($p>0,05$).

Tabela 10 - Teste T de comparação de médias entre civis e militares, nas 7 dimensões de satisfação

Fonte: Elaboração Própria

Estatísticas de grupo						
	Condição	N	Média	Desvio Padrão	T (g.l.=68)	P bilateral
LABORAL_SAT	Civil	35	4,9214	1,43200	1,153	,253
	Militar	35	4,5857	,95860		
RELHUMANAS_SAT	Civil	35	5,1667	1,17365	1,202	,233
	Militar	35	4,8381	1,11179		
INDIVIDUAL_SAT	Civil	35	5,1000	1,28906	,964	,338
	Militar	35	4,8310	1,03147		
SOCIAL_SAT	Civil	35	4,5238	1,49353	,394	,695
	Militar	35	4,4000	1,11085		
CARREIRA_SAT	Civil	35	4,8686	1,63918	,780	,438
	Militar	35	4,6114	1,05490		
INDEPENDENCIA_SAT	Civil	35	4,9333	1,44801	,371	,712
	Militar	35	4,8190	1,10950		
FINANCEIRO_SAT	Civil	35	4,9143	1,54580	,710	,480
	Militar	35	4,6857	1,11200		

Pela leitura da tabela 10, não se verificam diferenças significativas em nenhuma das dimensões da satisfação laboral entre civis e militares ($p > 0,05$)

4.5. Correlações entre dimensões de importância e dimensões de satisfação

O coeficiente de correlação de Pearson (R) mede o grau da correlação linear entre variáveis quantitativas. Este assume valores entre -1 e 1. Quando o $r=1$ traduz uma correlação perfeita positiva entre as duas variáveis, $r=-1$ traduz uma correlação negativa perfeita entre duas variáveis, ou seja, quando a aumenta b diminui, por fim quando $r=0$ significa que as duas variáveis não apresentam interdependência.

A testagem das correlações foi efetuada utilizando o coeficiente de correlação de Pearson, na medida em que as dimensões são variáveis tipo quantitativo (escala). Para o efeito, foi assegurada a normalidade das distribuições, através do teste de Kolmogorov – Smirnov ($n > 50$) e análise das medidas de forma (assimetria e curtoses) (ver apêndice 4).

A análise das intensidades das correlações serão efetuadas de acordo com a escala de Pestana & Gageiro (2000 p. 146).

<0,20 muito baixa intensidade

0,21 a 0,39 baixa intensidade

0,40 a 0,69 moderada intensidade

>0,70 muito alta intensidade

Na tabela 5 são apresentadas as correlações entre as dimensões de importância e as dimensões de satisfação para a amostra total de inquiridos (n =70).

Da sua leitura, observa-se que se verificam correlações positivas significativas entre todas as dimensões de importância e todas as dimensões de satisfação (p < 0,05), variando estas entre 0,271 (Social IMP e Carreira SAT) e 0,720 (Individual IMP - Individual SAT)

Tem-se assim que a relação mais intensa que se observa é entre satisfação e importância Individual (R=0,720), sendo esta correlação de elevada intensidade. Assim, verifica-se que os indivíduos que dão uma elevada importância aos aspetos individuais tendem igualmente a manifestar uma elevada satisfação com os aspetos individuais.

Tal como já referido, a relação menos intensa entre as dimensões de importância e satisfação é entre importância do social e satisfação com a carreira, sendo esta correlação positiva e de baixa intensidade (R=0,271).

Tabela 11 - Correlações entre dimensões de importância e satisfação - Amostra total

Fonte: Elaboração Própria

		Correlações Amostra Total (N=70)						
		LABORAL_SAT	RELHUMANAS_SAT	INDIVIDUAL_SAT	SOCIAL_SAT	CARREIRA_SAT	INDEPENDENCIA_SAT	FINANCEIRO_SAT
RELHUMANAS_IMP	Correlação de Pearson	,551**	,634**	,571**	,423**	,370**	,494**	,425**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70
INDIVIDUAL_IMP	Correlação de Pearson	,653**	,688**	,720**	,510**	,481**	,633**	,495**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70
FINANCEIRO_IMP	Correlação de Pearson	,581**	,567**	,492**	,470**	,353**	,477**	,527**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70
LABORAL_IMP	Correlação de Pearson	,678**	,607**	,569**	,509**	,410**	,501**	,489**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70
CARREIRA_IMP	Correlação de Pearson	,618**	,666**	,597**	,494**	,530**	,562**	,536**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70
INDEPENDENCIA_IMP	Correlação de Pearson	,642**	,655**	,692**	,521**	,416**	,648**	,459**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70	70	70	70
SOCIAL_IMP	Correlação de Pearson	,585**	,545**	,530**	,476**	,272	,486**	,332**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,023	,000	,005
	N	70	70	70	70	70	70	70

** A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Inicialmente iremos analisar as correlações dos domínios Satisfação e independência no seu geral. Como podemos observar na tabela e verificar pela legenda os testes de hipóteses foram feitos com 99% de confiança, à exceção de entre importância do social e satisfação com a carreira cujo nível de confiança foi de 95%. Em todos eles é possível verificar correlações

significativamente positivas, uma vez que ($p < 0,01$ ou $p < 0,05$). Seguidamente iremos analisar a intensidade das correlações conforme a escala supracitada a fim de identificarmos os valores que correspondem a maior ou mais baixa intensidade.

O domínio importância das relações humanas apresenta correlações de moderada intensidade com todos os domínios da satisfação (correlações entre $R=0,425$ e $R=0,634$), à exceção de com a satisfação com a carreira, cuja correlação é de baixa intensidade ($R=0,370$). Das correlações de moderada intensidade observadas, a mais elevada é entre a importância das relações humanas e a satisfação com as relações humanas ($R=0,634$), seguida da importância das relações humanas com a satisfação individual ($R=0,571$).

Seguidamente a nível do domínio importância individual, verifica-se que esta dimensão apresenta uma correlação moderada com todas as dimensões da satisfação (correlações entre $0,481$ e $0,688$), com exceção da correlação com a satisfação individual, que é de muito alta intensidade. A mais baixa correlação observada é com a satisfação com a Carreira ($R=0,370$).

Ao nível da importância financeira as correlações observadas com as dimensões da satisfação são todas de intensidade moderada (correlações entre $0,470$ e $0,581$), à exceção de com a satisfação com a carreira que é baixa intensidade.

O domínio importância laboral apresenta igualmente correlações de moderada intensidade com todas as dimensões da satisfação, sendo a mais elevada com a satisfação laboral ($R=0,678$) e a mais baixa com a satisfação com a carreira ($R=0,410$). No domínio importância da carreira observa-se também que todas as correlações com as dimensões da satisfação são de moderada intensidade, sendo a correlação de valor mais elevado com a satisfação com as relações humanas ($R=0,666$) e a mais baixa com satisfação social ($R=0,494$).

O domínio importância da independência apresenta correlações de moderada intensidade com todas as dimensões da satisfação, sendo a correlação mais elevada com a satisfação individual ($R=0,692$) e a mais baixa com a satisfação com a carreira ($R=0,416$).

Por último observa-se que o domínio importância do social apresenta correlações de moderada intensidade com todas as dimensões da satisfação (correlações entre $0,476$ e $0,585$), à exceção de com a satisfação com a carreira ($R=0,272$) e satisfação financeira ($R=0,332$), cujas correlações são de baixa intensidade.

Tabela 12 - Correlações entre dimensões de importância e satisfação - Amostra de civis

Fonte: Elaboração Própria

Correlações Civil (n=35)

		LABORAL_SAT	RELHUMANAS_SAT	INDIVIDUAL_SAT	SOCIAL_SAT	CARREIRA_SAT	INDEPENDENCIA_SAT	FINANCEIRO_SAT
RELHUMANAS_IMP	Correlação de Pearson	,356*	,374*	,306	,393*	,273	,286	,351*
	Sig. (bilateral)	,036	,027	,074	,019	,113	,095	,038
	N	35	35	35	35	35	35	35
INDIVIDUAL_IMP	Correlação de Pearson	,562**	,492**	,573**	,542**	,428*	,525**	,465**
	Sig. (bilateral)	,000	,003	,000	,001	,010	,001	,005
	N	35	35	35	35	35	35	35
FINANCEIRO_IMP	Correlação de Pearson	,532**	,421*	,343*	,537**	,367*	,376*	,580**
	Sig. (bilateral)	,001	,012	,044	,001	,030	,026	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
LABORAL_IMP	Correlação de Pearson	,598**	,413*	,373*	,555**	,384*	,346*	,475**
	Sig. (bilateral)	,000	,014	,028	,001	,023	,042	,004
	N	35	35	35	35	35	35	35
CARREIRA_IMP	Correlação de Pearson	,509**	,463**	,376*	,486**	,518**	,375*	,534**
	Sig. (bilateral)	,002	,005	,026	,003	,001	,027	,001
	N	35	35	35	35	35	35	35
INDEPENDENCIA_IMP	Correlação de Pearson	,553**	,441**	,516**	,564**	,320	,527**	,352**
	Sig. (bilateral)	,001	,008	,002	,000	,061	,001	,038
	N	35	35	35	35	35	35	35
SOCIAL_IMP	Correlação de Pearson	,480**	,334*	,317	,526**	,205	,292	,282
	Sig. (bilateral)	,004	,050	,063	,001	,237	,088	,101
	N	35	35	35	35	35	35	35

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

**.. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Iremos agora fazer uma análise das correlações entre os domínios importância vs satisfação dos civis, abordando-se somente as correlações estatisticamente significativas, as quais se encontram assinaladas com * ou ** (respetivamente significância com 95% ou 99% de confiança).

Assim, ao nível da importância das relações humanas observam-se correlações significativas de baixa intensidade com a satisfação laboral (R=0,356), satisfação com as relações humanas (R=0,374), com a satisfação social (R=0,393) satisfação financeira (R=0,351). No domínio importância individual, observam-se correlações significativas de moderada intensidade com todas as dimensões da satisfação (correlações entre 0,428 e 0,562) A nível da importância financeira todos as correlações com as dimensões da satisfação são significativas e de moderada intensidade (correlações entre 0,421 e 0,589) com exceção das correlações com satisfação individual (R=0,343), satisfação com a carreira (R=0,367) e satisfação com independência (R=0,376), que são de baixa intensidade-

No domínio importância laboral, as correlações com as satisfações laboral, relações humanas, social e financeira são de moderada intensidade (entre 0,413 e 0,598) e com as satisfações individual, carreira, e independência de baixa intensidade (entre 0,346 e 0,384).

A nível da importância na carreira as correlações com as dimensões da satisfação são de moderada intensidade (correlações entre 0,463 e 0,534), à exceção de com a satisfação individual (R=0,376) satisfação com independência (R=0,375).

No domínio importância da independência, observam-se somente duas correlações de baixa intensidade, nomeadamente com a satisfação com a carreira ($R=0,320$) e satisfação financeira ($R=0,352$). As correlações com as restantes dimensões da satisfação são de moderada intensidade (correlações entre 0,441 e 0,564).

Por ultimo no domínio importância do social, observam-se somente correlações significativamente com 3 dimensões da satisfação, nomeadamente, e de moderada intensidade, com a satisfação social ($R=0,526$) e satisfação laboral ($R=0,480$) e de baixa intensidade com a satisfação com relações humanas ($R=0,334$).

Tabela 13 - Correlações entre dimensões de importância e satisfação- amostra militares

Fonte: Elaboração Própria

		Correlações Militares (n=35)						
		LABORAL_SAT	RELHUMANAS_SAT	INDIVIDUAL_SAT	SOCIAL_SAT	CARREIRA_SAT	INDEPENDENCIA_SAT	FINANCEIRO_SAT
RELHUMANAS_IMP	Correlação de Pearson	,814**	,840**	,842**	,487**	,513**	,739**	,527**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,003	,002	,000	,001
	N	35	35	35	35	35	35	35
INDIVIDUAL_IMP	Correlação de Pearson	,809**	,858**	,895**	,501**	,584**	,787**	,550**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,001
	N	35	35	35	35	35	35	35
FINANCEIRO_IMP	Correlação de Pearson	,650**	,707**	,673**	,400**	,313	,645**	,458**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,017	,067	,000	,006
	N	35	35	35	35	35	35	35
LABORAL_IMP	Correlação de Pearson	,813**	,790**	,805**	,472**	,451**	,727**	,514**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,004	,006	,000	,002
	N	35	35	35	35	35	35	35
CARREIRA_IMP	Correlação de Pearson	,788**	,866**	,870**	,518**	,562**	,826**	,542**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,001
	N	35	35	35	35	35	35	35
INDEPENDENCIA_IMP	Correlação de Pearson	,787**	,853**	,902**	,486**	,566**	,819**	,604**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
SOCIAL_IMP	Correlação de Pearson	,768**	,786**	,821**	,404**	,385**	,768**	,406**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,016	,022	,000	,016
	N	35	35	35	35	35	35	35

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Iremos agora fazer uma análise das correlações entre os domínios importância vs satisfação dos militares, cujos resultados são apresentados na tabela 13. Tal como para os civis serão abordadas somente as correlações estatisticamente significativas (assinaladas com * ou **, respetivamente com significância com 95% ou 99% de confiança), sendo que a única correlação não significativa observada é entre a importância financeira e a satisfação com a carreira ($p>0,05$).

Assim, ao nível da **importância das relações humanas** verifica-se que os militares apresentam correlações significativas com todas as dimensões da satisfação, sendo as correlações da importância financeira com a satisfação laboral ($R=0,814$), satisfação com as relações humanas ($R=0,840$), com a satisfação individual ($R=0,842$) e satisfação com independência ($R=0,351$) de alta intensidade, e as correlações com a satisfação social

($R=0,487$), satisfação com a carreira ($R=0,513$) e satisfação financeira ($R=0,527$) de moderada intensidade.

No domínio **importância individual**, as correlações com os domínios da satisfação são de alta ou moderada intensidade. Nomeadamente, com satisfação laboral ($R=0,809$), relações humanas ($R=0,858$), satisfação individual ($R=0,895$) e satisfação com independência ($R=0,787$), as correlações são de alta intensidade, e com satisfação com o social ($R=0,501$), satisfação com a carreira ($R=0,584$) e satisfação financeira ($R=0,550$) de moderada intensidade.

A nível da **importância financeira**, observam-se correlações significativas com todas as dimensões de satisfação. A correlação da importância financeira com a satisfação com as relações humanas é a mais elevada, sendo de alta intensidade ($R=0,707$) e as com satisfação laboral ($R=0,650$), satisfação individual ($R=0,673$), satisfação com independência ($R=0,645$), satisfação financeira ($R=0,458$) e satisfação social ($R=0,400$) são de moderada intensidade.

No domínio **importância laboral**, observam-se correlações de alta intensidade com 4 dimensões de satisfação (laboral $R=0,813$, relações humanas $R=0,798$, individual $R=0,805$, independência $R=0,727$) e de moderada intensidade com 3 dimensões (social $R=0,472$, carreira $R=0,451$, financeira $R=0,514$).

No domínio **importância da carreira, mais uma vez** observam-se correlações de alta intensidade com 4 dimensões de satisfação (laboral $R=0,788$, relações humanas $R=0,866$, individual $R=0,870$, independência $R=0,826$) e de moderada intensidade com 3 dimensões (social $R=0,518$, carreira $R=0,562$, financeira $R=0,542$).

A nível da **importância da independência** observa-se uma correlação com a satisfação individual de muito alta intensidade ($R=0,902$) e correlações de alta intensidade com a satisfação laboral $R=0,787$, relações humanas $R=0,853$ e independência $R=0,819$. As correlações com as dimensões de satisfação social $R=0,486$, satisfação com a carreira $R=0,566$ e satisfação financeira ($R=0,604$) apresentam-se como de moderada intensidade.

Por último quanto à **importância da social**, mais uma vez as correlações com as dimensões satisfação laboral ($R=0,768$), satisfação com relações humanas $R=0,786$, satisfação individual $R=0,821$ e satisfação com a independência ($R=0,768$) revelam-se como de alta intensidade, com a satisfação social ($R=0,404$) e satisfação financeira ($R=0,542$) como de moderada intensidade e com a satisfação com a carreira ($R=0,385$) de baixa intensidade.

Além do que referimos aqui, nos apêndices encontram-se a análise correlativa civis versus militares.

Em apêndice 5 encontram-se a explicação correlativa entre civis e militares.

4.6. Teste de Fiabilidade- Alpha de Cronbach

O alpha de Cronbach é um teste de fiabilidade. Como Maroco & Marques (2006, p. 66) indicam “*A fiabilidade de uma medida refere a capacidade deste ser consistente. Se um instrumento de medida dá sempre os mesmos resultados (dados) quando aplicado a alvos estruturalmente iguais, podemos confiar no significado da medida e dizer a medida é fiável. Dizemo-lo, porém, com maior ou menor grau de certeza porque toda a medida é sujeita a erro. Assim a fiabilidade que podemos observar nos nossos dados é uma estimativa, e não um dado.*”

O alpha de Cronbach varia entre 0 e 1 e Assim usaremos a escala de Murphy & Davidsholder (1988, p. 89) para a sua avaliação:

- fiabilidade inaceitável < 0,6
- fiabilidade baixa 0,7
- fiabilidade média elevada 0,8 a 0,9
- fiabilidade elevada > 0.9

Pela leitura da tabela 14 observa-se que o inquérito geral e sub-partes de importância e de satisfação, apresentam níveis de fiabilidade elevados (alpha de cronbach > 0,90).

Relativamente aos domínios de importância, observam-se elevados níveis de fiabilidade nas dimensões Educativo/progressão na carreira, Comunicação e Relação Humana e Individual (alpha de cronbach > 0,90) e de fiabilidade média elevada nas dimensões *de importância Financeira, Laboral*, Independência e Organização e papel social (alpha de cronbach entre 0,80 e 0,90). Nos domínios de satisfação, observam-se níveis de fiabilidade elevados nas dimensões Financeiro, Educativo/progressão na carreira, Comunicação e Relação Humana e Individual (alpha de cronbach > 0,90) e de fiabilidade média elevada nas dimensões de satisfação Laboral, Independência e Organização e papel social (alpha de cronbach entre 0,80 e 0,90).

Tabela 14 - Teste de Fiabilidade- Alpha de Cronbach

Fonte: Elaboração Própria

	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Inquérito-geral	,986	70
Importância	,981	35
Satisfação	,980	35
Domínios de Importância:		
- Financeiro	,855	2
- Laboral	,886	4
- Educativo/progressão na carreira	,915	5
- Comunicação e Relação Humana	,948	6
- Independência	,864	3
- Organização e papel social	,875	3
- Individual	,941	12
Domínios de Satisfação:		
- Financeiro	,920	2
- Laboral	,885	4
- Educativo/progressão na carreira	,928	5
- Comunicação e Relação Humana	,904	6
- Independência	,846	3
- Organização e papel social	,867	3
- Individual	,96	12

4.7. Análise de Conteúdo da Entrevista Estruturada

A análise de conteúdo da entrevista, encontra-se nos apêndices. Esta foi elaborada através da comparação das respostas e posterior seleção de pontos em comum de cada área das Forças Armadas.

CAPÍTULO V- CONCLUSÃO

5.1. Conclusões

O enquadramento teórico desta dissertação mostrou-nos que o trajeto da profissionalização militar foi longo e doloroso, ou seja, deixou-se o exército de massas passando a um regime de contratação que valoriza o conhecimento. O estudo tem como principal questão “Qual é a razão que leva os civis a candidatarem-se a um regime de contratação militar de seis anos?” O principal objetivo deste estudo foi aprofundar conceptualmente a sociologia militar para entender o profissionalismo militar e a relação entre civis e militares. Desta forma, realizamos questionários com o objetivo de compreender quais os pontos mais relevantes de importância e de satisfação laboral entre civis e militares. Estes questionários auxiliaram o estudo quanto à importância e à satisfação com os diferentes domínios. Foi feito um estudo comparativo sobre a relevância em que estes davam a cada domínio. Com o auxílio do uso da análise estatística, nomeadamente o Teste T, conseguimos constatar que só existiam diferenças significativas entre civis e militares em dois domínios. Assim sendo, verificou-se que o grau de importância e de satisfação que os civis dão e têm em relação ao domínio financeiro, nomeadamente com a compensação pagamento e com a estabilidade financeira da organização é mais elevado do que os dos militares. Além do que referimos, também foi notável a diferença dos civis e dos militares em relação ao domínio laboral, que inclui o trabalho em si, Mindfulness, sentir-se seguro e a variedade de trabalho.

Ao nível da avaliação das correlações, verificou-se que genericamente, a amostra de militares apresenta correlações de maior intensidade com as dimensões de satisfação que a amostra de civis a nível da importância das relações humanas. No domínio importância individual, ambas apresentam correlações significativas com todas as dimensões satisfação. A nível financeiro, enquanto na amostra de civis se observa uma correlação de baixa intensidade entre a importância financeira e a satisfação com a carreira, na amostra de militares esta relação não se apresenta como estatisticamente significativa, o que quer dizer que não há influência de uma na outra, ou seja, militares que deem importância ao domínio financeiro não influenciam em nada a satisfação dos mesmos com a carreira. Em termos genéricos, nas restantes correlações com as dimensões da satisfação, a amostra de militares apresenta correlações de mais elevada intensidade que a amostra de civis.

No domínio importância laboral, genericamente, a amostra de militares, apresenta correlações da importância laboral com as diferentes dimensões de satisfação, de maior

intensidade que a amostra de civis. No domínio importância da carreira genericamente a amostra de militares apresenta correlações de maior intensidade que a amostra de civis, entre a importância da carreira e as dimensões da satisfação. A nível da importância da independência, genericamente, a amostra de militares apresenta correlações de maior intensidade que a amostra de civis, entre a importância da independência e as dimensões da satisfação.

No que concerne à importância social em termos gerais a amostra de militares apresenta correlações de maior intensidade com as dimensões de satisfação que a amostra de civis.

Seguidamente para aprofundar/canalizar mais a informação, fizemos uma entrevista estruturada a três pessoas, dos diferentes ramos, Marinha, Exército, Força a Aérea e que tenham passado ou estejam a passar por este domínio de contratação. A entrevista tinha exatamente as mesmas perguntas e neste âmbito foi criado um quadro de referência para reter os pontos em comum.

As principais conclusões que tirámos em relação às comparações das entrevistas foram as seguintes: o sistema de incentivos utilizado pelo estado português para cativar e atrair indivíduos para este regime de contrato não está a ser bem divulgado, uma vez que todos dizem que só souberam deste regime quando já estavam nas Forças Armadas. Desta forma, este sistema de incentivos funciona mais como forma de manter as pessoas nas Forças Armadas e não de cativar antes da contratação. Outra ressalva diretamente ligada à anteriormente citada, consiste na necessidade de serem dadas formações oficiais sobre o sistema de incentivos, para evitar que estes fiquem a conhecer o sistema apenas pela conversação com os colegas. Além do que referimos, também foi notável, que este sistema de incentivos tem certas lacunas, na medida em que, estão a ser prestadas as formações que são enunciadas como livres para todos, e que são principalmente dirigidas aos quadros permanentes, e apenas com valor interno, isto é, não são certificadas para o exterior. Segundo esta linha de raciocínio, os incentivos que também têm como principal objetivo a reintegração no mundo civil acabam por ser barreiras e não incentivos, uma vez que legalmente as formações não podem ser utilizadas.

Por último, os entrevistados mostraram um feedback positivo em relação à sua experiência nas forças armadas uma vez que sempre mencionaram ou que o objetivo deles era continuar, ou através do sistema de incentivos irem para cargos públicos ou mesmo, valorizaram aspetos tais como a disciplina, a pontualidade que são valorizadas por as empresas externas, e muito próprias da idiossincrasia militar.

Tendo em conta todos os aspetos mencionados espera-se que sirva para uma consciencialização da forma como está a ser aplicado o sistema de incentivos, bem como os aspetos que se poderiam melhorar a nível civil e militar.

Para concluir, num mundo globalizado, há cada vez mais uma aproximação entre civis e militares, como é visível no estudo, sendo de salientar que antes de ser civil ou militar, as pessoas têm as suas próprias motivações e estas não devem ser cortadas por os organismos de gestão tanto públicos como privados.

5.2. Limitações da Investigação

Durante este estudo as principais limitações sentidas foram no acesso direto às Forças Armadas, isto é, se existisse outro tipo de abertura conseguiria ter uma amostra de respostas maior, tanto em relação ao inquérito ~~como~~ em relação à entrevista. Além do que mencionei, ~~e em~~ as Forças Armadas têm normas de conduta muito específicas, adaptar um inquérito por questionário e que fosse bivalente, não foi de todo fácil.

5.3. Pistas para Investigação Futura

Como sabemos com a crise económica global, os congelamentos de carreira também chegaram às Forças Armadas. Assim sendo, tal como no estudo que fizemos em que o grau de importância e de satisfação que os civis dão e têm em relação ao domínio financeiro, nomeadamente com a compensação pagamento e com a estabilidade financeira da organização é mais elevado do que os dos militares. Poderia ser feito um futuro estudo que analisasse em que medida o congelamento de carreiras, afeta emocional e motivacionalmente, os oficiais das Forças Armadas.

CAPÍTULO VI - BIBLIOGRAFIA

- Baert, P., & Silva, F. C. (2014). *Teoria Social Contemporânea*. Lisboa: Editora Mundos Sociais .
- Baltazar, M. S. (2005). *As Forças Armadas Portuguesas: desafios numa sociedade em mudança*. Casal de Cambra: Edições Caleidoscópico.
- Barata, Ó. S. (2002). *Introdução às Ciências Sociais* (Vol. II). Lisboa: Bertrand.
- Barata, Ó. S. (2007). *Introdução às Ciências Sociais* (Vol. II). Lisboa: Bertrand.
- Benoît-Guilbot, O., & Pfirsch, J. V. (1998). *La décision d'engagement volontaire des militaires du rang*. Paris: Centre d'études en sciences sociales de la défense.
- Bernard, B., & Dandeker, C. (2001). *Les armées professionnelles et le liens armée-Etat-société, au Royaume-Uni, Paris*. Paris: Centre d'études en sciences sociales de la défense.
- Bernete, F. (2003). Ejército profesional y distanciamiento civil de la Defensa. *Papers: Revista de Sociologia*, 69, 83-100. Obtido de <https://ddd.uab.cat/pub/papers/02102862n69/02102862n69p83.pdf>
- Bilhim, J. (2013). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* (7.^a ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boëne, B. (2003). La professionnalisation des armées : contexte et raisons, impact fonctionnel et sociopolitique. *Revue française de sociologie*, 44, 647-693.
doi:10.3917/rfs.444.0647

- Brito, M. J., & Pereira, V. G. (1996). Socialização organizacional: a iniciação na cultura militar. *RAP - Revista de Administração Pública*, 30(4), 138-165. Obtido de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8031/6807>
- Caforio, G. (2006). *Handbook of the Sociology of the Military*. New York: Springer .
- Cardoso, A. (2008). O Benefício da Profissionalização das Forças Armadas. *IDN - Revista Nação e Defesa*, 3(120), 77-101.
- Carreiras, H. (2004). Diversidade Social nas Forças Armadas: Género e Orientação Sexual em Perspectiva Comparada. *Revista Nação e Defesa*, 2(107), 61-68. Obtido de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/1368/1/NeD107_HelenaCarreiras.pdf
- Carreiras, H. (2006). *Gender and the Military: Women in the Armed Forces of Western Democracies*. London : Routledge.
- Carrilho, M. (1978). Principais tendências na Sociologia Militar, Literatura e Selecção Bibliográfica. *IDN - Revista Nação e Defesa*, III(7), 156-169.
- Carrilho, M. (1982). O Processo de Profissionalização Militar no Exército Português . *IDN - Revista Nação e Defesa*, 130-146.
- Carrilho, M. (1985). *Forças Armadas e Mudança Política em Portugal no Séc. XX: Para uma explicação sociológica do papel dos militares*. Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda.
- Clotfelter, J., & Peters, G. (1976). Profession and Society: Young Military Officers Look Outward. *JPMS : Journal of Political and Military Sociology*, 4(1), 39-51.
- Cobra, J. (2012). *Sociologia Militar* . Lisboa: Diário de Bordo .
- Costa, M. V. (1984). Forças Armadas e Sociologia. *IDN - Revista Nação e Defesa*, 120-137.

Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*.

Coimbra: Almedina .

Dias, C. M., & Sequeira , J. M. (2015). *Estratégia – Fundamentos Teóricos – Tomo I*. Loures:

Letras Itinerantes .

Direcção de Obtenção de Recursos Humanos. (2012). Regulamento de Incentivos à Prestação

de Serviço Militar nos Regimes de Contrato (RC) e de Voluntariado (RV). *Exército*

Português , 1-12. Obtido de

<http://www.exercito.pt/sites/recrutamento/Documents/PDF/mapaincentivos.pdf>

Dortier, J. -F. (2009). *Uma História das Ciências Humanas*. Lisboa: Edições Texto & Grafia.

Duarte, R., & Pinto , L. V. (2013). Forças Armadas e sociedade nos PALOP. *Janus*, 102-103.

Obtido de www.janusonline.pt/popups2013/2013_2_19.pdf

Dubar, C. (2006). *Crise das Identidades*. Porto : Edições Afrontamento.

Ferreira, J. J. (1991). O Militar e o Cidadão e as Relações Civil-Militares. *IDN - Revista*

Nação e Defesa, 58-82.

Forster, A. (2005). *Armed Forces and Society in Europe*. London : Palgrave Macmillan.

Fortin, M.-F. (2009). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização* (5.^a ed.).

Loures: Lusociência.

Freixo, M. J. (2012). *Metodologia Científica* (4^o ed.). Lisboa: Instituto Piaget.

Giddens, A. (1994). *As consequências da modernidade*. Oeiras: Celta Editora.

Giddens, A. (2010). *Sociologia* (8^o ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Governo da República Portuguesa. (27 de Setembro de 2007). Decreto-Lei n.º 320/2007.

Diário da República, pp. 6845-6854. Obtido de

http://recrutamento.marinha.pt/PT/incentivosRegalias/Documents/dl_320_2077_27_09.pdf

Grant, R. M. (2013). *Contemporary Strategy Analysis*, (8^o ed.). Chichester: John Wiley & Sons.

Gresle, F. (2003). La « société militaire ». Son devenir à la lumière de la professionnalisation. *Revue française de sociologie* 2003/4, 44, 777-798. doi:10.3917/rfs.444.0777

Huntington, S. (1957). *The Soldier and State. The theory and Politics of Civic-Military Relation*. New York : Viking Press.

Huntington, S. (1972). *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*. Cambridge: Harvard University Press.

Huntington, S. P. (1968). *Political Order in Changing Societies*. New Haven and London: Yale University Press .

Janowitz, M. (1960). *The Professional Soldier: a Social and Political Portrait*. New York: Fress Press.

Janowitz, M. (1960). *The Professional Soldier: a Social and Political Portrait*. New York : Fress Press.

Janowitz, M. (1971). *The Professional Soldier: A Social and Political Portrait*. New York : A Free Press Paperback.

Jesuino, J. C. (1979). Relações entre Civis e Militares. *IDN - Revista Nação e Defesa*, 88-115.

Jordan, A. A., & Taylor, W. J. (1973). The Military Man in Academia. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 406(1), 129-145.

doi:10.1177/000271627340600112

- Labatut, B., & Paricio, J. M. (2003). *La profesionalización de los ejércitos en España :
Consecuencias de las mutaciones del sistema de hombres sobre la política militar y sobre las
relaciones civilo-militares*. Paris: C2SD.
- Lang, K. (1972). *Military Institutions and the Sociology of War: A Review of the Literature
with Annotated Bibliography*. London : SAGE Publications, Inc.
- Léger, J.-F. (2003). Pourquoi des jeunes s'engagent-ils aujourd'hui dans les armées ? *Revue
française de sociologie* 2003/4, 44, 713-734. doi:10.3917/rfs.444.0713
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., Almeida, F., & Martins, A. (2011). *Introdução à Gestão
de Organizações* (3ª ed.). Lisboa: Vida Económica.
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística - com utilização do SPSS* (2ª ed.). Lisboa: Edições
Sílabo, Lda.
- Martins, R. F. (1979). O Estudo do Contexto Social na Formação Profissional Militar. *IDN -
Revista Nação e Defesa*, 112-126.
- Merton, R., Broom, L., & Cottrell Jr., L. S. (1959). *Sociology Today: Problems and
Perspectives*. New York: Basic Books.
- Molénat, X. (2011). *Sociologia: História, Ideias, Correntes*. Lisboa: Texto & Grafia.
- Moskos, C. (1971). Armed Forces and American Society: Convergence or Divergence? In C.
Moskos, *Public Opinion and the Military Establishment* (pp. 271-294). Beverly Hills,
California: Sage Publications.
- Moskos, C., & Wood, F. (1988). *The Military: More than just Job?* London: Pergamon-
Brassey.
- Núñez, N. (2000). *El Soldado profesional en España*. Madrid: Universidad Complutense.

- Oliveira, L. A. (2013). *Ética em Investigação Científica*. Lisboa: Lidel.
- Paiva, A. (2014). *Pensamento Sociológico: Uma Introdução Didática às Teorias Clássicas*. Lisboa: Pactor.
- Parson, T. (1960). *As Sociedades Modernas*. New York: Free Press.
- Pfirsch, J.-V., Bozec , G., & Naudet , J. (2003). *Cinq ans après, que sont devenues les engagés volontaires de l'armée de terre? Étude de cohorte*. Paris: Centre d'études en sciences sociales de la défense.
- Prevot-Forni, E. (2001). *L'identité militaire à l'épreuve des opérations extérieures à finalité pacificatrice: l'exemple d'un régiment d'infanterie*. Paris: Centre d'études en sciences sociales de la défense.
- Quivy, R., & Campenhoudt , L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2º ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rosado, D. P. (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos* . Lisboa: Escolar Editora .
- Santos, J. R. (2006). Modelos de análise da profissão militar: crítica dos principais modelos e proposta de um modelo a três dimensões para a análise das profissões militares. *Episteme, Revista Multidisciplinar da Universidade Técnica de Lisboa*, VI(2), 209-252. Obtido de http://old.www.cidehus.uevora.pt/textos/artigos/modpro_mil.pdf
- Segal, D. (1993). *Organizational designs for the future Army*. Alexandria, Virgínia : U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Serra, F. R. (2010). *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática*. Lisboa: Lidel.

- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2014). *Princípios de Gestão das Organizações* (2º ed.). Carcavelos: Letras e Conceitos.
- Sousa, F. J. (1993). *Análise da Tendência Institucional-Ocupacional dos Oficiais do Exército Português*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Teixeira, N. S. (54-71). A História Militar e a Historiografia Contemporânea . *IDN - Revista Nação e Defesa*, 1991.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica* . Lisboa: Escolar Editora .
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3º ed.). Lisboa: Verlag Dashofer.
- Toffler, A. (1999). *A Terceira Vaga*. Lisboa: Livros do Brasil.
- Vaz, N. M. (2001). A Profissão Militar: um modelo à procura de sustentação. *IDN - Revista Nação e Defesa*, 2(98), 49-72.
- Vieira, B. (1993). *Apontamentos de Sociologia Militar*. Lisboa: IAEM .
- Vieira, B. (1995). A Instituição Militar e as suas Relações com a Sociedade e o Poder Político. *IDN - Revista Nação e Defesa*, 66-75.

CAPÍTULO VII - APÊNDICES

Apêndice 1- Questões do inquérito (adaptado)

Apêndice 2 – Entrevista Estruturada (Elaboração própria)

Apêndice 3- Estatística Descritiva dos Vários Domínios

Apêndice 4 – Teste à normalidade (antes do teste-t)

Apêndice 5- Correlação entre Cíveis e Militares (quadros comparativos)

Apêndice 6- Análise de Conteúdo da Entrevista Estruturada

Apêndice 2 – Entrevista Estruturada (Elaboração própria)

Questão 1: Em que medida o acesso a 2,5% das vagas para o ensino superior influenciou o seu ingresso nas FAP?

Questão 2: Em que medida o subsídio de propinas influenciou o seu ingresso nas FAP?

Pergunta 3: Em que medida o sistema de saúde específico das FA influenciou o seu ingresso nas FAP?

Questão 4: Em que medida o Sistema de financiamento (alojamento, alimentação entre outros) influenciou o seu ingresso nas FAP?

Questão 5: Em que medida apoio para a formação e certificação profissional certificada adequada à inserção ou reinserção no mercado de trabalho influenciou o seu ingresso nas FAP?

Questão 6: Qual o grau de conhecimento que tem sobre o regulamento de incentivos à prestação do Serviço Militar?

Questão 7: Diga qual o seu grau de concordância com a seguinte frase. “Encaro com pouca confiança a minha reintegração profissional após os seis anos de contrato nas FA.”

Apêndice 3- Estatística Descritiva dos Vários Domínios

Tabela 1

Estatística descritiva do Domínio Financeiro

	Importância			Satisfação		
	Civil	Militar	Total	Civil	Militar	Total
N	35	35	70	35	35	70
Média	5,56	4,80	5,18	4,91	4,69	4,80
Desvio-Padrão	<i>1,29</i>	<i>1,20</i>	<i>1,30</i>	<i>1,55</i>	<i>1,11</i>	<i>1,34</i>
Mínimo	3,00	2,50	2,50	2,00	3,00	2,00
Máximo	7,00	7,00	7,00	7,00	6,50	7,00

Da leitura da tabela 1 - **Domínio Financeiro**, observa-se que em termos de **importância** os civis apresentam uma média ($M=5,56$) superior aos militares ($M=4,80$), sendo a diferença de 0,76. As amplitudes de resultados/respostas são similares (entre 3 e 7 nos civis e entre 2,5 e 7 nos militares) assim como as dispersões (respetivamente $DP_{civis}=1,29$ e $DP_{militares}=1,20$). Em termos de **satisfação**, os civis apresentam igualmente uma média ($M=4,91$) superior à dos militares ($M=4,69$), sendo neste caso a diferença somente de 0,22. Ao nível da amplitude de respostas, os civis apresentam maior amplitude, variando entre 2 e 7, enquanto os militares apresentam maior homogeneidade, variando entre 3 e 6,5. Este aspeto reflete-se na dispersão das respostas dos diferentes grupos, apresentando os civis uma dispersão superior.

Tabela 2

Estatística descritiva do Domínio Laboral

	Importância			Satisfação		
	Civil	Militar	Total	Civil	Militar	Total
N	35	35	70	35	35	70
Média	5,30	4,74	5,01	4,92	4,59	4,75
Desvio-Padrão	<i>1,13</i>	<i>1,12</i>	<i>1,15</i>	<i>1,43</i>	<i>0,96</i>	<i>1,22</i>
Mínimo	2,25	3,00	2,25	2,25	3,00	2,25
Máximo	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	7,00

Da leitura da tabela 2 - **Domínio Laboral**, observa-se que em termos de **importância** os civis apresentam uma média (M=5,30) superior aos militares (M=4,74), sendo a diferença de 0,56. As amplitudes de resultados/respostas são similares (entre 2,25 e 7 nos civis e entre 3 e 7 nos militares) assim como as dispersões (respetivamente DPcivis=1,13 e DPMilitares=1,12). Em termos de **satisfação**, os civis apresentam igualmente uma média (M=4,92) superior à dos militares (M=4,59), sendo neste caso a diferença somente de 0,33. Em termos de amplitude de respostas, os civis apresentam maior amplitude, variando entre 2,25 e 7, enquanto os militares apresentam maior homogeneidade, variando entre 3 e 6. Este aspeto reflete-se na dispersão das respostas dos diferentes grupos, apresentando os militares uma menor dispersão (DPMilitares=0,96).

Tabela 3

Estatística descritiva do Domínio Educativo/ Progressão na Carreira

	Importância			Satisfação		
	Civil	Militar	Total	Civil	Militar	Total
N	35	35	70	35	35	70
Média	5,42	4,94	5,18	4,87	4,61	4,74
Desvio-Padrão	<i>1,29</i>	<i>1,26</i>	<i>1,29</i>	<i>1,64</i>	<i>1,05</i>	<i>1,37</i>
Mínimo	2,40	3,00	2,40	1,00	3,40	1,00
Máximo	7,00	7,00	7,00	7,00	6,80	7,00

Da leitura da tabela 3 - **Domínio Educativo/ Progressão na Carreira**, observa-se que em termos de **importância** os civis apresentam uma média (M=5,42) superior aos militares (M=4,94), sendo a diferença de 0,48. As amplitudes de resultados/respostas são similares (entre 2,40 e 7 nos civis e entre 3 e 7 nos militares) assim como as dispersões (respetivamente DPcivis=1,29 e DPMilitares=1,26). Em termos de **satisfação**, os civis apresentam igualmente uma média (M=4,87) superior à dos militares (M=4,61), sendo neste caso a diferença somente de 0,26. Em termos de amplitude de respostas, os civis apresentam maior amplitude, variando entre 1 e 7, enquanto os militares apresentam maior homogeneidade, variando entre 3,40 e 6,8. Este aspeto reflete-se na dispersão das respostas dos diferentes grupos, apresentando os militares uma menor dispersão (DPMilitares=1,05).

Tabela 4**Estatística descritiva do Domínio Comunicação e Relação Humana**

	Importância			Satisfação		
	Civil	Militar	Total	Civil	Militar	Total
N	35	35	70	35	35	70
Média	5,40	4,99	5,20	5,17	4,84	5,00
Desvio-Padrão	<i>0,914</i>	<i>1,20</i>	<i>1,08</i>	<i>1,17</i>	<i>1,11</i>	<i>1,15</i>
Mínimo	4,00	3,17	3,17	2,67	3,00	2,67
Máximo	7,00	7,00	7,00	7,00	6,83	7,00

Da leitura da tabela 4 - **Domínio Comunicação e Relação Humana**, observa-se que em termos de **importância** os civis apresentam uma média (M=5,40) superior aos militares (M=4,99), sendo a diferença de 0,41. As amplitudes de resultados/respostas são similares (entre 4 e 7 nos civis e entre 3,17 e 7 nos militares), se bem que a dispersão é inferior nos civis (DPcivis=0,914). Em termos de **satisfação**, os civis apresentam igualmente uma média (M=5,17) superior à dos militares (M=4,84), sendo neste caso a diferença somente de 0,33. Em termos de amplitude de respostas, elas são similares (civis entre 2,67 e 7 e militares entre 3 e 6,83) assim como as dispersões.

Tabela 5**Estatística descritiva do Domínio Independência**

	Importância			Satisfação		
	Civil	Militar	Total	Civil	Militar	Total
N	35	35	70	35	35	70
Média	5,36	5,00	5,18	4,93	4,82	4,88
Desvio-Padrão	<i>1,09</i>	<i>1,17</i>	<i>1,14</i>	<i>1,45</i>	<i>1,11</i>	<i>1,28</i>
Mínimo	2,67	3,00	2,67	2,00	3,00	2,99
Máximo	7,00	7,00	7,00	7,00	6,67	7,00

Da leitura da tabela 5 - **Domínio Independência**, observa-se que em termos de **importância** os civis apresentam uma média (M=5,36) superior aos militares (M=5,00), sendo a diferença de 0,36. As amplitudes de resultados/respostas são similares (entre 2,67 e 7 nos civis e entre 3 e 7 nos militares) assim como as dispersões (respetivamente DPcivis=1,09 e

DPmilitares=1,17). Em termos de **satisfação**, os civis apresentam igualmente uma média (M=4,93) superior à dos militares (M=4,82), sendo neste caso a diferença somente de 0,11. Em termos de amplitude de respostas, os civis apresentam uma amplitude maior, variando entre 2 e 7, enquanto os militares entre 3,00 e 6,67, aspecto que se reflete-se na dispersão das respostas dos diferentes grupos, apresentando os militares uma menor dispersão (DPmilitares=1,15).

Tabela 6

Estatística descritiva do Domínio Organização e Papel Social

	Importância			Satisfação		
	Civil	Militar	Total	Civil	Militar	Total
N	35	35	70	35	35	70
Média	4,86	4,70	4,78	4,52	4,40	4,46
Desvio-Padrão	<i>1,24</i>	<i>1,12</i>	<i>1,18</i>	<i>1,49</i>	<i>1,11</i>	<i>1,31</i>
Mínimo	2,33	3,00	2,33	2,00	2,33	2,00
Máximo	6,67	7,00	7,00	7,00	6,00	7,00

Da leitura da tabela 6 - **Domínio Organização e Papel Social**, observa-se que em termos de **importância** os civis apresentam uma média (M=4,86) superior aos militares (M=4,70), sendo a diferença de 0,16. As amplitudes de resultados/respostas são similares, embora de valores mais baixos nos civis, nomeadamente entre 2,33 e 6,67 e entre 3 e 7 nos militares, sendo as dispersões similares (DPcivis=1,24; DPmilitares=1,12). Em termos de **satisfação**, os civis apresentam igualmente uma média (M=4,52) superior à dos militares (M=4,40), sendo a diferença de 0,12. Em termos de amplitude de respostas, elas são superiores nos civis, variando entre 2 e 7, relativamente aos militares (variação entre 2,33 e 6). Consequentemente, observa-se uma maior dispersão de resultados respostas nos civis (DP=1,49).

Tabela 7**Estatística descritiva do Domínio Individual**

	Importância			Satisfação		
	Civil	Militar	Total	Civil	Militar	Total
N	35	35	70	35	35	70
Média	5,40	4,07	4,20	5,10	4,83	4,96
Desvio-Padrão	<i>0,91</i>	<i>0,88</i>	<i>0,82</i>	<i>1,29</i>	<i>1,03</i>	<i>1,17</i>
Mínimo	4,00	2,83	2,67	2,25	3,17	2,25
Máximo	7,00	5,83	5,83	7,00	6,67	7,00

Da leitura da tabela 7- **Domínio Domínio Individual**, observa-se que em termos de **importância** os civis apresentam uma média ($M=5,40$) superior aos militares ($M=4,07$), sendo a diferença de 1,33. Esta é a maior diferença observada entre civis e militares ao nível da importância dos domínios. As amplitudes de resultados/respostas são similares, embora de valores mais elevados nos civis, nomeadamente entre 4 e 7 e entre 2,83 e 5,83 nos militares. As dispersões são similares ($DP_{civis}=0,91$; $DP_{militares}=0,88$). Em termos de **satisfação**, os civis apresentam igualmente uma média ($M=5,10$) superior à dos militares ($M=4,83$), sendo a diferença de 0,27. Em termos de amplitude de respostas, elas são superiores nos civis, variando entre 2,25 e 7, relativamente aos militares (variação entre 3,17 e 6,67). Consequentemente, a dispersão é superior nos civis ($DP=1,29$).

Apêndice 4- Teste à normalidade (antes do teste T)

Teste à normalidade- Domínios Importância

	Shapiro-Wilk		
RELHUMANAS_IMP	,963	70	,036
INDIVIDUAL_IMP	,962	70	,034
FINANCEIRO_IMP	,930	70	,001
LABORAL_IMP	,968	70	,073
CARREIRA_IMP	,930	70	,001
INDEPENDENCIA_IMP	,954	70	,011
SOCIAL_IMP	,966	70	,056

Descritivas

		Estatística	Erro Padrão
RELHUMANAS_IMP	Assimetria	-,095	,287
	Curtose	-1,038	,566
INDIVIDUAL_IMP	Assimetria	-,170	,287
	Curtose	-,984	,566
FINANCEIRO_IMP	Assimetria	-,217	,287
	Curtose	-1,177	,566
LABORAL_IMP	Assimetria	-,317	,287
	Curtose	-,674	,566
CARREIRA_IMP	Assimetria	-,544	,287
	Curtose	-,816	,566
INDEPENDENCIA_IMP	Assimetria	-,306	,287
	Curtose	-,837	,566
SOCIAL_IMP	Assimetria	-,093	,287
	Curtose	-,902	,566

Segundo o teorema do limite central, a amostra foi testada a normalidade de distribuição das dimensões por grupo militar e civil e na generalidade apresentou uma distribuição normal ($p < 0,05$). Os restantes casos apresentavam desvio da normalidade pouco acentuados, a assimetria estava dentro do modulo 3 e a curtose dentro do modulo 7. Invocando o teorema do limite central uma vez que a amostra n é maior que 30, poderei fazer os testes de uma distribuição normal.

Testes de Normalidade amostra total (n=70)

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
LABORAL_SAT	,090	70	,200*
RELHUMANAS_SAT	,070	70	,200*
INDIVIDUAL_SAT	,096	70	,181
SOCIAL_SAT	,109	70	,037
CARREIRA_SAT	,110	70	,035
INDEPENDENCIA_SAT	,103	70	,065
FINANCEIRO_SAT	,153	70	,000
RELHUMANAS_IMP	,075	70	,200*
INDIVIDUAL_IMP	,108	70	,043
FINANCEIRO_IMP	,151	70	,000
LABORAL_IMP	,123	70	,011
CARREIRA_IMP	,141	70	,001
INDEPENDENCIA_IMP	,141	70	,002
SOCIAL_IMP	,117	70	,019

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

As dimensões em que se observam $p < 0,05$ não se verificam graves violações de normalidade. A nível da curtose e da assimetria estas estão dentro dos módulos por isso podemos fazer os testes de uma distribuição normal

Descritivas

		Estadística	Erro Padrão
LABORAL_SAT	Assimetria	,023	,287
	Curtose	-,723	,566
RELHUMANAS_SAT	Assimetria	-,071	,287
	Curtose	-,814	,566
INDIVIDUAL_SAT	Assimetria	-,137	,287
	Curtose	-,888	,566
SOCIAL_SAT	Assimetria	,114	,287
	Curtose	-,803	,566
CARREIRA_SAT	Assimetria	-,123	,287
	Curtose	-,558	,566
INDEPENDENCIA_SAT	Assimetria	-,114	,287
	Curtose	-,893	,566
FINANCEIRO_SAT	Assimetria	-,169	,287
	Curtose	-,949	,566
RELHUMANAS_IMP	Assimetria	-,095	,287
	Curtose	-1,038	,566
INDIVIDUAL_IMP	Assimetria	-,170	,287
	Curtose	-,984	,566
FINANCEIRO_IMP	Assimetria	-,217	,287
	Curtose	-1,177	,566
LABORAL_IMP	Assimetria	-,317	,287
	Curtose	-,674	,566
CARREIRA_IMP	Assimetria	-,544	,287
	Curtose	-,816	,566
INDEPENDENCIA_IMP	Assimetria	-,306	,287
	Curtose	-,837	,566
SOCIAL_IMP	Assimetria	-,093	,287
	Curtose	-,902	,566

Apêndice 5- Correlação entre civis e militares (quadros comparativos)

Civis	Militares
<p>Assim, ao nível da importância das relações humanas observam-se correlação significativas de baixa intensidade com a satisfação laboral (R=0,356), satisfação com as relações humanas (R=0,374), com a satisfação social (R=0,393) e satisfação financeira (R=0,351).</p>	<p>Assim, ao nível da importância das relações humanas apresentam correlações significativas com todas as dimensões da satisfação, sendo as correlações da importância financeira com a satisfação laboral (R=0,814), satisfação com as relações humanas (R=0,840), com a satisfação individual (R=0,842) e satisfação com independência (R=0,351) de alta intensidade, e as correlações com a satisfação social (R=0,487), satisfação com a carreira (R=0,513) e satisfação financeira (R=0,527) são de moderada intensidade.</p>
<p style="text-align: center;">INTEGRAÇÃO DE RESULTADOS DAS CORRELAÇÕES DOS CIVIS E DOS MILITARES</p> <p>Na amostra de militares observam-se correlações significativas da importância das relações humanas com todas as dimensões de satisfação (sendo de alta ou moderada intensidade), enquanto que na amostra de civis somente se revelam significativas as correlações com satisfação laboral, satisfação com as relações humanas, satisfação social e satisfação financeira, apresentando-se como de baixa intensidade. Já na amostra de militares as correlações com satisfação laboral e satisfação com as relações humanas revelam-se de alta intensidade e as com satisfação social e satisfação financeira de moderada intensidade. Genericamente a amostra de militares apresenta correlações de maior intensidade com as dimensões de satisfação que a amostra de civis.</p>	
<p>No domínio importância individual, observam-se correlações significativas de moderada intensidade com todas as dimensões da satisfação (correlações entre 0,428 e 0,562).</p>	<p>No domínio importância individual, as correlações com os domínios da satisfação são de alta ou moderada intensidade. Nomeadamente, com satisfação laboral (R=0,809), relações humanas (R=0,858), satisfação individual (R=0,895) e satisfação com independência (R=0,787), as</p>

	<p>correlações são de alta intensidade, e com satisfação com o social ($R=0,501$), satisfação com a carreira ($R=0,584$) e satisfação financeira ($R=0,550$) são de moderada intensidade.</p>
<p>Em ambas as amostras de civis e de militares observam-se correlações significativas entre a importância individual e todas as dimensões da satisfação. No entanto, a intensidade das relações apresentam-se genericamente como de maior intensidade amostra de militares, observando-se nomeadamente 4 relações de alta intensidade (com satisfação laboral, satisfação com relações humanas, satisfação individual e satisfação com independência).</p>	
<p>A nível da importância financeira todas as correlações com as dimensões da satisfação são significativas e de moderada intensidade (correlações entre 0,421 e 0,589) com excepção das correlações com satisfação individual ($R=0,343$), satisfação com a carreira ($R=0,367$) e satisfação com independência ($R=0,376$), que são de baixa intensidade.</p>	<p>A nível da importância financeira, observam-se correlações significativas com todas as dimensões de satisfação, à excepção da satisfação com a Carreira. A correlação da importância financeira com a satisfação com as relações humanas é a mais elevada, sendo de alta intensidade ($R=0,707$) e as com satisfação laboral ($R=0,650$), satisfação individual ($R=0,673$), satisfação com independência ($R=0,645$), satisfação financeira ($R=0,458$) e satisfação social ($R=0,400$) são de moderada intensidade.</p>
<p>Enquanto que na amostra de civis se observa uma correlação de baixa intensidade entre a importância financeira e a satisfação com a carreira, na amostra de militares esta relação não se apresenta como estatisticamente significativa. Em termos genéricos, nas restantes correlações com as dimensões da satisfação, a amostra de militares apresenta correlações de mais elevada intensidade que a amostra de civis.</p>	
<p>No domínio importância laboral, as correlações com as satisfações laboral, relações humanas, social e financeira são de moderada intensidade (entre 0,413 e 0,598) e com as satisfações individual, carreira, e</p>	<p>No domínio importância laboral, observam-se correlações de elevada intensidade com 4 dimensões de satisfação (laboral $R=0,813$, relações humanas $R=0,798$, individual $R=0,805$, independência $R=0,727$) e de moderada intensidade com 3</p>

<p>independência de baixa intensidade (entre 0,346 e 0,384).</p>	<p>dimensões (social R=0,472, carreira R=0,451, financeira R=0,514)</p>
<p>Genericamente, a amostra de militares, apresenta correlações da importância laboral com as diferentes dimensões de satisfação, de maior intensidade que a amostra de civis.</p>	
<p>A nível da importância na carreira as correlações com as dimensões da satisfação são de moderada intensidade (correlações entre 0,463 e 0,534), à exceção de com a satisfação individual (R=0,376) satisfação com independência (R=0,375).</p>	<p>No domínio importância da carreira, mais uma vez observam-se correlações de elevada intensidade com 4 dimensões de satisfação (laboral R=0,788, relações humanas R=0,866, individual R=0,870, independência R=0,826) e de moderada intensidade com 3 dimensões (social R=0,518, carreira R=0,562, financeira R=0,542).</p>
<p>Genericamente a amostra de militares apresenta correlações de maior intensidade que a amostra de civis, entre a importância da carreira e as dimensões da satisfação, sendo 4 de alta intensidade. A correlação mais elevada observada na amostra de civis é de 0,534.</p>	
<p>No domínio importância da independência, observam-se somente duas correlações de baixa intensidade, nomeadamente com a satisfação com a carreira (R=0,320) e satisfação financeira (R=0,352). As correlações com as restantes dimensões da satisfação são de moderada intensidade (correlações entre 0,441 e 0,564).</p>	<p>A nível da importância da independência observa-se uma correlação com a satisfação individual de muito alta intensidade (R=0,902) e prevalecem as correlações de elevada intensidade com a satisfação laboral R=0,787, relações humanas R=0,853 e independência R=0,819. As correlações com as dimensões de satisfação social R=0,486, satisfação com a carreira R=0,566 e satisfação financeira (R=0,604) apresentam-se como de moderada intensidade</p>
<p>Genericamente a amostra de militares apresenta correlações de maior intensidade que a amostra de civis, entre a importância da independência e as dimensões da satisfação, sendo 1 de muito alta intensidade e 3 de alta intensidade. A correlação mais elevada observada na amostra de civis é de 0,564.</p>	

<p>Por ultimo no domínio importância do social, observam-se somente correlações significativa com somente 3 dimensões da satisfação, nomeadamente, e de moderada intensidade, com a satisfação social (R=0,526) e satisfação laboral (R=0,480) e de baixa intensidade com a satisfação com relações humanas (R=0,334).</p>	<p>Por ultimo quanto à importância da social, mais uma vez as correlações com as dimensões satisfação laboral (R=0,768), satisfação com relações humanas R=0,786, satisfação individual R=0,821 e satisfação com a independencia (R=0,768) revelam-se como de elevada intensidade, com a satisfação social (R=0,404) e satisfação financeira (R=0,542) como de moderada intensidade e com a satisfação com a carreira (R=0,385) de baixa intensidade</p>
<p>Na amostra de militares observam-se correlações significativas da importância do social com todas as dimensões de satisfação, enquanto que na amostra de civis somente se revelam significativas as correlações com satisfação laboral, satisfação social e satisfação com as relações humanas, sendo de moderada ou baixa intensidade. Na amostra de militares as correlações com satisfação laboral, e satisfação com as relações humanas apresentam-se como de alta intensidade. Genericamente a amostra de militares apresenta correlações de maior intensidade com as dimensões de satisfação que a amostra de civis.</p>	

Apêndice 6 - Análise de Conteúdo da Entrevista Estruturada

Questão 1- Em que medida o acesso a 2,5% das vagas para o ensino superior influenciou o seu ingresso nas FAP?

Marinha	Nada, só soube depois
Força Aérea	Não teve peso, só soube depois
Exército	Não se verificou já tinha a licenciatura
Pontos em Comum	Os entrevistados só souberam quando já estavam em contrato com as FA.

Questão 2- Em que medida o subsídio de propinas influenciou o seu ingresso nas FAP?

Marinha	O sistema de incentivos não está a ser bem divulgado institucionalmente.
Força Aérea	Não teve conhecimento até entrar na FA, mas como é obvio é um ponto a favor.
Exercito	Tal como na primeira questão também não trouxe influencia
Pontos em Comum	Os entrevistados só souberam quando já estavam em contrato com as FA.

Questão 3-Em que medida o sistema de saúde específico das FA influenciou o seu ingresso nas FAP?

Marinha	Não influenciou em nada, mas é bastante vantajoso, na marinha quando são contratados alguém vai explicar o incentivo ligado à saúde
Força Aérea	Considero um dos melhores incentivos deste regulamento. O facto de não ter de me preocupar com as despesas de saúde e ter acesso a um bom sistema de saúde foi uma boa notícia. Como desconhecia os incentivos à data da minha inscrição não posso dizer se constituía uma efetiva motivação de candidatura, mas, decerto, foi dos incentivos que mais me agradou.

Exercito	É importante mas na realidade não é bem assim.
Pontos em Comum	Os entrevistados só souberam quando já estavam em contrato com as FA.

Questão 4- Em que medida o Sistema de financiamento (alojamento, alimentação entre outros) influenciou o seu ingresso nas FAP?

Marinha	Não sabia antes de entrar, porém é bastante vantajoso quando saímos da área de residência e a nível da alimentação é sempre mais barato.
Força Aérea	Não teve qualquer influencia. É um incentivo que pesa pouco na minha decisão de escolha, uma vez eu como estava na minha área de residência, usei pouco. Embora para quem não tenha essa sorte compense.
Exercito	Não sabia antes de entrar, é importante mas não funciona bem assim.
Pontos em Comum	Os entrevistados só souberam quando já estavam em contrato com as FA.

Questão 5: Em que medida apoio para a formação e certificação profissional certificada adequada à inserção ou reinserção no mercado de trabalho influenciou o seu ingresso nas FAP?

Marinha	Não influenciou. A formação interna deveria ser certificada fora da fa. Por vezes os centros não deixam fazer se não estiver adequado para as funções que o militar esta a desempenhar.
Força Aérea	Não posso afirmar que influenciou na entrada mas decerto foi uma ajuda para a reintegração no mercado de trabalho quando terminasse o contrato. Devo confessar que usufrui pouco deste incentivo mas considero de grande importância em especial para os quadros mais técnicos e operacionais da categoria de praças.
Exercito	A formação é sempre importante. O exercito disponibiliza mas há sempre o cuidado de esta ser dada ao quadro permanente principalmente e só depois aos contratados.

Pontos em Comum	Não influenciou, deveria ser certificada no exterior.
-----------------	---

Questão 6: Qual o grau de conhecimento que tem sobre o regulamento de incentivos à prestação do Serviço Militar?

Marinha	Hoje em dia já tenho algum, mas não foi pela via institucional. Foi dar auxilio noutra unidade e ai deram-lhe a conhecer
Força Aérea	Tenho um abrangente conhecimento do regulamento de incentivos uma vez que trabalhei com o diploma que o estabelece durante dois anos enquanto na Força Aérea. Teve, em parte, lugar na divulgação da qual era responsável enquanto em funções, de modo que considero ter um conhecimento sólido do dito regulamento.
Exercito	Tenho um bom conhecimento, uma vez que tenho acompanhado desde que soube. Quando fui para as Forças Armadas só soube através dos outros camaradas e o exercito não explica nem faz nada, Ou seja , este conhecimento é passado de boca a boca sem qualquer esclarecimento por parte do exercito.
Pontos em Comum	Obtiveram a informação de forma não institucional

Questão 7: Diga qual o seu grau de concordância com a seguinte frase. “Encaro com pouca confiança a minha reintegração profissional após os seis anos de contrato nas FA.”

Marinha	Não concordo, porque acho que a passagem de 6 anos é valorizado lá fora, principal fatores como a pontualidade a disciplina.
Força Aérea	Depende do como utilizei esses seis anos na Força Aérea. Encaro com muita confiança a minha reintegração no mercado de trabalho porque penso ter usufruído dos incentivos de uma forma sensata e que me garantiram uma forte melhoria de currículo e por isso uma mais-valia como experiencia profissional. Devo confessar que na

	<p>minha Especialidade, na Força Aérea, todos os anos de serviço militar constituíam efetivos anos de experiencia profissional na minha área de formação, no entanto, isso não é verdade para todas as especialidades. Nesses caso tem de existir, por parte do próprio militar, o interesse de melhorar o currículo enquanto no serviço militar. É para isso que existem estes incentivos. Embora estejam previstos por lei, tem sempre que provir da iniciativa do próprio militar. Considero que a reintegração profissional após seis anos de serviço efetivo nas Forças Armadas dependerá muito de como foi utilizado esse tempo. Considero ainda que a experiencia profissional de qualquer militar tem benefícios visíveis mas também é sujeito a preconceitos. Assim, acho que, são-nos fornecidas ferramentas, mas no final do dia, depende de cada um aquilo que escolhemos fazer com elas.</p>
Exercito	<p>Moderado, estar no exercito 6^a anos, em área de finanças publicas a experiencia que vamos adquirindo é sempre importante, com o regime de incentivos espero ter abertura de ir para a função publica. Embora para empresas privadas já não é tao elevado uma vez que como tenho trabalhado nas finanças publicas para as privadas funcionam de maneiras distintas.</p>
Pontos em Comum	<p>É importante ,essencialmente pelo regime de incentivos</p>

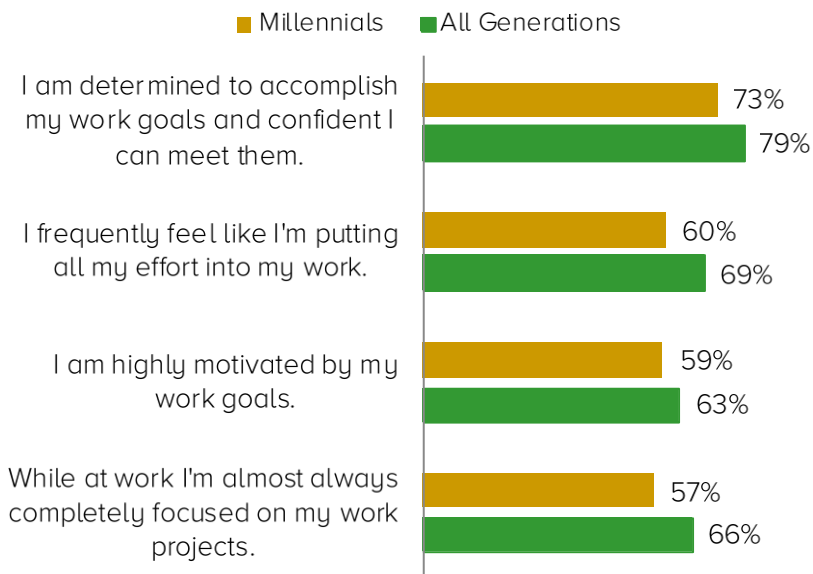
CAPÍTULO VIII - ANEXOS

SHRM Research Spotlight:

Millennial Employees' Job Satisfaction and Engagement

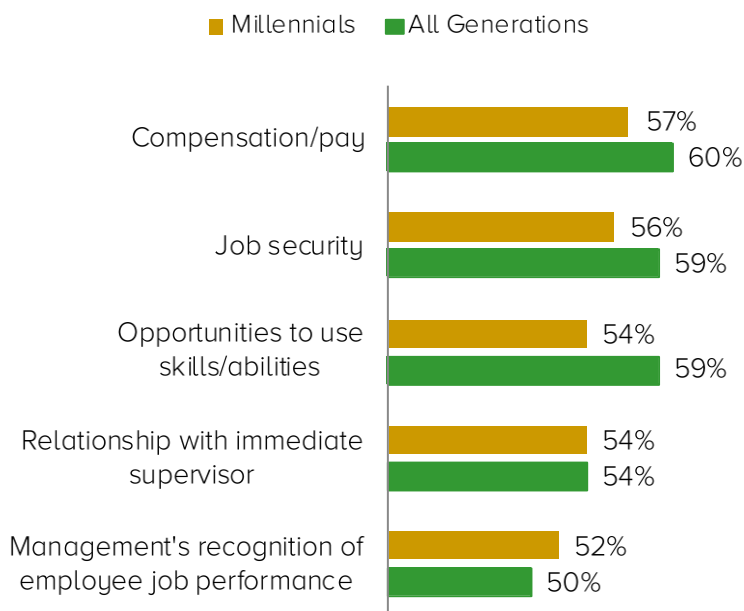
Shedding Light on the Business of HR | shrm.org/research | Twitter @SHRM_Research

Top Engagement Aspects



Note: Figure represents those who answered "agree" and "strongly agree."

Top Job Satisfaction Aspects



Note: Figure represents those who answered "very important."

Key Findings

- The majority of Millennials are satisfied with their jobs. Seventy-five percent of Millennials reported overall satisfaction with their current job, compared with 81% for overall employees.
- Determination and confidence to accomplish work goals are at the forefront for Millennials. Three out of five (60%) Millennials indicated that they frequently feel like they are putting all their effort into their work, and 59% said that they are highly motivated by their work goals.
- Similar to overall employees, compensation/pay and job security are the top two contributors to job satisfaction for Millennials. Compensation/pay was rated as "very important" by 57% of Millennials, followed by job security (56%) and opportunities to use skills/abilities (54%).
- Compensation/pay is also the aspect with the largest gap between importance and satisfaction for Millennials. In addition, Millennials had a 32-percentage-point gap between satisfaction with and importance of career advancement opportunities, compared with a 21-percentage-point gap for overall employees.

Millennial Employees' Level of Satisfaction with Aspects They Find Important to Job Satisfaction

	Very Satisfied	Very Important	Difference (Gaps)
Compensation/pay (1)	21%	57%	36%
Career advancement opportunities (5)	18%	50%	32%
Opportunities to use skills/abilities (3)	24%	54%	30%
Management's recognition of employee job performance (4)	23%	52%	29%
Communication between employees and senior management	19%	47%	28%
Job security (2)	29%	56%	27%
The work itself	23%	48%	25%
Organization's financial stability	25%	49%	24%
Organization's commitment to professional development	17%	40%	23%
Benefits	25%	47%	22%
Career development opportunities	17%	39%	22%
Relationship with immediate supervisor (3)	33%	54%	21%
Meaningfulness of the job	25%	45%	20%
Job-specific training	25%	44%	19%
Overall corporate culture	26%	45%	19%
Organization's commitment to corporate social responsibility	17%	34%	17%
Autonomy and independence	26%	42%	16%
Networking	17%	32%	15%
Paid training and tuition reimbursement programs	18%	32%	14%
Contribution of work to organization's business goals	21%	34%	13%
Organization's commitment to a "green" workplace	16%	28%	12%
Variety of work	24%	36%	12%
Feeling safe in the work environment	38%	48%	10%
Relationship with co-workers	34%	39%	5%
Organization's commitment to a diverse and inclusive workforce	28%	30%	2%

Note: Numbers in parentheses indicate importance ranking of a particular aspect in 2013 for the top five factors. Data are sorted by the "Difference" column. Difference percentages are based on absolute difference between "very important" and "very satisfied" for Millennials.

Methodology: The sample consists of 600 employees randomly selected by an outside survey research organization's web-enabled employee panel, which is based on the American Community Study. 159 of sampled employees identified themselves as Millennials. Data were collected in July and August of 2013. The full findings are available in the *Employee Job Satisfaction and Engagement: The Road to Economic Recovery* research report.