

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O (des)ajustamento entre qualificações dos colaboradores e funções exercidas: um estudo de caso no Exército Português

Mariana Ferreira Vieira Simões de Abreu

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador:
Professora Doutora Helena Lopes, Prof. Catedrática,
ISCTE-IUL

Outubro, 2020

Agradecimentos

Esta investigação contou com incondicionais apoios, e que sem eles não seria possível a sua realização:

Em primeiro lugar um sincero obrigada à minha orientadora Professora Helena Lopes, que apesar dos tempos difíceis a que fomos todos sujeitos, sempre se mostrou disponível para me ajudar e retirar todas as dúvidas de forma explícita e clara de modo a tornar o trabalho o mais rigoroso possível.

Ao Coronel Hilário Peixeiro por ter aceitado constituir-se como elemento de ligação com a Instituição Militar e pela sua prestimosa ajuda.

À minha mãe por todos estes anos a representar o meu ponto seguro, a palavra de conforto e pelo amor e carinho que me deu a vida toda. Ao meu pai por toda a paciência que teve sempre que duvidava de mim própria, por todas as palavras encorajadoras que me fizeram nunca desistir e procurar ser sempre melhor. Obrigada aos dois por terem dedicado a vossa vida aos vossos dois filhos e principalmente por nos terem proporcionado sempre o melhor que podiam. A pessoa que me tornei devo-a inteiramente a vocês.

Ao meu irmão por ser o meu melhor amigo, por estar sempre presente para me fazer rir e nos momentos mais difíceis me fazer sentir segura.

Ao meu namorado pela ajuda ao longo deste percurso, onde existiu sempre muita paciência e compreensão para lidar com dias menos bons. Agradeço pelo companheirismo e dedicação.

Aos meus tios que me acolheram durante estes últimos dois anos e me deram um importante porto de abrigo longe de casa.

À Joana Monteiro por todas as sessões de estudo, por todos os dias e noites que nos incentivámos uma à outra para fazermos um bom trabalho, e pela amizade verdadeira que me dedicou nestes últimos cinco anos.

A todos os que mencionei, um sincero obrigado.

Resumo

A investigação em gestão de recursos humanos encontra-se muito direcionada para organizações com fins lucrativos, deixando assim a descoberto outro tipo de setores. Esta dissertação incide nas percepções dos militares do Exército acerca das práticas da gestão de recursos humanos para o ajustamento entre a formação/qualificações dos militares e as funções exercidas. Procura-se identificar quais as práticas existentes no Exército para ajustar os militares com as funções exercidas, aferir quais as dificuldades sentidas perante a implementação de novas práticas. Para além disto, pretende-se identificar quais os fatores que os militares apontam para a sua satisfação com a função, e, finalmente, perceber se existe a necessidade de adquirir/formar gestores de RH qualificados. Para a recolha dos dados optou-se por um inquérito por questionário aos militares do Exército (n=243), bem como, a realização de três entrevistas a oficiais com funções de comando. Os resultados obtidos mostram uma insatisfação generalizada com as práticas adotadas relacionadas com o ajustamento dos militares com as funções. Os militares mostram que o sistema utilizado pelo Exército não contribui para o *match* adequado entre a formação/qualificações destes com a função desempenhada. Este estudo realça a importância da renovação da gestão de recursos humanos na instituição militar, bem como, o aprofundar do conhecimento sobre esta.

Palavras-Chave: Organizações Sem Fins Lucrativos; Exército; Gestão de Recursos Humanos; Práticas de GRH; Person Job-Fit

Abstract

The research in the human resource management is highly targeted at high profitable organizations, thereby exposing other types of sectors. This dissertation focuses on the perceptions of the Military about Human Resource Management practices for the adjustment between the training / qualifications of the military and the functions performed. It seeks to identify which practices exist in the Military to adjust the soldiers with the functions exercised, assess what difficulties are felt when implementing new practices. In addition, it is intended to identify what factors the military points to meet their satisfaction with the function, and, finally, to understand if there is a need to acquire / train qualified HR managers. To collect the data, a questionnaire was carried out to the soldiers (n = 243), as well as three interviews with officers with command functions. The results obtained show a general dissatisfaction with the practices adopted related to the adjustment of the military with the functions. The soldiers shows that the system used by the Military does not contribute to the adequate match between their training / qualifications with the function performed. This study highlights the importance of the renewal of human resource management in the military institution, as well as, the deepening of the knowledge about it.

Keywords: Nonprofit Organizations; Army; Human resource Management; HRM practices; Person Job-Fit

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice de Tabelas	xi
Índice de Figuras	xiii
Glossário.....	xv
Introdução.....	1
Capítulo 1 – Importância e conceitos da Gestão de Recursos Humanos	5
1.1. Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos	5
1.2. Adequação entre as funções e os trabalhadores.....	6
1.3. Políticas e práticas de GRH para ajustamento entre trabalhadores e funções	8
Capítulo 2 – Contextualização e caracterização do Exército Português.....	11
2.1. Exército Português.....	11
2.2. Rigidez e Cultura Organizacional.....	12
2.3. Número de Efetivos no Exército	14
Capítulo 3 – Gestão de Recursos Humanos no Exército.....	17
3.1. Estrutura da GRH do Exército.....	17
3.2. Normas de Nomeação e Colocação dos Militares	18
Capítulo 4 – Metodologia.....	23
4.1. Desenho de investigação	23
4.2. Objetivos de investigação.....	23
4.3. Procedimentos de recolha e tratamento de dados	24
Capítulo 5 – Análise e discussões dos resultados.....	27
5.1. Estudo Qualitativo	27
5.2. Estudo Quantitativo	30
5.2.1. Caracterização da Amostra.....	30
5.2.2. Perceção dos inquiridos acerca do (des)ajustamento entre trabalhador e função.....	32
5.2.3. Perceção dos inquiridos acerca das práticas utilizadas pelo Exército	34
5.2.4. Perceção dos inquiridos sobre Gestão de Recursos Humanos	36
Capítulo 6 – Conclusões e limitações	39
6.1. Principais conclusões do estudo	39
6.2. Contribuições e limitações.....	42
Fontes.....	45
Referências Bibliográficas	47

Anexos	49
Anexo A – Guião de Entrevista.....	49
Anexo B – Transcrição da Entrevista 1	51
Anexo C – Transcrição da Entrevista 2.....	56
Anexo D – Transcrição da Entrevista 3	61
Anexo E – Questionário	65
Anexo F – Tabelas de apoio à análise e discussão dos resultados	70

Índice de Tabelas

Tabela 2.1- Total de Efetivos no QP do Exército Português em 2020.....	15
Tabela 5. 1- Caracterização da amostra por categoria, idade, número de unidades/estabelecimentos/órgãos de colocação e funções desempenhadas	31
Tabela 5.2- Valor médio, segundo escala likert, dos fatores dos quais o Exército leva em consideração no processo de colocação	33
Tabela 5.3- Fatores que podem levar ao desajustamento das qualificações dos militares com as funções exercidas	33
Tabela 5. 4- Conjunto de perguntas acerca das normas de nomeação e colocação do QP do Exército	35
Tabela 5.5- Conjunto de perguntas relacionadas com a rigidez organizacional do Exército..	38

Índice de Figuras

Figura 2.1- Evolução dos Efetivos do Exército de 2008-2018 Fonte: Comando de Pessoal (2018)	14
Figura 2.2- Total de Efetivos no Exército Português em 2020. Fonte: Comando de Pessoal (2020)	15
Figura 5.1- Valor médio de ordenação dos fatores que contribuem para a satisfação dos militares com as funções atribuídas	32
Figura 5.2- Gráfico circular acerca da opinião dos militares sobre adequabilidade dos cursos/formações conforme a sua função.....	34
Figura 5.3- Gráfico circular acerca da opinião dos militares sobre a dificuldade em colocar militares pelas diversas funções face à diminuição de efetivos	34
Figura 5.4- Opinião dos militares face ao recrutamento externo de gestores de RH.....	36

Glossário

AF – Análise de Funções

AM – Academia Militar

CEME – Chefe do Estado-Maior do Exército

CEMGFA – Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas

DARH – Direção de Administração Recursos Humanos

EMFAR – Estatuto dos Militares das Forças Armadas

FFAA – Forças Armadas

GMP – Guarnição Militar de Preferência

GRH – Gestão de Recursos Humanos

LOBOFA – Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas

NNCMQP – Normas de Nomeação e Colocação dos Militares do Quadro Permanente

P-J fit – Person-Job fit

QP – Quadro Permanente

RH – Recursos Humanos

OSFL – Organização Sem Fins Lucrativos

U/E/O – Unidades/ Estabelecimentos/Órgãos

Introdução

Para garantir o desenvolvimento das organizações é necessário a existência de uma boa gestão dos recursos disponíveis, sendo que a grande maioria destes são constituídos por recursos humanos. Se não existir a sua boa orientação, as organizações não conseguem prosperar (Cimpan, 2012). Assim, é facilmente identificável que o bom desempenho e uma elevada produtividade dependem diretamente do comportamento e da performance dos seus colaboradores (Sadeghi & Mohtashami, 2011).

No âmbito do anteriormente referido este trabalho irá focar-se numa organização que tem como elemento principal os recursos humanos e a sua gestão, nomeadamente aqueles que pertencem aos quadros permanentes (QP) e nos quais são efetuados os maiores investimentos de formação, o Exército Português.

As Forças Armadas (FFAA), nomeadamente as ocidentais, têm vindo a sofrer ao longo das últimas décadas alterações estruturais e de efetivo decorrentes da alteração do quadro da política mundial e conseqüente perceção da ameaça. Desde a desintegração da União das Repúblicas Soviéticas Socialistas e conseqüente queda do Muro de Berlim, no geral as Forças Armadas tendem a ser menores e mais eficazes. De facto, todos os assuntos relacionados com o mundo militar no século XXI estão altamente caracterizados por um ritmo acelerado de mudanças e transformações exigidas à instituição (McIntyre, Gauvin, & Waruszynski, 2003).

A área da gestão de recursos humanos (GRH) que nesta organização era vista como mera área de apoio e na qual pouco se investia, passou a constituir-se como um fator essencial para planear, organizar e orientar os militares de modo a que sejam atingidos os objetivos da forma mais eficaz possível e garantir o sucesso da organização (Mcphaul, 2008). Hoje em dia já não é possível, dada a maior escassez, continuar a fazer a alocação dos recursos de forma desajustada, ou pouco direcionada, das necessidades de produtividade, ou seja, não é possível repartir indiscriminadamente, como antigamente, vastos recursos pelas diversas atividades profissionais (Cherrington, 1995). As organizações chegaram à conclusão que necessitavam urgentemente de gestores de recursos humanos capazes de aplicar e desenvolver políticas e práticas mais inovadoras para o sucesso organizacional, não podendo limitar-se apenas ao tradicional (Ivancevich, 2007).

Neste contexto, o tema da dissertação irá focar-se na perceção dos militares acerca das práticas da gestão de recursos humanos utilizadas para a o ajustamento entre a formação/qualificações dos militares e as funções exercidas. Com este estudo pretende-se entender quais as práticas existentes no Exército para o ajustamento dos militares com as funções exercidas, identificar os fatores que influenciam a satisfação dos militares com a função atribuída, aferir quais as dificuldades em implementar novas políticas e práticas, e, finalmente, perceber se existe a necessidade de adquirir/formar gestores de RH qualificados.

A dissertação irá incidir apenas no Exército Português, nomeadamente na gestão de efetivos dos quadros permanentes, pelo facto do tema ser vasto e embora havendo semelhanças, por haver diferenças profundas nessa gestão, ditadas pelo quadro de emprego e missão específica dos outros ramos, a Marinha e a Força Aérea.

Este tema é de facto relevante pois as FFAA têm como principal e última finalidade a defesa militar do território nacional, sendo essenciais para a afirmação de Portugal no mundo. A defesa dos interesses do País obriga a que as Forças Armadas, como instrumento do Estado para a consecução dos seus objetivos, sejam uma organização eficaz, sendo essa eficácia determinada em maioria pela excelência da gestão dos recursos disponíveis, nomeadamente os humanos.

Esta investigação vai possibilitar conhecer um pouco mais sobre a realidade da gestão de recursos humanos no Exército, pois sendo este tipo de organizações normalmente “fechadas”, não existem em abundância trabalhos sobre as mesmas e como tal a transmissão de conhecimento sobre estas pode ser uma mais valia para a GRH do Exército e para o mundo académico.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos: revisão de literatura, contextualização do objeto de estudo, GRH do Exército, metodologia utilizada, análise da informação obtida e respetivas conclusões. Apresentando-se em forma de anexo a informação adicional considerada pertinente para melhor entendimento.

No primeiro capítulo, apresenta-se a revisão de literatura sobre a gestão de RH nas organizações sem fins lucrativos (OSFL), bem como, o conceito *person-job fit*, realçando a sua importância no contexto organizacional, tornando-se imperativo colocar corretamente os colaboradores nas funções corretas de modo a retirar o maior rendimento possível destes. Por fim, apresentam-se quais as políticas e práticas de Recursos Humanos que vão ao encontro do ajustamento entre os trabalhadores e as funções.

De seguida, no segundo capítulo, procede-se à contextualização da organização, com especial atenção à sua rigidez organizacional e à diminuição de efetivos. No terceiro capítulo aborda-se a gestão de recursos humanos no Exército, apresenta-se o documento e conceitos utilizados pela GRH do Exército para alocar os seus militares pelas diversas funções.

Optou-se por uma metodologia quantitativa através da aplicação de um inquérito por questionário e qualitativa através de entrevistas semi-diretivas. Os questionários foram direcionados a militares pertencentes ao Quadro Permanente do Exército. As entrevistas servem de complemento aos questionários, e foram entrevistados militares do QP que desempenhem ou já tenham desempenhado cargos/funções de direção, comando ou chefia.

Capítulo 1 – Importância e conceitos da Gestão de Recursos Humanos

1.1. Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos

A definição das organizações sem fins lucrativos não é fácil pois estas diferem muito em termos de estrutura, natureza jurídica e áreas de atuação (Santos, 2011). Estes tipos de organizações apresentam mecanismos muito próprios de funcionamento. Para além disto, distinguem-se pela sua missão e objetivos (Sandler & Hudson, 1998). Segundo Carvalho (2005) as organizações desta natureza existem para a satisfação de necessidades. Assim, este acredita que o lucro destas empresas passa por fatores como o aumento da qualidade de vida do seu público alvo.

Neste sentido, o sucesso deste tipo de organizações não passa por um crescimento económico, mas sim pelo cumprimento da sua principal missão que pode estar associada por exemplo “a salvar vidas” (Carvalho, 2005).

Apesar de todas as diferenças existentes entre estas organizações e as organizações lucrativas, estas têm de dar resposta às mesmas dificuldades e desafios, tanto a nível estrutural, económico, tecnológico, etc (Pynes, 2009). Assim, é necessário que estas desenvolvam mecanismos de gestão que consigam garantir o desenvolvimento e competitividade que necessitam de modo a garantir a sua sobrevivência.

A valorização e a relevância da gestão de recursos humanos é uma noção relativamente recente (Carrel, Elbert, & Hatfield, 1995). O conhecimento sobre a evolução desta área contribuiu para a consciencialização de que a GRH se constitui como um elemento crucial para a sobrevivência e bom desempenho das organizações

No entanto, a GRH nas OSFL é ainda vista em grande parte das organizações como uma área de apoio administrativo. Esta realidade faz com que não exista um grande desenvolvimento da GRH. De facto, Moura (2000) mostra que as organizações sem fins lucrativos em Portugal, não apostam na gestão de recursos humanos pois não relacionam esta área como um fator preponderante para o sucesso organizacional.

Akingbola (2006) apresenta três grandes razões para que a gestão de recursos humanos seja crucial para as organizações sem fins lucrativos:

1. A primeira razão prende-se pelo facto que as diversas áreas de atuação destas organizações impossibilitarem substituir os colaboradores por máquinas, o que torna os seus recursos humanos ainda mais importantes.

2. É necessário que os colaboradores se identifiquem com a missão e valores da organização em que estão inseridos, e que lhes permitam participar nas decisões. Tudo isto vai permitir que estes se sintam mais motivados e aumentar possibilidades de retenção.
3. São organizações que dependem de apoios governamentais de valor variável, e por essa razão, mais uma vez, os colaboradores mostram-se essenciais para ajudarem as organizações a concretizar a sua estratégia.

Para além disto, este autor refere que um dos grandes problemas da gestão de recursos humanos nestas organizações passa pela existência de um problema de gestão no que diz respeito às práticas e procedimentos de GRH no que toca à utilização dos conhecimentos, aptidões e capacidades dos seus colaboradores.

As OSFL devem apostar em definir práticas que vão ao encontro da sua missão, retirando o melhor proveito dos seus recursos (Santos, 2008 cit. por Fernandes, 2011). De facto, torna-se imperativo que estas organizações consigam utilizar os seus recursos da maneira mais eficiente e eficaz possível. Pynes (2009) destaca que o fator preponderante para o sucesso das organizações passa pelo recrutamento e correta utilização de trabalhadores qualificados.

Autores como Akingbola (2006) defendem que a definição das práticas de gestão de recursos humanos destas organizações devem contar com a diminuição de efetivos, pois apresenta-se como umas das realidades das OSFL. Neste seguimento, torna-se crucial que as organizações conheçam os seus recursos humanos identificando as suas grandes potencialidades, de modo a identificar se estes estão a ser utilizados adequadamente (McCandless et Ridder, 2010 cit. por Fernandes, 2011).

1.2. Adequação entre as funções e os trabalhadores

As organizações apresentam uma grande diversidade de funções que se encontram diferenciadas pela sua especificidade, grau de exigência e complexidade. Neste sentido, importa existir uma gestão eficaz, de modo a que se garanta a pessoa certa para o lugar certo. Assim, os recursos humanos de uma organização devem ser alocados eficazmente pelas funções existentes (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

O conceito de função apresenta alguma diversidade de definições. Por um lado, certos autores acreditam que a função é uma ação desempenhada num determinado momento, e por outro, alguns autores defendem que esta é designada pelo papel de cada indivíduo dentro do contexto organizacional (Camara et al., 2013). Peretti (1998) define função como o conjunto de

tarefas que um posto de trabalho exige. Chiavenato (2004) acrescenta que a função é composta pela totalidade das atividades que um trabalhador efetua, que será representado formalmente no organograma de uma organização. De uma maneira simplificada, as funções são um conjunto definido de tarefas que exigem diferentes níveis de responsabilidade e de complexidade, e que diferenciam os postos de trabalho (Camara et al., 2013).

Muitos autores acreditam que a escolha certa de um trabalhador para a realização de determinada função é das vertentes mais importantes da área da gestão de recursos humanos (Mathis & Jackson, 2011).

Quando se considera colocar um colaborador a desempenhar determinada função, é necessário ter em consideração um conjunto de fatores. Antigamente, as organizações preocupavam-se única e exclusivamente com os seus interesses. Hoje em dia, as organizações para selecionar um trabalhador para exercer determinada função, têm de equilibrar interesses organizacionais com os interesses, as capacidades, conhecimentos, qualificações e formações do colaborador em questão (Mathis & Jackson, 2011).

Sendo assim, surge o conceito de *person-job fit* (P-J fit). Este conceito foi definido por vários autores ao longo do tempo. Autores como Parsons, Williamson e Strong, definiam de uma maneira simples como a correspondência entre trabalhador e função. Nas teorias mais atuais, quando se menciona um ajuste do trabalho com a função, existe um equilíbrio entre conhecimentos, formações, aptidões e interesses dos colaboradores com os requisitos da função (Brkich, Jeffs, & Carless, 2002).

As práticas de GRH que visam concretizar esta noção de P-J fit pretendem garantir que as pessoas selecionadas para determinada função sejam as adequadas, de modo a atingir maiores níveis de produtividade, eficiência e eficácia.

Quando existe uma falha na adequabilidade do trabalhador com a função é intitulado de *mismatch*. Normalmente isto acontece quando existe uma falta de equilíbrio e incompatibilidade entre os interesses pessoais, capacidades, formações, expectativas com o trabalho e, muitas vezes, encontra-se relacionado com a localização geográfica do trabalho (Mathis & Jackson, 2011).

Uma má gestão deste processo pode contribuir em múltiplas desvantagens para a organização. A escolha errada de um colaborador, pode resultar num enorme custo. Primeiro, a organização vai ter de solucionar todos os problemas originados pelo fraco desempenho do colaborador. Segundo, pode existir um desperdício do investimento de formação realizado no colaborador, o que faz com que a organização não retire benefício das formações do trabalhador nem do seu verdadeiro potencial. Em terceiro lugar, muitas vezes a substituição do colaborador revela-se muito dispendiosa, tanto a nível financeiro, como a nível temporal e logístico (Rego et al., 2015).

Relativamente ao segundo ponto mencionado, importa salientar que as organizações podem optar por formar o trabalhador depois de lhe atribuírem a função. No entanto, como já foi referido, as funções exigem diferentes níveis de especificidade e complexidade, o que faz com que não se consiga desenvolver os conhecimentos e aptidões necessários em curto prazo. Neste sentido, as organizações devem sempre apostar, na medida do possível, em colaboradores que se aproximem mais ao perfil desejado.

Para além disto, as organizações devem utilizar técnicas que assegurem a justiça dos procedimentos no que concerne á escolha de candidatos para o exercício de determinada função. Os colaboradores ao analisarem as políticas e práticas adotadas devem sentir que existe uma lógica congruente e justa. Se isto não se verificar, irá existir descontentamento, que poderá resultar em possíveis abandonos da empresa, diminuição de desempenho e na emissão de opiniões negativas acerca da própria organização (Moura, 2000).

Como se pode perceber, a adequabilidade da função com um trabalhador não se define como um processo fácil, pois cabe aos gestores de recursos humanos conjugar todos estes fatores de modo a que exista um equilíbrio entre eles. Quando isto acontece, os colaboradores apresentam níveis de satisfação e motivação mais elevados, um melhor desempenho, menos sentimentos de stress e fadiga e um maior comprometimento com a organização onde estão inseridos. Neste sentido, as organizações conseguem obter um maior aproveitamento dos seus recursos humanos (Sekiguchi, 2004).

1.3. Políticas e práticas de GRH para ajustamento entre trabalhadores e funções

Para se atingir o ajustamento entre as qualificações de um colaborador com determinada função, é importante as organizações incutirem na sua estratégia políticas e práticas de GRH que vão ao encontro do melhor desempenho organizacional (Ulrich, 1995).

A GRH assume um papel crucial para atingir o *person- job fit*, pois são as práticas de RH como o recrutamento, a seleção, a formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho e a análise de função que vão ajudar a equilibrar os conhecimentos, competências e qualificações de um trabalhador com determinada função (Boon, Hartog, Boselie, & Paauwe, 2011).

Quando uma organização tem necessidade de preencher determinada função, pode recorrer a dois tipos de recrutamento: interno e externo. O recrutamento externo acontece quando a organização contrata algum colaborador do mundo exterior, e o recrutamento interno acontece quando se preenche determinada função com algum trabalhador da própria organização. Estes dois tipos de recrutamento apresentam vantagens e desvantagens, sendo que cabe ao gestor de RH perceber qual o mais eficaz para suprir as necessidades sentidas (Rego et al., 2015).

Relativamente ao processo de seleção, as organizações devem construir critérios de seleção que fomentem o ajustamento necessário entre o trabalhador e a função em questão de modo a selecionarem um candidato para exercer a função da maneira mais eficaz possível (Rego et al., 2015).

Outra prática imprescindível para o P-J Fit é a formação. Nos dias de hoje, a formação é essencial para enfrentar a constante mudança, e é a única forma de garantir a sobrevivência e competitividade organizacional (Ferreira, Martinez, Nunes, & Duarte, 2015).

Segundo Nascimento (2015), a principal finalidade da formação é o desenvolvimento das capacidades e conhecimento dos colaboradores, de modo a garantir a satisfação, eficiência e eficácia no decorrer das suas atividades profissionais, orientado sempre para a concretização dos objetivos organizacionais. É a formação que permite aos colaboradores desempenharem com sucesso as atividades relacionadas com o seu trabalho.

O investimento que uma organização efetua nos seus colaboradores através da formação, deve ser bem gerido de modo a existir um aproveitamento dela, garantindo que a organização retire benefício desse investimento

A avaliação de desempenho permite a organização medir a eficiência e eficácia dos colaboradores. Assim, os gestores de RH podem tomar decisões acerca dos titulares das funções (Nascimento & Pereira, 2015).

A análise de funções (AF) é considerada por alguns autores uma das práticas mais importantes da gestão de recursos humanos. De uma maneira simplificada os gestores de recursos humanos utilizam a análise de função como uma ferramenta para contextualizar e definir a função. Geralmente descreve-se uma função tendo em conta: os seus objetivos; as responsabilidades; os deveres; quais os materiais necessários; e as restantes condições de empregabilidade (regime contratual, relação com sindicatos, benefícios da função, etc). Importa ainda distinguir as especificações das funções. Enquanto que a descrição incide sobre o que é feito, tarefas e comportamentos, as especificações refletem os atributos necessários para desempenhar a função com sucesso, ou seja, conhecimentos, capacidades e aptidões. É nesta fase que se inserem os requisitos cognitivos e físicos, as responsabilidades e as condições de trabalho (Rego et al., 2015).

A AF permite ao gestor de RH retirar conclusões que lhe permitam aplicar decisões noutras práticas igualmente importantes. A AF facilita o recrutamento e seleção, pois esta permite determinar as características do trabalho e o candidato que mais se adequa à função. Também ajuda os gestores de RH a perceberem quais as necessidades sentidas de formação. Relativamente à avaliação de desempenho, a AF permite que se identifique com mais facilidade o que se espera obter do desempenho do trabalhador (Rego et al., 2015).

Em suma, as práticas de GRH vão permitir que o trabalhador tenha todas as qualificações, competências e conhecimentos necessários para executar com brio a sua função.

Importa ainda salientar que embora na literatura existam modelos construídos para apoiar a gestão de recursos humanos das organizações, importa que os gestores não olhem para as práticas de GRH e limitem-se a reproduzi-las. Estes devem ter em conta vários fatores, tais como, o tipo de organização, antecedentes históricos, cultura organizacional, fatores económicos, sociais e políticos (Paauwe, 2004).

Capítulo 2 – Contextualização e caracterização do Exército Português

2.1. Exército Português

As Forças Armadas são uma das instituições mais antigas do País, parte integrante da nossa história e com contributo inequívoco para o engrandecimento de Portugal (Estado-Maior-General das Forças Armadas, 2007).

As FFAA são constituídas não só por forças combatentes, mas também por outras de apoio que garantem que Portugal tenha uma força militar organizada, sustentada e credível capaz de defender os seus interesses. Destacam-se as escolas e centros de formação para militares, departamentos de recursos humanos, hospitais militares, órgãos de apoio logístico, financeiro e administrativo, etc.

O principal foco da sua missão passa pela defesa militar do país, pela garantia da liberdade de todos os portugueses, participando em missões de apoio à paz e humanitárias, no combate ao terrorismo e às novas ameaças existentes no mundo. Para além destas, com a evolução da sociedade, foi exigido às FFAA que estas expandissem a sua área de atuação. Assim, estas também desenvolvem missões do interesse público, como a prevenção e apoio ao combate aos incêndios, transporte de órgãos para transplante e evacuações médicas, etc (Estado-Maior-General das Forças Armadas, 2007).

As FFAA são constituídas por três componentes ou ramos que se diferenciam genericamente pelo seu campo de atuação: a Força Aérea atua no ar, a Marinha atua na água e o Exército atua em terra (Estado-Maior-General das Forças Armadas, 2007).

Este trabalho irá incidir apenas num dos ramos das Forças Armadas, o Exército. Sendo assim, importa aprofundar um pouco mais o conhecimento desta componente. O Exército é caracterizado por uma disciplina rigorosa, um elevado estado de prontidão e competência e por um nível de hierarquização elevado, comandado pelo Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME) e assentando a sua organização em 4 pilares: O Comando das Forças Terrestres onde se integram a Brigada de Reação Rápida, a Brigada de Intervenção e a Brigada Mecanizada, as Forças de Apoio Geral, a Zona Militar da Madeira e a Zona Militar dos Açores (Português, 2019).

A carreira militar, no Exército, abrange diversas áreas, designadamente: infantaria, cavalaria, artilharia, engenharia, transmissões, material, transporte, saúde, música, secretariado e serviços gerais. Para além destas e complementarmente os militares do Exército poderão optar por se inserirem numa das tropas especiais existentes, sendo estas, os Comandos, os Paraquedistas e as Operações Especiais.

Salienta-se ainda que para além dos militares desta componente serem diferenciados pela sua área geral de atuação, estão distribuídos por categorias: Oficiais, Sargentos e Praças. Segundo o artigo 27 e 28 presente no Estatuto dos Militares das Forças Armadas, estas categorias encontram-se diferenciadas através da sua complexidade (funcional e de responsabilidade) e do seu grau de autonomia. A cada categoria correspondem determinados cargos e funções diferenciadas.

Os Praças, ou também conhecidos vulgarmente como soldados, são a categoria que se encontra mais abaixo na hierarquia militar. Realizam funções de três tipos de natureza: técnica, administrativa e de execução. A Classe de Praças é constituída por pessoal voluntário contratado, podendo estar nas fileiras até um máximo de sete anos.

Os sargentos, classe acima da de Praças, exercem tarefas de comando e chefia, de carácter administrativo, logístico, instrução e execução.

Por último, os Oficiais, são a categoria que apresenta maior qualificação. A formação dos militares desta categoria provem de uma licenciatura com mestrado integrado realizada na Academia Militar (AM) ou, no caso dos Oficiais contratados, das respetivas licenciaturas civis. O mestrado obtido na AM pode ser em áreas distintas: ciências militares (armas combatentes), engenharia militar, engenharia eletrotécnica, engenharia mecânica, administração, medicina, veterinária e ciências farmacêuticas. Nesta Classe assenta a responsabilidade de exercer as funções/cargos de comando, direção, chefia e estado-maior, nas quais a realização de tarefas específicas obriga a um conhecimento profundo de natureza científico-técnico.

Por fim, no âmbito da carreira militar, importa ainda referir que atualmente existe a possibilidade de ingressar nas FFAA e especificamente no Exército através de regimes contratuais. Este concurso é realizado publicamente, através da publicação deste em Diário de República.

2.2. Rigidez e Cultura Organizacional

Para compreender a eficácia de uma organização é necessário analisar a cultura organizacional desta (Camara et al., 2013).

O conceito de cultura organizacional é bastante ambíguo e difícil de definir. Até os indivíduos que vivem dentro de determinada cultura têm alguma dificuldade em defini-la, pois esta desenvolve-se de uma forma tão intangível e subjetiva que se torna difícil descrevê-la (Cherrington, 1995).

Segundo Jaques (1952), a cultura organizacional é a maneira tradicional de pensar e agir partilhada pelos indivíduos pertencentes ao grupo. Os novos indivíduos que pretendam sentir-se integrados, devem aceitar esta premissa.

Edgar Schein (1985), acredita que a cultura nasce de uma necessidade dos indivíduos de ultrapassarem problemas de adaptação externa e integração interna através da criação de padrões. Estes padrões tornam-se valiosos, e assim, imperativos para todos os membros perceberem como se devem comportar e pensar.

A cultura serve para guiar comportamentos e direcionar as escolhas individuais e coletivas, sendo “um sistema de autocontrolo e de reconhecimento mútuo”. Isto significa que esta serve como um guia de valores e normas que caracterizam a organização e que os membros devem seguir. A organização passa a ser um dos grandes ambientes de socialização do indivíduo, e é nela que se vai estimular a identidade social (Camara et al., 2013).

Assim, exposta a importância da cultura organizacional, os gestores de recursos humanos têm de assentar as suas políticas e práticas nos pressupostos estratégicos, na principal missão e valores da organização, pois só assim conseguirão gerir a cultura de forma eficiente e sustentada.

Em suma, a cultura organizacional transmite uma identidade partilhada pelos membros, devido ao valores e comportamentos que todos validam como aceitáveis. É esta cultura que vai fazer com que exista uma homogeneização de comportamentos e também permite que as organizações se distingam umas das outras, servindo como um guião de orientação e controlo (Camara et al., 2013).

Como se sabe, as Forças Armadas apresentam uma cultura muito própria e muito enraizada ao longo dos anos. É uma organização extremamente conservadora, altamente hierarquizada e formal, sendo o Exército o expoente máximo destas características organizacionais. Este tipo de cultura origina uma rigidez organizacional, que a torna mais resistente à mudança (Vicente, 2007).

Esta resistência pode dificultar o processo de adaptação, e muitas vezes faz com que o progresso organizacional não aconteça, diminuindo assim as possibilidades de crescimento da organização em causa. Para além disto, a mudança pode gerar conflitos, perda de lealdade e aumento de erros. É por esta razão, que quando se pretende inserir algo de novo em uma organização, a gestão da mudança tem de ser feita através de uma boa comunicação e possibilidade de participação mantendo sempre clara as perspetivas acerca do futuro (Camara et al., 2013).

2.3. Número de Efetivos no Exército

Uma das grandes mudanças sentidas pelo Exército ao longo dos anos passa pela perda de recursos humanos. Esta diminuição resulta, por um lado, de um maior número de militares a abandonar a organização, mas também, pelas restrições impostas pelo governo à instituição militar.

Com a figura 2.1, é possível verificar que ao longo de 10 anos o Exército tem vindo a sentir uma perda significativa de efetivos.

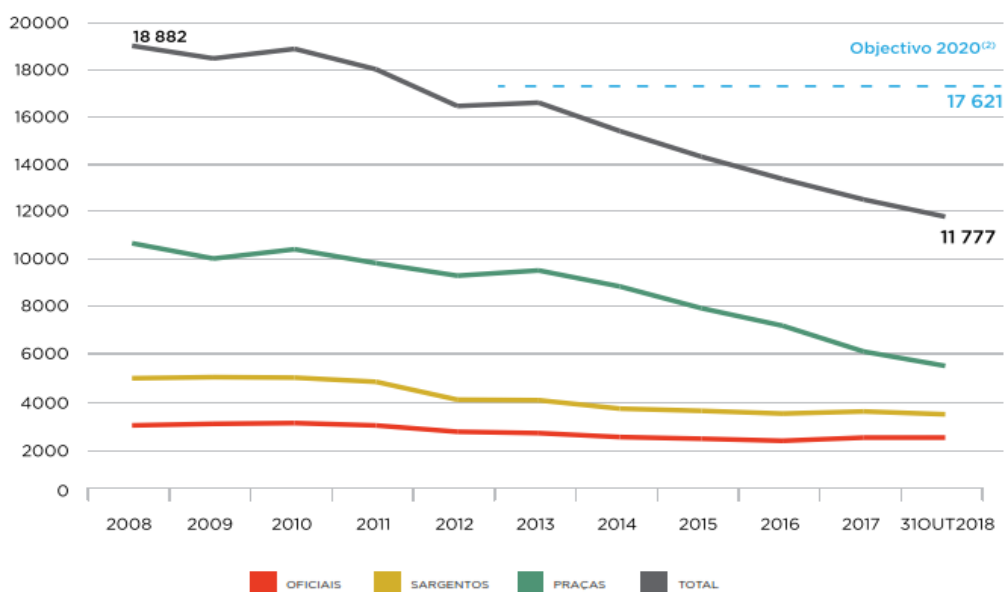


Figura 2.1- Evolução dos Efetivos do Exército de 2008-2018 Fonte: Comando de Pessoal (2018)

Como se pode observar, o ano de 2008 é o ano que apresenta o maior número de efetivos no Exército, com cerca de 18882 militares. No ano de 2018, observamos que comparativamente ao ano de maior número de efetivos (2008), o Exército passou a contar com menos cerca de 7105 militares.

Relativamente às categorias dos militares, podemos identificar facilmente que a categoria que sofreu mais baixas ao longo destes 10 anos, foram os Praças. Os Sargentos seguem-se como a segunda categoria que apresentou mais baixas, no entanto, não se apresenta uma diferença tão significativa como a primeira. Finalmente, os Oficiais apresentaram uma ligeira diferença, mas o número de efetivos não oscilou muito de 2008 até 2018.

O Comando de Pessoal em 2018, entidade responsável pela GRH do Exército, definiu que o grande objetivo para os efetivos do Exército para 2020 seria cerca de 17621 militares, mais 5884 militares relativamente ao ano de 2018.

Com a análise da figura 2.2, podemos perceber que esta meta não foi atingida, pois atualmente o número de efetivos é cerca de 12.952 militares.



Figura 2.2- Total de Efetivos no Exército Português em 2020. Fonte: Comando de Pessoal (2020)

Importa ainda analisar o número de militares pertencentes ao QP do Exército, pois esta investigação incide sobre estes. Assim, com a tabela 2.1, observa-se o número de militares do QP do ano de 2020.

Tabela 2.1- Total de Efetivos no QP do Exército Português em 2020

	Quadro Permanente		
	Oficiais	Sargentos	Total
Exército	1731	2734	4465
EMGFA	305	157	462
MDN	47	41	88
FORA MDN	38	15	53
Total	2121	2947	5068

Fonte: Comando de Pessoal – Quadro Resumo de Efetivos, 2020

Com a observação da figura 2.2 e da tabela 2.1, percebe-se que dos 12952 militares, apenas 5068 pertencem ao QP. Assim, verifica-se que o QP abrange 39% dos militares.

Importa ainda salientar que o problema da perda de efetivos do Exército português torna-se ainda mais grave no que toca às tropas especiais (paraquedistas, comandos e operações especiais), pois são estas que representam, neste Ramo, um maior empenhamento no quadro dos compromissos internacionais de Portugal nas Organizações de que somos membros, nomeadamente a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), a União Europeia (UE) e a Organização das Nações Unidas (ONU) (Freire, 2018).

Em suma, com o problema referido acima, a gestão dos recursos humanos no Exército torna-se cada vez mais crucial para que este problema do baixo número de efetivos possa ser gerido de modo a contribuir para a manutenção e eficácia dos recursos que ainda estão na organização, retirando o melhor proveito dos poucos recursos que têm.

Capítulo 3 – Gestão de Recursos Humanos no Exército

3.1. Estrutura da GRH do Exército

Como já foi mencionado anteriormente, a gestão de recursos humanos é um elemento crucial para o desenvolvimento das organizações e para a sua sobrevivência (Cherrington, 1995).

Recuando à altura da segunda guerra mundial, no ano de 1940, surgiu a necessidade de organizar um conjunto vasto de soldados e por esta razão, foi necessário criar os primeiros procedimentos da gestão de pessoas. Nesta altura, as FFAA apresentaram modelos de seleção, treino e avaliação de desempenho muito modernizadas (Cherrington, 1995).

Porém, esta tendência ao longo dos tempos foi alterada. O mundo civil desenvolveu a gestão de recursos humanos conforme as necessidades que a sociedade apresentava, enquanto que o mundo militar estagnou nas suas políticas e práticas.

O termo “gestão de recursos humanos” passou a ser utilizado pelo Exército de modo a existir uma aproximação aos conceitos utilizados pelo mundo civil, onde aqui se incluem as tarefas e funções associadas à gestão de pessoal. Antigamente, a gestão de recursos humanos do Exército era vista apenas como uma área de apoio, passando mais tarde a ser considerada como um fator essencial para a definição estratégica e um facilitador desta. Para esta mudança, foi necessário existirem líderes cada vez mais conscientes da importância da gestão de RH, depositando maior creditação aos profissionais de RH (Mcphaul, 2008).

A principal entidade responsável pela gestão de recursos humanos do Exército é chamada de Comando de Pessoal. Dentro dos departamentos existentes, é importante salientar a Direção de Administração dos Recursos Humanos (DARH) que tem como principal finalidade a gestão, coordenação e execução dos processos relativos aos recursos humanos (Pinto, 2016).

Como já foi mencionado, a gestão de RH não se encontra presente na lista de áreas que abrangem a carreira militar. Neste sentido, o Exército deve construir políticas e práticas de GRH que minimizem esta limitação. Um exemplo de prática a adotar passa pelo recrutamento externo, onde é possível recrutar profissionais especializados na área que determinada organização tem menor conhecimento, e minimizar assim as lacunas de formação. Porém, no caso do Exército, esta parece não ser a prática escolhida, pois segundo Lhano (2007), o recurso a profissionais de GRH revela-se marginal ou mesmo nulo.

3.2. Normas de Nomeação e Colocação dos Militares

Como se sabe, a eficiência e a eficácia são os alicerces que garantem o sucesso de qualquer organização. Para tal, a necessidade de colocar corretamente os colaboradores pelas diferentes funções, cargos e áreas de atividade emerge como um dos fatores cruciais para a obtenção dos melhores resultados.

No Exército, o processo de colocação e nomeação dos militares nas diferentes funções/cargos e unidades/estabelecimentos/órgãos (U/E/O) é orientado por um documento intitulado de “Normas de Nomeação e Colocação dos Militares do Quadro Permanente (NNCMQP)” que é constituído por 57 artigos. As NNCMQP são aprovadas por despacho do CEME, no uso da competência conferida nos termos da Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA).

De acordo com o artigo nº132 do Estatuto dos Militares das Forças Armadas promulgado em Diário da República, a colocação dos militares deve obedecer aos seguintes princípios:

1. A colocação do militar deve satisfazer a necessidade de serviço;
2. O militar escolhido deve ser adequado para desempenhar o serviço de acordo com as suas competências e experiências;
3. Tem de se salvaguardar o desenvolvimento da carreira do militar colocado;
4. Garantir que existe aproveitamento da capacidade profissional;
5. Combinar sempre que possível os interesses pessoais com os de serviço. Com especial atenção em situações de casais de militares cônjuges ou em união de facto.

Segundo Inácio (2009) a compreensão de como opera este processo não é fácil, pois apresenta um conjunto diversificado de variáveis e pode levantar um conjunto de fatores sensíveis como a justiça, a transparência e a legitimidade, que terão indiretamente consequências no sucesso organizacional. Lopes (2019) acredita que as colocações realizadas não são feitas através de uma análise totalmente correta, pois afirma que as Forças Armadas não identificam corretamente as competências e perfis adequados para a realização das funções e cargos.

De modo a compreender melhor as normas de nomeação e colocação dos militares é importante definir alguns conceitos essenciais:

a) U/E/O (Unidades / Estabelecimentos / Órgãos)

São os locais físicos por onde a instituição militar se encontra distribuída e onde os militares podem exercer a sua atividade profissional.

b) Guarnição Militar de Preferência

A Guarnição Militar é uma área geográfica onde existe pelo menos uma U/E/O. Os militares devem escolher a sua guarnição militar de preferência (GMP), declarando em documento formal a sua preferência, em termos de localização, para prestação de serviço das diferentes guarnições. (Artigo 2 e artigo 3 das normas de colocação – Despacho nº 90-CEME/2002).

c) Antiguidade

A antiguidade do militar em cada posto reporta-se à data fixada no respetivo documento oficial de promoção, considerando-se de menor antiguidade, no mesmo posto, o promovido em data mais recente, salvo disposição em contrário prevista no Estatuto.

d) Nomeação

Este conceito refere-se à escolha de um militar para exercer determinado cargo/função.

Segundo o artigo 133º do EMFAR a nomeação de militares poderá acontecer de acordo com uma das seguintes modalidades:

- **Nomeação por escolha:** acontece sempre que se pretende satisfazer uma necessidade ou interesse do serviço. Nesta modalidade, analisa-se as qualificações técnicas e as qualidades pessoais do nomeado, e também, as exigências e requisitos do cargo/função (artigo 134º).
- **Nomeação por oferecimento:** neste caso, existe a possibilidade de o militar declarar que se oferece para exercer determinada função ou cargo. A nomeação por oferecimento também pode ser feita através de um convite ao militar (artigo 135º).
- **Nomeação por imposição de serviço:** nesta modalidade, a nomeação é feita através de uma escala para desempenhar determinado cargo/função. Segundo o artigo 136º, apenas os militares que garantem os requisitos profissionais e técnicos que a tarefa exige é que se encontram na escala.

Independentemente da modalidade de nomeação, o militar selecionado pode ser colocado fora da sua guarnição militar de preferência. No entanto, deve ser garantido o apoio social necessário (Caldeira, 2009).

No que diz respeito à nomeação por imposição de serviço, consegue-se perceber que os critérios podem ser um pouco vagos. A escala é construída de modo a ordenar os militares segundo a sua antiguidade. A nomeação por imposição de serviço é realizada pela Direção de Administração dos Recursos Humanos, que dá prioridade à menor antiguidade, ou seja, selecionam sempre primeiro os militares com menos tempo de posto. No entanto, existem autores que defendem que este critério não é o mais adequado em situações que a colocação efetiva vá de encontro à colocação de preferência pois, nesse sentido quem deveria ter esse benefício seriam os militares mais antigos (Inácio, 2009).

Outra situação que se deve ter em conta é o facto de que nos critérios de nomeação por imposição nenhum fazer referência à conciliação dos interesses pessoais com os de serviço. No entanto, o artigo 132 (mencionado acima) aponta para os princípios de colocação, onde um dos fatores é essa mesma conciliação, colocando-nos perante uma situação dúbia.

Identifica-se que os interesses organizacionais, à partida, são salvaguardados, sendo que os interesses pessoais dos militares ficam para segundo plano, podendo isto trazer consequências muito negativas no rendimento destes. O único fator com que estas normas se preocupam ao nível do foro pessoal, é a possibilidade de escolha da área preferencial de colocação (Inácio, 2009).

De facto, quando as organizações não dão o devido valor aos interesses dos seus colaboradores, arriscam-se a que exista uma grande perda de produtividade e vontade de abandonar a organização. Um dos fatores que leva ao sucesso organizacional é a vontade dos trabalhadores assumirem as suas responsabilidades nas funções e cargos que estão a exercer.

e) Colocação

No caso da instituição militar, a alocação dos diversos militares às funções/cargos nas U/E/O chama-se colocação, podendo, segundo as regras de nomeação e colocação, ficar numa das situações seguintes:

- **Colocado** – quando o militar está a desempenhar funções em U/E/O dentro da sua Guarnição Militar de Preferência;
- **Deslocado** – quando o militar está a desempenhar funções em U/E/O fora da sua Guarnição Militar de Preferência;
- **Inamovível (colocado ou deslocado)** – quando por imperativo de serviço o militar não pode ser movimentado e deixar de exercer a função / cargo para o qual está nomeado.

f) Processo de Colocação

Para qualquer organização é um processo sistemático com um conjunto diversificado de etapas, iniciando-se normalmente, quando existe uma necessidade de preenchimento de determinada função/cargo e terminando quando se encontra o ativo para a realização das funções exigidas.

No caso do Exército este processo também é utilizado, mas de forma extraordinária pois o processo normal assenta na rotação bianual (março e setembro) dos recursos, com base na situação quase exclusiva de “colocados” e “deslocados” nas guarnições.

Em suma, como já foi mencionado a gestão de recursos torna-se fundamental para o sucesso de uma organização. Sendo assim, a distribuição dos trabalhadores para os diferentes cargos e funções faz parte dessa mesma boa gestão, pois é esta ligação que contribui para a eficiência e eficácia organizacional.

Capítulo 4 – Metodologia

4.1. Desenho de investigação

Como método de pesquisa para realizar a dissertação optou-se por uma metodologia quantitativa, através do inquérito por questionário e por uma metodologia qualitativa, a entrevista sem-diretiva.

Quando se pretende investigar sobre determinada população, o questionário é o método mais indicado, pois permite colocar um conjunto de perguntas ao grupo acerca da sua situação profissional, social, familiar, e ainda, identificar a opinião, conhecimentos e expectativas acerca de qualquer assunto pertinente para a investigação (Quivy, 2008).

As principais vantagens deste método são essencialmente duas. A primeira diz respeito à capacidade de acesso a um conjunto vasto de dados, e posteriormente à sua análise. A segunda grande vantagem deve-se ao facto de o questionário permitir obter uma representatividade do grupo estudado (Quivy & Campenhoudt, 2008).

De acordo com Morgan (1988) uma entrevista decorre entre duas pessoas, com o intuito de obter informações acerca de determinado tema. As entrevistas semi-diretivas são compostas por questões abertas, sendo que o entrevistador deve ter um guião previamente estruturado de modo a garantir que aborda todos os temas necessários.

Segundo autores como Ghiglione e Matalon (1992) as entrevistas devem ser realizadas de forma coerente e lógica, sem interrupções e desperdício de tempo. Para isto, é preciso que ocorram em locais calmos, sem qualquer tipo de ruído, sem restrição de tempo, e onde o entrevistado se sinta confortável.

Peretz (1998) apresenta uma tripla função relativamente às informações recolhidas através do questionário e das entrevistas: permitem identificar as características sociodemográficas dos indivíduos inquiridos; identificam as atitudes e comportamentos do grupo analisado relativamente a determinado fenómeno e descrevem acontecimentos passados.

Para além disto, este autor afirma que o investigador tem de ter sempre presente a possibilidade de os inquiridos não serem totalmente verdadeiros e responderem aquilo que acreditam ser o mais socialmente aceite.

4.2. Objetivos de investigação

O tema principal desta investigação centra-se na perceção dos militares acerca das práticas da gestão de recursos humanos utilizadas para o ajustamento entre a formação/qualificações dos militares e as funções exercidas. Neste sentido, formularam-se os seguintes objetivos

específicos: identificar quais as práticas utilizadas pelo Exército para os ajustamentos entre os militares e as respetivas funções; aferir quais as dificuldades em implementar novas práticas e políticas para melhorar o processo de atribuição de funções; identificar os fatores que influenciam a satisfação dos militares com as funções atribuídas; e perceber se existe a necessidade de adquirir/formar gestores de RH qualificados.

4.3. Procedimentos de recolha e tratamento de dados

Para responder aos objetivos anteriormente referidos, optou-se por utilizar dois instrumentos distintos para a recolha de dados, o inquérito por questionário para uma abordagem quantitativa e a entrevista para uma abordagem qualitativa.

No caso da entrevista, foi construído um guião com 11 perguntas (anexo A) de modo a recolher informação sobre alguns dos objetivos específicos desta investigação.

Foram entrevistados três militares (anexo B,C e D) com elevados níveis de experiência e que, pelas funções que desempenham ou já desempenharam, possam de alguma forma esclarecer questões mais específicas relacionadas com as práticas de GRH utilizadas relativas ao ajustamento entre militares e funções; identificar quais os principais obstáculos à implementação de novas práticas; e possíveis esclarecimentos acerca do departamento responsável pela GRH do Exército.

Os entrevistados apresentam uma média de idades de 52 anos, e foi-lhes garantido o seu anonimato. Devido à situação atual de pandemia mundial, optou-se por se realizar as entrevistas por via *Skype*. Cada entrevista teve uma duração média de 15-20 minutos.

Depois de finalizadas as entrevistas, recorreu-se à sua transcrição. Posteriormente, construiu-se uma grelha de análise de conteúdo, de modo a atingir uma análise cuidadosa de forma a salientar a informação mais relevante. Na grelha de análise foram criadas as seguintes categorias: práticas de GRH; desajustamento entre qualificações e funções; gestão de RH, subdividida em Direção Administração Recursos Humanos (DARH) e Gestores de RH qualificados; e principais obstáculos. A informação recolhida nas entrevistas foi posteriormente cruzada com a informação recolhida nos questionários.

O processo de amostragem selecionado para a realização dos questionários foi a amostra por conveniência, impossibilitando a generalização dos resultados, sendo que a população alvo foram os militares do QP pertencentes ao Exército Português. Os questionários foram distribuídos por via e-mail através da rede do Exército. Assim, a construção do questionário (Anexo E) foi feita em suporte informático através da plataforma *google forms* que permite a construção de questionários ou formulários. O *e-mail* de divulgação do questionário continha um pequeno texto a explicar o tema da investigação e a solicitar a resposta de todos os militares do Exército português pertencentes ao Quadro Permanente.

Estes permitiram a recolha de informação relativa às opiniões acerca das práticas de GRH utilizadas para a ajustamento entre militares e funções, identificação de quais os fatores que os militares mencionam serem os que os deixa mais satisfeitos com a atribuição de uma função, a perceção de quais as razões que estes acreditam que levam a possíveis desajustamentos entre as suas qualificações e funções, e quais os obstáculos para a implementação de novas políticas e práticas. Para além disto, permitiram aferir a necessidade sentida em recrutar/formar gestores qualificados.

Após recolhida a informação, procedeu-se à sua análise através do programa *IBM SPSS Statistics*.

Capítulo 5 – Análise e discussões dos resultados

5.1. Estudo Qualitativo

Como já foi mencionado, o processo de colocação dos militares nas diferentes funções e U/E/O é realizado com base num documento intitulado “normas de nomeação e colocação dos militares”. Nas três entrevistas, foi possível observar um elevado nível de descontentamento com a utilização deste documento, pois os entrevistados acreditam que este processo, na maioria dos casos, não consegue relacionar as qualificações/formações/especializações dos militares e a experiência necessária para determinada função. O primeiro entrevistado indica que “*o Exército utiliza uma forma fácil de gerir... Ou seja, inserimos os militares numa “tabela” aquilo dá um resultado que diz quem é que tem de rodar e onde é que tem de ser colocado. Não se está preocupado com outros fatores. É a maneira mais fácil de gerir*”.

Neste sentido, foi questionado se existiria outro tipo de práticas de GRH utilizadas para alocar os militares pelas diversas funções, tendo os entrevistados declarado não existir mais nenhuma prática. Na segunda entrevista, o militar referiu duas possíveis práticas de GRH: a avaliação de desempenho e a análise de funções. Porém, estas não são utilizadas no âmbito da colocação dos militares nem para eventuais ajustamentos referentes às qualificações dos militares para as funções a desempenhar. De uma forma abreviada, a avaliação de desempenho é utilizada, na grande maioria, como contributo de ordenação para as promoções dos militares, sendo a análise de funções uma prática ainda muito pouco desenvolvida, não existindo documento formal em todas as funções.

Com a análise das três entrevistas, é possível perceber que os entrevistados acreditam que as normas existentes impossibilitam a compatibilização das formações/qualificações com as funções. O entrevistado 1 explica “*nós tanto desempenhamos funções na administração de pessoal como na administração de material, por exemplo. São áreas completamente dispareas que obviamente exigem qualificações distintas, e no entanto, os militares rodam de umas áreas para as outras*”. O entrevistado 3 acrescenta que “*há funções que requerem determinadas especializações e experiência que não se coadunam com as regras de movimentações gerais das normas. Estas deveriam prever estas situações (...)*”. O segundo entrevistado opta por expor um exemplo bastante elucidativo: “*Se olharmos por exemplo para um Capitão de Infantaria Paraquedista, que tenha cursos como Instrutor de Paraquedismo e de Técnico de Equipamento Aéreo, estamos a falar de um militar no qual Portugal investiu muito dinheiro. De acordo com o sistema utilizado no Exército Português, para a rotação deste Capitão só se terá em conta que é de Infantaria, podendo ele ser colocado em qualquer unidade com*

cabimento orgânico para Capitães de Infantaria. Contudo para preencher a vaga que este Capitão deixa aberta na sua unidade, o contrário já não se aplica, pois outro Capitão de Infantaria sem as mesmas valências não conseguirá desempenhar as mesmas funções.”

Também foi possível perceber que nas funções que estes consideraram que não tinham as qualificações mais corretas para as exercer, não existiu qualquer tipo de investimento por parte do Exército na sua formação, o que fez com que estes tivessem de desenvolver competências e capacidades por iniciativa própria.

O entrevistado 1 e o entrevistado 2 referem que este desajustamento acontece pelo facto de o sistema utilizado pelo Exército assentar nas áreas geográficas preferenciais de colocação, o que faz com que o sistema seja altamente rotativo de modo a não estarem *“sempre as mesmas pessoas colocadas onde querem e outros nunca estarem...”* (entrevista 1). O segundo entrevistado ainda explica que existem vários tipos de U/E/O com particularidades específicas, podendo ser mais produtivo a rotação ser feita pelo tipo de U/E/O e não pelo seu total.

Durante a entrevista foi questionado aos militares acerca da capacidade dos comandantes das U/E/O de influenciar o processo da alocação dos militares. Foi possível perceber que os comandantes participam no processo apenas com a manifestação das suas necessidades em pessoal, não tendo qualquer tipo de intervenção direta na aplicação das normas de nomeação e colocação, pois este processo é da inteira responsabilidade da DARH. Depois da atribuição e/ou retirada de pessoal, devido às necessidades de rotação normais ou extraordinárias, é que os comandantes intervêm ao colocar os seus subordinados nas diversas funções da sua U/E/O. No entanto, os entrevistados 1 e 2 explicam que a sua capacidade de colocar os militares corretamente nas funções não se torna uma tarefa fácil, pois na maioria das vezes as suas propostas e manifestação de necessidades, nomeadamente para atribuição ou manutenção de recursos com formação/qualificação específica, não são atendidas pela DARH: *“O poder do comandante neste processo acaba por ser muito relativo. Basta imaginar o seguinte, eu como comandante mando um relatório à DARH a pedir x militares com esta e aquela qualificação para determinadas funções... Se a DARH não me manda nenhum militar com as qualificações que pedi, torna-se impossível eu colocar corretamente os meus homens nas funções em que são exigidos determinados níveis de competência. Eu só consigo trabalhar com aquilo que me dão, tentando adequar da melhor maneira.”* (entrevista 1).

Sendo a DARH o departamento responsável para gestão de RH do Exército, foi pedido aos entrevistados que explicassem com que tipo de militares esta é constituída e que tipo de formações ou cursos de especialização eram dados a esses militares. Constatou-se que a colocação dos militares a exercer funções na DARH funciona como qualquer outra, ou seja, através do sistema de rotações baseado nas normas de nomeação e colocação. Foi ainda possível concluir que a DARH integra militares não qualificados em GRH, pois nenhum curso na Academia Militar abrange gestão de RH e ainda que, mesmo depois de colocados neste departamento, não existe qualquer tipo de investimento em formação.

Posto isto, foi questionado aos entrevistados se estes sentiam a necessidade de haver gestores de RH qualificados no Exército. Todos os entrevistados acreditam que é importante para a gestão do Exército a qualificação nesta área. No entanto, quando questionados acerca dos motivos do Exército não utilizar o recrutamento externo para minimizar as lacunas de formação em GRH, as respostas não foram muito objetivas. No caso do entrevistado 2 este não conseguiu responder. Já o entrevistado 3 começa por dizer que também não consegue identificar uma razão lógica, mas acaba por afirmar que existe a possibilidade de o Exército ainda acreditar que os militares que trabalham na DARH conseguem responder às exigências deste departamento. O entrevistado 1 é da opinião que não vale a pena ir buscar ninguém ao mundo exterior pois: *“a gestão de recursos humanos do exército está de tal maneira mal gerida, digamos assim, que até mesmo havendo essa possibilidade de ir buscar recursos formados em determinadas áreas específicas e depois de se obterem esses recursos, muitas vezes os recursos perdem-se na própria gestão do Exército. E depois não vão desempenhar as funções para o qual são mais capacitados.”*

É possível perceber que alguns militares acreditam que o recrutamento externo de especialistas em RH poderia ser uma possibilidade, no entanto, são da opinião que os trabalhadores que vierem do exterior, devem tornar-se parte integrante da organização militar Exército, pois só assim conseguirão entender a especificidade e cultura desta instituição.

Por fim, foi possível identificar que a cultura, a rigidez organizacional e a pouca flexibilidade podem ser fatores que dificultem a implementação de novas práticas de GRH. O entrevistado 1 menciona que não é fácil mudar um sistema que está implementado há muitos anos, pois este acredita que ainda não existe uma flexibilidade mental para perceber que é preciso mudar toda uma forma de gestão. Ainda acrescenta que é imperativo começar a formar-se militares na área de GRH pois seriam estes que conseguiriam adotar políticas e práticas mais atuais e modificar o sistema utilizado: *“(…) a urgência de começar a formar militares na área de GRH através*

da academia militar. E penso que serão esses militares que poderão ter a capacidade de modificar o sistema atual. É imperativo que se comece a adotar mecanismos e praticas atuais que consigam articular a nova realidade do Exército no que diz respeito à diminuição considerável de recursos e a especificidade das funções. Não podemos continuar a utilizar os mesmos mecanismos de gestão de há 60 anos. “

O segundo entrevistado reforça a ideia da rigidez organizacional e a pouca flexibilidade através de um exemplo: *“Apesar do esforço de algumas estruturas de comando para que certos militares não rodem, por serem militares importantes nas unidades onde estão colocados e fundamentais para o exercício de determinadas funções, maior parte das vezes esse esforço não surte efeito, acabando o militar por rodar na mesma e mudar de função”.*

O terceiro entrevistado acredita que o maior obstáculo à implementação de novas práticas, passa pela não existência de pessoal qualificado em GRH nos quadros do Exército. Em caso de recurso a profissionais recrutados do mundo civil este acredita *“que os principais obstáculos poderia estar na sua capacidade de adaptação e compreensão da realidade militar, na qual, para além de se tentar responder ao anseio da pessoa, há o imperativo de garantir o funcionamento de organizações consideradas críticas para o Estado”.* No entanto, reforça ser preferível optar por qualificar militares. Independentemente disto, o entrevistado acredita que o tempo também é um problema, pois qualquer tipo de mudança deve *“ser controlada e gradual para não existirem possíveis conflitos”.*

5.2. Estudo Quantitativo

5.2.1. Caracterização da Amostra

Para se caracterizar a amostra, o inquérito continha um conjunto de questões sociodemográficas: categoria, idade, anos de serviço, número de unidades/estabelecimentos/órgãos colocado e número de funções desempenhadas.

A amostra é constituída por um maior número de oficiais, onde estes representam 54%. No que concerne à idade dos inquiridos, obteve-se uma idade média de 37 anos e um desvio padrão de 9.5796, com um valor mínimo de 23 anos e máximo 59 anos (tabela 1 no anexo F).

Para facilitar a análise dos dados, a variável idade foi dividida em classes de igual amplitude, sendo elas: 23-30, 31-40, 41-50 e 51-60. A classe mais representada diz respeito à classe entre os 31 a 40 anos, com uma percentagem de 32.9% e a classe menos representada é a dos 51 a 60 anos com 11%.

Relativamente aos anos de serviço, a variável apresenta uma média de 19 anos e um desvio padrão de 9.650. O valor máximo observado foi 41 anos de serviço e o valor mínimo foi 1 ano de serviço (tabela 2 no anexo F). Procedeu-se novamente a uma divisão por classes de amplitude igual. A classe mais representada encontra-se nos 11 a 20 anos de serviço com 35% e a menos representada é a classe dos 41 a 50 anos de serviço com 8%.

Em relação ao número de U/E/O onde os inquiridos já tinham estado colocados, o questionário continha três classes de valores: “1 a 2”; “3 a 5” e “Mais de 5”. Com a análise desta variável, é possível identificar que a classe “3 a 5” é a que apresenta uma maior percentagem, com cerca de 52.7%.

Para a pergunta acerca de quantas funções já tinha o militar desempenhado, as classes criadas foram iguais às da pergunta anterior e a classe mais escolhida foi “Mais de 5”, com 52.7%.

Posteriormente, foi realizado um teste de correlação entre estas duas variáveis, com recurso ao “Coeficiente de Correlação de Pearson”, obtendo-se um valor de 0.526, o que é indicativo de uma correlação positiva moderada entre estas duas variáveis. Não obstante existirem valores que não evoluem na mesma proporção, quando aumenta o número de U/E/O colocados o número de funções desempenhadas também aumenta (tabela 3 no anexo F).

Tabela 5. 1- Caracterização da amostra por categoria, idade, número de unidades/estabelecimentos/órgãos de colocação e funções desempenhadas

Variável	Características	N	%
Categoria	Oficial	131	53,9
	Sargento	112	46,1
	Total	243	100
Idade	23-30	70	28,8
	31-40	80	32,9
	41-50	65	26,7
	51-60	28	11,5
	Total	243	100
Anos de Serviço	1-10	52	21,4
	11-20	85	35,0
	21-30	64	26,3
	31-40	40	16,5
	41-50	2	8
	Total	243	100
Número de U/E/O Colocado	1 a 2	82	33,7
	3 a 5	128	52,7
	Mais de 5	33	13,6
	Total	243	100
Número de funções desempenhadas	1 a 2	17	7
	3 a 5	98	40,3
	Mais de 5	128	52,7
	Total	243	100

5.2.2. Percepção dos inquiridos acerca do (des)ajustamento entre trabalhador e função

Foi pedido aos inquiridos para ordenarem entre cinco fatores possíveis quais os que contribuíam mais para a sua satisfação com a função atribuída, onde 1 corresponde ao fator de maior importância e o 5 corresponde ao fator de menor importância. Como se pode observar na figura 5.1, dos cinco fatores, o fator “qualificação/formação/especialização com a função” destaca-se dos demais, surgindo com um valor médio de 1,92 em que 74% dos inquiridos (tabela 4 no anexo F) o indicam como primeiro ou segundo fator de maior importância. O fator “realização profissional” apresenta-se com uma média de 2,64, mostrando-se assim como o segundo fator considerado mais relevante. Os restantes fatores apresentam um valor médio superior a 3, o que não os torna especialmente relevantes.

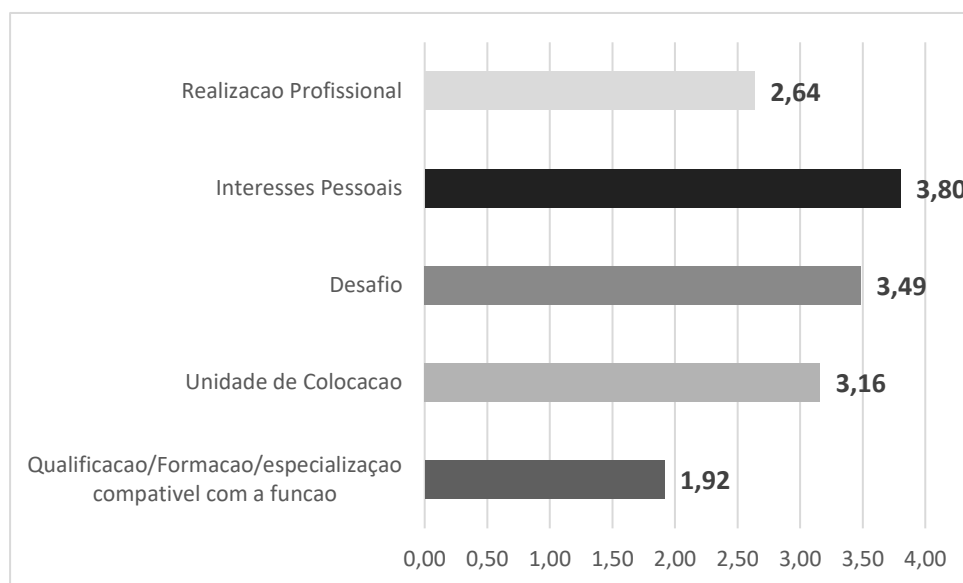


Figura 5. 1- Valor médio de ordenação dos fatores que contribuem para a satisfação dos militares com as funções atribuídas

Através de uma escala do tipo *Likert* com cinco alternativas de resposta (1 a 5) entre discordo totalmente até concordo totalmente, foi pedido aos militares para selecionarem quais os fatores que o Exército leva em conta durante os seus processos de colocação e nomeação. O fator “interesses organizacionais” foi selecionado como o fator de maior importância para o Exército, registando uma média de cerca de 4,43. Seguindo-se o fator “área de colocação preferencial”, que corresponde à guarnição militar de preferência mencionada anteriormente, com uma média de 3,65. Os restantes fatores “função compatível com a qualificação/formação/especialização” e “interesses pessoais” são considerados pelos militares inquiridos negligenciados pelo Exército.

Tabela 5.2- Valor médio, segundo escala likert, dos fatores dos quais o Exército leva em consideração no processo de colocação

Fatores	Média
Área de Colocação Preferencial	3.65
Interesses Organizacionais	4.43
Função compatível com a qualificação	2.58
Interesses Pessoais	2.16

Quando questionados acerca das principais razões que podem levar ao desajustamento das qualificações dos militares com as funções exercidas, o “departamento de GRH pouco especializado” foi a razão mais apontada, selecionado em 67.5% dos inquiridos sendo que 73,2% dos oficiais aponta esta como uma das razões principais. A segunda razão mais indicada pelos inquiridos é a “pouca flexibilização de gestão” com cerca de 61,7%.

Tabela 5.3- Fatores que podem levar ao desajustamento das qualificações dos militares com as funções exercidas

Fatores	N	Porcentagem de Casos
Pouca Flexibilização de Gestão	150	61.7
Falta de Pessoal	137	56.4
Departamento de GRH pouco especializado	164	67.5
Pouca transparência nos processos de colocação	97	39.9
Desatualização das práticas de GRH	117	48.1
Outro	4	1.6

De seguida, cerca de 70% dos inquiridos acreditam que não lhes é disponibilizado os cursos/formações necessárias para desempenharem as suas funções como deve ser.

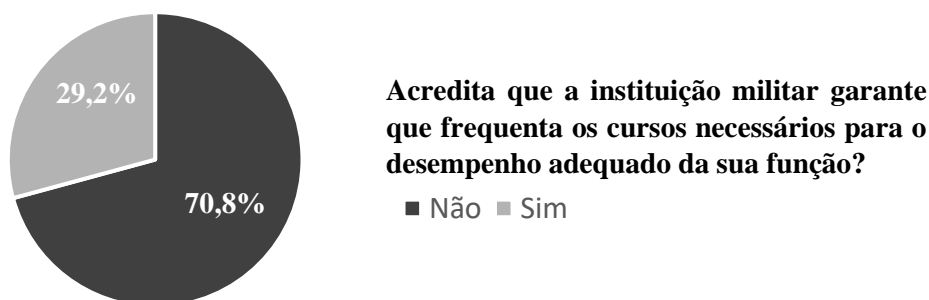


Figura 5. 2- Gráfico circular acerca da opinião dos militares sobre adequabilidade dos cursos/formações conforme a sua função

Já no final do questionário, os inquiridos foram questionados acerca da diminuição de efetivos dificultar a alocação dos militares pelas diferentes funções. Nesta pergunta existiu uma concordância praticamente absoluta em que 92% dos inquiridos concordam com esta realidade e apenas 7,4% dizem que não.

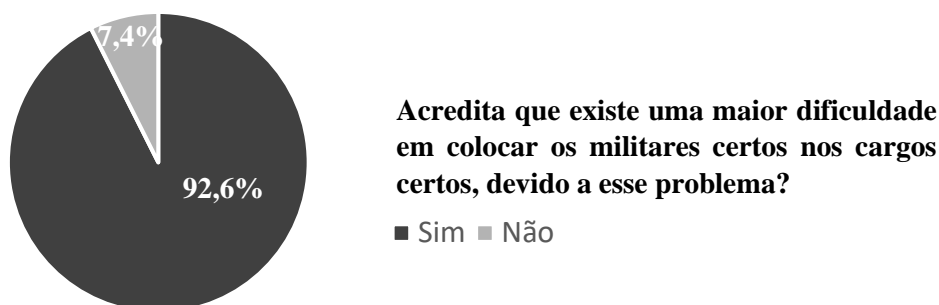


Figura 5. 3- Gráfico circular acerca da opinião dos militares sobre a dificuldade em colocar militares pelas diversas funções face à diminuição de efetivos

5.2.3. Perceção dos inquiridos acerca das práticas utilizadas pelo Exército

Relativamente ao processo utilizado pelo Exército para a alocação dos militares, foi perguntado um conjunto de questões de modo a perceber se os militares se encontravam satisfeitos com este processo. Com a observação da tabela 5.4 podemos concluir que existe uma insatisfação generalizada, onde cerca de 76% afirma não estar contente. Ainda é possível perceber que os inquiridos acreditam que este processo não se encontra atualizado e que não consegue garantir a seleção adequada do militar para a função. De facto, 88% dos inquiridos afirmam que já desempenharam funções que não correspondem às suas qualificações/formações/especializações. No entanto, da amostra recolhida, estamos perante

cerca de 64% dos inquiridos a desempenhar funções que correspondem às suas especializações. Neste conjunto de perguntas, a questão que gerou mais concordância é aquela em que se questiona se existe ou não transparência na utilização das normas de nomeação e colocação, onde cerca de 92.6% dos inquiridos declara não existir transparência. Por fim, os militares inquiridos acreditam que as normas de nomeação e colocação não são diretamente cumpridas.

Tabela 5. 4- Conjunto de perguntas acerca das normas de nomeação e colocação do QP do Exército

Perguntas	Sim	Não
1. Acredita que este processo cumpre diretamente os regulamentos estabelecidos?	25.5% (62)	74.5% (181)
2. Na sua opinião, as nomeações são sempre feitas de forma transparente?	7.4% (18)	92.6% (225)
3. Já se sentiu injustiçado quando concorreu a um cargo/função na sua carreira militar?	50.6% (123)	49.4 % (120)
4. Considera que a sua atual função está de acordo com as suas especializações?	64.6% (157)	35.4% (86)
5. Quando lhe é atribuído uma nova função é totalmente esclarecido acerca da mesma?	32.9% (80)	67.1% (163)
6. Considera que as normas de nomeação e colocação têm em consideração os objetivos individuais?	9.5% (23)	90.5% (220)
7. Já desempenhou funções que não correspondem à sua especialização?	88.1% (214)	11.9% (29)
8. Acredita que o Exército ao utilizar este processo é capaz (de uma maneira geral) selecionar adequadamente o militar certo para a função certa?	23.5 % (57)	76.5% (186)
9. Acredita que este documento tem sofrido as alterações necessárias de modo a tornar-se um mecanismo de gestão atualizado, eficaz e eficiente?	18.1% (44)	81.9% (199)
10. No geral, está satisfeito com este processo?	24.3% (59)	75.7% (184)

Para além do que foi referido, 74,90% dos inquiridos acreditam que as normas e regulamentos de colocação existentes condicionam possíveis ajustamentos necessários (figura 1 no anexo F).

Quanto questionados sobre o melhor sistema utilizado pelos diferentes ramos acerca do alinhamento dos interesses pessoais com os de serviço, é interessante perceber que das três opções possíveis, a que teve uma menor incidência foi o Exército, com apenas 19,4%. Sendo que mais de metade dos inquiridos acredita que o melhor sistema deveria ser uma mistura do sistema da Marinha, com cariz mais funcional, com o do Exército/Força Aérea, com cariz especialmente geográfico (figura 2 no anexo F).

5.2.4. Perceção dos inquiridos sobre Gestão de Recursos Humanos

Relativamente aos gestores de RH qualificados, o questionário continha 5 perguntas. Das respostas analisadas sobressai a necessidade sentida por gestores qualificados, sendo que cerca de 93,4% dos militares sentem esta carência. Quando questionados acerca do tipo de recrutamento deste tipo de gestores, parece existir uma preferência pelo recrutamento interno. No entanto, não existe uma total rejeição do recrutamento externo, existindo 43% dos militares a aceitar este tipo de recrutamento (tabela 5 no anexo F). Importa salientar que a receptividade do recrutamento externo diminui à medida que a idade aumenta, sendo que a classe etária mais jovem apresenta cerca de 58,6% de respostas positivas e a mais velha apresenta apenas 7,1%.

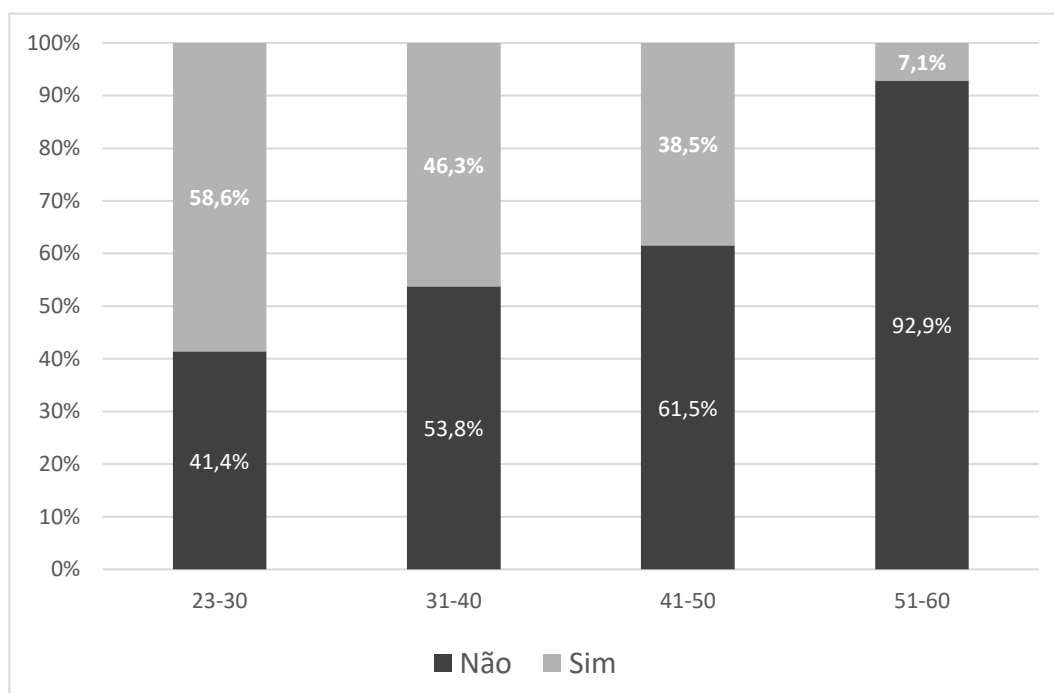


Figura 5. 4- Opinião dos militares face ao recrutamento externo de gestores de RH

Apesar de uma maior abertura ao recrutamento externo, quando questionados acerca do futuro desses recursos, cerca de 64,1% dos inquiridos que responderam, acreditam que os gestores de RH devem receber formação militar e iniciar carreira militar (figura 3 no anexo F).

Por fim, relativamente às vantagens do tipo de recrutamento, 89,7% dos militares inquiridos declara que existe vantagem em obter formação específica de GRH no Exército. Em contrapartida, as opiniões dividem-se quanto às vantagens na obtenção de recursos humanos qualificados do exterior (tabela 5 no anexo F).

De seguida, uma questão de resposta aberta era colocada aos inquiridos, onde era dada a possibilidade de justificarem a sua opinião relativamente ao recrutamento externo de gestores qualificados. Assim, para esta questão foi construída uma grelha de análise.

Relativamente aos militares que não concordam com o recrutamento externo, dividem-se em dois grandes grupos. Existem militares que acreditam que os gestores externos não conseguiriam desempenhar um bom trabalho pois não estariam familiarizados com a realidade militar e as especificidades da carreira, havendo outros que acreditam apenas que a solução passa pela formação interna dos seus militares.

No que diz respeito aos inquiridos que concordam com este tipo de recrutamento foi possível identificar três justificações. A primeira justificação mais mencionada é a necessidade urgente de gestores qualificados capazes de aplicar, desenvolver e renovar políticas e práticas de GRH. A segunda justificação está relacionada com a justiça dos procedimentos. Como já foi referido anteriormente, a grande maioria dos militares queixa-se da falta de transparência e injustiça nos procedimentos utilizados pelo Exército. Alguns inquiridos acreditam que a solução ideal para evitar este problema passaria pelo departamento de GRH ser constituído por gestores que não estivessem dependentes de imposições hierárquicas militares, o que resultaria em processos mais justos e transparentes. Finalmente, existem militares que acreditam ser vantajoso o recrutamento externo de gestores, no entanto, na sua ótica o departamento de GRH do Exército deve ser constituído por militares e gestores qualificados. Este grupo de inquiridos acredita que seria uma boa solução pois iria garantir-se a especificidade/qualificação que uma área como a GRH necessita, e por outro lado, a especificidade do mundo militar.

Grande parte dos militares - 68.7% - acredita que o Exército ainda lida com a gestão de recursos humanos como uma área de apoio administrativo e burocrático (figura 4 no anexo F).

Outra informação importante retirada dos dados analisados, é que 86% dos inquiridos acredita que a rigidez organizacional impede a implementação de novas políticas e práticas de GRH. Neste sentido, cerca de 79% dos inquiridos acreditam que o exército não conseguiu adaptar-se à nova realidade, desenvolvendo novas políticas, práticas e processos. Também é possível observar que 87,2% acreditam que a rigidez organizacional pode contribuir para o entrave de inserção em meio militar de gestores de recursos humanos formados no mundo civil.

Tabela 5.5- Conjunto de perguntas relacionadas com a rigidez organizacional do Exército

Questões	Sim	Não
Tendo em conta a realidade das FA, acredita que existe uma maior dificuldade em aplicar novas políticas de recursos humanos?	86.1%	13.99%
Na sua ótica esta característica conservadora, faz com que exista um maior entrave de inserção a gestores de recursos humanos especializados do mundo civil?	87.24%	12.76%
Acredita que o Exército se conseguiu adaptar à nova realidade, desenvolvendo novas políticas, práticas e processos?	20.99%	79.01%

Capítulo 6 – Conclusões e limitações

6.1. Principais conclusões do estudo

Ao longo dos tempos, os recursos humanos das organizações passaram a ganhar centralidade nas estratégias organizacionais, pois foi-se verificando cada vez mais uma consciencialização generalizada de que a eficiência e produtividade dependiam fortemente das qualificações, capacidades e envolvimento dos colaboradores (Rego et al., 2015). Por esta razão, a GRH apresenta um papel relevante para o desenvolvimento das organizações (Ivancevich, 2007).

Apesar da extrema importância da GRH, esta encontra-se ainda, na grande maioria, pouco desenvolvida nas organizações sem fins lucrativos. As OSFL devem incutir nas suas estratégias novas políticas, práticas e processos de gestão de recursos humanos que vão ao encontro do melhor desempenho organizacional, nunca esquecendo os seus alicerces tradicionais mas trabalhando sempre no futuro e na identificação das melhores vantagens para as organizações (Ulrich, 1995).

O presente estudo pretendeu analisar a perceção dos militares, que constituem o QP do Exército Português, acerca das práticas de GRH utilizadas para o ajustamento entre a formação/qualificações/especializações dos militares e as funções exercidas, possibilitando a excelência do desempenho e a criteriosa consecução dos objetivos institucionais. Pretendeu-se assim identificar quais as práticas utilizadas para garantir o ajustamento dos militares com as funções, aferir quais as dificuldades em implementar novas práticas para melhorar o processo de atribuição de funções e identificar os fatores que influenciam a satisfação dos militares com a função atribuída. Para além disto, perceber ainda, se existe a perceção da necessidade de adquirir/formar gestores de RH qualificados no Exército.

Da análise efetuada através das entrevistas aos Oficiais foi possível perceber que as práticas utilizadas pelo Exército para alocar os militares nas diversas funções é influenciada essencialmente pela aplicação do estabelecido nas “normas de nomeação e colocação dos militares do QP”. Não existindo a utilização de mais nenhuma prática de GRH para possíveis ajustamentos de modo a garantir a melhor adequabilidade do militar com a função.

Assim, o atual sistema utilizado na grande maioria das vezes, não preserva a compatibilidade entre as qualificações/formações/especializações do militar com a função atribuída. Percebeu-se que um dos grandes problemas mencionados passa pelo facto das normas de nomeação e colocação basearem-se em um sistema de rotação focado apenas na localização geográfica das U/E/O e na chamada guarnição preferencial dos militares. No Exército, no que diz respeito a áreas de trabalho transversais a qualquer Arma ou Serviço, parece não existir diferenciação específica para atribuição de funções, ou seja, os militares são tratados como profissionais sendo aptos para exercer qualquer tipo de função, independentemente das diversas áreas necessitarem de conhecimentos/qualificações/formações específicas.

Esta maneira de operar, reflete-se também no departamento responsável pela gestão de recursos humanos, a DARH, integrando esta militares não qualificados, sem qualquer tipo de conhecimento de base nesta área.

Relativamente aos obstáculos mencionados para o desenvolvimento e implementação de novas práticas, é perceptível identificar que um dos primeiros problemas passa pela não existência de profissionais qualificados em GRH, mostrando os entrevistados a necessidade urgente em qualificar profissionais nesta área. Em segundo lugar, a pouca flexibilidade organizacional torna todo o tipo de mudança mais complicado e demorado.

Com a análise das respostas ao inquérito divulgado aos militares do QP do Exército foi possível perceber, tal como os entrevistados, que a grande maioria dos inquiridos não se encontra satisfeito com o atual sistema utilizado para a alocação dos efetivos existentes. Esta insatisfação deriva de vários fatores. Em primeiro lugar, os inquiridos sentem que a gestão do Exército é feita, na generalidade, a pensar em interesses organizacionais. Em segundo lugar, existe um elevado nível de sentimento de injustiça por falta de transparência nas práticas utilizadas. Por último, os inquiridos mostram que não existe, em muitas ocasiões, uma correta gestão entre as suas qualificações/formações/especializações e a atribuição de funções, sendo esta a razão maior do descontentamento dos militares, pois foi considerada como um dos principais fatores para a satisfação dos militares com a função exercida.

Também foi possível concluir que quando o militar não se aproxima do perfil desejado para a realização de determinada função, não existe qualquer tipo de investimento por parte do Exército para desenvolver os conhecimentos e aptidões destes de forma a desempenharem melhor as suas funções. Esta informação também vai ao encontro do que os entrevistados mencionaram relativamente aos cursos de especialização.

O desajustamento entre os militares e as suas funções é justificado pelos inquiridos, maioritariamente, com a falta de gestores de recursos humanos qualificados e pela falta de flexibilidade da organização. Neste sentido, foi possível perceber que os inquiridos, tal como os entrevistados, reconhecem uma necessidade urgente de obtenção de gestores de RH qualificados. Os inquiridos acreditam que a obtenção destes recursos deveria ser feita com a inclusão desta área específica a par da existente formação de base da Academia Militar e Escola de Sargentos.

Ainda neste sentido, devido à carência de gestores de RH qualificados, os militares mais novos mostram uma maior recetividade em recrutar externamente este tipo de profissionais, concluindo-se assim, que existe uma maior flexibilidade nas faixas etárias mais jovens para a inclusão de recursos formados fora da organização militar. No entanto, é da opinião geral que a possibilidade do recrutamento externo deve ser feita sempre de forma a que o novo trabalhador passe a integrar os quadros do Exército Português.

Com esta investigação foi possível verificar que uma OSFL como o Exército apresenta ainda mecanismos de funcionamento muito próprios e pouco atualizados. Apesar de existir cada vez mais uma maior consciencialização da importância da gestão de recursos humanos pelos militares, esta continua muito pouco desenvolvida pelo Exército, o que impossibilita a sua adaptação às novas exigências do mundo atual, nomeadamente no que diz respeito aos parâmetros tecnológicos e suas especificidades de operação.

Para além disto, foi possível perceber que, não existindo qualquer estabelecimento militar de ensino que qualifique militares em GRH, os departamentos responsáveis pela GRH são entregues aos militares com outro tipo de formações, não existindo posteriormente um investimento de formação nestes. Também se verificou que o Exército recorre pouco ou nada ao recrutamento externo para recrutar profissionais qualificados para esta área.

O Exército depara-se com um problema de gestão relacionado com as práticas e procedimentos de GRH no que diz respeito à utilização das qualificações, especializações, formações e conhecimentos dos seus militares. Por esta razão, torna-se mais complicado atingir um bom nível de *person-job fit*. As práticas de GRH definidas na literatura que visam concretizar este conceito, não se encontram a ser utilizadas pelo Exército.

Da análise efetuada, com os regulamentos utilizados pelo Exército, é possível perceber que as colocações dos militares são feitas sem existir uma análise e descrição prévia do perfil de qualificações, formações, especializações e experiência necessárias para a realização de determinada função. Aparentemente as Normas e a sua aplicação, esgotam-se na redistribuição de os recursos entre as diferentes áreas geográficas e guarnições de preferência, sem considerar muitos outros fatores necessários à otimização, nomeadamente os elencados no próprio EMFAR. Assim, é desperdiçado pelo Exército muito do investimento de formação depositado nos seus militares.

É possível perceber que este sistema, baseado apenas nas normas de nomeação e colocação, na generalidade, dificilmente consegue garantir a adequabilidade do trabalhador com a função atribuída. Verifica-se que funciona de uma forma adequada quando se trata de funções “genéricas”, ou seja, nas que não sejam exigidas qualificações específicas e/ou níveis elevados de experiência acumulada.

Para além disto, parece imperativo o Exército começar a desenvolver práticas que minimizem o sentimento de injustiça pela falta de transparência sentida nos processos, visto que este tipo de sentimentos incrementa o descontentamento, podendo estar a refletir-se diretamente em abandonos da organização, diminuição de desempenho e emissão de opiniões negativas.

Verificou-se ainda que os normativos existentes se encontram muito enraizados na cultura organizacional, o que também pode servir de explicação para a dificuldade em modificar este procedimento. A cultura pode ser um entrave ao desenvolvimento pois a rigidez organizacional, traduzida na falta de flexibilidade para aceitação da mudança, dificulta a implementação e adaptação de novos e necessários processos.

6.2. Contribuições e limitações

Esta investigação, por um lado, teve como intuito dar a conhecer à comunidade académica a possibilidade de aprofundar um pouco mais o conhecimento do funcionamento de uma organização como o Exército Português, visto ser uma organização tradicionalmente fechada ao mundo civil.

Por outro lado, pretendeu-se mostrar a importância da área da gestão de recursos humanos ao Exército, de modo a existir uma maior preocupação em investir em gestores qualificados com o intuito de se renovar as políticas e práticas de GRH utilizadas. Para além disto, possibilita ao Exército ter a perspetiva dos seus militares relativamente ao atual sistema utilizado para alocar os seus recursos humanos.

Um dos grandes desafios deste trabalho passou pela dificuldade em encontrar pesquisa bibliográfica sobre o tema, pois ainda não existe muita investigação sobre esta temática. Para além disto, foi difícil conseguir ultrapassar a barreira existente entre o mundo militar e o mundo civil. Tornou-se complicado acompanhar todos os termos e linguagem específica dos militares, pois estes utilizam siglas e abreviaturas próprias que obrigam a um conhecimento aprofundado.

Na elaboração desta investigação, uma das principais limitações prende-se com o número de respostas de questionários e entrevistas, pois impediu a validação generalizada dos resultados.

Outra dificuldade sentida derivou dos procedimentos relativos à atual situação pandémica da COVID-19. Verificaram-se neste âmbito constrangimentos vários de marcação, deslocamento e presença para recolha de informação e dados, acreditando-se, no entanto, ter sido obtida a informação necessária para a consecução deste trabalho.

Fontes

Decreto-Lei no 90/2015 do Estatuto dos Militares das Forças Armadas. Diário de República: I série, no 104 (2015).

Despacho no 90/02 de 17 de Junho do CEME. Normas de Nomeação e Colocação dos Militares (2002).

Referências Bibliográficas

- Akingbola, K. (2006). Strategy and HRM in nonprofit organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1707–1725.
- Boon, C., Hartog, D., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138–162.
- Brkich, M., Jeffs, D., & Carless, S. (2002). A Global Self-Report Measure of Person-Job Fit. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1), 43–51.
- Caldeira, J. (2009). *A Gestão de Recursos Humanos na Força Aérea*. Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Carrel, M., Elbert, N., & Hatfield, R. (1995). *Human Resource Management. Global Strategies for Managing a Diverse Work Force*. New Jersey: Prentice Hall.
- Carvalho, J. (2005). *Organizações Não Lucrativas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cherrington, D. (1995). *The Management of Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Cîmpan, B.-I. (2012). Features of Human Resources Management in Military Organizations. *Proceedings of The International Management Conference*, 6(1), 334–339.
- Estado-Maior-General das Forças Armadas. (2007). *Forças Armadas Portuguesas*. Lisboa: Sete Mares.
- Fernandes, J. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos (Dissertação de Mestrado)*. Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F., & Duarte, H. (2015). *GRH para Gestores*. Lisboa: Editora RH.
- Freire, M. (2018, January 5). Forças Armadas perderam 25% dos efetivos numa década. *Diário de Notícias*.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1992). *A aplicação de um inquérito, O Inquérito- teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Inácio, C. (2009). *O Processo de Colocação dos Militares das Forças Armadas*. Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Ivancevich, J. M. (2007). *Human resource management*. New York: McGrawHill.
- Jaques, E. (1952). *The Changing Culture of a Factory*. London: Tavistock Press.
- Lhano, J. (2007). *Necessidades do Exército em Recursos Humanos qualificados em Serviços : obtenção , aplicação e gestão de carreiras*. Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Lopes, A. (2019). *Regulamento de Colocações dos Militares da Força Aérea (Instituto Universitário Militar)*. <https://doi.org/10.1002/pen>
- Mathis, R., & Jackson, J. (2011). *Human Resource Management*. Boston: Cengage Learning.
- McIntyre, S., Gauvin, M., & Waruszynski, B. (2003). Command and Control: Knowledge Management in the Military Context. *Canadian Military Journal*, 4(1), 35–40.
- Mcphaul, J. (2008). *Developing military human resources managers for senior level positions*. U.s Army War College.
- Morgan, D. (1988). *Focus Groups as Qualitative Research*. London: Sage Publications.

- Moura, E. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos: influências e determinantes do desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Nascimento, G. (2015). Capítulo 8. Formação: uma estratégia de desenvolvimento organizacional e individual. In *GRH para gestores*. Editora RH.
- Nascimento, G., & Pereira, A. (2015). Capítulo 9. A Gestão e Avaliação de Desempenho. In *GRH para gestores*. Editora RH.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long Term Viability*. New York: Oxford University Press.
- Peretti, J. (1998). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Peretz, H. (1998). *Métodos em Sociologia*. Lisboa: Temas e Debates.
- Pinto, L. (2016). *O Recrutamento e a Formação nas Forças Armadas - Caso do Exército Português (Dissertação de Mestrado)*. Universidade de Évora, Évora, Portugal.
- Português, E. (2019). *Cadeia do Comando do Exército*. Retrieved from <https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/organizacao>
- Pynes, J. (2009). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: a strategic approach*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Sadeghi, Z., & Mohtashami, R. (2011). Relationship of strategic human resource practices and organizational innovation in one of the military centers. *Journal of Military Medicine*, 13(2), 97–102.
- Sandler, M., & Hudson, D. (1998). *Beyond the Bottom Line*. New York: Oxford University Press.
- Santos, A. (2011). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Organizações Sem Fins Lucrativos (Dissertação de Mestrado)*. Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. S.Francisco: Jossey-Bass.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Employee Selection : a review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179–196.
- Ulrich, D. (1995). *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Vicente, J. (2007). *Uma reflexão actual sobre a transformação das Forças Armadas Portuguesas*.

Anexos

Anexo A – Guião de Entrevista

Guião de Entrevista

1. Com o seu nível de experiência, acredita que o sistema utilizado através das normas de nomeação e colocação funciona de uma maneira adequada? Acredita que este processo consegue garantir a compatibilização da formação e das qualificações do militar com a função/Cargo? Porquê?
2. Para além da utilização das normas de nomeação e colocação, sabe se existe mais alguma prática de GRH utilizada pelo Exército para ajustar as qualificações/formações/especializações de um militar com as funções?
3. Já desempenhou funções e/ou cargos em que sentiu não ter as qualificações necessárias? Explique sucintamente em que situações.
4. Nas situações em que foi colocado em funções e cargos que sentia que não tinha qualificações, o departamento de GRH concedeu-lhe um curso de especialização de modo a efetuar a função de maneira adequada e com os conhecimentos necessários?
5. Segundo as normas, os militares podem ser nomeados/colocados de acordo com 3 modalidades, por escolha, por oferecimento e por imposição de serviço. Relativamente, a esta última, acredita que a escala funciona de forma adequada? O que acha que seria preciso mudar?
6. Na sua opinião e da sua experiência, considera que a organização tem flexibilidade suficiente para contornar um problema gerado e detetado pelas normas de nomeação e colocação?
7. Relativamente ao processo de nomeação e colocação, gostaria de perceber se os militares com funções de comando participam nas decisões ou este assunto é da exclusiva responsabilidade da DARH?
8. Em relação à DARH, sabe se existe formação específica (cursos de especialização) para o desempenho de funções nesta direção? Se não, como são lá colocados os militares?
9. Com o seu nível de experiência, alguma vez sentiu a necessidade de existirem gestores de recursos humanos especializados no exército? Porquê?

10. Ao exército é lhe dada a possibilidade de recrutar indivíduos formados no mundo civil, especialistas nas áreas em que a organização tem menor conhecimento e assim minimizar as lacunas da formação dos QP. Porém, o recurso a profissionais de GRH revela-se marginal ou mesmo nulo. Consegue explicar o porquê de isto acontecer?
11. As FFAA são uma instituição caracterizada por uma elevada rigidez organizacional. Na sua opinião, quais são os principais obstáculos que podem dificultar a aplicação de novas políticas e práticas de recursos humanos?

Anexo B – Transcrição da Entrevista 1

Caracterização do Entrevistado 1

Idade: 52 anos

Categoria: Oficial

Posto: Coronel

Anos de Serviço: 33

- 1. Com o seu nível de experiência, acredita que o sistema utilizado através das normas de nomeação e colocação funciona de uma maneira adequada? Acredita que este processo consegue garantir a compatibilização da formação e das qualificações do militar com a função/Cargo? Porquê?**

Na maior parte das vezes, o sistema que o Exército utiliza não me parece que seja o modo mais adequado de gerir pessoal. O Exército baseia-se quase única e exclusivamente nas normas de nomeação e colocação dos militares e não tem muito a ver com as qualificações nem com as preferências dos próprios militares e até mesmo da apetência que têm para desempenhar determinadas tarefas. É fácil entender isto se imaginar uma empresa. Nenhuma empresa investe em um trabalhador de modo a que este se torne o melhor dos melhores na área de informática, por exemplo, e depois coloca esse mesmo trabalhador a gerir o refeitório da empresa só porque um documento chamado de normas de nomeação e colocação diz que é preciso rodar gente, visto que uns precisam de estar colocados e outros deslocados. Isto não cabe na cabeça de ninguém. Isto não é gestão que se apresente. Não garante produtividade, eficiência e eficácia dos recursos que ainda por cima são cada vez mais escassos.

Resumidamente, o exército utiliza uma forma fácil de gerir... Ou seja, inserimos os militares numa “tabela”, o que nos dá um resultado que diz quem é que tem de rodar e onde é que tem de ser colocado. Não se está preocupado com outros fatores. É a maneira mais fácil de gerir.

- 2. Para além da utilização das normas de nomeação e colocação, sabe se existe mais alguma prática de GRH utilizada pelo Exército para ajustar as qualificações/formações/especializações de um militar com as funções? Como por exemplo, avaliações de desempenho, análises de funções etc?**

Não, foi como lhe disse ainda agora. Nós utilizamos as normas de nomeação e colocação.

- 3. Já desempenhou funções e/ou cargos em que sentiu não ter as qualificações necessárias? Explique sucintamente em que situações.**

Já... claro que já. Infelizmente nós no Exército na grande maioria dos casos somos generalistas. Ou seja, nós tanto desempenhamos funções na administração de pessoal como na administração de material, por exemplo. Ou seja, não existe diferenciação das áreas, tanto na de logística, pessoal e mesmo a nível das operações. São áreas completamente disparees que obviamente exigem qualificações distintas, no entanto, os militares rodam de umas áreas para as outras, mais ou menos de uma forma recorrente.

- 4. Nas situações em que foi colocado em funções e cargos que sentia que não tinha qualificações, o departamento de GRH concedeu-lhe um curso de especialização de modo a efetuar a função de maneira adequada e com os conhecimentos necessários?**

Não, nunca me foi concedido cursos de especialização. Infelizmente, cabe a cada um gerir isso a nível pessoal, ou seja, acaba por depender de cada um querer fazer melhor ou pior o trabalho. Eu acho que na maioria dos casos as pessoas até têm a preocupação de se prepararem e irem buscar as melhores ferramentas que consigam. Mas claro que para muitas funções isto não é suficiente.

- 5. Segundo as normas, os militares podem ser nomeados/colocados de acordo com 3 modalidades, por escolha, por oferecimento e por imposição de serviço. Relativamente, a esta última, acredita que a escala funciona de forma adequada? O que acha que seria preciso mudar?**

Não, não funciona de forma adequada. Porque a imposição de serviço por si só não é garantia de funcionamento...pode haver uma imposição de serviço, mas mesmo assim a pessoa tem de ser a adequada para a função. Não se pode só por imposição ir buscar uma pessoa que está para rodar em termos de normas de nomeação e colocação e metê-la a desempenhar uma função para

a qual o militar é completamente desadequado. Uma das grandes razões da movimentação por imposição de serviço passa pelo facto, do sistema estar muito baseado nas áreas geográficas que as pessoas escolhem para desempenhar as suas funções. E como é obvio não podemos estar todos na mesma área geográfica. Essa é a realidade. As áreas de colocação esgotam em termos de recursos humanos, ou seja, existem áreas completamente lotadas e outras deficitárias. E relativamente às áreas de colocação preferencial é a mesma coisa porque não podem estar sempre as mesmas pessoas colocadas onde querem e outros nunca estarem.

6. Na sua opinião e da sua experiência, considera que a organização tem flexibilidade suficiente para contornar um problema gerado e detetado pelas normas de nomeação e colocação?

Não é fácil de mudar. Não sei se é a organização... porque a organização depende das pessoas, e talvez o problema é que as pessoas ainda não têm essa flexibilidade mental para perceberem que a organização não pode continuar a basear a sua gestão de RH da forma que está a fazer. Principalmente porque não é eficaz.

7. Relativamente ao processo de nomeação e colocação, gostaria de perceber se os militares com funções de comando participam nas decisões ou este assunto é da exclusiva responsabilidade da DARH?

Não... quem faz essa gestão geral é exclusiva da direção de recursos humanos. No entanto, o comandante de determinada U/E/O deve saber que tipo de qualificações ou formações que se encontram menos desenvolvidas ou mesmo inexistentes nos seus subordinados. Sendo assim, o comandante pode e deve mandar à DARH uma proposta. No entanto, maior parte das vezes a proposta nunca é atendida. O poder do comandante neste processo acaba por ser muito relativo. Basta imaginar o seguinte, eu como comandante mando um relatório à DARH a pedir x militares com esta e aquela qualificação para determinadas funções... Se a DARH não me manda nenhum militar com as qualificações que pedi, torna-se impossível eu colocar corretamente os meus homens nas funções em que são exigidos determinados níveis de competência. Eu só consigo trabalhar com aquilo que me dão, tentando adequar da melhor maneira.

8. Em relação à DARH, sabe se existe formação específica (cursos de especialização) para os militares que se encontram a desempenhar funções nessa área? Se não, como são lá colocados os militares?

Em primeiro lugar, os cursos da Academia Militar não abrangem a gestão de recursos humanos, logo não temos militares especificamente qualificados nesta área. Em segundo lugar, e respondendo à sua questão, não. Não existem quaisquer cursos de especialização para os militares que desempenham funções na DARH. E mais uma vez, voltamos à mesma situação que lhe falei anteriormente. Nós, militares, somos considerados “generalistas”. Parte-se do princípio que qualquer oficial que acabe a academia militar tanto gere recursos humanos, como faz operações, como gere materiais etc.

9. Com o seu nível de experiência, alguma vez sentiu a necessidade de existirem gestores de recursos humanos especializados no exército? Porquê?

Sim, é necessário especializar a DARH do Exército. Da maneira como eu vejo as coisas, entendo que devem existir gestores de recursos humanos qualificados, mas de preferência que sejam militares. Acho que são estes que percebem a verdadeira realidade militar. Na minha opinião, estes conseguiriam perceber as necessidades da organização e contribuir para um maior rendimento da gestão dos recursos que o exército tem, que são cada vez menores. O que faz com que tenham de ser geridos de uma forma muito coerente e com vista ao melhor aproveitamento destes. Antigamente era mais fácil de cobrir os erros da má gestão porque como era muita gente facilmente as coisas eram colmatadas, pois nunca havia falta do recurso com aquela competência/qualificação para o desempenho da função. E, para além disto, as funções exigem cada vez mais graus de complexidade e especificidade que antigamente não acontecia tanto.

10. Ao exército é lhe dada a possibilidade de recrutar indivíduos formados no mundo civil, especialistas nas áreas em que a organização tem menor conhecimento e assim minimizar as lacunas da formação dos QP. Porém, o recurso a profissionais de GRH revela-se marginal ou mesmo nulo. Consegue explicar o porquê de isto acontecer?

Não é só a profissionais de GRH, o Exército também tem possibilidade de ir buscar pessoas de outras áreas que não recursos humanos. A verdade é que mais uma vez a gestão de recursos humanos do exército está de tal maneira mal gerida, digamos assim, que até mesmo havendo

essa possibilidade de ir buscar recursos formados em determinadas áreas específicas e depois de se obterem esses recursos, muitas vezes os recursos perdem-se na própria gestão do Exército. E depois não vão desempenhar as funções para o qual são mais capacitados.

Para além do mais, não me parece que a solução passe por recorrer apenas a profissionais de GRH do mundo exterior. A meu ver, enquanto não existirem militares formados nesta área, o Exército pode integrar os tais gestores formados no mundo civil, pois são estes que têm o conhecimento atualizado de GRH, mas apenas como conselheiros dos decisores militares. A organização tem problemas e características específicas. Não pode simplesmente entrar alguém de fora e tentar trabalhar sobre algo que não conhece profundamente.

11. As FFAA são uma instituição caracterizada por uma elevada rigidez organizacional. Na sua opinião, quais são os principais obstáculos que podem dificultar a aplicação de novas políticas e práticas de recursos humanos?

Em primeiro lugar, sendo a área de gestão de recursos humanos cada vez mais importante, acho que o primeiro problema passa por solucionar a falta de qualificação que existe nesta área em específico. O que é realmente essencial é que o Exército perceba a urgência de começar a formar militares na área de GRH através da academia militar. E penso que serão esses militares que poderão ter a capacidade de modificar o sistema atual. É imperativo que se comece a adotar mecanismos e práticas atuais que consigam articular a nova realidade do Exército no que diz respeito à diminuição considerável de recursos e a especificidade das funções. Não podemos continuar a utilizar os mesmos mecanismos de gestão de há 60 anos.

No entanto, também acho que instituições como o Exército estão cada vez menos fechadas e mais abertas, estando cada vez mais disponíveis para perceber que os tempos mudaram e que se têm de fazer coisas de forma diferente e melhor adaptadas aos tempos atuais, tanto que as FFAA expandiram as suas áreas de atuação, por exemplo. Mas pronto, estes tipos de mudanças têm de ser feitas gradualmente e com calma.

Anexo C – Transcrição da Entrevista 2

Caracterização do Entrevistado 2

Idade: 50 anos

Categoria: Oficial

Posto: Coronel

Anos de Serviço: 31

- 1. Com o seu nível de experiência, acredita que o sistema utilizado através das normas de nomeação e colocação funciona de uma maneira adequada? Acredita que este processo consegue garantir a compatibilização da formação e das qualificações do militar com a função/Cargo? Porquê?**

O sistema utilizado para alocar os militares nos diversos tipos de funções está desadequado, visto que só é tido em conta a formação base com que o militar acaba a sua formação inicial, que é feita na Academia Militar, Escola de Sargentos etc. Após o término da formação inicial os militares podem continuar a sua formação e o seu aperfeiçoamento como militar. Este sistema torna-se desadequado, especialmente, quando um militar entra para o seio de uma das forças especiais, e mesmo dentro de uma destas forças os militares continuam a tirar formações.

É melhor explicar-lhe através de um exemplo. Se olharmos por exemplo para um Capitão de Infantaria Paraquedista, que tenha cursos como Instrutor de Paraquedismo e de Técnico de Equipamento Aéreo, estamos a falar de um militar no qual Portugal investiu muito dinheiro. De acordo com o sistema utilizado no Exército Português, para a rotação deste Capitão só se terá em conta que é de Infantaria, podendo ele ser colocado em qualquer unidade com cabimento orgânico para Capitães de Infantaria. Contudo para preencher a vaga que este Capitão deixa aberta na sua unidade, o contrário já não se aplica, pois outro Capitão de Infantaria sem as mesmas valências não conseguirá desempenhar as mesmas funções.

- 2. Para além da utilização das normas de nomeação e colocação, sabe se existe mais alguma prática de GRH utilizada pelo Exército para ajustar as qualificações/formações/especializações de um militar com as funções? Como por exemplo, avaliações de desempenho, análises de funções etc?**

Não. O Exército utiliza única e exclusivamente as normas de nomeação e colocação. As avaliações que o exército utiliza são praticamente só para promoções. E relativamente à análise de funções, eu sei que elas existem em algumas funções, mas não em todas... ainda não é uma prática muito desenvolvida sequer.

- 3. Já desempenhou funções e/ou cargos em que sentiu não ter as qualificações necessárias? Explique sucintamente em que situações.**

Sim, já aconteceu mais do que uma vez. Das vezes todas que isso me aconteceu, a vez que me foi mais difícil, era eu alferes. Nessa altura, acho que o problema não passava tanto por não ter qualificação em si, mas sim, por não ter experiência suficiente. Eu estava colocado num regimento, que quando foi a altura de os militares serem rodados de unidade/estabelecimento de colocação, ficamos sem militares num posto, nomeadamente no posto de capitão. Então o Exército decidiu que quem iria desempenhar as funções do posto de capitão, seria eu. Sendo que ainda me faltavam alguns anos para ser promovido a esse posto. Como deve calcular, não é fácil exercer funções que competem a militares com supostamente mais experiência que eu, e por essa razão, recordo-me que a adaptação à função foi muito complicada e muito morosa. Mais uma vez isto acontece pela tal má gestão dos RH que já falamos anteriormente.

- 4. Nas situações em que foi colocado em funções e cargos que sentia que não tinha qualificações, o departamento de GRH concedeu-lhe um curso de especialização de modo a efetuar a função de maneira adequada e com os conhecimentos necessários?**

Isso raramente acontece. A DARH não anda propriamente preocupada em estabelecer planos de formações para os militares aumentarem os seus desempenhos. Mas relativamente ao exemplo que lhe expliquei ainda agora, não me foi concedido nenhum curso porque também não era possível. Estando eu a exercer funções do posto acima do meu, o que me faltava era ser promovido. E mesmo para ser promovido a alguns postos é preciso cursos, cursos esses que os militares são nomeados após o período mínimo de permanência no posto anterior. Por exemplo um Capitão para ser promovido a Major precisa de frequentar com aproveitamento o Curso de

Promoção a Oficial Superior, sendo nomeado para este curso após 6 anos de permanência no posto de Capitão e promovido ao posto de Major um ano após frequentar o curso.

5. Segundo as normas, os militares podem ser nomeados/colocados de acordo com 3 modalidades, por escolha, por oferecimento e por imposição de serviço. Relativamente, a esta última, acredita que a escala funciona de forma adequada? O que acha que seria preciso mudar?

Esta última não funciona de forma adequada. Sobretudo nas armas “combatentes” (Infantaria, Artilharia e Cavalaria), pois existe um grande número de unidades espalhadas pelo país, todas elas com as suas especificidades. Esse caso ainda é mais notório na especialidade de Infantaria. Pois a dispersão geográfica e o número de unidades é muito elevado, existindo unidades de Forças Especiais, unidades de Viaturas de Combate de Infantaria de Lagartas, unidades de Viaturas de Combate de Infantaria de Rodas, unidades de Infantaria Regular, cada uma com a sua particularidade e devido a isso seria mais proveitoso que os militares se mantivessem nas mesmas, contribuindo para a maior proficiência no seu desempenho. Devendo a rotação ser apenas dentro de cada um desses tipos de unidades.

Contudo, importa referir que quadros técnicos como a área de saúde já é feita de forma mais correta, desempenhando estes militares apenas essas funções.

6. Na sua opinião e da sua experiência, considera que a organização tem flexibilidade suficiente para contornar um problema gerado e detetado pelas normas de nomeação e colocação?

Julgo que não, pois o sistema olha apenas para os militares como números e não para o caso específico de cada militar ou de cada unidade/estabelecimento/órgão. Apesar do esforço de algumas estruturas de comando para que certos militares não rodem, por serem militares importantes nas U/E/O onde estão colocados e fundamentais para o exercício de determinadas funções, maior parte das vezes esse esforço não surge efeito, acabando o militar por rodar na mesma e mudar de função. E em certos casos pode até nem ser substituído. O sistema está montado quase como um modelo matemático e só em casos em que um comandante consiga impor a sua influência, que praticamente nunca acontece, é que poderá ser possível evitar uma rotação “errada”.

7. Relativamente ao processo de nomeação e colocação, gostaria de perceber se os militares com funções de comando participam nas decisões ou este assunto é da exclusiva responsabilidade da DARH?

É assim, relativamente ao processo em si, os comandantes não têm qualquer tipo de participação, visto que é da inteira responsabilidade da DARH. No entanto, antes do sistema de rotação ser implementado oficialmente, é pedido um parecer a cada U/E/O, após sair um Draft de rotações consoante as normas. Contudo praticamente nunca é tido em conta o parecer dos comandantes e respetivas unidades. Deveria existir uma melhor conciliação das necessidades emitidas pelos comandantes e a DARH. Julgo que todo o processo deveria ser mais claro.

8. Em relação à DARH, sabe se existe formação específica (cursos de especialização) para o desempenho de funções nesta direção? Se não, como são lá colocados os militares?

Que tenha conhecimento não existem cursos de especialização. A colocação dos militares na DARH funciona como no resto das outras U/E/O do Exército Português.

9. Com o seu nível de experiência, alguma vez sentiu a necessidade de existirem gestores de recursos humanos especializados no exército? Porquê?

Julgo que seria bastante proveitoso existirem gestores de recursos humanos especializados no exército. De forma a que os recursos pessoais fossem aproveitados da melhor forma, contribuindo para um Exército mais proficiente e mais especializado nas suas diferentes vertentes. Contribuindo desse modo também para um sistema mais justo para todos os militares.

10. Ao exército é lhe dada a possibilidade de recrutar indivíduos formados no mundo civil, especialistas nas áreas em que a organização tem menor conhecimento e assim minimizar as lacunas da formação dos QP. Porém, o recurso a profissionais de GRH revela-se marginal ou mesmo nulo. Consegue explicar o porquê de isto acontecer?

Para lhe ser muito sincero, não lhe consigo responder a essa pergunta especificamente. Acho que prefiro não lhe responder, do que lhe estar a dar uma resposta errada.

11. As FFAA são uma instituição caracterizada por uma elevada rigidez organizacional. Na sua opinião, quais são os principais obstáculos que podem dificultar a aplicação de novas políticas e práticas de recursos humanos?

Um dos principais obstáculos passa exatamente pela rigidez organizacional que mencionou. O Exército está habituado a trabalhar sempre com os mesmos mecanismos, e obviamente, que tem de se adaptar.

Outro obstáculo, passa pela falta de formação que temos na área de GRH. A gestão de RH do Exército tem de ser feita por indivíduos com formação nesta área. E a solução pode passar por recorrer a profissionais de GRH do mundo exterior, mas tendo sempre em conta que deveriam previamente ter instrução militar tal como todos os Oficiais contratados para entenderem a cultura da instituição e o seu funcionamento. Mas ao mesmo tempo tem de ser dar alguma abertura, de modo a que estes consigam ter condições para implementarem um sistema de GRH eficaz e mais produtivo, tal como naturalmente acontece em empresas civis.

Anexo D – Transcrição da Entrevista 3

Caracterização do Entrevistado 3

Idade: 54 anos

Categoria: Oficial

Posto: Coronel

Anos de Serviço: 35

- 1. Com o seu nível de experiência, acredita que o sistema utilizado através das normas de nomeação e colocação funciona de uma maneira adequada? Acredita que este processo consegue garantir a compatibilização da formação e das qualificações do militar com a função/Cargo? Porquê?**

O Exército tem um sistema que está desenhado para que seja garantido que os militares tenham a formação necessária para um desempenho de funções aquando o início da sua carreira. Depois desta fase, para o Quadro Permanente, existe um catálogo de ações de formação a que os militares e as estruturas têm acesso. Dependendo das aspirações do militar, e da direção para onde este quer levar a sua carreira, pode começar a oferecer-se para determinados cursos/formações. O problema surge depois. As normas de nomeação e colocação são soberanas, pelo que, por muito que um militar se tenha especializado em determinada área específica, isso nunca vai servir de impedimento para que este seja movimentado de unidade/estabelecimento/órgão, e por consequência, de funções. É neste sentido que não se consegue muitas das vezes garantir a compatibilização da formação e das qualificações com as funções. E às vezes não é só uma questão de ter esta ou aquela qualificação. Também é necessário entender que muitas vezes a experiência também faz toda a diferença para desempenhar melhor ou pior determinada função, e esse fator, também não levado em conta nas normas de nomeação e colocação, por exemplo.

2. Para além da utilização das normas de nomeação e colocação, sabe se existe mais alguma prática de GRH utilizada pelo Exército para ajustar as qualificações/formações/especializações de um militar com as funções? Como por exemplo, avaliações de desempenho, análises de funções etc?

Não. E mesmo que existissem, foi como lhe disse, as regras de nomeação e colocação são soberanas.

3. Já desempenhou funções e/ou cargos em que sentiu não ter as qualificações necessárias? Explique sucintamente em que situações.

Já. Quando fui nomeado professor do Instituto de Altos Estudos Militares, não tive qualquer tipo de formação para o efeito. Foi trabalho que tive que fazer à posteriori já na função.

4. Nas situações em que foi colocado em funções e cargos que sentia que não tinha qualificações, o departamento de GRH concedeu-lhe um curso de especialização de modo a efetuar a função de maneira adequada e com os conhecimentos necessários?

Não. Na altura também não existia. E hoje em dia, continua a não ser algo recorrente. Mas não, infelizmente nunca me foi concedido curso de especialização. E também é preciso entender que muitas vezes o tipo de especialização/formação requer grandes níveis de investimento, tanto a nível financeiro, de tempo e de recursos, que muitas vezes o Exército não tem como gastar.

5. Segundo as normas, os militares podem ser nomeados/colocados de acordo com 3 modalidades, por escolha, por oferecimento e por imposição de serviço. Relativamente, a esta última, acredita que a escala funciona de forma adequada? O que acha que seria preciso mudar?

A escala é aplicada a todos os militares que são ordenados segundo critérios de antiguidade e tempo de permanência do militar na unidade (chamamos guarnição) para, de acordo com as prioridades estabelecidas garantir que os cargos com menor procura ou com maior criticidade de funcionamento, possam ser guarnecidos com pessoal. De uma perspetiva lata, podemos dizer que funciona. No entanto, há funções que requerem determinadas especializações e experiência que não se coadunam com as regras de movimentações gerais das normas. Estas deveriam prever estas situações e permitir que a colocação dos especialistas naqueles cargos, talvez até desenhar uma carreira específica nesse âmbito. O recrutamento seria então mais objetivo e, provavelmente com melhores resultados.

6. Na sua opinião e da sua experiência, considera que a organização tem flexibilidade suficiente para contornar um problema gerado e detetado pelas normas de nomeação e colocação?

Antes dos militares serem nomeados/colocados permanentemente, no documento oficial das rotações por parte da DARH, existe um *draft* desse documento. Este permite que as diferentes unidades/estabelecimentos/órgãos se pronunciem sobre as necessidades de rotação, ou não, de certos militares. Contudo muitas vezes esses pareceres não são atendidos, acabando o militar por sair do sítio onde está para ser colocado em outro lugar. Este facto também pode ocorrer porque a U/E/O para onde o militar foi transferido pode também necessitar desse militar e como tal as normas são soberanas e funcionam como “fator de desempate”.

7. Relativamente ao processo de nomeação e colocação, gostaria de perceber se os militares com funções de comando participam nas decisões ou este assunto é da exclusiva responsabilidade da DARH?

Sim, existe participação dos Comandantes no processo de tomada de decisão, através de propostas. A DARH consulta com antecedência as diferentes U/E/O, recebe os feed-back e se possível acolhe as propostas feitas.

8. Em relação à DARH, sabe se existe formação específica (cursos de especialização) para o desempenho de funções nesta direção? Se não, como são lá colocados os militares?

Os militares que se encontram a prestar serviços na DARH são lá colocados através do sistema normal de rotatividade das normas de colocação e nomeação. Acredito que não é tido em conta a necessidade de formação nessa área.

9. Com o seu nível de experiência, alguma vez sentiu a necessidade de existirem gestores de recursos humanos especializados no exército? Porquê?

Sim, é necessário porque é uma área que exige especialização. Cada vez menos, se pode tratar a gestão de recursos humanos de uma instituição como o Exército, como uma área “generalista”. São necessários profissionais de GRH, que, na minha opinião deverão ter sempre experiência militar.

10. Ao exército é lhe dada a possibilidade de recrutar indivíduos formados no mundo civil, especialistas nas áreas em que a organização tem menor conhecimento e assim minimizar as lacunas da formação dos QP. Porém, o recurso a profissionais de GRH revela-se marginal ou mesmo nulo. Consegue explicar o porquê de isto acontecer?

Poderá ser porque o Exército considera que os militares que trabalham neste âmbito são suficientes e que respondem às necessidades de planeamento. Mas sinceramente não consigo lhe dar uma razão logica de isto acontecer.

11. As FFAA são uma instituição caracterizada por uma elevada rigidez organizacional. Na sua opinião, quais são os principais obstáculos que podem dificultar a aplicação de novas políticas e práticas de recursos humanos?

Acho que passa por descobrir novas soluções, perspectivas e métodos mais modernos para aplicar na gestão de RH. Depois disso, arranjar pessoal qualificado capaz de implementar essas mudanças. Se forem profissionais recrutados do mundo civil, acho que os principais obstáculos para estes, poderia estar na sua capacidade de adaptação e compreensão da realidade militar, na qual, para além de se tentar responder ao anseio da pessoa, há o imperativo de garantir o funcionamento de organizações consideradas críticas para o Estado. Mas como lhe disse, acho que é preferível qualificar militares em GRH. De qualquer dos modos, tudo o que referi leva tempo. Ou seja, a mudança é bem-vinda, mas tem de ser controlada e gradual para não existirem possíveis conflitos.



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Este questionário destina-se à recolha de informação para a realização de uma dissertação de mestrado que tem como tema: “(Des)ajustamento entre qualificações dos colaboradores e funções exercidas: um estudo de caso no Exército Português”. Solicito e agradeço a sua colaboração neste questionário. Relembro que não há respostas corretas ou erradas. O anonimato e a confidencialidade são totalmente garantidos, e por isso peço a maior sinceridade no preenchimento do questionário.

P1. Idade: _____ anos

P2. Categoria

Oficial

Sargento

P3. Anos de Serviço: _____

P4. Ao longo do seu percurso militar em quantas Unidades/Estabelecimentos/ Órgãos já esteve colocado?

1 a 2

3 a 5

Mais de 5

P5. Ao longo do seu percurso militar em quantas funções/cargos já desempenhou?

1 a 2

3 a 5

Mais de 5

P6. Em que medida considera que os seguintes fatores contribuem para a satisfação dos militares com o cargo atribuído? Enumere de 1 a 5 por ordem de preferência.

- Formação/especialização compatível com a função
- Unidades/Estabelecimentos/Órgãos de colocação
- Desafio
- Interesses Pessoais
- Realização Profissional

P7. Ao longo da sua carreira, em que medida sentiu que foram atendidos nas suas colocações, os seguintes fatores (Escala de resposta 1 = “Discordo totalmente”, 2 = “Discordo Parcialmente”, 3 = “Não concordo nem discordo”, 4 = “Concordo parcialmente”, 5 = “Concordo Totalmente”):

	1	2	3	4	5
Área de Colocação Preferencial					
Interesses Organizacionais					
Função a desempenhar compatível com a(s) minha(s) formação(ões)/qualificação(ões)/especialização (ões)					
Meus Interesses Pessoais					

P8. Relativamente ao Processo de Nomeação e Colocação dos Militares, coloque a sua opção de acordo com o seu grau de concordância:

	Sim	Não
1. Acredita que este processo cumpre diretamente os regulamentos estabelecidos?		
2. Na sua opinião, as nomeações são sempre feitas de forma transparente?		
3. Já se sentiu injustiçado quando concorreu a um cargo/função na sua carreira militar?		
4. Considera que a sua atual função está de acordo com as suas especializações?		
5. Quando lhe é atribuído uma nova função é totalmente esclarecido acerca da mesma?		
6. Considera que as normas de nomeação e colocação têm em consideração os objetivos individuais?		
7. Já desempenhou funções que não correspondem à sua especialização?		
8. Acredita que o Exército ao utilizar este processo é capaz (de uma maneira geral) selecionar adequadamente o militar certo para a função certa?		
9. Acredita que este documento tem sofrido as alterações necessárias de modo a tornar-se um mecanismo de gestão atualizado, eficaz e eficiente?		
10. No geral, está satisfeito com este processo?		

P9. Identifique as principais razões que podem levar ao desajustamento do militar com a função exercida (assinale no máximo 3):

- Pouca flexibilização de gestão
- Falta de pessoal
- Departamento de GRH pouca especializado
- Pouca transparência nos processos de colocação e nomeação
- Desatualização das práticas e processos de GRH
- Outro: _____

P10. Acredita que os referendos existentes relativos às normas de nomeação e colocação condicionam os ajustamentos necessários?

Sim

Não

P11. Acredita que a instituição militar garante que frequenta os cursos necessários para o desempenho adequado da sua função?

Sim

Não

P12. “No Exército e na Força Aérea a colocação de preferência assume um cariz essencialmente geográfico através da escolha de colocação, área e unidade/estabelecimento/órgão. No entanto, a Marinha apresenta um cariz mais funcional, mediante a manifestação da preferência segundo as áreas de serviço.” (Inácio, 2009)

Na sua ótica, qual garante uma maior possibilidade de alinhar os interesses pessoais de serviço com os interesses organizacionais?

Exército/Força Área

Marinha

Acredito que a colocação de preferência deveria ter em conta os dois tipos de cariz referenciados acima.

P13. Relativamente aos Gestores de Recursos Humanos qualificados, considera que:

1. O Exército tem necessidades deste tipo de gestores.
2. Devem ser obtidos no interior do Exército
3. Devem ser obtidos no exterior do Exército
 - a. Devem receber formação militar e iniciar carreira militar
 - b. Devem continuar a ser civis
4. Vantajosa a Formação específica no Exército e na AM
5. Há vantagens em obter os GRH no exterior do Exército

	Sim	Não
1.		
2.		
3.		
a.		
b.		
4.		
5.		

P13.6. Consoante a sua resposta na alínea 3 da pergunta anterior, justifique o porquê de concordar ou não concordar com a obtenção de gestores de RH qualificados no exterior do Exército: _____

P14. Na sua opinião, a gestão de recursos humanos para o Exército é considerada:

- como um fator crucial para o desenvolvimento e sucesso organizacional
- como uma área de apoio administrativo e burocrática

P15. “As Forças Armadas são uma organização extremamente conservadora, altamente hierarquizada e formalizada” (Vicente, 2007). Tendo em conta a realidade das FA, acredita que existe uma maior dificuldade em aplicar novas políticas de recursos humanos?

- Sim
- Não

P15.1. Na sua ótica esta característica conservadora, faz com que exista um maior entrave de inserção a gestores de recursos humanos especializados do mundo civil?

- Sim
- Não

P15.2 Acredita que o exército conseguiu adaptar-se à nova realidade, desenvolvendo novas políticas, praticas e processos?

- Sim
- Não

P16. “O CEMGFA alerta para a gravidade da situação e afirma que a diminuição de militares está a tornar-se insustentável” (Marcelino, 2019).

P16.1 Relativamente, ao problema da diminuição de efetivos:

Acredita que existe uma maior dificuldade em colocar os militares certos nos cargos certos, devido a esse problema?

- Sim
- Não

Anexo F – Tabelas de apoio à análise e discussão dos resultados

Tabela 1 – Idade dos Inquiridos

	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Idade	243	23,0	59,0	37,638	9,5796
Total	243				

Tabela 2 – Anos de Serviço dos Inquiridos

	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Anos de Serviço	243	1	41	19,42	9,640
Total	243				

Tabela 3 – Correlação de Pearson entre o número de unidades e o número de funções exercidas

		4. Ao longo do seu percurso militar em quantas Unidades ja esteve colocado?	5. Ao longo do seu percurso militar em quantas funcoes/cargos ja desempenhou?
4. Ao longo do seu percurso militar em quantas Unidades ja esteve colocado?	Correlação de Pearson	1	0,526
	Sig. (2 extremidades)		0,000
	N	243	243
5. Ao longo do seu percurso militar em quantas funcoes/cargos ja desempenhou?	Correlação de Pearson	0,526	1
	Sig. (2 extremidades)	0,000	
	N	243	243

Tabela 4 – Tabela de frequências do fator qualificação/formação/especialização com a função”

	N	%
1	108	44,4
2	72	29,6
3	43	17,7
4	15	6,2
5	5	2,1
Total	243	100,0

Figura 1 – Gráfico circular acerca da opinião dos militares sobre os referendos existentes condicionarem ou não possíveis ajustamentos necessários.

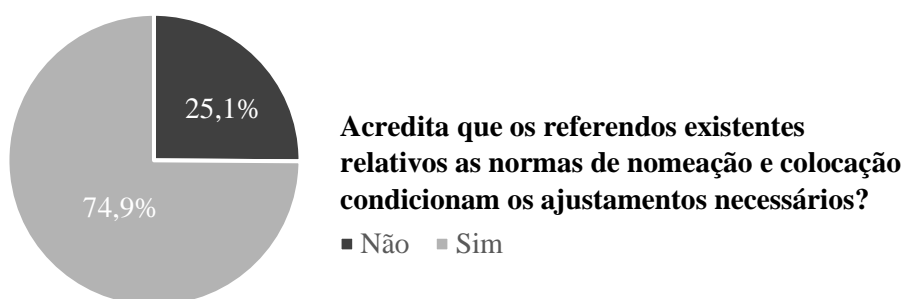


Figura 2 – Gráfico de barras sobre a opinião dos militares sobre o melhor sistema a alinhar interesses pessoais de serviço com os interesses organizacionais

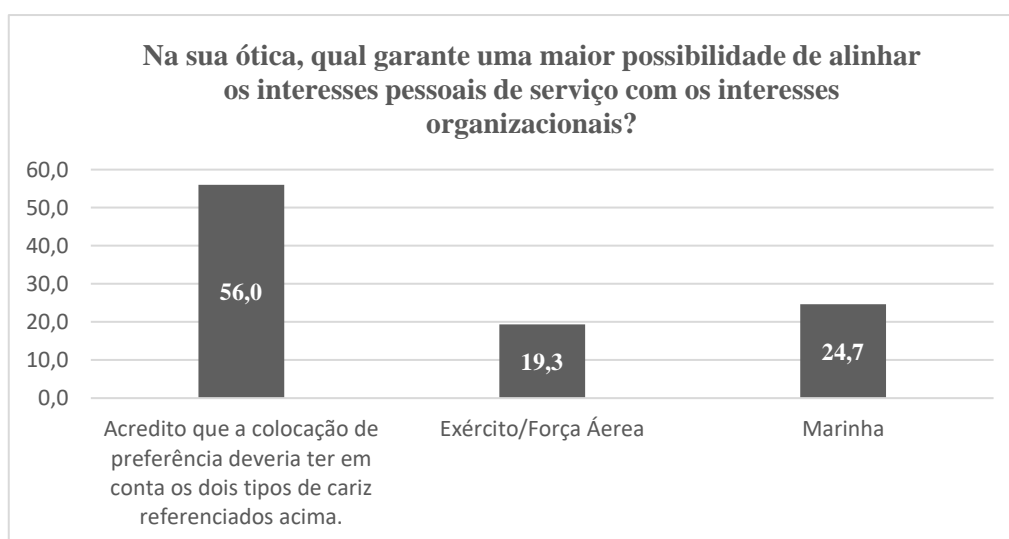


Tabela 5 – Conjunto de perguntas sobre gestores de RH qualificados

Questões	Sim	Não
1. O Exército tem necessidades deste tipo de gestores.	93.4%	6.6%
2. Devem ser obtidos no interior do Exército	56.8%	43.2%
3. Devem ser obtidos no exterior do Exército	43.2%	56.8%
4. Vantajosa a Formação específica no Exército e na AM	89.7%	10.3%
5. Há vantagens em obter os GRH no exterior do Exército	57.2%	42.8%

Figura 3 – Gráfico circular acerca da opinião dos militares sobre a forma de integração dos gestores de RH recrutados no exterior.

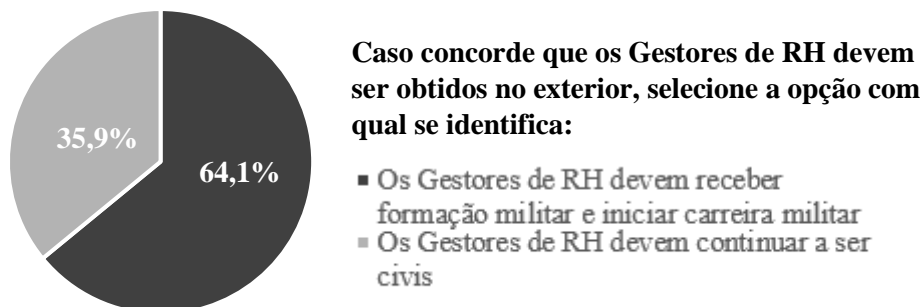


Figura 4 – Gráfico circular acerca da opinião dos militares sobre a visão do Exército relativamente à gestão de recursos humanos.

