



## Universidades Lusíada

Amado, Ana de Fátima do Rosário, 1972-

### **Responsabilidade social e outplacement nas Forças Armadas : o processo de reintegração dos militares contratados no mercado de trabalho**

<http://hdl.handle.net/11067/2270>

#### **Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2016-04-28
<b>Resumo</b>	O presente estudo tem como objetivo averiguar em que medida as Forças Armadas são socialmente responsáveis na aplicação e cumprimento de todas as modalidades do Regulamento de Incentivos e de que forma apoiam a inserção dos ex-militares mercado de trabalho (Outplacement). Participaram neste estudo 170 ex-militares que prestaram serviço militar em Regime de Contrato e Regime de Voluntariado com idades compreendidas entre os 22 e os 44 anos e 5 chefias. Os dados foram recolhidos através de entrevi...
<b>Palavras Chave</b>	Outplacement, Responsabilidade social das empresas, Portugal. Forças Armadas
<b>Tipo</b>	masterThesis
<b>Revisão de Pares</b>	Não
<b>Coleções</b>	[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-09-21T10:22:24Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA**

**Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa**

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional**

**Responsabilidade social e *outplacement* nas Forças Armadas: o processo de reintegração dos militares contratados no mercado de trabalho**

**Realizado por:**

Ana de Fátima do Rosário Amado

**Orientado por:**

Prof. Doutor António José Palma Esteves Rosinha

**Constituição do Júri:**

Presidente:	Prof. Doutor Mário Caldeira Dias
Orientador:	Prof. Doutor António José Palma Esteves Rosinha
Arguente:	Prof. <sup>a</sup> Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves
Vogal:	Prof. <sup>a</sup> Doutora Eng. <sup>a</sup> Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

Dissertação aprovada em: 15 de Julho de 2015

Lisboa

2015



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise  
Organizacional

Responsabilidade social e *Outplacement* nas Forças  
Armadas: o processo de reintegração dos militares  
contratados no mercado de trabalho

Ana de Fátima do Rosário Amado

Lisboa

Janeiro 2015



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Responsabilidade social e *Outplacement* nas Forças Armadas: o processo de reintegração dos militares contratados no mercado de trabalho

Ana de Fátima do Rosário Amado

Lisboa

Janeiro 2015



Ana de Fátima do Rosário Amado

Responsabilidade social e *Outplacement* nas Forças Armadas: o processo de reintegração dos militares contratados no mercado de trabalho

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Gestão de Recursos Humanos

Orientador: Prof. Doutor António José Palma Esteves Rosinha

Lisboa

Janeiro 2015

## Ficha Técnica

**Autora** Ana de Fátima do Rosário Amado  
**Orientador** Prof. Doutor António José Palma Esteves Rosinha  
**Título** Responsabilidade social e *Outplacement* nas Forças Armadas: o processo de reintegração dos militares contratados no mercado de trabalho  
**Local** Lisboa  
**Ano** 2015

### Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

AMADO, Ana de Fátima do Rosário, 1972-

Responsabilidade social e Outplacement nas Forças Armadas : o processo de reintegração dos militares contratados no mercado de trabalho / Ana de Fátima do Rosário Amado ; orientado por António José Palma Esteves Rosinha. - Lisboa : [s.n.], 2015. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

I - ROSINHA, António José Palma Esteves, 1966-

#### LCSH

1. Outplacement
2. Responsabilidade social das empresas
3. Portugal. Forças Armadas
4. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
5. Teses - Portugal - Lisboa

1. Outplacement services
2. Social responsibility of business
3. Portugal. Forças Armadas
4. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
5. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

#### LCC

1. HF5549.5.D55 A43 2015

## **AGRADECIMENTOS**

A realização deste trabalho só se tornou possível graças à colaboração de diversas pessoas, às quais gostaria de deixar o meu agradecimento.

Em primeiro lugar quero agradecer a todos os ex-militares que aceitaram participar no estudo e que constituem o verdadeiro motivo deste trabalho, trabalho este que só se tornou possível graças à sua cooperação e rapidez de resposta.

Ao meu orientador, Professor Doutor António Rosinha, pela sua orientação, apoio, incentivo e disponibilidade, fundamentais para a realização deste projeto.

À minha mãe e à minha irmã pelo apoio e compreensão.

Gostaria de dedicar este trabalho ao meu filho Pedro por todo o tempo que lhe “roubei” e por me ter dado força para levar este projeto até ao fim.

A todos os que me ajudaram e me apoiaram ao longo deste percurso e que não mencionei o meu sincero agradecimento.



## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo averiguar em que medida as Forças Armadas são socialmente responsáveis na aplicação e cumprimento de todas as modalidades do Regulamento de Incentivos e de que forma apoiam a inserção dos ex-militares mercado de trabalho (*Outplacement*). Participaram neste estudo 170 ex-militares que prestaram serviço militar em Regime de Contrato e Regime de Voluntariado com idades compreendidas entre os 22 e os 44 anos e 5 chefias. Os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas e do Questionário de Responsabilidade Social e *Outplacement* nas Forças Armadas. Os resultados obtidos permitem-nos constatar que os ex-militares se encontram satisfeitos com as Forças Armadas e consideram a instituição socialmente responsável, pois promove e cumpre todas as modalidades estipuladas no Regulamento de Incentivos.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social, *Outplacement*, Regime de Voluntariado, Regime de Contrato, Satisfação Organizacional, Regulamento de Incentivos.

## **ABSTRACT**

The present study aims to investigate what extent the military is socially responsible in the implementation and enforcement of all modalities of Incentive Regulation and how support the integration of former military in labor market (Outplacement). The sample consisted of 170 former military who provide military service in Contract Scheme and Volunteering Scheme aged between 22 and 44 years and 5 leadership. Data were collected through semi-structured interviews and the Questionnaire of Social Responsibility and Outplacement in Military Forces. The result allows concluding that the former military are satisfied with the Military Forces and consider the institution socially responsible, because it promotes and meets all arrangements stipulated in the Incentive Regulation.

**Keywords:** Social Responsibility, *Outplacement*, Volunteering scheme, contract arrangements, Organizational Satisfaction, Incentive Regulation.

# ÍNDICE

Lista de figuras .....	xiv
Lista de quadros .....	xvi
Lista de tabelas .....	xviii
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos .....	xx
<b>I PARTE. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>24</b>
1.1. Enquadramento teórico .....	24
1.2. Justificação do tema .....	25
1.3. Pergunta de partida .....	25
1.4. Objetivos .....	25
1.4.1. Objetivo geral .....	25
1.4.2. Objetivos específicos .....	25
1.5. Questões de investigação .....	26
1.6. Hipóteses .....	26
1.7. Metodologia .....	27
1.8. Síntese .....	28
<b>CAPÍTULO 2. RESPONSABILIDADE SOCIAL .....</b>	<b>30</b>
2.1. Introdução .....	30
2.1.1. Estados Unidos da América .....	31
2.1.2. União Europeia .....	33
2.2. Dimensões da Responsabilidade Social .....	35
2.2.1. Dimensão interna .....	35
2.2.2.1. Gestão de recursos humanos .....	35
2.2.2.2. Saúde e segurança no trabalho .....	36
2.2.2.3. Adaptação e mudança .....	36
2.2.2.4. Gestão do impacto ambiental e dos recursos humanos .....	36
2.2.2. Dimensão externa .....	36

2.2.2.1. Comunidades locais .....	36
2.2.2.2. Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores .....	37
2.2.2.3. Direitos humanos .....	37
2.2.2.4. Preocupações ambientais globais.....	37
2.3. Outros conceitos e definições .....	37
2.3.1. Certificação da Responsabilidade Social .....	38
2.3.2. Instituições ligadas à Responsabilidade Social em Portugal .....	40
2.4. Síntese .....	40
<b>CAPÍTULO 3. OUTPLACEMENT .....</b>	<b>42</b>
3.1. Introdução .....	42
3.2. Definições e características do <i>Outplacement</i> .....	43
3.2.1. Os dois lados do <i>Outplacement</i> .....	45
3.3. <i>Outplacement</i> em Portugal .....	46
3.3.1. Transitar .....	47
3.3.2. Lee Hecht Harrison/DBM .....	48
3.4. <i>Outplacement</i> nas Forças Armadas .....	48
3.5. A relação entre a Responsabilidade Social e o <i>Outplacement</i> .....	49
3.6. Síntese .....	51
<b>CAPÍTULO 4. REGULAMENTO DE INCENTIVOS .....</b>	<b>54</b>
4.1. Introdução .....	54
4.2. Regulamento de Incentivos à prestação de serviço militar em Regime de Contrato e Regime de Voluntariado .....	54
4.2.1. Compensações financeiras e materiais .....	55
4.2.2. Apoio social .....	55
4.2.3. Apoio às habilitações académicas .....	55
4.2.4. Apoio à inserção no mercado de trabalho .....	55
4.3. Síntese .....	56
<b>II PARTE. TRABALHO EMPÍRICO .....</b>	<b>58</b>
<b>CAPÍTULO 5. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>60</b>
5.1. Introdução .....	60
5.2. Objetivos do estudo .....	60
5.3. Metodologia .....	61

5.3.1. Participantes .....	61
5.3.2. Instrumentos .....	64
5.3.2.1. Questionário de Responsabilidade Social e <i>Outplacement</i> nas Forças Armadas .....	64
5.3.2.2. Entrevista semiestruturada .....	65
5.4. Procedimento .....	65
<b>CAPÍTULO 6. ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>68</b>
6.1. Introdução .....	68
6.2. Resultados dos inquéritos por questionário .....	68
6.2.1. Estatísticas descritivas e diferenciais .....	68
6.2.2. Correlação entre os incentivos promovidos pelas Forças Armadas e a Satisfação com a organização .....	77
6.2.3. Impacto da Responsabilidade Social e das modalidades de <i>Outplacement</i> na Satisfação com a organização .....	78
6.3. Resultados das entrevistas .....	79
6.4. Síntese .....	85
<b>CAPÍTULO 7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>86</b>
7.1. Introdução .....	86
7.2. Verificação de hipóteses .....	86
7.3. Respostas à pergunta de partida e questões de investigação .....	87
7.4. Recomendações .....	88
7.5. Limitações da investigação .....	88
7.6. Investigações futuras .....	88
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>90</b>
<b>LEGISLAÇÃO .....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>98</b>
Lista de apêndices .....	100
Apêndice A. Questionário Responsabilidade Social e <i>Outplacement</i> nas Forças Armadas .....	102
Apêndice B. Guião da entrevista semiestruturada .....	112
Apêndice C. Autorização para a realização do estudo .....	116

Apêndice D. <i>Outputs</i> SPSS .....	120
Apêndice E. Entrevistas .....	138

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1.	Etapas do processo de investigação .....	28
Figura 3.1.	Relação Triangular no <i>Outplacement</i> .....	44
Figura 5.1.	Idade dos inquiridos .....	62
Figura 5.2.	Tempo que os ex-militares demoraram a encontrar emprego .....	63
Figura 6.1.	Responsabilidade social .....	75
Figura 6.2.	Promove o apoio à obtenção de habilitações académicas .....	75
Figura 6.3.	Promove o apoio a compensações financeiras e materiais .....	75
Figura 6.4.	Promove o apoio à inserção no mercado de trabalho .....	75
Figura 6.5.	Promove o apoio social .....	76
Figura 6.6.	Importância do apoio à obtenção de habilitações académicas .....	76
Figura 6.7.	Importância do apoio a compensações financeiras e materiais ....	76
Figura 6.8.	Importância do apoio à inserção no mercado de trabalho .....	76
Figura 6.9.	Importância do apoio social .....	76
Figura 6.10.	Satisfação com a organização .....	76
Figura 6.11.	Medidas que devem ser introduzidas no RI para dar maior apoio na transição para a vida ativa .....	78
Figura 6.12.	Principais motivações que conduzem os jovens portugueses a ingressarem no RC/RV .....	80
Figura 6.13.	Opinião dos ex-militares em RC/RV no que diz respeito à promoção do apoio dado pelo RI .....	82
Figura 6.14.	Situação face ao emprego .....	82
Figura 6.15.	Tempo que demorou a encontrar emprego .....	82
Figura 6.16.	Apoio à inserção no mercado de trabalho .....	83
Figura 6.17.	Importância atribuída ao Apoio à obtenção de habilitações literárias durante o RC/RV .....	84



## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1.	Dimensões da Responsabilidade Social da Empresa .....	35
Quadro 5.1.	Profissões dos inquiridos .....	64
Quadro 6.1.	Questão 1: Na sua opinião, quais as motivações que conduzem os jovens portugueses a ingressarem no RC/RV? .....	79
Quadro 6.2.	Questão 2: Considera que as FA com o RI promovem todo o apoio aos militares em RC/RV? .....	80
Quadro 6.3.	Questão 3: Como define o RI? .....	81
Quadro 6.4.	Questão 4: Como vê a reintegração no mercado de trabalho dos militares que prestaram o serviço militar RC/RV? .....	82
Quadro 6.5.	Questão 5: Na sua opinião as FA apoiam estes jovens no processo de reintegração no mercado de trabalho? .....	
Quadro 6.6	Questão 6: Considera que a formação e as competências profissionais adquiridas durante o RC/RV são uma mais-valia aquando da reintegração no mercado de trabalho? .....	84
Quadro 6.7.	Questão 7: Na sua opinião, que medidas deviam ser introduzidas no RI para dar maior apoio na transição para a vida ativa? .....	85



## LISTA DE TABELAS

Tabela 5.1.	Habilitações literárias dos inquiridos antes e depois de ingressarem nas FA (valores absolutos) .....	62
Tabela 6.1.	Médias e desvios-padrão das variáveis em estudo .....	69
Tabela 6.2.	Responsabilidade social .....	70
Tabela 6.3.	Promoção de incentivos aquando da transição do RC/RV para a vida ativa .....	71
Tabela 6.4.	Importância dos incentivos .....	72
Tabela 6.5.	Satisfação com a organização .....	73
Tabela 6.6.	Promoção de incentivos <i>versus</i> importância de incentivos .....	73
Tabela 6.7.	Comparação de médias das variáveis em estudo em função do género .....	74
Tabela 6.8.	Correlações entre os incentivos promovidos pelas FA e a Satisfação com a organização .....	77



## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

CIOPE	-	Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego
DGPRM	-	Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar
e.g.	-	<i>exempli gratia</i>
FA	-	Forças Armadas
RI	-	Regulamento de Incentivos
RC	-	Regime de Contrato
RSA	-	Responsabilidade Social Ambiental
RSC	-	Responsabilidade Social Corporativa
RSE	-	Responsabilidade Social Empresarial
RV	-	Regime de Voluntariado



**I PARTE**  
**ENQUADRAMENTO TEÓRICO**



# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

A organização militar, especialmente em tempo de paz, poderá vir a identificar-se com qualquer grande empresa burocrático-industrial, substituindo liderança por gestão, soldados por recursos humanos, e tradições por contractos. Com a reorganização das Forças Armadas, nomeadamente com fim do serviço militar obrigatório e a passagem para um serviço militar em regime de voluntariado, o Estado mais precisamente a Instituição militar passaram a ter dois grandes desafios o primeiro com a socialização do militar dentro da instituição militar e a segunda com a responsabilidade social e o processo de reintegração dos militares contratados no mercado de trabalho (*Outplacement*) (EMGFA, 2009).

Face ao segundo desafio surgiu o interesse em estudar de forma mais pormenorizada esta questão neste projeto.

Nomeadamente em investigar em que medida as Forças Armadas são socialmente responsáveis na aplicação e cumprimento de todas as modalidades do Regulamento de Incentivos e de que forma apoiam a inserção no mercado de trabalho (*Outplacement*) dos ex-militares.

### 1.1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A nova Lei do Serviço Militar, aprovada em Setembro de 1999 (Lei nº 174/99, de 21 de Setembro de 1999) veio estabelecer uma nova forma de recrutamento dos militares em tempo de paz. O serviço militar deixa de ser obrigatório e passa a ser voluntário.

A referida lei veio determinar que o recrutamento para prestação de serviço militar passou a ser efetuado em Regime de Contrato (RC) e Regime de Voluntariado (RV). Perante esta nova realidade, a legislação prevê que o período de permanência dos jovens neste regime ou nas fileiras seja apenas de seis anos. Findo este período de tempo os jovens voltam a reintegrar o mercado de trabalho, deixando de ser militares e passando a ser novamente civis (EMGFA, 2009).

## **1.2. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA**

As alterações decorrentes do novo regime de recrutamento e de prestação de serviço militar, impuseram a criação de medidas apelativas que atraíssem os jovens a integrar as Forças Armadas (FA) fosse em RV ou em RC. Com este propósito o Estado Português criou um Regulamento de Incentivos (RI) que além de ter como objetivo motivar e incentivar os jovens a ingressar e permanecer nas fileiras, pretende, ainda, apoiar e facilitar o seu reingresso no mercado de trabalho, após o término do contrato.

A escolha do tema insere-se nesta problemática e visa apurar como se desencadeia todo este processo e qual a Responsabilidade Social que as FA têm para com estes militares.

## **1.3. PERGUNTA DE PARTIDA**

As Forças Armadas aplicam e cumprem todas as modalidades do RI?

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. OBJETIVO GERAL**

Averiguar em que medida as FA são socialmente responsáveis na aplicação e cumprimento de todas as modalidades do RI e de que forma apoiam a inserção no mercado de trabalho (*Outplacement*) dos ex-militares.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Pretende-se, ainda, analisar os seguintes objetivos específicos:

- Conhecer o perfil dos jovens que ingressam nas FA em RC/RV.
- Averiguar se as FA promovem e cumprem o RI na sua totalidade
- Avaliar o grau de importância atribuído às modalidades que constituem o RI.
- Aferir o grau de satisfação dos ex-militares com a organização.
- Comparar a perceção dos ex-militares acerca do RI em função das variáveis sociodemográficas (e.g., género, idade, habilitações académicas).
- Verificar o grau de satisfação com a organização em função da situação face ao emprego (e.g., se está a trabalhar, tempo que demorou a encontrar emprego, profissão).

- Comparar as habilitações académicas antes e depois de ingressar nas FA.
- Analisar se a opinião dos ex-militares e das chefias no que diz respeito à Responsabilidade Social e *Outplacement* nas FA converge no mesmo sentido.

## 1.5. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

A partir da questão principal extraímos seis questões derivadas igualmente pertinentes para a elaboração deste trabalho, nomeadamente:

- As FA adotam uma postura socialmente responsável para com os militares que prestam serviço em RC/RV?
- As FA promovem as modalidades estabelecidas pelo RI?
- Quais as modalidades do RI mais valorizadas pelos militares em RC/RV?
- O RI promovido pelas FA beneficiou os militares que prestaram serviço em RC/RV na sua inserção no mercado de trabalho?
- Os militares que prestaram serviço em RC/RV ficaram satisfeitos com a organização?
- A perceção dos ex-militares é semelhante à das chefias no que diz respeito ao cumprimento e aplicação do RI?

## 1.6. HIPÓTESES

Decorrentes das questões referidas, no ponto anterior, foram formuladas as seguintes hipóteses:

**H1:** Os ex-militares das FA têm uma perceção positiva acerca da aplicação e cumprimento do RI.

**H2:** O *Outplacement* é percecionado positivamente pelos ex-militares das FA.

**H3:** A modalidade do RI que os ex-militares da FA consideram mais importante é o Apoio dado à obtenção de habilitações académicas.

**H4:** Existe uma correlação significativa entre os incentivos promovidos e a Satisfação com a organização.

**H5:** A Responsabilidade Social é a variável com maior impacto positivo na Satisfação dos ex-militares com a organização.

## 1.7. METODOLOGIA

O procedimento metodológico procurou conferir ao trabalho, rigor, objetividade e fiabilidade, pelo que foram aplicadas técnicas quantitativas e qualitativas. Procurou-se não condicionar a recolha de dados a uma única metodologia para reduzir o enviesamento dos resultados e a subjetividade na interpretação dos mesmos.

Neste contexto, recorreu-se ao inquérito por questionário pelo seu carácter preciso e formal de construção e aplicação prática; e a entrevistas semiestruturadas que permitem recolher informação mais rica, aprofundada e pormenorizada.

Sendo este um estudo de carácter exploratório e descritivo, não tem a pretensão de dar respostas definitivas, mas acreditamos que poderá dar algum contributo a esta reflexão em torno da Responsabilidade Social e do *Outplacement* nas FA.

Deste modo, o presente trabalho seguiu as três fases principais: exploratória, analítica e conclusiva, recomendadas por Sarmiento (2008). Cada uma destas fases decompõe-se em várias etapas, como se pode verificar na Figura 1.1.

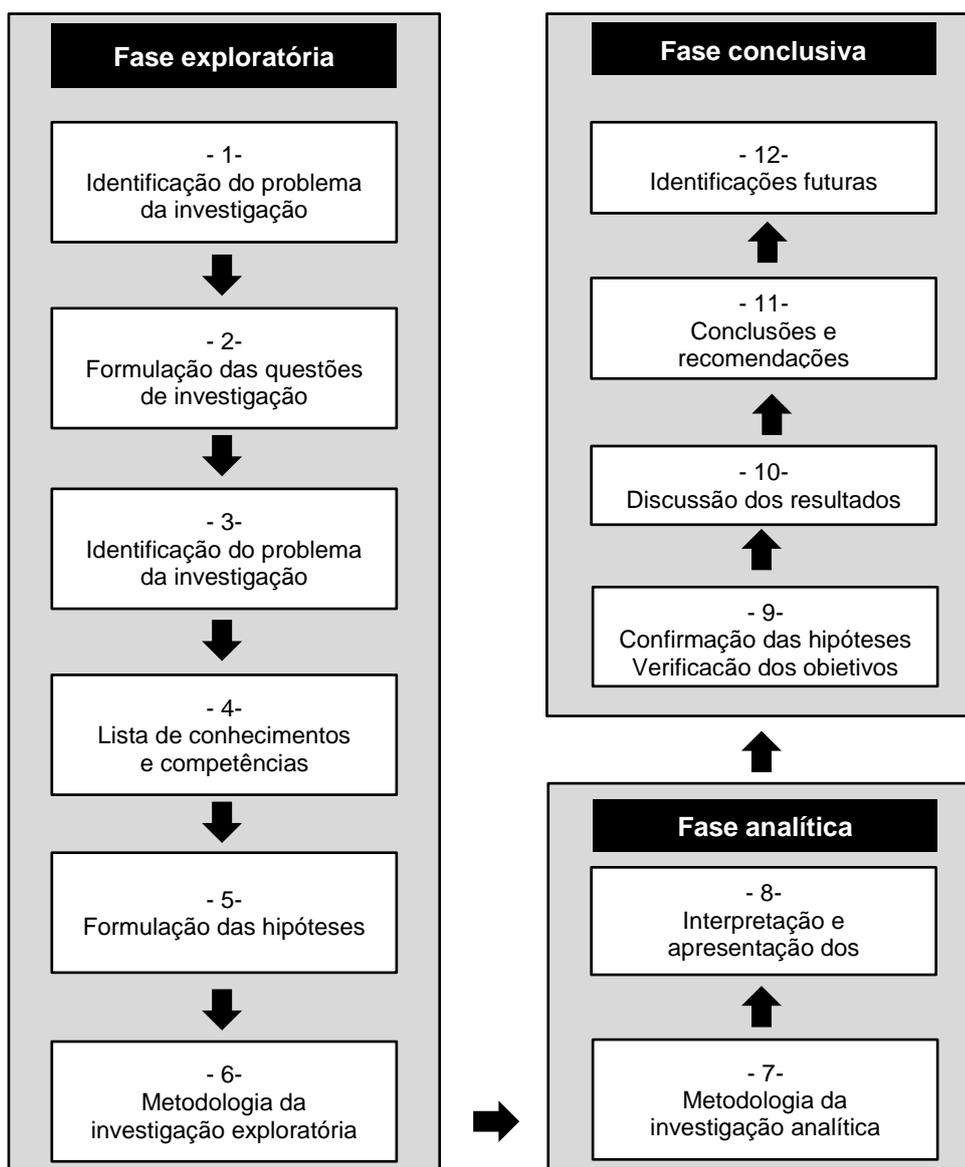


Figura 1.1: Etapas do processo de investigação

Fonte: Sarmento (2008, p. 9)

## 1.8. SÍNTESE

Este trabalho encontra-se estruturado em sete capítulos, quatro dos quais se centram na revisão da literatura. Os restantes apresentam os dados empíricos decorrentes da investigação e respetivas conclusões.

O primeiro capítulo é constituído pela presente introdução, que aborda o enquadramento teórico da temática em estudo e a justificação da escolha do tema, a pergunta de partida, os objetivos gerais e específicos, as questões de investigação, as hipóteses e a metodologia de investigação.

O capítulo dois é dedicado à Responsabilidade Social, nomeadamente a sua importância, dimensões interna e externa e os instrumentos de certificação da mesma. Serão, ainda, referidas as instituições responsáveis pelo apoio às empresas que querem adotar uma atitude socialmente responsável, entre as quais se destacam o Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD Portugal) e o Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial e Associação sem fins lucrativos (GRACE).

No capítulo três é definido o conceito de *Outplacement*, as suas características e as suas vertentes interna e externa. É, também, referida a utilização desta prática tanto a nível nacional, como nas FA, bem como a sua relação com a Responsabilidade Social.

O capítulo quatro tem como objetivo descrever o RI e as modalidades materiais, sociais, formativo-habilitacionais e profissionais que o constituem. Faz-se, ainda, referência às alterações que este RI tem enfrentado ao longo do tempo e as consequências que as mesmas têm na reinserção dos ex-militares no mercado de trabalho.

O quinto capítulo é dedicado ao enquadramento metodológico, debruçando-se sobre o esclarecimento dos objetivos, hipóteses, material e métodos que motivaram esta investigação. Na consecução deste trabalho serão aplicadas as metodologias quantitativa e qualitativa, pois entendemos que a combinação de ambas as técnicas torna a pesquisa mais forte e reduz o enviesamento dos resultados.

O sexto capítulo ocupar-se-á do desenvolvimento do trabalho empírico, nomeadamente os resultados obtidos e a sua análise.

Por último, foram verificadas as hipóteses e dadas as respostas à pergunta de partida e questões de investigação. Refletimos, ainda, de forma crítica, sobre o trabalho desenvolvido ao longo dos vários capítulos, apontando alguns dos seus limites e perspetivando futuras questões de investigação.

## CAPÍTULO 2

### RESPONSABILIDADE SOCIAL

#### 2.1. INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social é cada vez mais frequente na vida organizacional e faz parte das políticas e práticas da Gestão de Recursos Humanos. Ser socialmente responsável significa que a empresa adota posturas, comportamentos e ações que promovem o bem-estar interno e externo. É uma prática voluntária e não imposta pelo Governo (Santos, 2006).

Uma empresa socialmente responsável é uma empresa capaz de conduzir os seus negócios de forma responsável a nível interno e a nível externo, ou seja, capaz de ouvir todos os *stakeholders* e conseguir integrá-los nas suas ações e atividades de forma a encontrar um bom entendimento entre ambas as partes (Donaldson & Preston, 1995).

O conceito da Responsabilidade Social deu origem a alguns conceitos distintos, mas muitas vezes complementares, nomeadamente:

- A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é sobretudo para empresas de grande porte, com preocupações sociais voltadas para o seu ambiente de negócios ou ao seu quadro de funcionários (Dobers, 2009; McWilliams & Siegel, 2001).
- A Responsabilidade Social Empresarial (SER) por vezes é vista como sinónimo de RSC e tende a abranger um espectro mais amplo de *stakeholders*. Engloba a qualidade de vida e bem-estar do público interno da empresa, mas também a redução de impactos negativos da sua atividade na comunidade e meio ambiente. Na maioria das vezes tais ações são acompanhadas pela adoção de uma mudança comportamental e de gestão que envolve maior transparência, ética e valores na relação com seus parceiros (Barnett, 2007).
- A Responsabilidade Social Ambiental (RSA) é, talvez, a mais atual e abrangente pois engloba o compromisso das empresas com as pessoas e os valores humanos, bem como as preocupações genuínas com o meio ambiente (Santos, 2006).

Independentemente da linha ou conceito a utilizar, fica evidente que as empresas variam bastante na sua interpretação e na prioridade a ser dada a questões sócio-ambientais. Por vezes, focam-se em determinados públicos em detrimento de outras ações sociais igualmente relevantes (Collier & Esteban, 2007).

As primeiras referências sobre o conceito de Responsabilidade Social foram criadas por Howard Bowen, na década 50. Foi nessa altura que as empresas começaram a tomar consciência sobre a temática (Crane, McWilliams, Matten, Moon, & Siegel, 2008). E ao longo de várias décadas tem vindo a ganhar grande dimensão e notoriedade.

A investigação e o estudo de vários autores sobre a matéria permitiram que as empresas passassem a tomar uma maior consciência não só em termos económicos e técnicos, mas também dos aspetos humanos e sociais (Dahlsrud, 2006).

Atualmente, a Responsabilidade Social passou a ser uma preocupação tanto das empresas governamentais como das não-governamentais. Neste particular, começou a fazer parte da política e da estratégia das empresas, permitindo desta forma evitar a precaridade laboral, o aumento das desigualdades e da exclusão social como também em termos ambientais (Jacinto & Carvalho, 2009).

### **2.2.1. ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA**

Tal como anteriormente referido, o conceito de Responsabilidade Social tem início na década de 50 do século passado, mais precisamente com a Revolução Industrial. É nos Estados Unidos da América que surgem as primeiras definições sobre este conceito. Nas décadas seguintes proliferaram inúmeras definições sobre o conceito que passou a ser aplicado em inúmeros estudos empíricos sobre a Responsabilidade Social (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves, & Cabral-Cardoso, 2006).

Segundo Carroll (1999) apesar de alguns contributos terem sido lançados antes dos anos 50, é em 1953, com a publicação do livro *“Social responsibilities of the businessman”*, de Howard Bowen que surge a seguinte questão: *“Que responsabilidades se espera que o homem de negócios assuma para com a sociedade?”*

Murphy (Crane et al., 2008) explica que nesta década as empresas praticavam filantropia pois eram efetuadas muitas doações a várias instituições de caridade. Segundo este autor, neste período, as empresas passaram a ter uma maior consciência sobre as questões globais de negócio e da sua responsabilidade social para com o meio onde estavam inseridas.

Na década de 60 o conceito da Responsabilidade Social é formalizado e a sua importância para com a empresa e a sociedade passa a ser bem definida (Carroll & Shabana, 2010).

Um dos autores mais proeminentes deste período foi Keith Davis (Crane et al., 2008, p. 27) que publicou inúmeros textos, artigos e definições sobre a Responsabilidade Social, referindo “*que as decisões de um homem de negócio e ações devem ser tomadas para além da empresa e os interesses económicos ou técnicos.*”

A década de 70 é marcada pela proliferação das definições e abordagens de Responsabilidade Social, assistindo-se a uma maior projeção deste conceito (Rego et al. 2006).

Harold Johnson (1971) aborda o equilíbrio entre os interesses da empresa e da sociedade, defendendo que as empresas realizam programas sociais para acrescentar lucro. Por outro lado George Steiner (1971; cit. por Pereira, 2013) considera que as empresas são fundamentalmente instituições económicas, mas têm responsabilidades para ajudar a sociedade a alcançar os seus objetivos básicos, ou seja, têm responsabilidades sociais.

Manne e Wallich (1972) apresentam um enfoque mais restrito e consideram que a Responsabilidade Social diz respeito apenas aos atos puramente voluntários executados pelas empresas. Para Eilbert e Parket (1973) o conceito de Responsabilidade Social envolve duas fases: (1) estabelecer boas relações com a vizinhança; (2) e empenhar-se voluntariamente em ajudar a resolver os problemas da região.

Mais tarde, Jules Backman (1975; cit. por Pereira, 2013) identificou alguns exemplos indicativos da atuação responsável das empresas, nomeadamente: empregar minorias, reduzir poluição, ampliar a participação em programas para melhorar a comunidade, aperfeiçoar a saúde e a segurança. Através desses indicativos torna-se possível medir o resultado ou desempenho das empresas nas questões da responsabilidade social. Na mesma linha, Gordon Fitch (1976; cit. por Pereira, 2013) definiu a Responsabilidade Social como a tentativa de resolver os problemas sociais causados no todo ou em parte, pela empresa.

Carroll (1979), por sua vez, refere que a Responsabilidade Social envolve quatro componentes: económica, legal, ética e discricionária, com as quais a sociedade tem que lidar em determinado período de tempo. Contudo, foi na década 80 que surge a Teoria dos *Stakeholders* e a Ética de Negócios, tendo sido publicado um livro sobre o tema, que serviu de apoio e permitiu que o conceito proliferasse até aos nossos dias (Crane et al., 2008).

Freeman (1984; cit. por Pereira, 2013) considerava que uma organização socialmente responsável precisaria de atender a conceitos mais amplos e que envolvesse, nas suas

estratégias e valores, as expectativas dos *stakeholders*, que seriam as pessoas ou instituições com as quais a organização estabeleceria ligações nos seus negócios, pois estes exercem influência na estabilidade das atividades organizacionais. O autor, refere, ainda que os *stakeholders* correspondem a qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização.

Drucker (1984, p. 13) defendeu a ideia de que a rentabilidade e a Responsabilidade Social são noções complementares, e que competia às empresas a conversão das responsabilidades sociais em oportunidades de negócio lucrativas. Neste âmbito Aupperle, Carroll e Hatfield (1985) desenvolveram um estudo que relaciona a rentabilidade com as quatro dimensões de Responsabilidade Social desenvolvidas por Carroll (1979), demonstrando que, para os empresários, a prioridade de atuação nas quatro dimensões é a seguinte: económica, legal, ética e discricionária.

Desde então até à atualidade o conceito sobre a Responsabilidade Social das Empresas ganhou outra dimensão e notoriedade, na medida em que o tema passa a ser uma preocupação e um cuidado por parte das empresas como também das organizações governamentais e não-governamentais (Brammer & Borgen, 2007).

### **2.1.2. UNIÃO EUROPEIA**

A União Europeia, através do Livro Verde publicado em 2001, alerta os Estados-membros para a temática de modo a incentivar uma participação mais ativa e responsável não só para com o ambiente, mas essencialmente com a questão social (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

A Comissão Europeia (2001, p. 24) define a Responsabilidade Social como “*a integração voluntária das preocupações sociais e ambientais, por parte das organizações nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas*”. Assim, a implementação efetiva do conceito contribui para atingir o objetivo definido pelo Conselho Europeu de Lisboa, de tornar a economia baseada no conhecimento, a mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos e com maior coesão social. Defende também que ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais, implica ir mais além através de um maior investimento em capital humano, no *ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais* (Comissão das Comunidades Europeias, 2011). A Comissão Europeia defende a Responsabilidade

Social como sendo também uma estratégia para a competitividade do mercado, voltada para o fortalecimento da marca.

No Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2001), o presidente Jacques Delors fez um apelo às empresas no sentido de participarem na luta contra a exclusão social o que resultou numa forte adesão e mobilização de redes europeias de empresas. Estas ações levaram ao desenvolvimento de novas parcerias de novos níveis nas relações existentes dentro das empresas no âmbito do diálogo social, da aquisição de competências, de igualdade de oportunidades, de previsão e da gestão da mudança a nível local e internacional, a nível global em termos ambientais e do respeito pelos direitos fundamentais.

A Comissão Europeia ao lançar o Livro Verde teve o intuito de promover ainda mais responsabilidade a nível social por parte das empresas, dos grandes e pequenos grupos a nível europeu e internacionalmente no sentido de incentivar ao desenvolvimento de práticas inovadoras, no aumento da transparência, na fiabilidade da avaliação e na validação das mesmas. Deste modo, no Livro Verde define a responsabilidade social das empresas como sendo uma ação desenvolvida de forma voluntária que contribui para uma sociedade justa e para um ambiente mais limpo. Esta responsabilidade manifesta-se a nível da relação que elas estabelecem para como os *stakeholders* e na forma como podem influenciar os resultados da empresa (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

A Comissão Europeia (2011) publica o documento “*Responsabilidade Social das Empresas: uma nova estratégia da U.E. para o período de 2011-2014*” e neste documento, apresenta uma nova definição de Responsabilidade Social considerando que “*é a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade*” (Comissão Europeia, 2011, p. 7). Este documento reforça a importância do investimento em Responsabilidade Social para as próprias empresas e para a sociedade no seu todo. Sublinha a relação entre a responsabilização empresarial e o crescimento económico sustentável e pretende dar mais visibilidade à Responsabilidade Social e à divulgação de boas práticas. Destaca ainda o melhorar e acompanhar os níveis de confiança nas empresas, aperfeiçoar os processos de co-regulação e auto-regulação, melhorar a remuneração do mercado, aumentar a transparência no plano social e ambiental, integrar melhor a Responsabilidade Social na educação, formação e investigação, dar relevo às políticas nacionais nesta matéria e harmonizar as perspetivas europeia e mundial neste domínio (Comissão das Comunidades Europeias, 2011).

## 2.2. DIMENSÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

### 2.2.1 DIMENSÃO INTERNA

A Comissão Europeia, no Livro Verde (Comissão das Comunidades Europeias, 2001) definiu duas grandes dimensões ao nível da Responsabilidade Social: a dimensão interna e a dimensão externa (Quadro 2.1).

**Quadro 2.1: Dimensões da Responsabilidade Social da Empresa**

<b>DIMENSÃO INTERNA</b>	<b>DIMENSÃO EXTERNA</b>
Gestão dos recursos humanos; Saúde e segurança no trabalho; Adaptação a mudança; Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais.	Comunidades locais; Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores; Direitos humanos Preocupações ambientais globais.

**Fonte: Comissão das Comunidades Europeias (2001)**

A nível interno a empresa deve preocupar-se com os aspetos acima elencados, na medida em que serão estes que a ajudarão a efetuar uma melhor gestão e mudança no desenvolvimento social (Comissão das Comunidades Europeias, 2011).

#### 2.2.2.1 Gestão dos recursos humanos

Uma das preocupações que se colocam neste momento dentro das empresas é a retenção dos trabalhadores mais qualificados. Neste sentido, poderão aplicar-se diversas medidas como a formação ao longo da vida, a responsabilização dos trabalhadores, uma maior equidade na informação que circula dentro da empresa, a qualidade e equilíbrio entre a vida profissional e privada, a remuneração e na igualdade de direitos entre homens e mulheres (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Ao nível do recrutamento, no que diz respeito às práticas não discriminatórias, poderá dar lugar a contratação de pessoas mais velhas, de minorias étnicas e desempregados de longa duração

### **2.2.2.2 Saúde e segurança no trabalho**

Através de medidas legislativas e de aplicação na cultura da prevenção do risco, na quantificação, documentação e comunicação das práticas de saúde e segurança no trabalho, nos programas de certificação e de rotulagem para produtos, serviços e sistemas de gestão e subcontratação (Comissão das Comunidades Europeias, 2002).

### **2.2.2.3 Adaptação a mudança**

Nas ações de reestruturação e fusões as empresas devem agir de forma socialmente responsável, ou seja, salvaguardar os direitos dos trabalhadores garantindo que estes possam receber formação profissional suplementar. Modernizar os instrumentos e os processos de produção de modo a captar maior investimento público e privado, na definição de procedimentos para informação, o diálogo, a cooperação e no estabelecimento de parcerias (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

### **2.2.2.4 Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais**

Em termos de impacto ambiental garantir que haja redução na exploração dos recursos, na emissão de poluentes na produção de resíduos e gastos energéticos (Comissão das Comunidades Europeias, 2011).

## **2.2.2. DIMENSÃO EXTERNA**

A responsabilidade social da empresa não está confinada às paredes da empresa, estende-se a uma comunidade extensa como os *stakeholders* (parceiros comerciais, ONG's, fornecedores clientes e autoridades publicas), que exercem uma atividade conjunta junto às comunidades locais. Num mundo global esta preocupação deverá estender-se ao nível nacional e local, ao nível europeu e internacional (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

### **2.2.2.1 Comunidades locais**

A empresa está inserida num meio local e deste modo a sua responsabilidade social traduz-se numa adequada envolvência com a comunidade local em termos de emprego,

remuneração, benefícios e impostos e por seu lado depende de salubridade, estabilidade e prosperidade das comunidades onde operam (Comissão das Comunidades Europeias, 2011).

#### **2.2.2.2 Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores**

Ao assumirem uma atitude socialmente responsável as empresas deverão ter em atenção as suas parcerias pois a sua relação não depende única e exclusivamente de uma proposta competitiva, mas sim da Responsabilidade Social que os seus parceiros têm para com os seus colaboradores e parceiros (Comissão das Comunidades Europeias, 2002).

#### **2.2.2.3. Direitos humanos**

Nesta matéria as empresas deverão cumprir os códigos de conduta a todos os níveis da empresa e da cadeia de produção. Estabelecendo um diálogo permanente com as comunidades locais e implementando uma política de informação total. Deve ainda apostar na formação de gestores, trabalhadores e comunidade local, bem como na aplicação dos códigos de conduta (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

#### **2.2.2.4. Preocupações ambientais globais**

Em termos globais cabe às empresas socialmente responsáveis propor objetivos responsáveis não só dentro da Europa como também a nível internacional. Para isso poderá propor um melhor desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção e recorrer aos instrumentos europeus de gestão e relativos a produtos (Comissão das Comunidades Europeias, 2011).

### **2.3. OUTROS CONCEITOS E DEFINIÇÕES**

Para o Instituto Ethos (Oliveira, 2010) a Responsabilidade Social é entendida como uma forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona e pelo estabelecimento de metas organizacionais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. A definição do instituto

Ethos demonstra que a dimensão da Responsabilidade Social vai além de uma ação meramente isolada ou individualizada, a uma estratégia com poder de abrangência muito mais ampla (Instituto Ethos, 2003).

Quási e O'Brien (2000) apresentam modelo bidimensional de Responsabilidade Social, classificada em duas dimensões: ampla e restrita. A responsabilidade ampla refere-se às atividades além das responsabilidades econômica e legal, que inclui uma visão moderna envolvendo questões mais amplas com a sociedade, relacionadas à filantropia. A responsabilidade restrita compreende a visão socioeconômica de maximização do lucro.

Schwartz e Carroll (2008) o conceito de Responsabilidade Social mantém uma relação de integração e complementaridade entre a ética empresarial, cidadania corporativa, gestão de *stakeholders* e sustentabilidade.

### 2.3.1. CERTIFICAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Num mundo cada vez mais global e competitivo o apelo à certificação é uma das vantagens para as empresas. Assim, com finalidade de estimular a responsabilidade social pelas empresas foram criados uma série de instrumentos de certificação nos últimos anos (Santos, 2006)

As empresas veem-se obrigadas a terem produtos e serviços certificados para tal procuram adotar processos de reformulação interna de modo a estarem de acordo com as normas exigidos pelas entidades certificadas, tais como:

- **Selo Empresa Amiga da Criança:** selo criado pela Fundação Abrinq para empresas que não utilizem mão-de-obra infantil e contribuam para a melhoria das condições de vida de crianças e adolescentes (Fundação Abrinq, 2012).
- **ISO 14000 (International Organization for Standardization):** A SER 14000, parente do SER 9000, dá destaque às ações ambientais da empresa merecedora de certificação (ISO, 2004).
- **AA1000:** foi criada em 1996 pelo Institute of Social and Ethical Accountability. Esta certificação de cunho social enfoca principalmente a relação da empresa com seus diversos parceiros ou *stakeholders*. Uma das suas principais características é o caráter evolutivo já que é uma avaliação regular (anual) (Dias, 2008).
- **SA8000:** é uma das normas internacionais mais conhecidas. Criada em 1997 pelo Council on Economic Priorities Accreditation Agency, a SA8000 evoca,

primordialmente, relações trabalhistas e visa assegurar que não existam ações antissociais ao longo da cadeia produtiva, como trabalho infantil, trabalho escravo ou discriminação (SAI, 2014).

- **ABNT-SER 26000:** no dia 1º de novembro de 2010, foi publicada a Norma Internacional SER 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social, cujo lançamento foi em Genebra, Suíça. No Brasil, no dia 8 de dezembro de 2010, a versão em português da norma, a ABNT NBR SER 26000, foi lançada em São Paulo. A norma é de grande utilidade a empresas interessadas em adotar programas de Responsabilidade Social uma vez que oferece orientações relacionadas a sete princípios norteadores de responsabilidade social (Inmetro, 2012).
- **Accountability:** ato de responsabilizar-se pelas consequências de suas ações e decisões, respondendo pelos seus impactos na sociedade, na economia e no meio ambiente, prestando contas aos órgãos de governança e demais partes interessadas declarando os seus erros e as medidas cabíveis para remediá-los (Santos, 2006).
- **Transparência:** fornecer às partes interessadas de forma acessível, clara, compreensível e em prazos adequados todas as informações sobre os fatos que possam afetá-las (Vicente, Rebelo, & Agostinho, 2011).
- **Comportamento ético:** agir de modo aceito e correto pela sociedade – com base nos valores da honestidade, equidade e integridade, perante as pessoas e a natureza – e de forma consistente com as normas internacionais de comportamento (Pereira, 2013).
- **Respeito pelos interesses das partes interessadas (*stakeholders*):** ouvir, considerar e responder aos interesses das pessoas ou grupos que tenham interesses nas atividades da organização ou por ela possam ser afetados (Barnett, 2007).
- **Respeito pelo Estado de Direito:** o ponto de partida mínimo da responsabilidade social é cumprir integralmente as leis do local onde está a operar (Seabra & Jorge, 2008).
- **Respeito pelas Normas Internacionais de Comportamento:** adotar prescrições de tratados e acordos internacionais favoráveis à responsabilidade social, mesmo que não haja obrigação legal (Comissão das Comunidades Europeias, 2002).

- **Direitos humanos:** reconhecer a importância e a universalidade dos direitos humanos, cuidando para que as atividades da organização não os agridam direta ou indiretamente, zelando pelo ambiente económico, social e natural que requerem responsabilidade social (Oliveira, 2010).

### 2.3.2. INSTITUIÇÕES LIGADAS A RESPONSABILIDADE SOCIAL EM PORTUGAL

Em Portugal existem três grandes entidades responsáveis pelo apoio às empresas que queiram adotar os princípios da responsabilidade social:

- **BCSD Portugal** – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável – é uma organização de líderes empresariais com uma visão de futuro, que propõe galvanizar a comunidade empresarial para criar um mundo que seja sustentável para as empresas, para a sociedade civil e para o ambiente (CSD Portugal, 2013).
- **GRACE** – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial e Associação sem fins lucrativos, RS Portugal – procura disseminar práticas de gestão empresarial socialmente responsáveis. O GRACE afirma-se como um palco privilegiado para a reflexão e fomento do tema da Responsabilidade Social das Empresas assim como de construção e partilha de boas práticas nesta área (GRACE, 2014).

### 2.4. SÍNTESE

Como referido, a Responsabilidade Social é um conceito que emprega um conjunto de práticas planeadas e alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa de modo que estes consigam dar uma resposta ao mercado e a comunidade (*stakeholders*) no qual estão inseridos. Importa frisar que o conceito não deve ser confundido com filantropia ou simples assistência social (Santos, 2006).

Entende-se a Responsabilidade Social como um processo contínuo e de melhoria da empresa na sua relação com os seus funcionários, comunidades e parceiros. A maior parte das empresas que adotam posturas socialmente responsáveis auferem um crescimento mais sustentável, ganhos de imagem e visibilidade e são menos propícias a litígios ou problemas judiciais (Oliveira, 2010).



## **CAPÍTULO 3**

### ***OUTPLACEMENT***

#### **3.1. INTRODUÇÃO**

O conceito de *Outplacement* consiste no apoio promovido aos colaboradores dispensados, visando o auxílio na procura de um novo posto de trabalho e/ou emprego de acordo com as suas necessidades e objetivos. Representa uma solução quer para a empresa quer para o colaborador, permitindo que o processo de desvinculação da empresa se realize com o maior respeito e dignidade para com o colaborador, tornando-se num processo *win-to-win*. Todos os envolvidos ganham com este processo, contribuindo para uma imagem positiva de responsabilidade da empresa perante terceiros (Kilcrease, 2013).

Todo este procedimento deve ser estruturado, isto é, fazer parte da estratégia de Recursos Humanos da empresa. É um procedimento utilizado pelas empresas quando sucedem mudanças organizacionais, tais como reestruturações, fusões ou *post-downsizing* (Mano, 2012).

A duração do apoio prestado aos colaboradores dispensados é determinado, podendo entanto variar entre os seis meses e dois anos, sendo vários os serviços que podem ser prestados, entre eles destaca-se o auxílio na preparação dos CVs, o aconselhamento para entrevistas, a avaliação de competências, o aconselhamento à transição de carreira. Um bom serviço de *Outplacement* diminui as reações mais negativas por parte dos colaboradores, mas também dos *stakeholders* (Ramalho, 2001).

Para além da orientação aos colaboradores que enfrentam novos desafios, a empresa obtém então a desejada redução de custos, uma imagem mais positiva junto dos empregados que permanecem na empresa e junto da sociedade que transmitirá mensagens mais positivas em relação a esta (Higate, 2001). Neste contexto, o estudo tem como objetivo explicar de forma clara o significado do conceito de *Outplacement* e as circunstâncias em que o mesmo pode ser aplicado a nível nacional e internacional, bem como nas Forças Armadas (Jolly, 1996).

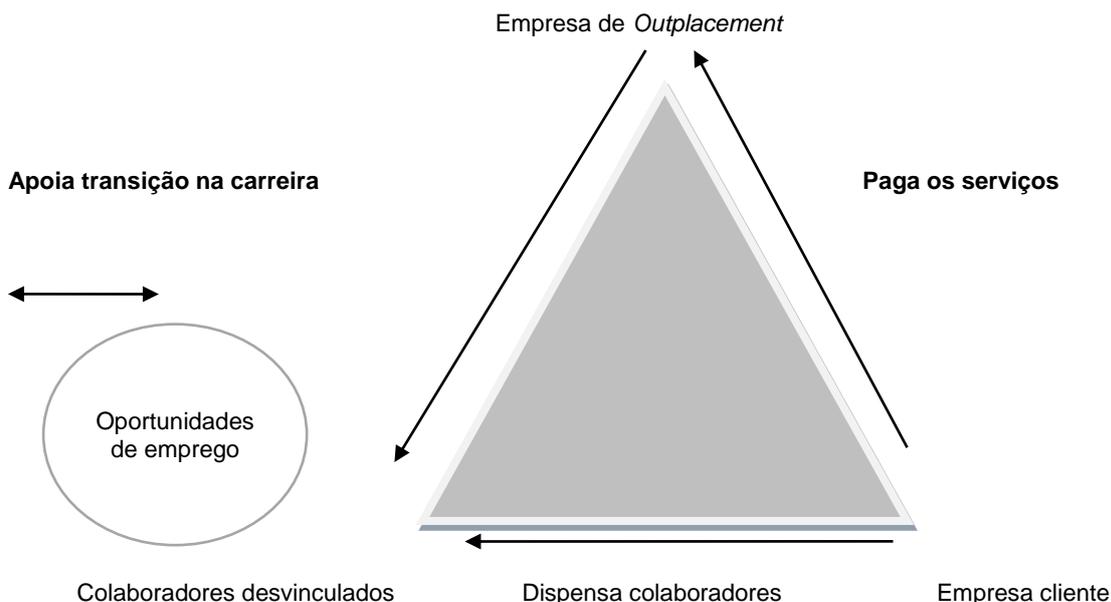
### 3.2. DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS

Segundo Rego, Leal, Cunha, Faria e Pinho (2010, p. 740), o *Outplacement* “é um serviço de aconselhamento e apoio pago pela empresa que dispensa colaboradores e que é destinado a auxiliar os colaboradores dispensados a encontrar um novo emprego ajustado às suas necessidades e objetivos de vida”. Segundo os autores, o *Outplacement* traduz-se em serviços pagos a empresas de consultoria especializadas na área, com o intuito de prestar aos colaboradores dispensados o máximo de apoio na busca de novas oportunidades de emprego. Explicam ainda que as empresas de *Outplacement* prestam serviços a dois clientes: às empresas que dispensam os trabalhadores e aos colaboradores que são dispensados.

Inicialmente este conceito era dirigido a executivos, contudo a situação global fez com que atualmente nenhum colaborador dentro da empresa fique de fora neste processo. Os autores, referem ainda que a duração do apoio aos dispensados pode variar, indo desde os seis meses até dois anos. De entre os serviços prestados pelas empresas de *Outplacement*, podem destacar-se as seguintes:

- Auxílio na preparação do CV;
- Aconselhamento individual e grupal à transição de carreira;
- Aprendizagem para efeitos de entrevistas;
- Empreendedorismo;
- Avaliação de competências;
- *Workshops* sobre técnicas de marketing pessoal;
- Ajuda na criação de *networking*;
- Solicitação ativa de novas oportunidades de emprego;

Para os autores supracitados existe uma relação triangular entre todas as entidades envolvidas, iniciando pela organização que dispensa os colaboradores e a empresa especializada que apoia os colaboradores dispensados, conforme se pode verificar na Figura 3.1.



**Figura 3.1: Relação Triangular no *Outplacement***

**Fonte: Rego et al. (2010)**

Como se pode verificar existe de facto uma relação triangular entre as três entidades envolvidas no processo: a empresa dispensa colaboradores, para evitar que lhe seja imputada uma imagem negativa e contrata empresas especializadas em *Outplacement* para prestar apoio aos colaboradores dispensados. Estas empresas providenciam então o devido apoio aos antigos colaboradores atendendo às suas necessidades e objetivos, visando o encontro de novas oportunidades de emprego. O auxílio prestado pelas empresas especializadas baseia-se em algumas medidas mencionadas anteriormente, como a ajuda na redação e atualização de currículos, *workshops*, dicas úteis para ter êxito em entrevistas, informações relacionadas com empreendedorismo, para possíveis aberturas de negócios próprios. O processo de *Outplacement* representa assim um custo para as empresas que dispensam colaboradores, tendo no entanto impacto no curto e no longo prazo (Aquilanti & Leroux, 1999).

Segundo Meyer e Shadle (1994) o *Outplacement* é um serviço de aconselhamento de carreira ou de consultoria. Contudo, admite que este é um serviço que para uns tem uma conotação negativa, pois relacionada com o facto de ser colocado fora (*out*) do mercado de trabalho; enquanto para outros é entendido como um serviço de colocação num novo trabalho levando a expectativas desajustadas. No entanto, os autores referem que este é um serviço que não garante o reemprego.

Aquilanti e Leroux (1999) defendem que não é uma opção trabalhar toda a vida ativa para uma empresa, pois estas estão a reduzir funcionários e ao mesmo tempo estão constantemente à procura de novos talentos.

Do ponto de vista da organização, o *Outplacement* surge como uma boa prática organizacional, diminuindo a possibilidade de surgirem processos legais por parte dos trabalhadores dispensados, ao mesmo tempo que protege a reputação da empresa, e ainda melhora ou mantém a moral dos trabalhadores que continuam na organização (Sathe, 2010). É neste sentido, que o tema do *Outplacement* está diretamente relacionado com o de Responsabilidade Social.

Os Recursos Humanos têm assim um papel fundamental no fornecimento de *Outplacement* aos trabalhadores que as empresas prescindiram, na medida em que este tem implicações na estratégia de Recursos Humanos (Lopes, 2014).

### **3.2.1. OS DOIS LADOS DO OUTPLACEMENT**

Segundo Rego e colaboradores (2010), os benefícios do *Outplacement* para os colaboradores são óbvios, principalmente se os programas e serviços prestados prezarem pela qualidade. Embora as empresas não possam garantir a obtenção de novos postos de trabalho, providenciam linhas de orientação para os colaboradores e incentivam-nos para novos desafios, realçando as suas competências e qualidades. Para além dos colaboradores dispensados, também as organizações que os dispensam beneficiam dos serviços prestados pelas empresas de *Outplacement*. Uma vez que este processo visa uma possível recolocação de trabalho, e o apoio prestado pela empresa apesar da dispensa, tal pode evitar sentimentos de vingança e retaliações, evitando consequentemente processos judiciais e absentismo, pois transmite a mensagem de respeito e consideração pelos seus colaboradores. Adicionalmente, a empresa reforça a sua imagem e reputação junto dos vários *stakeholders*, sendo que os colaboradores que permanecem na empresa sentem também maior segurança e confiança nos pressupostos da organização. Esta perspetiva ajuda a compreender a emergência dos processos de *Outplacement*, em particular dirigidos a colaboradores com postos hierárquicos mais elevados, nomeadamente executivos, pois o poder de influência destes é maior, tendo estes também mais capacidade de causar danos à empresa. Por este motivo, as empresas de *Outplacement* são selecionadas rigorosamente, sendo que a escolha da organização recai na maioria das vezes nas empresas de renome, com capacidades de evitar riscos de processos judiciais.

Em suma, esta perspetiva vem contrariar o pressuposto de que o *Outplacement* é um procedimento que tem em vista o apoio mútuo, em particular o foco nos trabalhadores dispensados, uma vez que as empresas que dispensam estes mesmos trabalhadores beneficiam de muitas vantagens. Os defensores desta teoria acreditam então que o processo de *Outplacement* não passa de uma forma de “manipular” os dispensados, evitando danos na reputação e imagem da empresa e elevados custos com processos legais.

Gelb (1986, cit. por Vieira, 2011) identifica um conjunto de razões para as empresas recorrerem a serviços de *Outplacement* internamente ou externamente, principalmente quando se dirige a um número grande de trabalhadores. A primeira razão é de carácter humanitário e consiste em aumentar ou manter a moral dos trabalhadores que continuam na empresa – visto que estes têm tendência a identificar-se com os colegas que foram despedidos e a manifestar preocupação com o seu próprio posto de trabalho, ao mesmo tempo que mantém uma imagem pública humanitária. Por outro lado, o fator financeiro está ligado à possibilidade de diminuição do tempo em que o trabalhador está desempregado e também os encargos da empresa para com o trabalhador. Por fim, o aspeto legal diz respeito aos problemas que podem surgir por parte da pessoa que é dispensada em relação à empresa. Butterfield e Borgen (2005) consideram que internamente o absentismo e o *turnover* entre os colaboradores que se mantêm na empresa aumenta após um processo de *downsizing*, traduzindo-se numa menor produtividade e menor proficiência. Neste sentido, o autor considera que as empresas não podem continuar a provocar efeitos psicológicos e financeiros dos *layoff's* tanto nos indivíduos despedidos como nos que ficam.

Gribble e Miller (2009) consideram que quando as empresas investem em serviços de *Outplacement* de qualidade, para os colaboradores afetados, os custos dos processos de *downsizing* são em grande parte minimizados, ao reduzir perdas negligenciadas como o absentismo, o seguro de desemprego, os prémios dos seguros de vida, o *turnover* e os litígios.

### **3.3. OUTPLACEMENT EM PORTUGAL**

O panorama atual do mercado de trabalho, a conjuntura económica e a crise nacional e internacional tem levado a uma redução do número de colaboradores, de modo a minimizar os custos. Muitas são as empresas que recorrerem a esta ferramenta com o objetivo de oferecer apoio aos colaboradores dispensados na procura de novas

oportunidades de emprego. Portugal, não é exceção atendendo à situação atual do país e ao encerramento de várias empresas. Contudo, importa referir que em Portugal recentemente se elaboraram dois estudos sobre o tema do *Outplacement*: o estudo de Ramalho (2001) que se centra na medição da eficácia do serviço prestado pelas empresas de *Outplacement* em Portugal, bem como os seus preditores; e o estudo de Vieira (2011) que desenvolve um projeto de conceção e implementação de um serviço de *Outplacement* para as pequenas e médias empresas. Ramalho (2001) explica que esta é uma situação de difícil definição, na medida em que como o autor refere as definições encontradas são na sua maioria de promoção do serviço feito por consultores para organismos de comunicação, e também maioritariamente de fraca definição científica. No entanto, é referido pelo mesmo a existência de uma linha analítica onde se encontram contribuições académicas que salientam principalmente as consequências sociais e organizacionais mais do que a própria delimitação conceptual que defende que não existe uma definição universal para o termo, visto que são referidos os serviços constituintes do *Outplacement*, como um serviço psicológico, financeiro e de *marketing* (Mano, 2012).

O *Outplacement* é utilizado em Portugal desde os anos 90, no entanto, este é ainda um tema pouco reconhecido no mercado empresarial português, bem como os seus objetivos e forma de execução (Ramalho, 2001).

### **3.3.1. TRANSITAR**

Uma das empresas especializadas nesta área e presentes em Portugal é a Transitar que foi fundada em 2001 por Yves Turquin. O Diretor-Geral afirma que a sua empresa recolocou com sucesso 74% dos seus candidatos de *Outplacement* no mercado de trabalho em 2013, tendo registado um aumento de 1% face ao ano anterior. E que o tempo médio de recolocação sofreu um aumento de 5,7 meses para 6,1 meses. De realçar que o setor da indústria farmacêutica foi o que mais recorreu aos serviços de *Outplacement*, mas a lista integra também o setor dos serviços e das tecnologias de informação (Transitar, 2015).

Quando analisado o fator idade, os candidatos com idades inferiores a 45 anos de idade registaram uma percentagem de sucesso de recolocação 81% no mercado de trabalho face aos candidatos com idade superior a 45 anos de idade (61%). Segundo Yves Turquin o processo de *Outplacement* engloba três passos:

1. Existe um contacto confidencial por parte do departamento de Recursos Humanos que vai efetuar o *downsizing*. De seguida, são definidos os perfis dos colaboradores, a duração do processo de transição com base na idade, da localização, da experiência e remuneração no momento;
2. Após a aceitação por parte do colaborador através de assinatura de um acordo mútuo, é iniciada o processo exclusivo da Transitar;
3. O candidato frequenta um seminário de transição de carreira para se familiarizar com a metodologia Transitar. Do programa fazem parte também reuniões de consultoria individual e participação em *workshops* temáticos.

### **3.3.2. LEE HECHT HARRISON/DBM**

A Lee Hecht Harrison/DBM é uma empresa de consultoria especializada na área do *Outplacement*, presente no mercado nacional há cerca de 21 anos. A Diretora-Geral da empresa, realça o fator idade e o seu impacto na duração dos programas de recolocação e informa que a empresa registou em 2012 médias de recolocação de 6,9 meses para quadros qualificados acima dos 40 anos, e 8,9 meses para perfis administrativos e técnicos na mesma faixa etária. Refere, ainda, que cerca de 10% das recolocações são efetivadas no estrangeiro, pois há poucas oportunidades no mercado nacional. Os portugueses mudaram muito nos últimos anos e a mobilidade, dentro e fora do país, já não é um entrave (LHH, 2015).

## **3.4. OUTPLACEMENT NAS FORÇAS ARMADAS**

O Ministério da Defesa Nacional através da Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM) implementou o Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego (CIOFE) que auxilia os ex-militares no processo de reintegração socioprofissional em regime de voluntariado e contrato (EMGFA, 2009).

O CIOFE é um serviço inovador a nível das FA portuguesas que pretende congrega, articular e dar estabilidade a um conjunto de esforços que visam a promoção e desenvolvimento de ações no âmbito da reinserção socioprofissional dando um imprescindível contributo na promoção da qualidade dos serviços públicos prestados por este Ministério. Presta apoio aos militares e ex-militares no processo de transição para a vida civil, disponibilizando para o efeito um conjunto de serviços e ferramentas de orientação que lhes possibilita um adequado percurso e orientação eficaz para o

emprego. O CIOFE dispõe de uma equipa especializada, que desenvolve inúmeras ações conjuntas de cooperação com a Marinha, o Exército e a Força Aérea e parceiros civis, nomeadamente: o Instituto Português da Juventude, o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, Centros de Formação e Empresas de Recrutamento e Seleção (CIOFE, 2014)

O CIOFE tem como objetivo principal auxiliar estes ex-militares na tomada de decisão a nível académico e profissional, ou seja, conciliar as suas capacidades, necessidades, objetivos de vida e competências adquiridas. Procura interligar estas valências com as diferentes opções oferecidas pelo sistema de ensino e o mercado civil de trabalho.

De acordo com as informações obtidas pela DGPRM no trabalho de campo desenvolvido pode-se concluir que durante o ano 2013, o total ex-militares inscritos foram de 1911, 61% homens e 39% mulheres com idades compreendidas entre os 23 e os 40 anos, cujo grau de escolaridade com maior predominância é 12.º ano que atinge os 42%. Pode-se apurar que os serviços mais procurados foram o de apoio ao emprego, informação e de apoio a qualificação (EMGFA, 2009).

### **3.5. A RELAÇÃO ENTRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL E O *OUTPLACEMENT***

No âmbito da temática da Responsabilidade Social, o seu impacto nos diferentes *stakeholders* é um dos atuais temas de interesse e discussão, sendo consensual o impacto que a Responsabilidade Social tem nas atitudes e comportamentos dos *stakeholders* (Vicente et al., 2011). Existem evidências de que os trabalhadores são os *stakeholders* mais importantes para o sucesso das empresas e que promover a Responsabilidade Social dentro da empresa e estimular os trabalhadores a participar nessas atividades, permite que as empresas desenvolvam uma forte relação com os seus *stakeholders* internos (Harwood & Broderick, 2008).

Barnett (2007) refere a vários estudos relacionados como impacto que a perceção de práticas e políticas organizacionais socialmente responsáveis exerce nos *stakeholders* internos (colaboradores). Estes estudos têm evidenciado que a Responsabilidade Social pode influenciar as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores, demonstrando a existência de uma relação positiva entre o envolvimento das empresas em práticas de responsabilidade social e as atitudes e comportamentos face ao trabalho, como por exemplo, na satisfação no trabalho, no compromisso organizacional e nos comportamentos de cidadania organizacional sugerindo que os trabalhadores se

identificam com as empresas que são percebidas como socialmente responsáveis (Lin, Lyau, Tsai, Chen, & Chiu 2010).

A responsabilidade social não se extingue nas práticas e políticas estratégicas utilizadas e realizadas pelas empresas, ela é fruto da integração das dimensões: psicológica, legal, social e ambiental na estratégia organizacional e que, em consequência, criam valor acrescentado para todos os seus *stakeholders*. Embora não se tenham identificado estudos que investigam a relação entre a Responsabilidade Social e o *Outplacement*, este é uma ferramenta bastante útil ao integrar a estratégia, as políticas e práticas da Gestão de Recursos Humanos das empresas (Daslhrud, 2006).

Para além disso, várias pesquisas sobre SER tem-se centrado, de forma particular, sobre os potenciais benefícios desta para as organizações e sobre a relação entre desempenho social e desempenho económico (Peterson, 2004). Não obstante, constitui ainda um corpo de investigação “auto-perpetuante”, na medida em que não parece haver consenso, na relação e direcionalidade da mesma. Mais conciliador na comunidade científica parece ser o que a RSE tem no comportamento e atitudes dos *stakeholders* e num conjunto de resultados organizacionais intangíveis (Maignan & Ferrell, 2001). Contudo, trata-se de um debate que, para avançar, necessita de um maior suporte ao nível da investigação. O cenário exposto parece evidenciar, por um lado, a necessidade de aprofundar conhecimento em torno da temática, com recurso a investigação, e de, por outro lado, a desenvolver a um nível de análise mais micro, de forma a melhor compreender o impacto que a percepção de práticas e políticas organizacionais socialmente responsáveis exerce naqueles que são os *stakeholders* organizacionais de relevo, nomeadamente nos colaboradores (Barnett, 2007). Rupp, Ganapathi, Aguilera e Williams (2006) têm demonstrado que uma empresa socialmente responsável pode influenciar na identificação das atitudes, e comportamentos dos seus trabalhadores.

Assim sendo, o *Outplacement* enquanto serviço que é pago pela empresa tem demonstrado ser uma prática muito vantajosa para ambos. É uma forma de despedimento com dignidade na medida que dignifica quem é despedido, como demonstra responsabilidade por parte da empresa. Este conceito permite que a empresa fique com uma imagem interna de responsabilidade e valor o que afeta positivamente a motivação dos colaboradores (Butterfield & Borgen, 2005).

A nível externo a empresa demonstra responsabilidade para com toda a comunidade local, continuando a manter uma boa relação com o ex-colaborador evitando conflitos judiciais, menor riscos de rutura nas operações e maior segurança para o quadro funcional (Waraich, 2012).

### 3.6. SÍNTESE

Como foi possível estudar ao longo do capítulo, o *Outplacement* coloca-se como uma etapa crucial num processo de reestruturações, fusões ou *pós-downsizing*, na medida em que as consequências para os trabalhadores atingidos podem ser as mais diversas, desde o foro psicológico ao financeiro. Aqui, o papel dos consultores e especialistas nas empresas de *Outplacement* é fundamental, não só no apoio que providenciam aos desempregados na busca de novas oportunidades, mas também na motivação e autoestima destes. Os programas de *Outplacement* podem ter características variadas, desde o tempo de duração, que pode ir dos seis meses aos dois anos, ao próprio programa em si e tipos de atividades que estão envolvidas. Dentro das várias atividades que integram estes programas podem encontrar-se o apoio na redação de CVs, aconselhamento individual e grupal sobre transição de carreiras, preparação de entrevistas, informações sobre empreendedorismo para possibilidade de execução de projetos pessoais, bem como os mais variados *workshops* temáticos. Relativamente a benefícios, não só os próprios colaboradores dispensados, mas também as organizações que os dispensam têm vantagens ao requisitar os serviços de *Outplacement*, porque transmite uma mensagem positiva aos vários stakeholders, reforça a imagem e reputação da empresa, evita riscos de retaliações e processos judiciais por parte dos colaboradores atingidos, bem como influencia os sobreviventes, demonstrando respeito e consideração por eles, evitando também que a motivação e o empenho sejam afetados, e consequentemente, a produtividade da empresa (Lopes, 2014).

Relativamente ao *Outplacement* em Portugal, esta é cada vez mais uma prática recorrente e procurada nos cenários empresariais nacionais. A Transitar e a Lee Hecht Harrison/DBM são exemplos de empresas especialistas no serviço de *Outplacement* com resultados notáveis no apoio e recolocação de empregados dispensados. A indústria que mais procurou os serviços destas organizações foi o setor farmacêutico, havendo também procura significativa por parte do setor alimentar, da banca e das tecnologias. Os especialistas destacam também os sucessos alcançados na faixa etária acima dos 40 anos, bem como as recolocações formalizadas no estrangeiro (Ramalho, 2001).

Nas FA o serviço de *Outplacement* é uma prática recorrente prestado pelo CIOFE (2014), na tomada de decisão destes ex-militares quanto à formação académica e profissional que procura conciliar as capacidades, as necessidades e objetivos de vida e competências adquiridas pelos mesmos, no sentido de interligar estas valências com as diferentes opções oferecidas pelo sistema de ensino articulando-as com o mercado civil de trabalho.

Os jovens que mais procuram estes serviços são maioritariamente homens que detêm formação académica obrigatória (12.º ano) e que procuram aumentar o seu nível académico e obter um emprego o mais célere possível, cujo nível etário está compreendido entre os 23 anos e os 40 anos (Vieira, 2011).

Atendendo as especificidades da prática de *Outplacement*, é possível afirmar que todo o apoio é fundamental numa fase em que muitos trabalhadores, por vezes de forma inesperada e inusitada, se deparam com a situação delicada de ficar sem emprego, e com desafios psicológicos e financeiros para gerir (Mano, 2012).



## **CAPITULO 4**

### **REGULAMENTO DE INCENTIVOS**

#### **4.1. INTRODUÇÃO**

A Lei do Serviço Militar aprovada pela Lei n.º 174/99, de 21 de Setembro estabelece uma inovação no recrutamento militar, o serviço militar deixa de ser obrigatório e passa voluntário. Este novo modelo tem vindo a ser posto em prática na generalidade dos países da Europa Ocidental por ser o que se adequa a quadro das ameaças que todos enfrentam Ministério da Defesa Nacional (Lei nº 174/99 de 21 de Setembro).

Decorrente das alterações do novo regime de recrutamento e de prestação de serviço militar, foi necessário introduzir um conjunto de medidas de modo a cativar os jovens a prestar serviço militar em RC e RV e a aumentar o tempo de permanência nas fileiras. Contudo os incentivos por si só não constituem um motivo de ingresso e permanência nas FA, existem outros atrativos. Assim sendo, neste capítulo será apresentada a legislação que enquadra o RI e os tipos de incentivos (EMGFA, 2009).

#### **4.2. REGULAMENTO DE INCENTIVOS À PRESTAÇÃO DE SERVIÇO MILITAR EM REGIME DE VOLUNTARIADO E REGIME DE CONTRATO**

Com o fim do serviço militar obrigatório, foi necessário criar um conjunto de medidas que permitissem cativar e reter os jovens nas fileiras. Para tal foi criado o RI cuja responsabilidade é suportada pelo Estado Português (EMGFA, 2009).

O RI tem como objetivo apoiar os jovens que ingressam nos RV e RC durante a sua permanência e findo a sua prestação de serviço militar. O sistema de incentivos assenta na conjugação dos princípios da flexibilidade, diversidade e progressividade no que respeita à sua concessão, tendo em conta a natureza e duração do serviço, efetivamente, prestado. Por isso, a Lei do Serviço Militar e o RI à prestação de serviço militar nos RC/RV consagram diversas modalidades de incentivos, que passaremos a apresentar (Decreto-Lei nº 320-A/2000, 15 de Dezembro de 2000; Decreto-Lei nº 118/2004 de 21 de Maio de 2004; Decreto-Lei nº 320/2007 de 27 de Setembro de 2007):

#### **4.2.1. COMPENSAÇÕES FINANCEIRAS E MATERIAIS**

- Um regime remuneratório equivalente ao dos militares dos quadros permanentes;
- A atribuição, no termo do contrato de uma prestação pecuniária;
- A atribuição de fardamento, alojamento e alimentação;
- A concessão de subsídio para estudos superiores.

#### **4.2.2. APOIO SOCIAL**

- O direito ao subsídio de desemprego;
- A assistência na doença;
- A atribuição de prestações familiares.

#### **4.2.3. APOIO AS HABILITAÇÕES ACADÉMICAS**

- A aplicação do estatuto do trabalhador-estudante;
- A contingentação de vagas para o acesso ao ensino superior público;
- A aplicação de um regime especial de avaliação, nos diferentes níveis do ensino público;
- A formação profissional;
- A certificação profissional.

#### **4.2.4. APOIO À INSERÇÃO NO MERCADO TRABALHO**

- O ingresso na função pública;
- O ingresso nos quadros permanentes das FA;
- O ingresso nos quadros permanentes das Forças de Segurança;
- Apoio à criação do próprio emprego ou empresa;
- Apoio à contratação de jovens à procura do primeiro emprego.

As alterações sujeitas ao diploma, foram posteriormente efetuadas por razões de Orçamento de Estado e traduziram-se num decréscimo de algumas regalias, designadamente nas vagas dos quadros permanentes das Forças de Segurança e o tempo que eram reservadas e no ingresso na Administração Pública. A apreciação global do regulamento de incentivos será reserva para os capítulos de análise e discussão do nicho estudado (EMGFA, 2009).

### **4.3. SÍNTESE**

Com as alterações ao novo regime de recrutamento e de prestação de serviço militar, foram necessários introduzir um conjunto de medidas de modo a cativar os jovens a prestar serviço militar em RC/RV. Foi criado o chamado RI, aprovado pela Lei n.º 174/99, de 21 de Setembro estabelece uma inovação no recrutamento militar, o serviço militar deixa de ser obrigatório e passa voluntário, visando motivar e aumentar o tempo de permanência nas destes militares nas fileiras (Lei n.º 174/99 de 21 de Setembro).



**II PARTE**  
**TRABALHO EMPÍRICO**



## **CAPÍTULO 5**

### **ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO**

#### **5.1. INTRODUÇÃO**

Tal como foi referido no Capítulo 1, o procedimento metodológico utilizado na execução deste trabalho inclui as metodologias quantitativa e qualitativa, pois entendemos que a combinação de ambas as técnicas torna a pesquisa mais compreensível.

A sua aplicação dos instrumentos de avaliação foi precedida de um trabalho de pesquisa bibliográfica, em torno da Responsabilidade Social e *Outplacement* nas FA. A revisão da literatura, que serviu igualmente à fundamentação teórica deste estudo, possibilitou por um lado, inteirarmo-nos das investigações que têm sido efetuadas acerca desta temática e, por outro, refletir sobre as condições intervenientes neste contexto.

#### **5.2. OBJETIVOS DO ESTUDO**

De acordo com a literatura referenciada nos capítulos anteriores assume-se que o presente tema alcança uma importância extrema na atualidade. Por um lado por se tratar de uma população com características e condições de trabalho muito específicas e por outro lado devido à crescente dificuldade de inserção no mercado de trabalho.

Partindo desse pressuposto, o presente trabalho visa analisar em que medida as FA são socialmente responsáveis na aplicação e cumprimento de todas as modalidades do RI e de que forma apoiam a inserção no mercado de trabalho dos ex-militares. Considerando esta problemática, formulou-se a seguinte pergunta de partida: As FA aplicam e cumprem todas as modalidades do RI?

Desta questão principal resultaram seis questões derivadas, também elas relevantes para a execução desta investigação, nomeadamente:

- As FA adotam uma postura socialmente responsável para com os militares que prestam serviço em RC/RV?
- As FA promovem as modalidades estabelecidas pelo RI?
- Quais as modalidades do RI mais valorizadas pelos militares em RC/RV?

- O RI promovido pelas FA beneficiou os militares que prestaram serviço em RC/RV na sua inserção no mercado de trabalho?
- Os militares que prestaram serviço em RC/RV ficaram satisfeitos com a organização?
- A percepção dos ex-militares contratados é semelhante à das chefias no que diz respeito ao cumprimento e aplicação do RI?

A partir destas questões formularam-se as seguintes hipóteses:

**H1:** Os ex-militares das FA têm uma percepção positiva acerca da aplicação e cumprimento do RI.

**H2:** O *Outplacement* é percecionado positivamente pelos ex-militares das FA.

**H3:** A modalidade do RI que os ex-militares da FA consideram mais importante é o Apoio dado à obtenção de habilitações académicas.

**H4:** Existe uma correlação significativa entre os incentivos promovidos e a Satisfação com a organização.

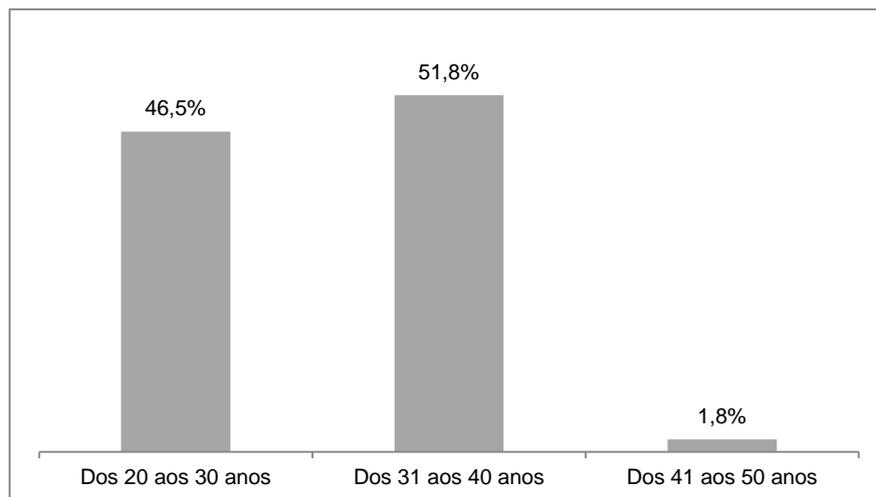
**H5:** A Responsabilidade Social é a variável com maior impacto positivo na Satisfação dos ex-militares com a organização.

## 5.3. METODOLOGIA

### 5.3.1. PARTICIPANTES

Participaram neste estudo 5 chefias e 170 ex-militares que prestaram serviço em RC/RV. Tendo em conta os objetivos da investigação, apenas foram analisados os dados de caracterização sociodemográfica dos ex-militares.

Dos 170 inquiridos, 60% são do sexo masculino e 40% do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 23 e os 44 anos ( $M = 31.54$  ;  $DP = 3.98$ ). Com o objetivo de facilitar o tratamento estatístico, as idades dos inquiridos foram recodificadas em três grupos: dos 20 aos 30 anos, dos 31 aos 40 anos e dos 41 aos 50 anos (Figura 5.1).



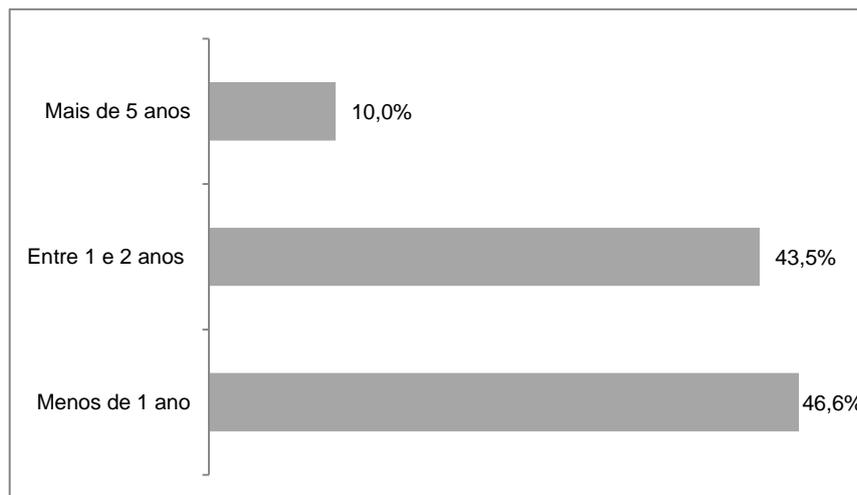
**Figura 5.1: Idade dos inquiridos**

Relativamente às habilitações literárias verificou-se que a maioria dos ex-militares (47.1%) possui o ensino secundário. Importa, ainda, referir que se verificou um aumento ao nível dos graus académicos mais elevados durante o tempo em que os inquiridos prestaram serviço em RC/RV nas FA (Tabela 5.1).

**Tabela 5.1: Habilitações literárias dos inquiridos antes e depois de ingressarem nas FA  
(valores absolutos)**

	Antes de ingressar nas FA	Depois de ingressar nas FA
1º CEB	0	0
2º CEB	7	5
3º CEB	32	16
Ensino Secundário	89	80
Licenciatura	39	49
Mestrado	3	19
Doutoramento	0	1

Em relação à situação profissional dos ex-militares, verificou-se que 37.6% vivencia uma situação de desemprego e os 62.4% que se encontram a trabalhar demoraram em média mais de um ano a encontrar emprego ( $M = 1.74$  ;  $DP = .89$ ). Tal como se pode observar no Figura 5.2 os dados referentes a esta variável foram agrupados em três categorias: menos de 1 ano, entre 1 e 2 anos e mais de 5 anos.



**Figura 5.2: Tempo que os ex-militares demoraram a encontrar emprego**

Um outro aspeto que importa referir, diz respeito às profissões atuais. Deste modo, as categorias profissionais foram distribuídas por 9 grupos de acordo com a Classificação Portuguesa das Profissões 2010 (INE, 2011): Grupo 0 – Profissões das Forças Armadas, Grupo 1 – Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos, Grupo 2 – Especialistas das atividades intelectuais e científicas, Grupo 3 – Técnicos e profissões de nível intermédio, Grupo 4 – Pessoal administrativo, Grupo 5 – Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores, Grupo 6 – Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta, Grupo 7 – Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices, Grupo 8 – Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem, Grupo 9 – Trabalhadores não qualificados. Foi ainda acrescentada a categoria Desempregado, para os ex-militares que, ainda, não se encontram a trabalhar. Observando o Quadro 5.1 é possível constatar que a maioria dos inquiridos (14.1%) pertence ao Grupo 3 – Técnicos e profissões de nível intermédio.

**Quadro 5.1: Profissões dos inquiridos**

Classificação Portuguesa de Profissões	N
Grupo 0 – Profissões das Forças Armadas	15
Grupo 1 – Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos	6
Grupo 2 – Especialistas das atividades intelectuais e científicas	16
Grupo 3 – Técnicos e profissões de nível intermédio	24
Grupo 4 – Pessoal administrativo	23
Grupo 5 – Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores	18
Grupo 6 – Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta	1
Grupo 7 – Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices	0
Grupo 8 – Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem	0
Grupo 9 – Trabalhadores não qualificados	3
Grupo 10 – Desempregado	64

### 5.3.2. INSTRUMENTOS

A recolha dos dados dos ex-militares foi feita através de um inquérito por questionário e para as chefias foi utilizada uma entrevista semiestruturada.

#### 5.3.2.1. Questionário de Responsabilidade Social e *Outplacement* nas Forças Armadas

O questionário<sup>1</sup> utilizado na presente investigação foi elaborado com base no RI à prestação de serviço militar nos RC e RV (Decreto-Lei nº 320-A/2000, 15 de Dezembro de 2000, alterado pelo Decreto-Lei nº 118/2004 de 21 de Maio de 2004 e pelo Decreto-Lei nº 320/2007 de 27 de Setembro de 2007). É constituído por 62 itens distribuídos por quatro partes que avaliam domínios distintos. A primeira parte é composta por 12 itens que avaliam a Responsabilidade Social. Numa segunda parte procurou-se averiguar se as modalidades de *Outplacement* referidas no RI são ou não promovidas pelas FA, nomeadamente: Apoio à obtenção de habilitações académicas (5 itens), Compensações financeiras e materiais (5 itens), Apoio à inserção no mercado de trabalho (8 itens) e

<sup>1</sup> Apêndice A

Apoio Social (4 itens). A terceira parte é dedicada à avaliação da importância dada às modalidades de *Outplacement* anteriormente referidas (22 itens) e por último é mensurada a Satisfação com a organização (6 itens). Todas as respostas são dadas numa escala de *Likert* de 5 pontos, sendo 1 o valor mínimo e 5 o valor máximo.

Foram, ainda, acrescentadas três questões: uma pergunta aberta para que os inquiridos pudessem dar sugestões de melhoria, atendendo à sua Satisfação com a organização e duas de escolha dicotómica (Sim/Não) Se voltasse atrás voltava a concorrer ao RC/RV? E Recomendaria a um amigo(a)?

Com o objetivo de fazer a caracterização da amostra foi, também, incluído um questionário sociodemográfico constituído pela idade, género, habilitações literárias antes e depois de ingressar nas FA, situação face ao emprego, tempo que demorou a encontrar emprego e profissão.

### **5.3.2.2. Entrevista semi-estruturada**

De forma a complementar os dados obtidos através do inquérito por questionário (ex-militares contratados), foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas<sup>2</sup> (chefias) compostas por sete questões. As perguntas foram amplas e abertas, para permitir que os entrevistados dessem a sua opinião acerca do serviço em RV/RC, do RI e da reintegração dos ex-militares no mercado de trabalho.

## **5.4. PROCEDIMENTO**

O processo de avaliação iniciou-se pelo contacto com o Diretor-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar, no sentido de obter a autorização<sup>3</sup> necessária à realização do estudo na respetiva organização. Seguidamente foi explicado o objetivo da investigação e assegurada a confidencialidade dos resultados e a garantia que os mesmos se destinam a fins meramente académicos

Os questionários foram enviados para os ex-militares via *e-mail* e as entrevistas com as chefias foram entregues um Guião de Entrevista devido a falta de disponibilidade por parte de alguns elementos em responder durante ao período laboral.

---

<sup>2</sup> Apêndice B

<sup>3</sup> Apêndice C

As notas retiradas de cada entrevista foram categorizadas e agrupadas numa matriz temática, onde foi possível relacionar as respostas dadas pelas chefias sobre cada tema em particular, com as respostas dos questionários preenchidos pelos ex-militares.

Após a receção dos questionários e a receção do guião das entrevistas procedeu-se ao tratamento dos dados utilizando-se para o efeito o *software* estatístico *IBM-SPSS* (versão 22).



## **CAPÍTULO 6**

### **ANÁLISE DE RESULTADOS**

#### **6.1. INTRODUÇÃO**

Os dados recolhidos através dos inquéritos por questionário e das entrevistas semiestruturadas tiveram como objetivo averiguar em que medida as FA são socialmente responsáveis na aplicação e cumprimento de todas as modalidades do RI e de que forma apoiam a inserção no mercado de trabalho dos ex-militares.

A apresentação dos resultados é feita com recurso a Figuras e tabelas, de modo a que a sua leitura e interpretação seja mais clara e elucidativa.

#### **6.2. RESULTADOS DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO**

Numa primeira fase, apresentar-se-ão as estatísticas descritivas e diferenciais das variáveis em estudo. Seguidamente, será avaliado o grau de associação entre os incentivos promovidos e a Satisfação com a organização, analisando não apenas a sua magnitude, mas também a sua direção. Por fim serão efetuadas análises de regressão para averiguar o impacto que a Responsabilidade Social e as modalidades de *Outplacement* têm na Satisfação dos ex-militares com a organização.

##### **6.2.1. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS E DIFERENCIAIS**

Através da análise da Tabela 6.1. podemos verificar que os resultados médios das variáveis em estudo, na sua maioria, apresentam valores satisfatórios, tendo em conta que as respostas foram dadas através de escalas de *Likert* que oscilam entre 1 e 5. Constatou-se, ainda, que o Apoio à obtenção de habilitações académicas foi a dimensão considerada mais importante pelos ex-militares ( $M = 4.08$  ;  $DP = 1.07$ ), em oposição à perceção sobre a promoção de Apoio à inserção no mercado de trabalho aquando da transição do RV/RC para a vida civil, que apresenta resultados abaixo do valor central da escala ( $M = 2.55$  ;  $DP = .93$ ).

**Tabela 6.1: Médias e desvios-padrão das variáveis em estudo**

	<i>M</i>	<i>DP</i>
Responsabilidade social	3.40	.92
Promove o apoio à obtenção de habilitações académicas	3.03	1.08
Promove compensações financeiras e materiais	2.99	.93
Promove o apoio à inserção no mercado de trabalho	<b>2.55</b>	<b>.93</b>
Promove o apoio social	3.01	1.11
Importância do apoio à obtenção de habilitações académicas	<b>4.08</b>	<b>1.07</b>
Importância das compensações financeiras e materiais	4.01	.99
Importância do apoio à inserção no mercado de trabalho	3.89	1.13
Importância apoio social	4.06	1.02
Satisfação com a organização	3.52	.97

**Nota:** *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão

Com o objetivo de compreender melhor os resultados obtidos, calculámos a média de cada um os itens que compõem as dimensões em estudo para verificar qual deles tem maior peso na média global das mesmas.

Relativamente à Responsabilidade Social, constatámos que as modalidades do RI que os ex-militares percecionam como sendo os mais promovidos e cumpridos pelas FA são os que dizem respeito à Lei do Serviço Militar, à possibilidade de usufruir de Licença para efeitos de prestação de provas de avaliação e o acesso à Assistência médica para os colaboradores e seus familiares (Tabela 6.2).

Tabela 6.2: Responsabilidade Social

	<i>M</i>	<i>DP</i>
Cumprir com a Lei do Serviço Militar	<b>3.81</b>	<b>1.10</b>
Cumprir com o código de trabalho	3.41	1.28
Cumprir com o regulamento de incentivos	2.87	1.29
Promove a igualdade entre homens e mulheres	3.32	1.21
Promove o acesso às mesmas funções profissionais entre homens e mulheres	3.24	1.29
Promove o acesso de carreiras entre homens e mulheres	3.44	1.22
Promove a assistência social para os seus colaboradores e familiares	3.38	1.21
Promove o acesso à assistência médica para os seus colaboradores e familiares	<b>3.58</b>	<b>1.25</b>
Promove o acesso aos medicamentos e de meios auxiliares de diagnóstico aos militares em Regime de Contrato e familiares	3.52	1.21
Promove a obtenção de habilitações académicas	3.28	1.31
Possibilita horas semanais para assistência às aulas	3.34	1.29
Possibilita a licença para efeitos de prestação de provas de avaliação	<b>3.64</b>	<b>1.26</b>

**Nota:** *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão

No que se refere ao *Outplacement*, verificamos que a modalidade que os inquiridos consideram como sendo a que as FA mais promovem é a que diz respeito ao Apoio para obtenção de habilitações académicas, nomeadamente a utilização do Estatuto do Trabalhador-Estudante. Os resultados obtidos revelam, ainda, que o Subsídio de desemprego após o termo da prestação do serviço militar é a medida mais promovida pelas FA no que respeita às modalidades: Compensações financeiras e materiais; e Apoio à inserção no mercado de trabalho. Constatámos, também que a Assistência na doença é a medida percebida como sendo a mais promovida na modalidade de Apoio social (Tabela 6.3).

**Tabela 6.3: Promoção dos incentivos aquando da transição do RC/RV para a vida ativa**

Incentivos	<i>M</i>	<i>DP</i>
<b>Apoio à obtenção de habilitações académicas</b>		
Estatuto do Trabalhador-Estudante	<b>3.37</b>	<b>1.34</b>
Facilidade para a frequência de estudos	3.13	1.31
Acesso a vagas especiais de acesso ao ensino superior	3.16	1.29
Época especial de exames	3.17	1.32
Programas de apoio ao estudo	2.32	1.23
<b>Compensações financeiras e materiais</b>		
Regime Remuneratório equiparado aos militares do Quadro Permanente	3.09	1.44
Subsídio de desemprego após o termo da prestação do serviço militar	<b>3.94</b>	<b>1.28</b>
Fardamento, alojamento, alimentação e transporte	3.36	1.32
Bolsa de Estudos	2.22	1.21
Subsídio para pagamento de propinas	2.34	1.35
<b>Apoio à inserção no mercado de trabalho</b>		
Subsídio de desemprego	<b>4.08</b>	<b>1.21</b>
Apoio à criação do próprio emprego ou empresa	2.69	1.32
Apoios à contratação de jovens à procura do primeiro emprego	2.65	1.27
Quadros de indústrias de defesa	2.01	1.09
Apoio à inserção em organismos internacionais	2.01	1.11
Admissão aos quadros permanentes das forças de segurança	2.75	1.33
Apoio à inserção em atividades de cooperação técnico-militar com outros países	2.11	1.12
Admissão aos quadros de pessoal civil das Forças Armadas e aos seus estabelecimentos fabris	2.06	1.20
<b>Apoio social</b>		
Assistência na doença	<b>3.53</b>	<b>1.30</b>
Prestações familiares (doença, parto e medicação)	3.19	1.38
Aposentação e reforma	2.91	1.32
Crédito à habitação	2.41	1.37

**Nota:** *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão

No que diz respeito à importância atribuída aos incentivos verificamos que os valores médios mais elevados são os que se referem ao Apoio para obtenção de habilitações académicas, seguindo-se o Apoio social, as Compensações financeiras e materiais e por último o Apoio à inserção no mercado de trabalho (Tabela 6.4). Uma vez mais as

medidas consideradas mais importantes pelos ex-militares prendem-se com o Estatuto do Trabalhador-Estudante, o Subsídio de desemprego e a Assistência na doença.

**Tabela 6.4: Importância dos Incentivos**

Incentivos	<i>M</i>	<i>DP</i>
<b>Apoio à obtenção de habilitações académicas</b>		
Estatuto do Trabalhador-Estudante	<b>4.21</b>	<b>1.14</b>
Facilidade para a frequência de estudos	4.13	1.21
Acesso a vagas especiais de acesso ao ensino superior	4.07	1.14
Época especial de exames	4.14	1.11
Programas de apoio ao estudo	3.86	1.32
<b>Compensações financeiras e materiais</b>		
Regime Remuneratório equiparado aos militares do Quadro Permanente	4.02	1.18
Subsídio de desemprego após o termo da prestação do serviço militar	<b>4.43</b>	<b>.98</b>
Fardamento, alojamento, alimentação e transporte	3.97	1.18
Bolsa de Estudos	3.78	1.29
Subsídio para pagamento de propinas	3.86	1.30
<b>Apoio à inserção no mercado de trabalho</b>		
Subsídio de desemprego	<b>4.51</b>	<b>.96</b>
Apoio à criação do próprio emprego ou empresa	3.90	1.25
Apoios à contratação de jovens à procura do primeiro emprego	3.99	1.24
Quadros de indústrias de defesa	3.71	1.37
Apoio à inserção em organismos internacionais	3.69	1.34
Admissão aos quadros permanentes das forças de segurança	3.98	1.26
Apoio à inserção em atividades de cooperação técnico-militar com outros países	3.62	1.34
Admissão aos quadros de pessoal civil das Forças Armadas e aos seus estabelecimentos fabris	3.75	1.35
<b>Apoio social</b>		
Assistência na doença	<b>4.27</b>	<b>.99</b>
Prestações familiares (doença, parto e medicação)	4.19	1.06
Aposentação e reforma	4.12	1.07
Crédito à habitação	3.68	1.36

**Nota:** *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão

Pudemos, ainda, constatar que a experiência vivenciada na instituição é o item que mais contribui para a Satisfação com a organização (Tabela 6.5).

**Tabela 6.5: Satisfação com a organização**

	<i>M</i>	<i>DP</i>
Imagem da organização	3.52	1.06
Desempenho global de organização	3.30	1.06
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade	3.42	1.17
Aprender novos métodos de trabalho	3.32	1.24
Desenvolver trabalho em equipa	3.90	1.18
Considerando toda a experiência que teve na instituição militar o seu grau de satisfação	<b>3.66</b>	<b>1.17</b>

**Nota:** *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão

Procurámos, também, analisar a perceção acerca da promoção de incentivos dados pelas FA e a importância que os ex-militares atribuem aos mesmos e como se pode verificar na Tabela 6.6, existem diferenças significativas entre todos os pares em estudo. O facto dos valores dos testes *t-student* apresentarem valores negativos sugere que a importância atribuída aos incentivos é superior à perceção que os ex-militares têm acerca da promoção dos mesmos.

**Tabela 6.6: Promoção de incentivos versus importância de incentivos**

	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>t-test</i>	<i>Sig.</i>
Promove o apoio à obtenção de habilitações académicas –	3.03	1.088	-10.146	<b>.000*</b>
Importância do apoio à obtenção de habilitações académicas	4.08	1.075		
Promove as compensações financeiras e materiais –	2.99	.936	-11.744	<b>.000*</b>
Importância das compensações financeiras e materiais	4.01	.996		
Promove apoio à inserção no mercado de trabalho –	2.55	.935	-12.692	<b>.000*</b>
Importância do apoio à inserção no mercado de trabalho	3.89	1.138		
Promove o apoio social –	3.01	1.119	-9.815	<b>.000*</b>
Importância apoio social	4.06	1.024		

**Nota:** *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão; \**p* < .01

Com o objetivo de confirmar os resultados, anteriormente referidos, efetuámos uma análise individual dos itens e verificámos que existem diferenças significativas em todos os pares que constituem as dimensões em estudo. Devido ao excessivo tamanho da tabela optámos por colocá-la apenas em Apêndice.<sup>4</sup>

Seguidamente, procedeu-se à caracterização dos fenómenos estudados em função das características sociodemográficas. Para o efeito, recorreu-se a testes de diferenças de médias tendo em consideração as várias formas como os constructos se encontravam operacionalizados. Estes testes permitem analisar não só os valores médios das variáveis em questão, como também, perceber como é que esses valores se manifestam em função das variáveis independentes consideradas. Através deles pudemos, caracterizar e compreender melhor os fenómenos estudados.

Os dados evidenciados na Tabela 6.7, levam-nos a concluir que apesar das mulheres apresentarem valores médios mais elevados em todas as dimensões, apenas existem diferenças estatisticamente significativas em função do género para as variáveis Responsabilidade social, Promove o apoio à obtenção de habilitações académicas, Promove o apoio à inserção no mercado de trabalho, Promove o apoio social e Satisfação com a organização.

**Tabela 6.7: Comparação de médias das variáveis em estudo em função do género**

	Masculino		Feminino		<i>t-test</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Responsabilidade social	3.27	.09	3.59	.09	-2.248	<b>.026*</b>
Promove o apoio à obtenção de habilitações académicas	2.88	1.10	3.26	1.02	-2.273	<b>.024*</b>
Promove compensações financeiras e materiais	2.91	.93	3.11	.93	-1.417	.158
Promove o apoio à inserção no mercado de trabalho	2.40	.90	2.76	.94	-2.470	<b>.015*</b>
Promove o apoio social	2.83	1.14	3.28	1.02	-2.603	<b>.010*</b>
Importância do apoio à obtenção de habilitações académicas	3.99	1.13	4.21	.97	-1.326	.187
Importância das compensações financeiras e materiais	3.91	1.06	4.16	.87	-1.597	.112
Importância do apoio à inserção no mercado de trabalho	3.78	1.20	4.06	1.02	-1.663	.110
Importância do apoio social	3.95	1.05	4.23	.96	-1.606	.083
Satisfação com a organização	3.39	1.03	3.72	.84	-2.157	<b>.032*</b>

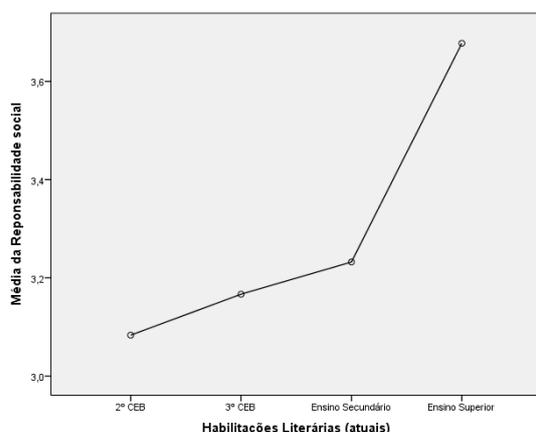
**Nota:** *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão; \**p* < .05

<sup>4</sup> Apêndice D

Por existir uma classe apenas com uma observação houve necessidade de agrupar os graus académicos licenciatura, mestrado e doutoramento numa única categoria, passando assim a existir quatro grupos: 2º CEB, 3º CEB, Ensino Secundário e Ensino Superior.

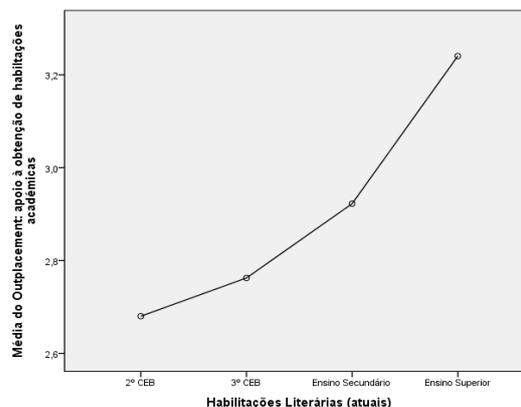
A diferença de médias em função das habilitações académicas atuais demonstra que existem diferenças estatisticamente significativas apenas ao nível da Responsabilidade social (Figura 5.2). A comparação à *post-hoc* revelou que estas diferenças ocorrem entre os ex-militares que possuem o Ensino Secundário e os que possuem o Ensino Superior.

**Figura 6.1: Responsabilidade social**



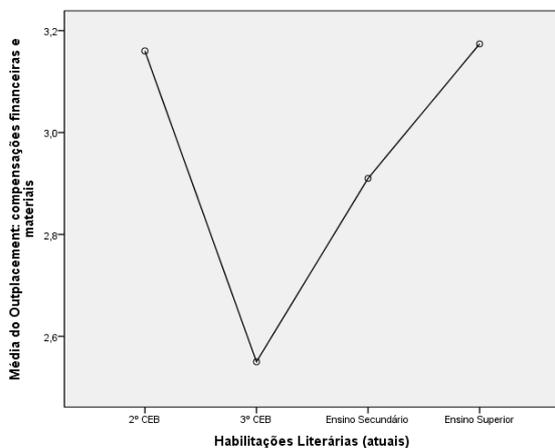
**Nota:**  $F_{(3, 166)} = 3.689, p = .013$

**Figura 6.2: Promove o apoio à obtenção de habilitações académicas**



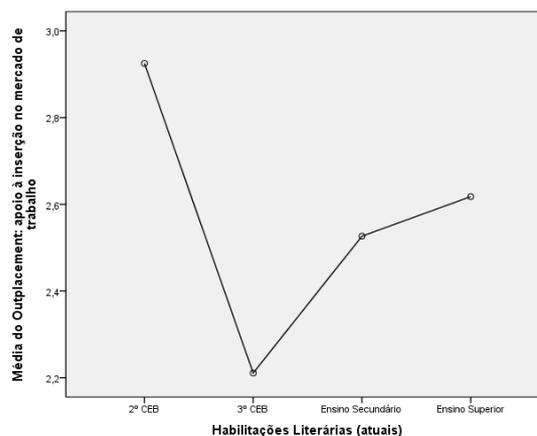
**Nota:**  $F_{(3, 166)} = 1.636, p = .183$

**Figura 6.3: Promove compensações financeiras e materiais**



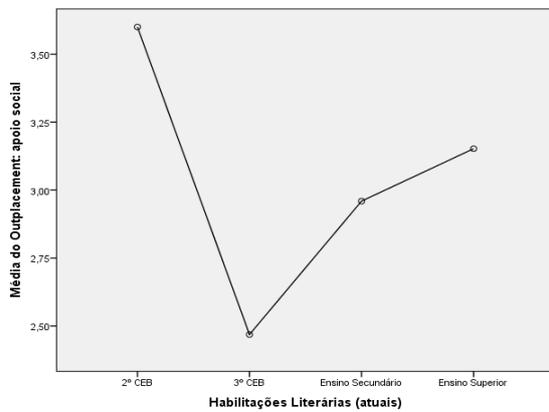
**Nota:**  $F_{(3, 166)} = 2.029, p = .072$

**Figura 6.4: Promove o apoio à inserção no mercado de trabalho**



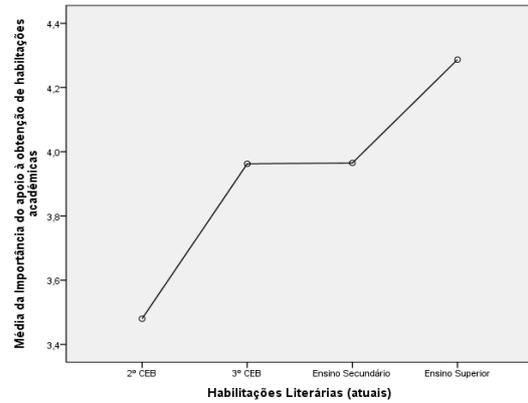
**Nota:**  $F_{(3, 166)} = 1.109, p = .347$

**Figura 6.5: Promove apoio social**



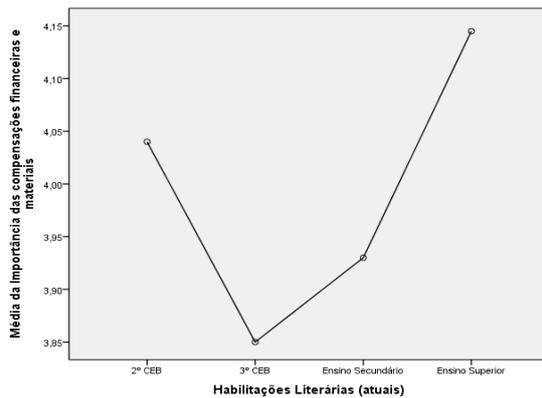
Nota:  $F_{(3, 166)} = 2.181, p = .092$

**Figura 6.6: Importância do apoio à obtenção de habilitações académicas**



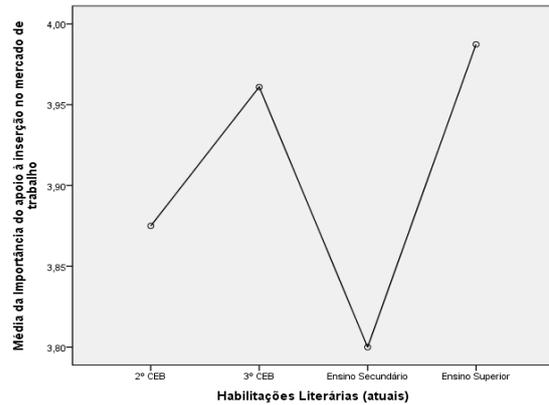
Nota:  $F_{(3, 166)} = 1.765, p = .156$

**Figura 6.7: Importância das compensações financeiras e materiais**



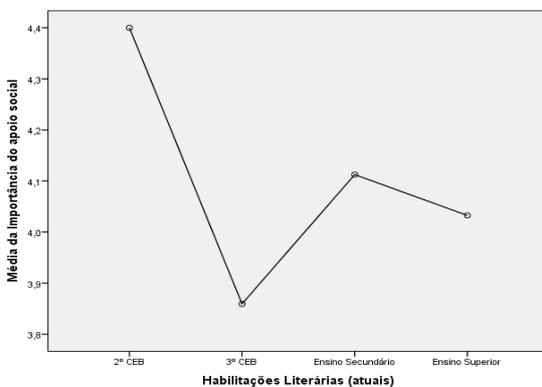
Nota:  $F_{(3, 166)} = .729, p = .536$

**Figura 6.8: Importância do apoio da inserção no mercado de trabalho**



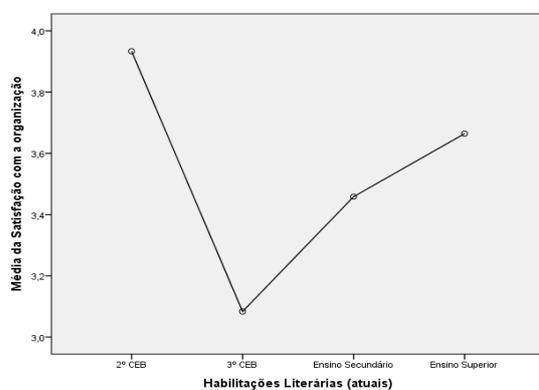
Nota:  $F_{(3, 166)} = .351, p = .788$

**Figura 6.9: Importância do apoio social**



Nota:  $F_{(3, 166)} = .470, p = .704$

**Figura 6.10: Importância da Satisfação com a organização**



Nota:  $F_{(3, 166)} = 2.023, p = .113$

Constatou-se, ainda, que existem diferenças significativas entre as habilitações académicas que os inquiridos possuíam antes de ingressar nas FA e as que apresentam atualmente.

As comparações efetuadas em função da situação dos ex-militares face ao emprego, revelam que apenas existem diferenças significativas no que se refere às seguintes dimensões: Promove o apoio à obtenção de habilitações académicas [ $t_{(168)} = 2.070$ ,  $p = .040$ ], Promove as compensações financeiras e materiais [ $t_{(168)} = 3.013$ ,  $p = .003$ ], Promove o apoio à inserção no mercado de trabalho [ $t_{(168)} = 3.436$ ,  $p = .001$ ] e Satisfação com a organização [ $t_{(168)} = 2.646$ ,  $p = .009$ ].

Quando questionados se voltariam a concorrer ao RC/RV a maioria dos ex-militares (70.6%) respondeu afirmativamente. Contudo 34.7% referiu que não recomendaria a um amigo que o fizesse.

## 6.2.2. CORRELAÇÃO ENTRE OS INCENTIVOS PROMOVIDOS PELAS FORÇAS ARMADAS E A SATISFAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO

Verificámos, de seguida, a associação entre os incentivos promovidos pelas FA e a Satisfação dos militares com a organização, tendo-se constatado que existe uma correlação significativa entre todas as dimensões avaliadas (Tabela 6.8). As elevadas correlações positivas existentes entre as variáveis sugerem que quanto mais a organização promove as modalidades estabelecidas no RI maior é a satisfação dos inquiridos com a mesma, nomeadamente no que diz respeito às Compensações financeiras e materiais ( $r = .593$ ,  $p = .000$ ).

Constatou-se, ainda, que as correlações mais elevadas são as que decorrem da ligação entre o Apoio à inserção no mercado de trabalho as Compensações financeiras e materiais ( $r = .699$ ,  $p = .000$ ).

**Tabela 6.8: Correlações entre os incentivos promovidos pelas FA e a Satisfação com a organização**

	1	2	3	4	5
Apoio à obtenção de habilitações académicas (1)	-				
Compensações financeiras e materiais (2)	<b>.622*</b>	-			
Apoio à inserção no mercado de trabalho (3)	<b>.581*</b>	<b>.699*</b>	-		
Apoio social (4)	<b>.487*</b>	<b>.601*</b>	<b>.655*</b>	-	
Satisfação com a organização (5)	<b>.460*</b>	<b>.593*</b>	<b>.464*</b>	<b>.426*</b>	-

**Nota:** M = Média; DP = Desvio padrão; \* $p < .01$

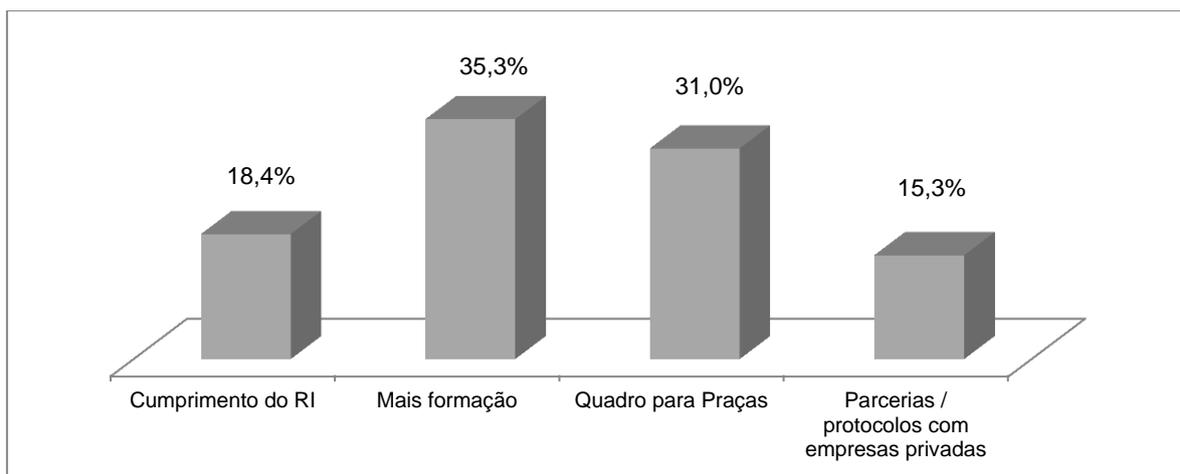
### 6.2.3. IMPACTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL E DAS MODALIDADES DE *OUTPLACEMENT* NA SATISFAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO

Procurou-se, também testar o impacto da Responsabilidade Social e das modalidades de *Outplacement* na Satisfação com a organização. Neste sentido, foi efetuada uma análise de regressão múltipla pelo método Enter, que além do coeficiente de determinação ( $R^2$ ) nos fornece os coeficientes  $\beta$  (valor da contribuição relativa de cada variável independente para a predição da variável dependente) que revelam o impacto que as diferentes variáveis independentes têm na predição das variáveis dependentes (Maroco, 2003). Os resultados obtidos revelam-nos que as variáveis com impacto na Satisfação com a organização [ $R^2 = .525$  ;  $DP = .511$  ;  $F = 36.306$  ;  $p = .000$ ] são a Responsabilidade social ( $\beta = .618$  ;  $p = .000$ ) e as Compensações financeiras e materiais ( $\beta = .300$  ;  $p = .001$ ).

No final do questionário incluiu-se uma pergunta aberta para que os ex-militares pudessem fazer algumas sugestões de melhoria (Figura 6.11). Após a análise das respostas dadas, concluímos que a maioria dos inquiridos sugeriu mais formação, seguindo-se a criação de um quadro de Praças, o cumprimento do RI e a realização de parcerias/protocolos com empresas privadas para facilitar a reinserção no mercado de trabalho.

Figura 6.11:

Medidas que deviam ser introduzidas no RI para dar maior apoio na transição para a vida ativa



### 6.3. RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

O guião de entrevista é constituído por sete questões relacionadas com o RV/RC e com o RI, bem como o modo como as FA apoiam o processo de reintegração no mercado de trabalho dos ex-militares, nomeadamente através da formação e das competências profissionais adquiridas.

Após a realização das entrevistas, procedeu-se à transcrição das mesmas com a máxima fidelidade possível<sup>5</sup>. As notas retiradas de cada entrevista foram categorizadas e agrupadas para que os seus resultados pudessem ser comparados com as respostas dadas pelos ex-militares nos questionários. Nos quadros seguintes, apresentam-se os principais pontos referidos pelos entrevistados (Quadro 6.1 a Quadro 6.7).

**Quadro 6.1: Questão 1**

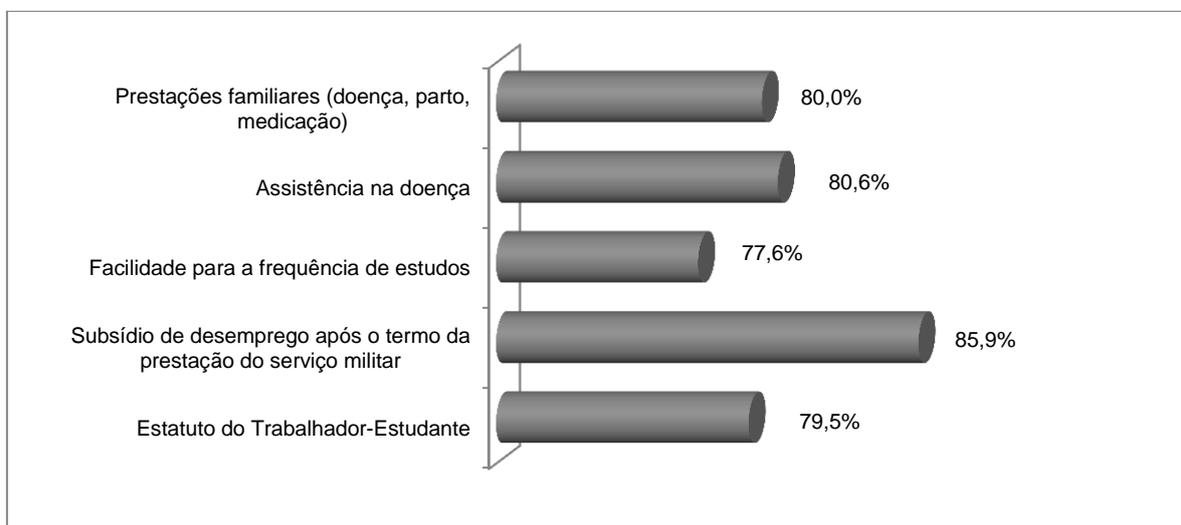
<b>Na sua opinião, quais as motivações que conduzem os jovens portugueses a ingressarem no RC/RV?</b>	
<b>Entrevistado 1</b>	Política de incentivos, identificação com a vida militar, ingresso na faculdade, oportunidade de emprego.
<b>Entrevistado 2</b>	Camaradagem, curiosidade, remuneração, escassez de oportunidades de emprego.
<b>Entrevistado 3</b>	Valorização e ampliação das qualificações escolares, missões, identificação com os valores da vida militar, gosto pela aventura.
<b>Entrevistado 4</b>	Fatores simbólicos ligados à aventura, procura de operacionalidade, vontade de servir o país, acesso à formação, boas condições de trabalho e bom ambiente de trabalho.
<b>Entrevistado 5</b>	Experiência profissional, qualificações escolares, nível remuneratório superior, identificação com a vida militar.

De acordo com os entrevistados os principais motivos que levam os jovens portugueses a ingressar no RC/RV das FA prendem-se com a formação académica, oportunidade de emprego, gosto pela aventura e identificação com a vida militar. No entanto, o Figura 6.12 demonstra que os cinco motivos mais valorizados pelos ex-militares são: o Subsídio de desemprego após o termo da prestação do serviço militar, a Assistência na doença,

<sup>5</sup> Apêndice E

Prestações familiares (doença, parto, medicação), o Estatuto do Trabalhador-Estudante e a Facilidade para a frequência de estudos.

**Figura 6.12: Principais motivações que conduzem os jovens portugueses a ingressarem no RC/RV**



**Quadro 6.2: Questão 2**

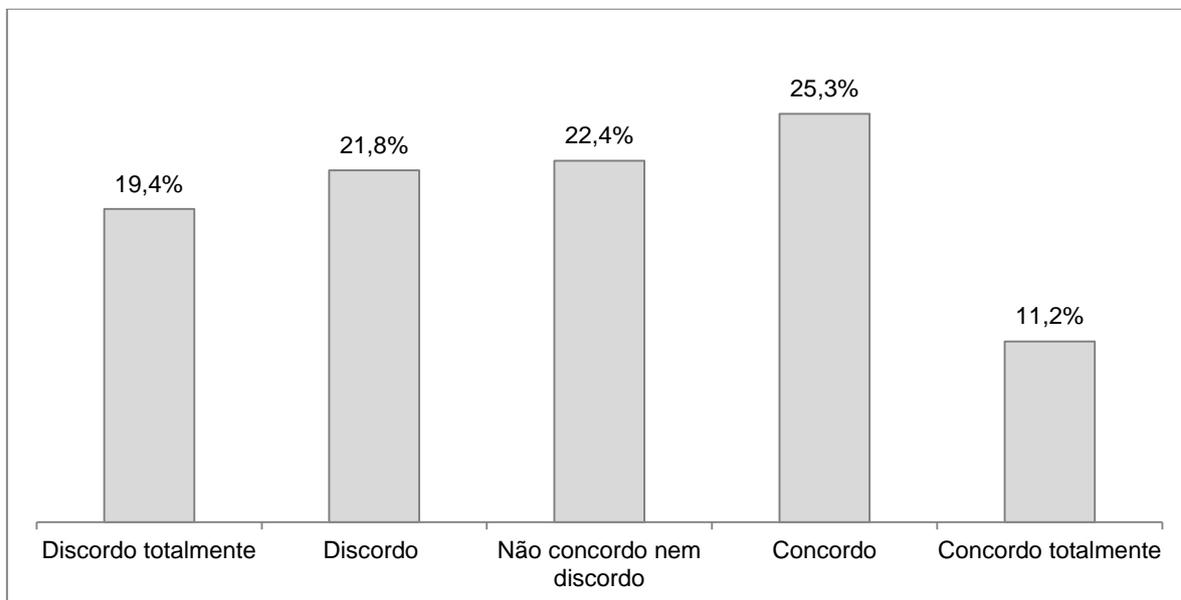
<b>Considera que as FA com o RI promovem todo o apoio aos militares em RC/RV?</b>	
<b>Entrevistado 1</b>	Neste momento promovem o possível a todas as áreas, nomeadamente a saúde e a educação.
<b>Entrevistado 2</b>	Existe uma grande margem para melhorar o RI, principalmente ao nível da formação académica.
<b>Entrevistado 3</b>	O RI está desatualizado em muitos domínios, mas está bem construído pois contempla várias áreas, entre as quais a profissional e a escolar.
<b>Entrevistado 4</b>	Não. Nem é essa a função do RI, o que se pretende é potenciar a atratividade das FA enquanto entidade empregadora e reintegrar os militares no mercado de trabalho após o término do contrato.
<b>Entrevistado 5</b>	A última alteração data de 2007 e por isso mostra-se profundamente desatualizado.

Relativamente à Questão 2 todos os entrevistados consideraram que o apoio é transversal a todas áreas, principalmente à saúde e à educação. No entanto, consideram que as FA deverão apostar mais na formação de modo a potenciar uma maior empregabilidade após o fim do contrato. Foi ainda referido que o RI está e estará sempre desatualizado e aquém do seu objetivo. Estes resultados vão em sentido contrário aos

percecionados pelos inquiridos, cuja maioria considera que o RI promove todo o apoio aos militares em RV/RC (Figura 6.13).

**Figura 6.13:**

**Opinião dos ex-militares em RC/RV no que diz respeito à promoção do apoio dado pelo RI**



**Quadro 6.3: Questão 3**

Como define o RI?	
<b>Entrevistado 1</b>	Ferramenta que conjuga os princípios de flexibilidade, diversidade e progressividade, tendo em conta a natureza e duração do serviço prestado.
<b>Entrevistado 2</b>	Conjunto de benefícios que motiva o RC/RV.
<b>Entrevistado 3</b>	Apoia a formação, a empregabilidade e o regresso ao mercado de trabalho.
<b>Entrevistado 4</b>	Ferramenta de apoio do recrutamento militar e à reinserção profissional.
<b>Entrevistado 5</b>	Instrumento de qualificação/requalificação dos ex-militares e potenciador da reinserção no mercado de trabalho.

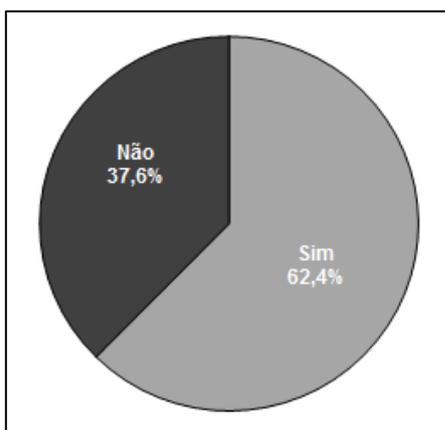
Em termos gerais os entrevistados consideram que o RI é uma ferramenta de apoio para atrair, beneficiar, qualificar e reintegrar os militares no mercado de trabalho após o término do contrato. Contudo, deveria ser revisto de forma a alinhar a realidade nacional e europeia no que se refere as áreas de qualificação e empregabilidade. Esta questão não foi incluída no questionário preenchido pelos ex-militares.

**Quadro 6.4: Questão 4**

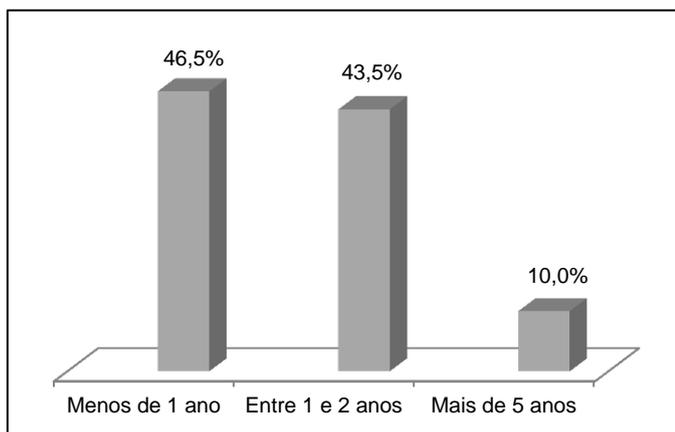
<b>Como vê a reintegração no mercado de trabalho dos militares que prestaram serviço militar em RC/RV?</b>	
<b>Entrevistado 1</b>	Os ex-militares beneficiam de apoios técnicos e financeiros para criar o seu próprio emprego.
<b>Entrevistado 2</b>	É facilitada pela aquisição de habilitações literárias a nível superior.
<b>Entrevistado 3</b>	As situações diferem em função da área de atividade.
<b>Entrevistado 4</b>	Há militares com entrada direta no mercado de trabalho e outros que demoram a ser reintegrados.
<b>Entrevistado 5</b>	Difícil, porque o percurso profissional e a instrução obtida em nada são valorizadas pelo mercado laboral civil.

A maioria dos entrevistados considera que o RI facilita a reinserção dos militares no mercado de trabalho. Contudo, a análise do Figura 6.14 demonstra que 37.6% dos inquiridos ainda não está a trabalhar e daqueles que estão, 10% demorou mais de 5 anos para encontrar emprego (Figura 6.15).

**Grafico 6.14:**  
**Situação face ao emprego**



**Figura 6.15:**  
**Tempo que demorou a encontrar emprego**

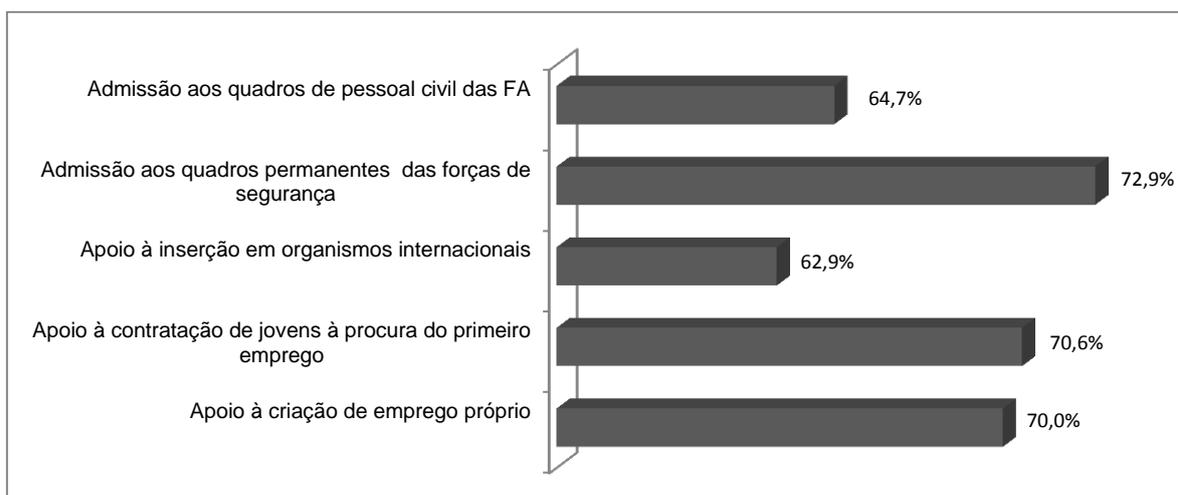


**Quadro 6.5: Questão 5**

Na sua opinião, as FA apoiam estes jovens no processo de reintegração no mercado de trabalho?	
Entrevistado 1	Sim, mas há muito a melhorar.
Entrevistado 2	Esse apoio deve ser melhorado.
Entrevistado 3	O apoio à reinserção deve ser melhorado.
Entrevistado 4	Faz-se o que se pode, mas há muito a melhorar.
Entrevistado 5	Não, porque as FA operam numa lógica de uso exclusivamente interna.

A maioria dos entrevistados concorda que o Ministério da Defesa Nacional e as FA em conjunto devem programar e organizar todo o processo de reintegração, de forma a que os ex-militares tenham o apoio que necessitam desde o momento que ingressam até que saem da instituição. Assumindo que a atitude é o principal motor de empregabilidade, esta deverá ser fomentada em termos institucionais no sentido de promover uma postura proactiva e informada do militar face ao mercado de trabalho e ao seu próprio desenvolvimento enquanto militar nas FA. Como podemos observar no Figura 6.16 a maioria dos inquiridos considera que as FA os apoiam na inserção no mercado de trabalho.

**Figura 6.16: Apoio à inserção no mercado de trabalho**

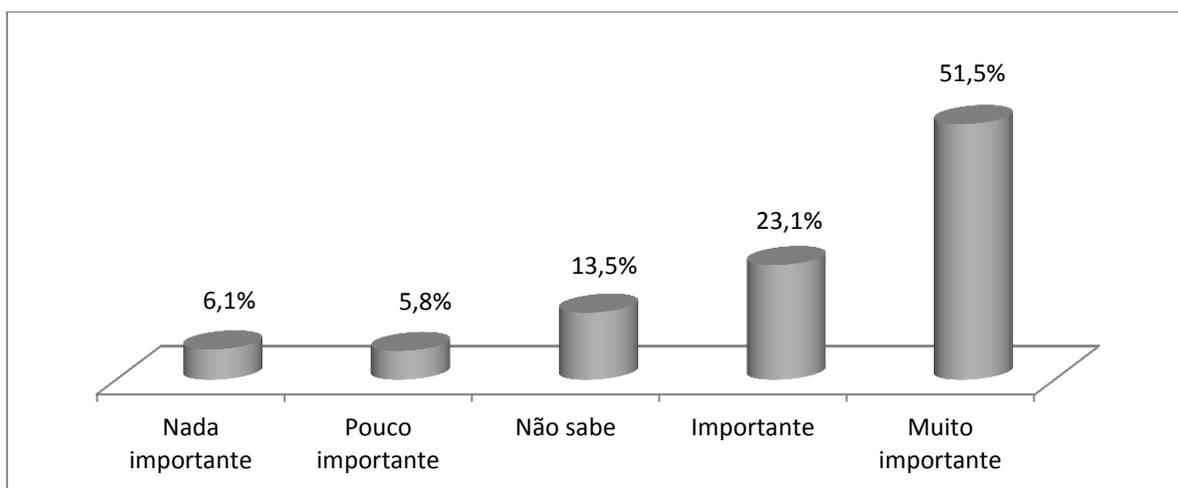


**Quadro 6.6: Questão 6**

<b>Considera que a formação e as competências profissionais adquiridas durante o RC/RV são uma mais-valia aquando da reintegração no mercado de trabalho?</b>	
<b>Entrevistado 1</b>	Sem dúvida que é uma ferramenta muito útil para a vida em geral e para a reinserção no mercado de trabalho.
<b>Entrevistado 2</b>	A formação profissional certificada constitui uma ferramenta fundamental no processo de transição.
<b>Entrevistado 3</b>	Sim, porque é adquirido um conjunto de competências transversais que são apreciadas pelo mercado de trabalho.
<b>Entrevistado 4</b>	Depende da forma como o ex-militar as promover.
<b>Entrevistado 5</b>	Depende muito da categoria com que entram nas FA.

A opinião dos entrevistados é unânime no que diz respeito à importância das competências adquiridas durante o RV/RC nas FA, pois são uma mais-valia tanto para a formação académica como para formação militar. Referem, ainda, que as experiências vividas constituem ferramentas úteis para o processo de reintegração no mercado de trabalho. O Figura 6.17 apresenta a importância que os ex-militares atribuem ao Apoio à obtenção de habilitações académicas.

**Figura 6.17: Importância atribuída ao Apoio à obtenção de habilitações académicas durante o RC/RV**



**Quadro 6.7: Questão 7**

<b>Na sua opinião, que medidas devam ser introduzidas no RI para dar maior apoio na transição para a vida ativa?</b>	
<b>Entrevistado 1</b>	Apostar na mais na formação.
<b>Entrevistado 2</b>	Envolver as chefias na aplicação do RI.
<b>Entrevistado 3</b>	Assegurar a empregabilidade dos militares.
<b>Entrevistado 4</b>	Atualizar e otimizar o enquadramento legal em que se enquadra o serviço militar.
<b>Entrevistado 5</b>	Criar uma entidade capaz de perceber e interpretar as necessidades dos ex-militares.

Os entrevistados consideram importante atualizar o RI que se encontra em vigor, nomeadamente ao nível da qualificação e formação dos ex-militares de modo a facilitar o seu processo de integração no mercado de trabalho. Foi, ainda referida a relevância da profissionalização dos militares e a atualização da Lei do Serviço Militar e do RI. A opinião dos ex-militares encontra-se no Figura 6.11 onde podemos verificar que a maioria (35.3%) refere a introdução de mais formação é uma medida que devia ser introduzida no RI para dar maior apoio na transição para a vida ativa.

## 6.4. SÍNTESE

Os resultados obtidos permitem-nos constatar que os ex-militares se encontram satisfeitos com as FA e consideram a instituição socialmente responsável, pois promove e cumpre todas as modalidades estipuladas no RI. No entanto, quando questionados sobre se voltariam a concorrer ao RV/RC, 29.4% respondeu negativamente face a 70.6% que respondeu que sim. Contatou-se, ainda que 34.7% referiu que não recomendaria a um amigo que o fizesse em oposição a 65.3% que mencionou que sim.

## CAPÍTULO 7

# CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 7.1. INTRODUÇÃO

Ao longo deste trabalho procurámos demonstrar, através da revisão de literatura e dos dados recolhidos pela entrevista e o questionário, a importância das FA serem socialmente responsáveis na aplicação e cumprimento de todas as modalidades do RI, pois só assim poderão apoiar de forma mais eficaz a inserção no mercado de trabalho dos ex-militares.

### 7.2. VERIFICAÇÃO DE HIPÓTESES

Após a análise dos resultados, passaremos, então, à análise das hipóteses inicialmente formuladas.

**H1:** Os ex-militares das FA têm uma percepção positiva acerca da aplicação e cumprimento do RI.

A primeira hipótese pôde ser confirmada através dos resultados obtidos, tendo-se verificado que as FA são socialmente responsáveis no que se refere à promoção e cumprimento do RI. Constatou-se, ainda que a Lei do Serviço Militar, a possibilidade de usufruir de Licença para efeitos de prestação de provas de avaliação e o Acesso à assistência médica para os colaboradores e seus familiares são as modalidades que apresentam valores médios mais elevados.

**H2:** O *Outplacement* é percecionado positivamente pelos ex-militares das FA.

A Hipótese 2 foi corroborada através da análise da Tabela 6.3, pois os resultados obtidos revelam que a maioria dos valores médios das dimensões que a compõem: Apoio à obtenção de habilitações académicas, Compensações financeiras e materiais, Apoio à inserção no mercado de trabalho e Apoio social se encontram acima de 3 o que revela valores satisfatórios, tendo em conta que as questões foram avaliadas numa escala de 5 pontos (1 = Não promoveu a 5 = Promoveu totalmente). Verificou-se, ainda, que a dimensão considerada mais importante foi o Apoio à obtenção de habilitações académicas, nomeadamente a utilização do Estatuto do Trabalhador-Estudante.

**H3:** A modalidade do RI que os ex-militares da FA consideram mais importante é o Apoio dado à obtenção de habilitações académicas.

Os dados evidenciados na Tabela 6.4, permitem-nos validar a terceira hipótese inicialmente formulada, pois a modalidade que os ex-militares consideram mais importante é o Apoio para obtenção de habilitações académicas e à semelhança do que se verificou na hipótese anterior, também foi o Estatuto do Trabalhador-Estudante foi o que apresentou valores médios mais elevados.

**H4:** Existe uma correlação significativa entre os incentivos promovidos e a satisfação com a organização.

A quarta hipótese foi confirmada através da análise da correlação existente entre os incentivos promovidos e a Satisfação com a organização, verificando-se uma associação positiva forte entre todas as variáveis em estudo, o que sugere que a satisfação dos inquiridos com a organização é tanto maior quanto maior é a promoção dos incentivos, em especial Compensações financeiras e materiais.

**H5:** A responsabilidade social é a variável com maior impacto positivo na satisfação dos ex-militares com a organização.

No que respeita à hipótese 5 constatámos que a variável com maior impacto positivo na Satisfação dos ex-militares com a organização diz respeito à Responsabilidade Social o que sugere que a promoção e cumprimento do RI é o fator que mais contribui para a satisfação dos inquiridos, o que nos permite validar a hipótese formulada inicialmente.

## **7.3 RESPOSTAS À PERGUNTA DE PARTIDA E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO**

A pergunta de partida deste trabalho pretendia averiguar se as FA aplicam e cumprem os princípios estabelecidos pelo RI e após a análise dos dados recolhidos podemos afirmar que na sua maioria todas as modalidades são cumpridas. Verificou-se, ainda que a perceção dos inquiridos e das chefias a esse respeito, convergem no mesmo sentido.

Relativamente às outras questões de investigação verificámos que as FA adotam uma postura socialmente responsável para com os militares em RV/RC, pois promovem o estipulado pelo RI, fomentando assim uma maior Satisfação com a organização. Pudemos ainda constatar que a modalidade mais valorizada pelos ex-militares em RV/RC diz respeito ao Apoio dado à obtenção de habilitações académicas. No que se refere ao apoio dado à inserção no mercado de trabalho, constatámos que a perceção dos

militares é bastante satisfatória, pois apresenta valores muito perto de 4 numa escala em que o valor máximo é 5.

## **7.4. RECOMENDAÇÕES**

Após a realização deste trabalho foi possível chegar a algumas conclusões, não só através da revisão bibliográfica, mas principalmente através do resultado do inquérito por questionário e das entrevistas semiestruturadas.

Os resultados obtidos permitiram perceber que os ex-militares das FA estão satisfeitos com a organização e consideram-na uma instituição socialmente responsável, porque cumpre e promove as modalidades estipuladas no RI.

Todavia, ainda existe muito a fazer, pelo que consideram que as FA e o Ministério da Defesa Nacional deverão trabalhar em conjunto no sentido de apoiar os ex-militares no processo de reintegração no mercado de trabalho. Promovendo a formação e as competências adquiridas permitindo a uma maior empregabilidade no final do contrato.

Outra questão não menos importante será adequar a formação ministrada durante a permanência nas fileiras com a realidade do mercado de trabalho tanto a nível nacional com internacional.

## **7.5. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO**

Foi igualmente crítico encontrar bibliografia adequada para o desenvolvimento do presente trabalho, dificuldade que foi minimamente colmatada pela colaboração eficaz das respostas ao questionário bem como da clareza e transparência das suas respostas.

## **7.6. INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

No presente estudo, poderão ser realizadas outras investigações neste âmbito, nomeadamente ao nível:

- Formação adequada ao mercado de trabalho;
- O cumprimento do RI;
- Realização de parcerias/protocolos com empresas privadas para facilitar a reinserção no mercado de trabalho;
- Atrair, reter e desenvolver o capital humano dentro das Forças Armadas;

- Estudar as políticas de Recursos Humanos dentro das FA;
- Estudar um modelo por excelência para as FA (Exército, Marinha e Força Aérea) que vá de encontro às necessidades do país.

## BIBLIOGRAFIA

- Aquilanti, T. M., & Leroux, J. (1999). An integrated model of outplacement counseling. *Journal of Employment Counseling*, 36(4), 177-192. <http://dx.doi.org/10.1002/j.2161-1920.1999.tb01020.x>
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463. <http://dx.doi.org/10.2307/256210>
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794-816. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2007.25275520>
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190701570866>
- Butterfield, L. D., & Borgen, W. A. (2005). Outplacement counseling from the client's Perspective. *The Career Development Quarterly*, 53(4), 306-317. <http://dx.doi.org/10.1002/j.2161-0045.2005.tb00661.x>
- Carroll, A. (1979). A three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <http://dx.doi.org/10.2307/257850>
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295. <http://dx.doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- CIOFE (2014). *Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego*. Acedido em 9 de Junho, através de <http://ciofe.dgprm.pt/>

- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00466.x>
- Comissão das Comunidades Europeias (2001). *Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*. Bruxelas: Comissão Europeia. Acedido em 12 outubro de 2014, através de [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001\\_0366pt01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf)
- Comissão das Comunidades Europeias (2002). *Comunicação da Comissão relativa à Responsabilidade Social das Empresas: um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*. Bruxelas: Comissão Europeia. Acedido em 12 Outubro de 2014 através de [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20021111/com\(2002\)347\\_PT.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20021111/com(2002)347_PT.pdf)
- Comissão das Comunidades Europeias (2011). *Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*. Bruxelas: Comissão Europeia. Acedido em 12 Outubro de 2014 através de <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:PT:PDF>
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. (2008). *Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford : Oxford University Press.
- CSD Portugal (2013). *BCSD Portugal: Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável*. Acedido em 10 de Setembro de 2014, através de <http://www.bcsdportugal.org>
- Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.
- Dias, R. (Coord.) (2008). *Accountability Principles Standard 2008*. Lisboa, Sustentare.
- Dobers, P. (2009). Corporate social responsibility: management and methods. Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 33-51. <http://dx.doi.org/10.1002/csr.201>
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271992>

- Drucker, P. F. (1984). A New Look at Corporate Social Responsibility. *McKinsey Quarterly*, 4, 17-28.
- Eilbert, H., & Parket, I. R. (1973). The Current Status of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons*, 16, 5-14.
- EMGFA (2009). *Estado Maior General das Forças Armadas*. Acedido em 4 de Julho de 2014, através de <http://www.emgfa.pt/pt/home/>
- Fundação Abrinq (2012). *Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente*. Acedido em 5 de Junho de 2014, através de <http://www.fundabrinq.org.br/>
- GRACE (2014). *Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial*. Acedido em 4 de Agosto de 2014, através de [www.grace.pt](http://www.grace.pt)
- Gribble, L. C., & Miller, P. (2009). Employees in outplacement services: do they really get the help that is needed? *Australian Journal of Career Development*, 18(3), 18-28. <http://dx.doi.org/10.1177/103841620901800304>
- Harwood, G., & Broderick, A. (2008). *Relationship marketing: perspectives, dimensions and contexts*. Berkshire: McGraw-Hill.
- Higate, P. R. (2001). Theorizing continuity: from military to civilian life. *Armed Forces & Society*, 27(3), 443-460. <http://dx.doi.org/10.1177/0095327X0102700306>
- Inmetro (2012). *ABNT-SER 26000*. Rio de Janeiro: Inmetro. Acedido em 6 de Outubro de 2014, através de <http://www.inmetro.gov.br/acessoainformacao/>
- Instituto Ethos (2003). *Práticas de Responsabilidade Social das Empresas: relação dos princípios do Global Compact e indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial*. São Paulo: Instituto Ethos. Acedido em 15 de Dezembro de 2014, através de [http://www.uniethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/indicadores/download/indicadores\\_2004.pdfB](http://www.uniethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/download/indicadores_2004.pdfB)
- ISO (2004). *ISO 14000 - Environmental management*. Acedido em 3 de Outubro, através de <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm>
- Jacinto, A., & Carvalho, I. (2009). Corporate Social Responsibility: the influence of organizational practices perceptions for employee's performance and organizational identification. In E. Morin, N. Ramalho, J. Neves, & A. Savoie (Eds.), *New research trends in organizational effectiveness, health and work* (pp. 175-204). Quebec: Criteos.

- Jolly, R. (1996). *Changing Step: From Military to Civilian Life - People in Transition*. London: Brassey's.
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: framework and issues*. California: Wadsworth
- Kilcrease, K. (2013). Outplacement services for displaced employees: attitudes of human resource managers based on differences in internal and external delivery. *Journal of Employment Counseling*, 50(1), 2-13. <http://dx.doi.org/10.1002/j.2161-1920.2013.00020.x>
- LHH (2015). *Lee Hecht Harrison/DBM*. Acedido em 8 de Novembro de 2014, através de <http://www.lhh.com/>
- Lin, C., Lyau, N., Tsai, N., Chen, W., & Chiu, C. (2010). Modeling Corporate Citizenship and its Relationship with Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 357-372. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0364-x>
- Lopes, T. C. (2014). *O Outplacement: características e novas tendências*. Lisboa: ISEG. Dissertação de mestrado apresentada no Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Maignan, I. & Ferrell, O. (2001). Corporate citizenship as marketing instrument. *European Journal of Marketing*, 35, 457-484. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560110382110>
- Manne, H. G., & H. C. Wallich (1972). *The Modern Corporation and Social Responsibility*. Washington D.C.: American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Mano, M. (2012). *O Outplacement em Portugal: uma abordagem a partir da grounded theory*. Lisboa: ISCTE-IUL. Dissertação de mestrado apresentada no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Instituto Universitário de Lisboa.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Meyer, J. I., & Shadle, C. C. (1994). *The changing outplacement process*. Westport, CT: Wuorum Books.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2001.4011987>
- Oliveira, A. A. (2010). *As práticas de responsabilidade social organizacional: uma análise nas empresas cabo-verdianas*. Lisboa: ISCTE-IUL. Dissertação de mestrado

apresentada no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Instituto Universitário de Lisboa.

Pereira, A. M. (2013). *Relação entre a percepção da Responsabilidade Social das empresas, o Engagement no Trabalho e os Valores Humanos*. Lisboa: ISCTE-IUL. Dissertação de mestrado apresentada no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Instituto Universitário de Lisboa.

Peterson, D. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business and Society*, 43(3), 296-319. <http://dx.doi.org/10.1177/0007650304268065>

Quazi, A., & O'Brien, D. (2000). An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Approach. *Business Ethics Quarterly*, 25(1), 503-530. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1006305111122>

Ramalho, N. (2001). *Preditores da eficácia do outplacement*. Lisboa: ISCTE-IUL. Dissertação de mestrado apresentada no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Instituto Universitário de Lisboa.

Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N. G., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Gestão Ética e Socialmente Responsável: Teoria e Prática*. Lisboa: Edidora RH.

Rego, A., Leal S., Cunha M., Faria J., & Pinho C. (2010). How the Perceptions of Five Dimensions of Corporate Citizenship and Their Inter-Inconsistencies Predict Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 107-127. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-009-0252-4>

Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543. <http://dx.doi.org/10.1002/job.380>

Santos, M. J. (Coord.) (2006). *Responsabilidade social nas PME: Casos em Portugal*. Lisboa: Editora RH.

Sarmiento, M. (2008). *Guia prático sobre a metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado e trabalhos de investigação aplicada (2ª ed.)*. Lisboa: Universidade Lusíada.

Sathe, S. (2010). The right role for outplacement. *Employment Relations Today*, 37(1), 9-15. <http://dx.doi.org/10.1002/ert.20280>

- Schwartz, M. S., & Carrol, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: a Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.  
<http://dx.doi.org/10.5840/beq200313435>
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2008). Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: the Search for a Common Core in the Business and Society Field. *Business & Society*, 47, 148-186.
- Seabra, M., & Jorge, R. (2008). *Responsabilidade social das organizações perspectivas de investigação*. Lisboa: Pedago.
- Social Accountability International (2014). *Social Accountability 8000 International Standard*. New York: SAI.
- Transitar (2015). *Outplacement*. Acedido em 2 de Outubro de 2014, através de <http://www.transitar.pt/>
- Vicente, A. L., Rebelo, T. M., & Agostinho, C. F. (2011). Relação das práticas de responsabilidade social interna nas organizações com a satisfação no trabalho e as intenções de saída: o papel mediador do ajustamento pessoa-organização. *Psychologica*, 55, 369-384.
- Vieira, A. R. (2011). *Outplacement para PMEs: projecto de concepção e implementação*. Lisboa: ISCTE-IUL. Dissertação de mestrado apresentada no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Instituto Universitário de Lisboa.
- Waraich, S. B. (2012). *Outplacement revisited*. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 48(1), 160-171.

## LEGISLAÇÃO

Decreto-Lei nº 320-A/2000, 15 de Dezembro de 2000. *Diário da República nº 288 – Série I-A*. Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei nº 118/2004 de 21 de Maio de 2004. *Diário da República nº 119 – Série I-A*. Ministério da Defesa Nacional.

Decreto-Lei nº 320/2007 de 27 de Setembro de 2007. *Diário da República nº 187 – Série I*. Ministério da Defesa Nacional.

Lei nº 174/99 de 21 de Setembro de 1999. *Diário da República nº 119 – Série I-A*. Ministério da Defesa Nacional.



## APÊNDICES

---



## LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A. Questionário de Responsabilidade Social e *Outplacement* nas Forças Armadas

Apêndice B. Guião de entrevista semiestruturada

Apêndice C. Autorização para a realização do estudo

Apêndice D. *Outputs* SPSS

Apêndice E. Entrevistas



## **APÊNDICE A**

---

Questionário de Responsabilidade Social e *Outplacement* nas Forças Armadas



## QUESTIONÁRIO

### RESPONSABILIDADE SOCIAL E *OUTPLACEMENT* NAS FORÇAS ARMADAS

O presente questionário faz parte do estudo realizado na Universidade Lusíada de Lisboa no âmbito da dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

Com este estudo pretende-se inquirir sobre a “Responsabilidade Social e *Outplacement* nas Forças Armadas: O Processo de Reintegração dos Militares Contratados no Mercado de Trabalho”.

Responda ao seguinte questionário pensando na experiência que teve após ter terminado o seu Regime de Contrato.

Os dados recolhidos deste questionário são confidenciais, destinando-se apenas a fins estatísticos sendo preservado o respetivo anonimato, pelo que não deverá identificar-se.

Grata pela atenção dispensada.

Ana Amado

#### **\*Obrigatório**

#### **RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Pensando nas Forças Armadas e nas suas diferentes preocupações e atividades, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases apresentadas abaixo. Utilize a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. Cumpre com a Lei do Serviço Militar.					
2. Cumpre com o código de trabalho.					
3. Cumpre com o regulamento de incentivos.					

	1	2	3	4	5
4. Promove a igualdade entre homens e mulheres					
5. Promove acesso mesmas funções profissionais entre homens e mulheres.					
6. Promove ao acesso de carreiras entre homens e mulheres.					

	1	2	3	4	5
7. Promove assistência social para os seus colaboradores e familiares.					
8. Promove ao acesso assistência médica para os seus colaboradores e familiares.					
9. Promove ao acesso aos medicamentos e de meios auxiliares de diagnóstico aos militares em Regime de Contrato e familiares.					

10. Promove obtenção de habilitações académicas.	1	2	3	4	5
11. Possibilita horas semanais para assistência as aulas.					
12. Licença para efeitos de prestação de provas de avaliação.					

## **OUTPLACEMENT**

O conceito de *Outplacement* consiste no apoio prestado aos seus colaboradores dispensados pela empresa na procura de novas oportunidades de emprego e formação de acordo com as suas necessidades e objetivos.

As Forças Armadas preveem, na prestação do serviço militar em Regime de Contrato, um Regulamento de Incentivos onde consta um conjunto de atribuições de incentivos. Indique em que medida as Forças Armadas promoveram os seguintes itens utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Não Promoveu	Promoveu Pouco	Promoveu Algumas Vezes	Promoveu Muito	Promoveu Totalmente

### **1. APOIO À OBTENÇÃO DE HABILITAÇÕES ACADÉMICAS**

	1	2	3	4	5
Estatuto do Trabalhador-Estudante.					
Facilidade para a frequência de estudos.					
Acesso a vagas especiais de acesso ao ensino superior.					
Época especial de exames.					

Programas de apoio ao estudo.					
-------------------------------	--	--	--	--	--

## 2. COMPENSAÇÃO FINANCEIRA E MATERIAL

	1	2	3	4	5
Regime Remuneratório equiparado aos militares do Quadro Permanente.					
Subsídio de desemprego após o termo da prestação do serviço militar.					
Fardamento, alojamento, alimentação e transporte.					
Bolsa de Estudos.					
Subsídio para pagamento de propinas.					

## 3. APOIO À INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

	1	2	3	4	5
Subsídio de desemprego.					
Apoio à criação do próprio emprego ou empresa					
Apoios à contratação de jovens à procura do primeiro emprego.					
Quadros de indústrias de defesa.					
Apoio à inserção em organismos internacionais.					
Admissão aos quadros permanentes das forças de segurança.					
Apoio à inserção em atividades de cooperação técnico-militar com outros países.					
Admissão aos quadros de pessoal civil das Forças Armadas e aos seus estabelecimentos fabris.					

## 4. APOIO SOCIAL

	1	2	3	4	5
Assistência na doença.					
Prestações familiares.					
Aposentação e reforma.					
Crédito à habitação.					

Centrando-se na fase de transição do Regime de Contrato para a vida ativa pede-se que avalie em que medida o mesmo conjunto de incentivos são de fato importantes. Independentemente da instituição ter ou não promovido cada uma das seguintes medidas. Siga a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Nada Importante	Pouco Importante	Não Sabe	Importante	Muito Importante

#### 5. APOIO À OBTENÇÃO DE HABILITAÇÕES ACADÉMICAS

	1	2	3	4	5
Estatuto do Trabalhador-Estudante.					
Facilidade para a frequência de estudos.					
Acesso a vagas especiais de acesso ao ensino superior.					
Época especial de exames.					
Programas de apoio ao estudo.					

#### 6. COMPENSAÇÃO FINANCEIRA E MATERIAL

	1	2	3	4	5
Regime Remuneratório equiparado aos militares do Quadro Permanente.					
Subsídio de desemprego após o termo da prestação do serviço militar.					
Fardamento, alojamento, alimentação e transporte.					
Bolsa de Estudos.					
Subsídio para pagamento de propinas.					

#### 7. APOIO À INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

	1	2	3	4	5
Subsídio de desemprego.					
Apoio à criação do próprio emprego ou empresa					
Apoios à contratação de jovens à procura do primeiro emprego.					
Quadros de indústrias de defesa.					

Apoio à inserção em organismos internacionais.					
Admissão aos quadros permanentes das forças de segurança.					
Apoio à inserção em atividades de cooperação técnico-militar com outros países.					
Admissão aos quadros de pessoal civil das Forças Armadas e aos seus estabelecimentos fabris.					

### 8. APOIO SOCIAL

	1	2	3	4	5
Assistência na doença.					
Prestações familiares.					
Aposentação e reforma.					
Crédito à habitação.					

### **SATISFAÇÃO COM ORGANIZAÇÃO**

São apresentados um conjunto de temáticas relativas ao modo como percebe a organização de modo a aferir o grau de satisfação com a organização. Utilize a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

	1	2	3	4	5
Imagem da organização.					
Desempenho global de organização.					
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade.					
Aprender novos métodos de trabalho.					
Desenvolver trabalho em equipa.					
Considerando toda a experiência que teve na instituição militar o seu grau de satisfação.					

Registe aqui as suas sugestões de melhorias, atendendo à sua satisfação com a organização.\*

Se voltasse atrás tornava a concorrer ao Regime de Contrato?

- Sim       Não

Recomendaria a um amigo? \*

- Sim       Não

#### Caracterização sociodemográfica

Idade:

Género: Masculino       Feminino

Habilitações Literárias antes de ingressar nas FA?

- 1º CEB
- 2º CEB
- 3º CEB
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Habilitações Literárias depois de ingressar nas FA?

- 1º CEB
- 2º CEB
- 3º CEB
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Quando findou o regime de contrato quanto tempo demorou a encontrar emprego?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Ensino Secundário

Atualmente está empregado?

- Sim
- Não

Profissão

- Trabalhadores das forças armadas
- Dirigentes, diretores e gestores executivos
- Especialistas das profissões intelectuais e científicas
- Técnicos e profissionais de nível intermédio
- Administrativo
- Segurança, serviços e vendedores
- Agricultores, pesca e floresta
- Trabalhadores qualificados da indústria, construção
- Operadores de instalações e máquinas e montagem
- Trabalhador não qualificado



## **APÊNDICE B**

---

Guião de entrevista semiestruturada



1. Na sua opinião, quais as motivações que conduzem os jovens portugueses a ingressarem no RC/RV?
2. Considera que as FA com o RI promovem todo o apoio aos militares em RC/RV?
3. Como define o RI?
4. Como vê a reintegração no mercado de trabalho dos militares que prestaram o serviço militar em RC/RV?
5. Na sua opinião as FA apoiam estes jovens no processo de reintegração no mercado de trabalho?
6. Considera que a formação e as competências profissionais adquiridas durante o RC/RV são uma mais-valia aquando da reintegração no mercado de trabalho?
7. Na sua opinião, que medidas deviam ser introduzidas no RI para dar maior apoio na transição para a vida ativa?



## **APÊNDICE C**

---

Autorização para a realização do estudo



Exmo. Senhor

Diretor da Direção-Geral de

Pessoal e Recrutamento Militar

Assunto: **Pedido de colaboração em Dissertação de Mestrado**

Sou a aluna do mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Lusíada, e no sentido de dar continuidade ao meu projeto venho por este meio solicitar a colaboração da vossa empresa no sentido de disponibilizar a base de dados dos vossos associados no sentido de responder ao questionário sobre a temática “Responsabilidade Social e *Outplacement* nas Forças Armadas: O Processo de Reintegração dos Militares Contratados no Mercado de Trabalho



## **APÊNDICE D**

---

*Outputs SPSS*



### Caracterização da amostra

#### Género

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	102	60,0	60,0	60,0
	Feminino	68	40,0	40,0	100,0
Total		170	100,0	100,0	

#### Statistics

Idade		
N	Valid	170
	Missing	0
Mean		31,54
Std. Deviation		3,982
Minimum		23
Maximum		44

#### Idade (classes)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dos 20 aos 30 anos	79	46,5	46,5	46,5
	Dos 31 aos 40 anos	88	51,8	51,8	98,2
	Dos 41 aos 50 anos	3	1,8	1,8	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

#### Habilitações Literárias (antes de ingressar nas FA)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2º CEB	7	4,1	4,1	4,1
	3º CEB	32	18,8	18,8	22,9
	Ensino Secundário	89	52,4	52,4	75,3
	Licenciatura	39	22,9	22,9	98,2
	Mestrado	3	1,8	1,8	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

#### Habilitações Literárias (depois de ingressar nas FA)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2º CEB	5	2,9	2,9	2,9
	3º CEB	16	9,4	9,4	12,4
	Ensino Secundário	80	47,1	47,1	59,4
	Licenciatura	49	28,8	28,8	88,2
	Mestrado	19	11,2	11,2	99,4
	Doutoramento	1	,6	,6	100,0
Total	170	100,0	100,0		

#### Atualmente está empregado?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	106	62,4	62,4	62,4
	Não	64	37,6	37,6	100,0
Total		170	100,0	100,0	

#### Tempo que demorou a encontrar emprego

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de um ano	79	46,5	46,5	46,5
	Entre 1 e 2 anos	74	43,5	43,5	90,0
	Mais de 5 anos	17	10,0	10,0	100,0
Total		170	100,0	100,0	

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tempo_emprego	170	1	4	1,74	,894
Valid N (listwise)	170				

		Profissão			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Profissões das Forças Armadas	15	8,8	8,8	8,8
	Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos	6	3,5	3,5	12,4
	Especialistas das atividades intelectuais e científicas	16	9,4	9,4	21,8
	Técnicos e profissões de nível intermédio	24	14,1	14,1	35,9
	Pessoal administrativo	23	13,5	13,5	49,4
	Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores	18	10,6	10,6	60,0
	Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta	1	,6	,6	60,6
	Trabalhadores não qualificados	3	1,8	1,8	62,4
	Desempregado	64	37,6	37,6	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

**Se voltasse atrás voltava a concorrer ao RC?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	120	70,6	70,6	70,6
	Não	50	29,4	29,4	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

**Recomendaria a um amigo?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	111	65,3	65,3	65,3
	Não	59	34,7	34,7	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

**Estatística descritiva**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Responsabilidade Social	170	1	5	3,40	,920
Promove o apoio à obtenção de habilitações académicas	170	1	5	3,03	1,088
Promove as compensações financeiras e materiais	170	1	5	2,99	,936
Promove o apoio à inserção no mercado de trabalho	170	1	5	2,55	,935
Promove o apoio social	170	1	5	3,01	1,119
Importância do apoio à obtenção de habilitações académicas	170	1	5	4,08	1,075
Importância das compensações financeiras e materiais	170	1	5	4,01	,996
Importância do apoio à inserção no mercado de trabalho	170	1	5	3,89	1,138
Importância do apoio social	170	1	5	4,06	1,024
Satisfação com a organização	170	1	5	3,52	,973
Valid N (listwise)	170				

**Responsabilidade social**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Cumprir com a Lei do Serviço Militar	170	1	5	3,81	1,109
Cumprir com o código de trabalho	170	1	5	3,41	1,285
Cumprir com o regulamento de incentivos	170	1	5	2,87	1,299
Promover a igualdade entre homens e mulheres	170	1	5	3,32	1,219
Promover o acesso às mesmas funções profissionais entre homens e mulheres	170	1	5	3,24	1,294
Promover o acesso de carreiras entre homens e mulheres	170	1	5	3,44	1,225
Promover a assistência social para os seus colaboradores e familiares	170	1	5	3,38	1,217
Promover o acesso à assistência médica para os seus colaboradores e familiares	170	1	5	3,58	1,258
Promover o acesso aos medicamentos e de meios auxiliares de diagnóstico aos militares em Regime de Contrato e familiares	170	1	5	3,52	1,217
Promover a obtenção de habilitações académicas	170	1	5	3,28	1,311
Possibilitar horas semanais para assistência às aulas	170	1	5	3,34	1,292
Possibilitar a licença para efeitos de prestação de provas de avaliação	170	1	5	3,64	1,262
Valid N (listwise)	170				

**Apoio à obtenção de habilitações académicas**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Estatuto do Trabalhador-Estudante	170	1	5	3,37	1,349
Facilidade para a frequência de estudos	170	1	5	3,13	1,313
Acesso a vagas especiais de acesso ao ensino superior	170	1	5	3,16	1,298
Época especial de exames	170	1	5	3,17	1,328
Programas de apoio ao estudo	170	1	5	2,32	1,238
Valid N (listwise)	170				

**Compensações financeiras e materiais**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Regime Remuneratório equiparado aos militares do Quadro Permanente	170	1	5	3,09	1,443
Subsídio de desemprego após o termo da prestação do serviço militar	170	1	5	3,94	1,286
Fardamento, alojamento, alimentação e transporte	170	1	5	3,36	1,327
Bolsa de Estudos	170	1	5	2,22	1,214
Subsídio para pagamento de propinas	170	1	5	2,34	1,355
Valid N (listwise)	170				

**Apoio à inserção no mercado de trabalho**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Subsídio de desemprego	170	1	5	4,08	1,211
Apoio à criação do próprio emprego ou empresa	170	1	5	2,69	1,328
Apoios à contratação de jovens à procura do primeiro emprego	170	1	5	2,65	1,270
Quadros de indústrias de defesa	170	1	5	2,01	1,099
Apoio à inserção em organismos internacionais	170	1	5	2,01	1,112
Admissão aos quadros permanentes das forças de segurança	170	1	5	2,75	1,336
Apoio à inserção em atividades de cooperação técnico-militar com outros países	170	1	5	2,11	1,126
Admissão aos quadros de pessoal civil das Forças Armadas e aos seus estabelecimentos fabris	170	1	5	2,06	1,207
Valid N (listwise)	170				

**Apoio social**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Assistência na doença	170	1	5	3,53	1,302
Prestações familiares (doença, parto e medicação)	170	1	5	3,19	1,385
Aposentação e reforma	170	1	5	2,91	1,323
Crédito à habitação	170	1	5	2,41	1,370
Valid N (listwise)	170				

**Apoio à obtenção de habilitações académicas (importância)**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Estatuto do Trabalhador-Estudante	170	1	5	4,21	1,142
Facilidade para a frequência de estudos	170	1	5	4,13	1,214
Acesso a vagas especiais de acesso ao ensino superior	170	1	5	4,07	1,144
Época especial de exames	170	1	5	4,14	1,114
Programas de apoio ao estudo	170	1	5	3,86	1,329
Valid N (listwise)	170				

**Compensações financeiras e materiais (importância)**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Regime Remuneratório equiparado aos militares do Quadro Permanente	170	1	5	4,02	1,184
Subsídio de desemprego após o termo da prestação do serviço militar	170	1	5	4,43	,984
Fardamento, alojamento, alimentação e transporte	170	1	5	3,97	1,184
Bolsa de Estudos	170	1	5	3,78	1,294
Subsídio para pagamento de propinas	170	1	5	3,86	1,301
Valid N (listwise)	170				

**Apoio à inserção no mercado de trabalho (importância)**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Subsídio de desemprego	170	1	5	4,51	,962
Apoio à criação do próprio emprego ou empresa	170	1	5	3,90	1,253
Apoios à contratação de jovens à procura do primeiro emprego	170	1	5	3,99	1,243
Quadros de indústrias de defesa	170	1	5	3,71	1,370
Apoio à inserção em organismos internacionais	170	1	5	3,69	1,346
Admissão aos quadros permanentes das forças de segurança	170	1	5	3,98	1,264
Apoio à inserção em atividades de cooperação técnico-militar com outros países	170	1	5	3,62	1,345
Admissão aos quadros de pessoal civil das Forças Armadas e aos seus estabelecimentos fabris	170	1	5	3,75	1,350
Valid N (listwise)	170				

**Apoio social (importância)**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Assistência na doença	170	1	5	4,27	,996
Prestações familiares (doença, parto e medicação)	170	1	5	4,19	1,062
Aposentação e reforma	170	1	5	4,12	1,076
Crédito à habitação	170	1	5	3,68	1,366
Valid N (listwise)	170				

**Satisfação com a organização**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Imagem da organização	170	1	5	3,52	1,061
Desempenho global de organização	170	1	5	3,30	1,065
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade	170	1	5	3,42	1,175
Aprender novos métodos de trabalho	170	1	5	3,32	1,242
Desenvolver trabalho em equipa	170	1	5	3,90	1,118
Considerando toda a experiência que teve na instituição militar o seu grau de satisfação	170	1	5	3,66	1,176
Valid N (listwise)	170				

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Responsabilidade Social	170	1	5	3,40	,920
Outplacement: apoio à obtenção de habilitações académicas	170	1	5	3,03	1,088
Outplacement: compensações financeiras e materiais	170	1	5	2,99	,936
Outplacement: apoio à inserção no mercado de trabalho	170	1	5	2,55	,935
Outplacement: apoio social	170	1	5	3,01	1,119
Importância do apoio à obtenção de habilitações académicas	170	1	5	4,08	1,075
Importância das compensações financeiras e materiais	170	1	5	4,01	,996
Importância do apoio à inserção no mercado de trabalho	170	1	5	3,89	1,138
Importância do apoio social	170	1	5	4,06	1,024
Satisfação com a organização	170	1	5	3,52	,973
Valid N (listwise)	170				

Comparação de médias

**Group Statistics**

	Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
RP	Masculino	102	3,27	,967	,096
	Feminino	68	3,59	,814	,099

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
RP	Equal variances assumed	2,277	,133	-2,248	168	,026	-,320	,142	-,601	-,039
	Equal variances not assumed			-2,326	158,934	,021	-,320	,138	-,591	-,048

**Group Statistics**

	Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
O_HA	Masculino	102	2,88	1,104	,109
	Feminino	68	3,26	1,027	,125
O_FM	Masculino	102	2,91	,933	,092
	Feminino	68	3,11	,932	,113
O_MT	Masculino	102	2,40	,902	,089
	Feminino	68	2,76	,949	,115
O_AS	Masculino	102	2,83	1,148	,114
	Feminino	68	3,28	1,024	,124

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
O_HA	Equal variances assumed	,769	,382	-2,273	168	,024	-,382	,168	-,714	-,050
	Equal variances not assumed			-2,306	150,675	,022	-,382	,166	-,710	-,055
O_FM	Equal variances assumed	,000	,997	-1,417	168	,158	-,207	,146	-,495	,081
	Equal variances not assumed			-1,417	143,881	,159	-,207	,146	-,495	,082
O_MT	Equal variances assumed	,450	,503	-2,470	168	,015	-,356	,144	-,641	-,071
	Equal variances not assumed			-2,444	138,583	,016	-,356	,146	-,644	-,068
O_AS	Equal variances assumed	1,638	,202	-2,603	168	,010	-,449	,172	-,789	-,108
	Equal variances not assumed			-2,664	154,380	,009	-,449	,168	-,781	-,116

**Group Statistics**

	Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
A_HA	Masculino	102	3,99	1,132	,112
	Feminino	68	4,21	,974	,118
A_FM	Masculino	102	3,91	1,065	,105
	Feminino	68	4,16	,870	,105
A_MT	Masculino	102	3,78	1,202	,119
	Feminino	68	4,06	1,020	,124
A_AS	Masculino	102	3,95	1,051	,104
	Feminino	68	4,23	,964	,117

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
A_HA	Equal variances assumed	1,565	,213	-1,326	168	,187	-,223	,168	-,554	,109
	Equal variances not assumed			-1,366	157,341	,174	-,223	,163	-,544	,099
A_FM	Equal variances assumed	4,555	,034	-1,597	168	,112	-,248	,155	-,555	,059
	Equal variances not assumed			-1,663	161,133	,098	-,248	,149	-,543	,046
A_MT	Equal variances assumed	4,759	,031	-1,606	168	,110	-,285	,177	-,635	,065
	Equal variances not assumed			-1,660	158,461	,099	-,285	,172	-,624	,054
A_AS	Equal variances assumed	1,057	,305	-1,747	168	,083	-,278	,159	-,593	,036
	Equal variances not assumed			-1,777	151,950	,078	-,278	,157	-,587	,031

**Group Statistics**

	Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Satisfação	Masculino	102	3,39	1,031	,102
	Feminino	68	3,72	,849	,103

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Satisfação	Equal variances assumed	8,382	,004	-2,157	168	,032	-,325	,151	-,623	-,028
	Equal variances not assumed			-2,242	160,525	,026	-,325	,145	-,612	-,039

**Group Statistics**

		Emprego	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
RP	Sim		106	3,49	,855	,083
	Não		64	3,26	1,010	,126

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
RP	Equal variances assumed	2,335	,128	1,542	168	,125	,224	,145	-,063	,510
	Equal variances not assumed			1,480	116,298	,142	,224	,151	-,076	,523

**Group Statistics**

		Emprego	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
O_HA	Sim		106	3,16	1,054	,102
	Não		64	2,81	1,115	,139
O_FM	Sim		106	3,15	,887	,086
	Não		64	2,72	,957	,120
O_MT	Sim		106	2,73	,934	,091
	Não		64	2,24	,857	,107
O_AS	Sim		106	3,10	1,166	,113
	Não		64	2,86	1,028	,129

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
O_HA	Equal variances assumed	,625	,430	2,070	168	,040	,353	,171	,016	,690
	Equal variances not assumed			2,041	127,062	,043	,353	,173	,011	,695
O_FM	Equal variances assumed	1,047	,308	3,013	168	,003	,436	,145	,150	,722
	Equal variances not assumed			2,958	125,176	,004	,436	,147	,144	,728
O_MT	Equal variances assumed	,022	,882	3,436	168	,001	,493	,143	,210	,776
	Equal variances not assumed			3,510	141,983	,001	,493	,140	,215	,770
O_AS	Equal variances assumed	,925	,338	1,334	168	,184	,236	,177	-,113	,585
	Equal variances not assumed			1,376	146,021	,171	,236	,171	-,103	,574

**Group Statistics**

		Emprego	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
A_HA	Sim		106	4,09	1,039	,101
	Não		64	4,07	1,139	,142
A_FM	Sim		106	4,03	,951	,092
	Não		64	3,99	1,075	,134
A_MT	Sim		106	3,89	1,077	,105
	Não		64	3,90	1,242	,155
A_AS	Sim		106	4,05	,991	,096
	Não		64	4,09	1,082	,135

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
A_HA	Equal variances assumed	1,941	,165	,146	168	,884	,025	,171	-,312	,362
	Equal variances not assumed			,143	123,575	,887	,025	,175	-,320	,370
A_FM	Equal variances assumed	1,728	,190	,226	168	,821	,036	,158	-,276	,348
	Equal variances not assumed			,220	120,501	,827	,036	,163	-,287	,359
A_MT	Equal variances assumed	2,017	,157	-,062	168	,950	-,011	,181	-,368	,346
	Equal variances not assumed			-,060	118,565	,952	-,011	,187	-,382	,359
A_AS	Equal variances assumed	,361	,549	-,210	168	,834	-,034	,162	-,355	,287
	Equal variances not assumed			-,205	123,939	,838	-,034	,166	-,363	,295

**Group Statistics**

		Emprego	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Satisfação	Sim		106	3,67	,926	,090
	Não		64	3,27	1,004	,126

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Satisfação	Equal variances assumed	2,278	,133	2,646	168	,009	,401	,151	-,102	,699
	Equal variances not assumed			2,594	124,618	,011	,401	,154	-,095	,706

**ANOVA**

RP					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,936	3	2,979	3,689	,013
Within Groups	134,036	166	,807		
Total	142,973	169			

**Descriptives**

RP								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
2º CEB	5	3,08	,850	,380	2,03	4,14	2	4
3º CEB	16	3,17	,816	,204	2,73	3,60	2	4
Ensino Secundário	80	3,23	,973	,109	3,02	3,45	1	5
Ensino Superior	69	3,68	,826	,099	3,48	3,88	1	5
Total	170	3,40	,920	,071	3,26	3,54	1	5

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: RP  
Scheffe

(I) HL_atuais	(J) HL_atuais	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
2º CEB	3º CEB	-,083	,460	,998	-1,38	1,22
	Ensino Secundário	-,149	,414	,988	-1,32	1,02
	Ensino Superior	-,594	,416	,566	-1,77	,58
3º CEB	2º CEB	,083	,460	,998	-1,22	1,38
	Ensino Secundário	-,066	,246	,995	-,76	,63
	Ensino Superior	-,511	,249	,245	-1,22	,19
Ensino Secundário	2º CEB	,149	,414	,988	-1,02	1,32
	3º CEB	,066	,246	,995	-,63	,76
	Ensino Superior	-,445*	,148	,031	-,86	-,03
Ensino Superior	2º CEB	,594	,416	,566	-,58	1,77
	3º CEB	,511	,249	,245	-,19	1,22
	Ensino Secundário	,445*	,148	,031	,03	,86

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
O_HA	Between Groups	5,742	3	1,914	1,636	,183
	Within Groups	194,151	166	1,170		
	Total	199,893	169			
O_FM	Between Groups	6,088	3	2,029	2,375	,072
	Within Groups	141,817	166	,854		
	Total	147,905	169			
O_MT	Between Groups	2,900	3	,967	1,109	,347
	Within Groups	144,716	166	,872		
	Total	147,615	169			
O_AS	Between Groups	8,027	3	2,676	2,181	,092
	Within Groups	203,642	166	1,227		
	Total	211,669	169			

**Descriptives**

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
O_HA	2º CEB	5	2,68	1,460	,653	,87	4,49	1	4
	3º CEB	16	2,76	1,139	,285	2,16	3,37	1	5
	Ensino Secundário	80	2,92	1,111	,124	2,68	3,17	1	5
	Ensino Superior	69	3,24	1,005	,121	3,00	3,48	1	5
	Total	170	3,03	1,088	,083	2,86	3,19	1	5
O_FM	2º CEB	5	3,16	1,126	,504	1,76	4,56	2	5
	3º CEB	16	2,55	,771	,193	2,14	2,96	1	4
	Ensino Secundário	80	2,91	,971	,109	2,69	3,13	1	5
	Ensino Superior	69	3,17	,885	,107	2,96	3,39	1	5
	Total	170	2,99	,936	,072	2,85	3,13	1	5
O_MT	2º CEB	5	2,93	1,217	,544	1,41	4,44	2	4
	3º CEB	16	2,21	,778	,195	1,80	2,63	1	3
	Ensino Secundário	80	2,53	1,005	,112	2,30	2,75	1	5
	Ensino Superior	69	2,62	,857	,103	2,41	2,82	1	5
	Total	170	2,55	,935	,072	2,40	2,69	1	5
O_AS	2º CEB	5	3,60	1,194	,534	2,12	5,08	2	5
	3º CEB	16	2,47	,974	,244	1,95	2,99	1	4
	Ensino Secundário	80	2,96	1,171	,131	2,70	3,22	1	5
	Ensino Superior	69	3,15	1,053	,127	2,90	3,41	1	5
	Total	170	3,01	1,119	,086	2,84	3,18	1	5

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
A_HA	Between Groups	6,034	3	2,011	1,765	,156
	Within Groups	189,126	166	1,139		
	Total	195,160	169			
A_FM	Between Groups	2,181	3	,727	,729	,536
	Within Groups	165,591	166	,998		
	Total	167,772	169			
A_MT	Between Groups	1,381	3	,460	,351	,788
	Within Groups	217,639	166	1,311		
	Total	219,021	169			
A_AS	Between Groups	1,491	3	,497	,470	,704
	Within Groups	175,548	166	1,058		
	Total	177,038	169			

**Descriptives**

Satisfação	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
2° CEB	5	3,93	,713	,319	3,05	4,82	3	5
3° CEB	16	3,08	1,087	,272	2,50	3,66	1	5
Ensino Secundário	80	3,46	,957	,107	3,25	3,67	1	5
Ensino Superior	69	3,66	,957	,115	3,43	3,89	1	5
Total	170	3,52	,973	,075	3,37	3,67	1	5

**ANOVA**

Satisfação		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups		5,645	3	1,882	2,023	,113
Within Groups		154,366	166	,930		
Total		160,011	169			

**Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	HL_antes	3,99	170	,810	,062
	HL_depois	4,38	170	,929	,071

**Paired Samples Correlations**

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	HL_antes & HL_depois	170	,616	,000

**Paired Samples Test**

Paired Differences		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
					Lower	Upper			
Pair 1	HL_antes - HL_depois	-,382	,770	,059	-,499	-,266	-6,476	169	,000

**Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Promove o apoio à obtenção de habilitações académicas	3,03	170	1,088	,083
	Importância do apoio à obtenção de habilitações académicas	4,08	170	1,075	,082
Pair 2	Promove as compensações financeiras e materiais	2,99	170	,936	,072
	Importância das compensações financeiras e materiais	4,01	170	,996	,076
Pair 3	Promove o apoio à inserção no mercado de trabalho	2,55	170	,935	,072
	Importância do apoio à inserção no mercado de trabalho	3,89	170	1,138	,087
Pair 4	Promove o apoio social	3,01	170	1,119	,086
	Importância do apoio social	4,06	170	1,024	,078

**Paired Samples Correlations**

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Promove o apoio à obtenção de habilitações académicas & Importância do apoio à obtenção de habilitações académicas	170	,218	,004
Pair 2	Promove as compensações financeiras e materiais & Importância das compensações financeiras e materiais	170	,311	,000
Pair 3	Promove o apoio à inserção no mercado de trabalho & Importância do apoio à inserção no mercado de trabalho	170	,119	,123
Pair 4	Promove o apoio social & Importância do apoio social	170	,148	,055

**Paired Samples Test**

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Promove o apoio à obtenção de habilitações académicas - Importância do apoio à obtenção de habilitações académicas	-1,052	1,352	,104	-1,256	-,847	-10,146	169	,000
Pair 2	Promove as compensações financeiras e materiais - Importância das compensações financeiras e materiais	-1,022	1,135	,087	-1,194	-,851	-11,744	169	,000
Pair 3	Promove o apoio à inserção no mercado de trabalho - Importância do apoio à inserção no mercado de trabalho	-1,348	1,385	,106	-1,557	-1,138	-12,692	169	,000
Pair 4	Promove o apoio social - Importância do apoio social	-1,054	1,401	,107	-1,266	-,842	-9,815	169	,000

## Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Promove: Estatuto do Trabalhador-Estudante	3,37	170	1,349	,103
	Importância: Estatuto do Trabalhador-Estudante	4,21	170	1,142	,088
Pair 2	Promove: Facilidade para a frequência de estudos	3,13	170	1,313	,101
	Importância: Facilidade para a frequência de estudos	4,13	170	1,214	,093
Pair 3	Promove: Acesso a vagas especiais de acesso ao ensino superior	3,16	170	1,298	,100
	Importância: Acesso a vagas especiais de acesso ao ensino superior	4,07	170	1,144	,088
Pair 4	Promove: Época especial de exames	3,17	170	1,328	,102
	Importância: Época especial de exames	4,14	170	1,114	,085
Pair 5	Promove: Programas de apoio ao estudo	2,32	170	1,238	,095
	Importância: Programas de apoio ao estudo	3,86	170	1,329	,102
Pair 6	Promove: Regime Remuneratório equiparado aos militares do Quadro Permanente	3,09	170	1,443	,111
	Importância: Regime Remuneratório equiparado aos militares do Quadro Permanente	4,02	170	1,184	,091
Pair 7	Promove: Subsídio de desemprego após o termo da prestação do serviço militar	3,94	170	1,286	,099
	Importância: Subsídio de desemprego após o termo da prestação do serviço militar	4,43	170	,984	,075
Pair 8	Promove: Fardamento, alojamento, alimentação e transporte	3,36	170	1,327	,102
	Importância: Fardamento, alojamento, alimentação e transporte	3,97	170	1,184	,091
Pair 9	Promove: Bolsa de Estudos	2,22	170	1,214	,093
	Importância: Bolsa de Estudos	3,78	170	1,294	,099
Pair 10	Promove: Subsídio para pagamento de propinas	2,34	170	1,355	,104
	Importância: Subsídio para pagamento de propinas	3,86	170	1,301	,100
Pair 11	Promove: Subsídio de desemprego	4,08	170	1,211	,093
	Importância: Subsídio de desemprego	4,51	170	,962	,074
Pair 12	Promove: Apoio à criação do próprio emprego ou empresa	2,69	170	1,328	,102
	Importância: Apoio à criação do próprio emprego ou empresa	3,90	170	1,253	,096
Pair 13	Promove: Apoios à contratação de jovens à procura do primeiro emprego	2,65	170	1,270	,097
	Importância: Apoios à contratação de jovens à procura do primeiro emprego	3,99	170	1,243	,095
Pair 14	Promove: Quadros de indústrias de defesa	2,01	170	1,099	,084
	Importância: Quadros de indústrias de defesa	3,71	170	1,370	,105
Pair 15	Promove: Apoio à inserção em organismos internacionais	2,01	170	1,112	,085
	Importância: Apoio à inserção em organismos internacionais	3,69	170	1,346	,103
Pair 16	Promove: Admissão aos quadros permanentes das forças de segurança	2,75	170	1,336	,102
	Importância: Admissão aos quadros permanentes das forças de segurança	3,98	170	1,264	,097
Pair 17	Promove: Apoio à inserção em atividades de cooperação técnico-militar com outros países	2,11	170	1,126	,086
	Importância: Apoio à inserção em atividades de cooperação técnico-militar com outros países	3,62	170	1,345	,103
Pair 18	Promove: Admissão aos quadros de pessoal civil das Forças Armadas e aos seus estabelecimentos fabris	2,06	170	1,207	,093
	Importância: Admissão aos quadros de pessoal civil das Forças Armadas e aos seus estabelecimentos fabris	3,75	170	1,350	,104
Pair 19	Promove: Assistência na doença	3,53	170	1,302	,100
	Importância: Assistência na doença	4,27	170	,996	,076
Pair 20	Promove: Prestações familiares (doença, parto e medicação)	3,19	170	1,385	,106
	Importância: Prestações familiares (doença, parto e medicação)	4,19	170	1,062	,081
Pair 21	Promove: Aposentação e reforma	2,91	170	1,323	,101
	Importância: Aposentação e reforma	4,12	170	1,076	,083
Pair 22	Promove: Crédito à habitação	2,41	170	1,370	,105
	Importância: Crédito à habitação	3,68	170	1,366	,105

## Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Promove: Estatuto do Trabalhador-Estudante & Importância: Estatuto do Trabalhador-Estudante	170	,348	,000
Pair 2	Promove: Facilidade para a frequência de estudos & Importância: Facilidade para a frequência de estudos	170	,316	,000
Pair 3	Promove: Acesso a vagas especiais de acesso ao ensino superior & Importância: Acesso a vagas especiais de acesso ao ensino superior	170	,228	,003
Pair 4	Promove: Época especial de exames & Importância: Época especial de exames	170	,200	,009
Pair 5	Promove: Programas de apoio ao estudo & Importância: Programas de apoio ao estudo	170	,146	,057
Pair 6	Promove: Regime Remuneratório equiparado aos militares do Quadro Permanente & Importância: Regime Remuneratório equiparado aos militares do Quadro Permanente	170	,377	,000
Pair 7	Promove: Subsídio de desemprego após o termo da prestação do serviço militar & Importância: Subsídio de desemprego após o termo da prestação do serviço militar	170	,478	,000
Pair 8	Promove: Fardamento, alojamento, alimentação e transporte & Importância: Fardamento, alojamento, alimentação e transporte	170	,365	,000
Pair 9	Promove: Bolsa de Estudos & Importância: Bolsa de Estudos	170	,106	,170
Pair 10	Promove: Subsídio para pagamento de propinas & Importância: Subsídio para pagamento de propinas	170	,208	,007
Pair 11	Promove: Subsídio de desemprego & Importância: Subsídio de desemprego	170	,545	,000
Pair 12	Promove: Apoio à criação do próprio emprego ou empresa & Importância: Apoio à criação do próprio emprego ou empresa	170	,188	,014
Pair 13	Promove: Apoios à contratação de jovens à procura do primeiro emprego & Importância: Apoios à contratação de jovens à procura do primeiro emprego	170	,231	,002
Pair 14	Promove: Quadros de indústrias de defesa & Importância: Quadros de indústrias de defesa	170	,097	,210
Pair 15	Promove: Apoio à inserção em organismos internacionais & Importância: Apoio à inserção em organismos internacionais	170	,092	,232
Pair 16	Promove: Admissão aos quadros permanentes das forças de segurança & Importância: Admissão aos quadros permanentes das forças de segurança	170	,151	,050
Pair 17	Promove: Apoio à inserção em atividades de cooperação técnico-militar com outros países & Importância: Apoio à inserção em atividades de cooperação técnico-militar com outros países	170	,050	,518
Pair 18	Promove: Admissão aos quadros de pessoal civil das Forças Armadas e aos seus estabelecimentos fabris & Importância: Admissão aos quadros de pessoal civil das Forças Armadas e aos seus estabelecimentos fabris	170	,043	,580
Pair 19	Promove: Assistência na doença & Importância: Assistência na doença	170	,144	,060
Pair 20	Promove: Prestações familiares (doença, parto e medicação) & Importância: Prestações familiares (doença, parto e medicação)	170	,220	,004
Pair 21	Promove: Aposentação e reforma & Importância: Aposentação e reforma	170	,169	,027
Pair 22	Promove: Crédito à habitação & Importância: Crédito à habitação	170	,151	,050

## Paired Samples Test

		Paired Differences						t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval of the Difference					
					Mean	Lower	Upper			
Pair 1	Promove: Estatuto do Trabalhador-Estudante - Importância: Estatuto do Trabalhador-Estudante	-.841	1,432	,110	-1,058	-.624	-7,657	169	,000	
Pair 2	Promove: Facilidade para a frequência de estudos - Importância: Facilidade para a frequência de estudos	-1,000	1,480	,113	-1,224	-.776	-8,812	169	,000	
Pair 3	Promove: Acesso a vagas especiais de acesso ao ensino superior - Importância: Acesso a vagas especiais de acesso ao ensino superior	-.912	1,522	,117	-1,142	-.681	-7,809	169	,000	
Pair 4	Promove: Época especial de exames - Importância: Época especial de exames	-.965	1,553	,119	-1,200	-.730	-8,097	169	,000	
Pair 5	Promove: Programas de apoio ao estudo - Importância: Programas de apoio ao estudo	-1,541	1,679	,129	-1,795	-1,287	-11,971	169	,000	
Pair 6	Promove: Regime Remuneratório equiparado aos militares do Quadro Permanente - Importância: Regime Remuneratório equiparado aos militares do Quadro Permanente	-.929	1,482	,114	-1,154	-.705	-8,177	169	,000	
Pair 7	Promove: Subsídio de desemprego após o termo da prestação do serviço militar - Importância: Subsídio de desemprego após o termo da prestação do serviço militar	-.488	1,188	,091	-.668	-.308	-5,359	169	,000	
Pair 8	Promove: Fardamento, alojamento, alimentação e transporte - Importância: Fardamento, alojamento, alimentação e transporte	-.606	1,420	,109	-.821	-.391	-5,565	169	,000	
Pair 9	Promove: Bolsa de Estudos - Importância: Bolsa de Estudos	-1,585	1,678	,129	-1,819	-1,311	-12,159	169	,000	
Pair 10	Promove: Subsídio para pagamento de propinas - Importância: Subsídio para pagamento de propinas	-1,524	1,672	,128	-1,777	-1,270	-11,881	169	,000	
Pair 11	Promove: Subsídio de desemprego - Importância: Subsídio de desemprego	-.429	1,059	,081	-.590	-.269	-5,285	169	,000	
Pair 12	Promove: Apoio à criação do próprio emprego ou empresa - Importância: Apoio à criação do próprio emprego ou empresa	-1,206	1,646	,126	-1,455	-.957	-9,553	169	,000	
Pair 13	Promove: Apoios à contratação de jovens à procura do primeiro emprego - Importância: Apoios à contratação de jovens à procura do primeiro emprego	-1,341	1,558	,119	-1,577	-1,105	-11,224	169	,000	
Pair 14	Promove: Quadros de indústrias de defesa - Importância: Quadros de indústrias de defesa	-1,694	1,671	,128	-1,947	-1,441	-13,216	169	,000	
Pair 15	Promove: Apoio à inserção em organismos internacionais - Importância: Apoio à inserção em organismos internacionais	-1,688	1,665	,128	-1,940	-1,436	-13,221	169	,000	
Pair 16	Promove: Admissão aos quadros permanentes das forças de segurança - Importância: Admissão aos quadros permanentes das forças de segurança	-1,224	1,695	,130	-1,480	-.967	-9,412	169	,000	
Pair 17	Promove: Apoio à inserção em atividades de cooperação técnico-militar com outros países - Importância: Apoio à inserção em atividades de cooperação técnico-militar com outros países	-1,518	1,710	,131	-1,777	-1,259	-11,569	169	,000	
Pair 18	Promove: Admissão aos quadros de pessoal civil das Forças Armadas e aos seus estabelecimentos fabris - Importância: Admissão aos quadros de pessoal civil das Forças Armadas e aos seus estabelecimentos fabris	-1,682	1,772	,136	-1,951	-1,414	-12,377	169	,000	
Pair 19	Promove: Assistência na doença - Importância: Assistência na doença	-.741	1,520	,117	-.971	-.511	-6,356	169	,000	
Pair 20	Promove: Prestações familiares (doença, parto e medicação) - Importância: Prestações familiares (doença, parto e medicação)	-1,006	1,548	,119	-1,240	-.771	-8,472	169	,000	
Pair 21	Promove: Aposentação e reforma - Importância: Aposentação e reforma	-1,206	1,557	,119	-1,442	-.970	-10,097	169	,000	
Pair 22	Promove: Crédito à habitação - Importância: Crédito à habitação	-1,285	1,783	,137	-1,535	-.995	-9,250	169	,000	

## Correlações

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Apoio à obtenção de habilitações académicas	3,03	1,088	170
Compensações financeiras e materiais	2,99	,936	170
Apoio à inserção no mercado de trabalho	2,55	,935	170
Apoio social	3,01	1,119	170
Satisfação com a organização	3,52	,973	170

### Correlations

		Apoio à obtenção de habilitações académicas	Compensações financeiras e materiais	Apoio à inserção no mercado de trabalho	Apoio social	Satisfação com a organização
Apoio à obtenção de habilitações académicas	Pearson Correlation	1	,622**	,581**	,487**	,460**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	170	170	170	170	170
Compensações financeiras e materiais	Pearson Correlation	,622**	1	,699**	,601**	,593**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	170	170	170	170	170
Apoio à inserção no mercado de trabalho	Pearson Correlation	,581**	,699**	1	,655**	,464**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	170	170	170	170	170
Apoio social	Pearson Correlation	,487**	,601**	,655**	1	,426**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	170	170	170	170	170
Satisfação com a organização	Pearson Correlation	,460**	,593**	,464**	,426**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	170	170	170	170	170

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Regressão linear

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Apoio social, Apoio à obtenção de habilitações académicas, Compensações financeiras e materiais, Responsabilidade Social, Apoio à inserção no mercado de trabalho <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Satisfação com a organização

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,725 <sup>a</sup>	,525	,511	,681

a. Predictors: (Constant), Apoio social, Apoio à obtenção de habilitações académicas, Compensações financeiras e materiais, Responsabilidade Social, Apoio à inserção no mercado de trabalho

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	84,064	5	16,813	36,306	,000 <sup>b</sup>
	Residual	75,947	164	,463		
	Total	160,011	169			

a. Dependent Variable: Satisfação com a organização

b. Predictors: (Constant), Apoio social, Apoio à obtenção de habilitações académicas, Compensações financeiras e materiais, Responsabilidade Social, Apoio à inserção no mercado de trabalho

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,850	,208		4,084	,000
	Responsabilidade Social	,653	,089	,618	7,333	,000
	Apoio à obtenção de habilitações académicas	-,113	,071	-,126	-1,588	,114
	Compensações financeiras e materiais	,312	,089	,300	3,512	,001
	Apoio à inserção no mercado de trabalho	-,016	,088	-,016	-,184	,854
	Apoio social	-,035	,066	-,040	-,524	,601

a. Dependent Variable: Satisfação com a organização

**Outras análises**

**Cumprimento com o regulamento de incentivos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	33	19,4	19,4	19,4
	Discordo	37	21,8	21,8	41,2
	Não concordo nem discordo	38	22,4	22,4	63,5
	Concordo	43	25,3	25,3	88,8
	Concordo totalmente	19	11,2	11,2	100,0
Total		170	100,0	100,0	

**Multiple Response**

**Case Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Habilitações_Académicas <sup>a</sup>	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%

a. Group

**\$Habilitações\_Académicas Frequencies**

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Habilitações Académicas <sup>a</sup>	Nada importante	52	6,1%	30,6%
	Pouco importante	49	5,8%	28,8%
	Não sabe	115	13,5%	67,6%
	Importante	196	23,1%	115,3%
	Muito importante	438	51,5%	257,6%
Total		850	100,0%	500,0%

a. Group



## **APÊNDICE E**

---

Entrevistas



## **1. Na sua opinião, quais as motivações que conduzem os jovens portugueses a ingressar no RC/RV?**

### **Entrevistado 1**

Nos tempos que correm, com as crises com que nos debatemos diariamente, não só económicas, mas também, e principalmente de valores, os jovens encontram nas FA uma âncora segura de princípios e regras que ainda servem, felizmente, de guia para as novas gerações. Sendo isto verdade, não posso deixar de salientar que a política de incentivos, com contingentes especiais para ingresso nas faculdades e outras regalias atinentes ao regime de contrato das FA, contribuem fortemente para, aliando ao já referido, os jovens encararem a vida militar como uma alternativa viável e sedutora.

### **Entrevistado 2**

Camaradagem, curiosidade, remuneração, escassez de oportunidades de emprego.

### **Entrevistado 3**

As motivações de ingresso diferem em função do ramo em que pretendem que o mesmo se efetive e isto está também associado a perfis sociodemográficos distintos. Um ingresso na Força Aérea e na Marinha, protagonizado por jovens mais escolarizados, assenta muito em estratégias de valorização e ampliação das qualificações escolares. Ao passo que um ingresso no Exército, em termos gerais, assenta em dimensões mais simbólicas e mais associadas às missões ou a uma identificação com os valores da vida militar. O gosto pela aventura, pela exigência física, a possibilidade de conhecer outros lugares, está aqui mais vincada, ou seja, na Força Aérea e na Marinha predomina um ingresso mais assente em fatores instrumentais e ocupacionais, ao passo que no Exército são de natureza mais simbólica e mais identitária. Não se confirma é a ideia de que o desemprego traz jovens para as Forças Armadas, porque num contexto como o de hoje, com o desemprego jovem em taxas muito elevadas, os números das candidaturas são bastante baixos. A escolaridade dos jovens está a aumentar e há uma dificuldade de atratividade das Forças Armadas (mais do uns ramos do que outros é certo) em atrair público mais escolarizado para a categoria de Praças.

### **Entrevistado 4**

As motivações que encontram mais expressividade nos processos de investigação realizados para abordar essa temática são os fatores simbólicos ligados à aventura,

procura de operacionalidade e vontade de servir o país. Como é evidente a motivação varia consoante o género ou a habilitação literária do jovem cidadão e depois consoante o seu percurso dentro da instituição. Depois de satisfeito o seu desejo de aventura é natural que o jovem procure fatores mais instrumentais, como o acesso a formação, boas condições de trabalho, bom ambiente de trabalho e apoios diversos para a sua valorização profissional.

### **Entrevistado 5**

Atualmente, penso que os jovens têm motivações muito díspares na formação da vontade de ingresso em RC nas Forças Armadas, senão vejamos, um jovem que pense ingressar em RC na categoria de Oficial, cujo requisito de ingresso é, em regra, ser detentor da qualificação mínima de licenciado - o fundamento pessoal a obtenção de experiência profissional diretamente ligada à área de qualificação e, eventualmente, o ingresso em carreira ligada às Forças Armadas. Sargento cujo requisito de ingresso é, em regra, ser detentor da qualificação mínima do ensino secundário, terá como motivação pessoal o desenvolvimento escolar e pessoal, na obtenção de maiores qualificações e, também, eventualmente, o ingresso em carreira ligada às Forças Armadas, a categoria de praças, cuja admissão, apesar de se poder realizar em qualquer dos patamares de qualificação, mas geralmente ocorre nos patamares mais baixos, considero que as motivações se prendem apenas com a obtenção de um nível remuneratório superior ao oferecido no mercado civil, geralmente desprendido de objetivos pessoais ou profissionais.

## **2. Considera que as FA com o RI promovem todo o apoio aos militares em regime de contrato?**

### **Entrevistado 1**

Neste momento promovem o possível. Embora o apoio dado aos militares em RC seja transversal a todas as áreas da sua vida, como a saúde, a educação etc., os esforços, para que esses apoios sejam uma realidade, são grandes e permanentes.

### **Entrevistado 2**

Existe uma grande margem para melhoria do RI na formação ministrada de modo a potenciar uma maior empregabilidade pós regime contrato.

### **Entrevistado 3**

Regulamento de incentivos está desatualizado em muitos domínios, mas está bem construído, pois contempla apoios em vários domínios: escolar; profissional; social... para além disso tem uma lógica progressiva, em que a mais tempo de serviço correspondem mais incentivos. A sua implementação é que deixa algo a desejar. Uma coisa é estar previsto outra bem diferente é ser aplicado. É aqui que considero necessária muita intervenção.

### **Entrevistado 4**

Não, nem essa é a função do Regulamento de Incentivos. Esta ferramenta procura, por um lado, potenciar a atratividade das Forças Armadas enquanto entidade empregadora em competição direta no mercado de trabalho civil com outras entidades e, por outro, acautelar os processos de reinserção dos militares no mercado de trabalho finda a prestação de serviço, prevenindo situações de desemprego. Face as diferentes dinâmicas que envolvem os vários processos associados à empregabilidade dos jovens cidadãos o Regulamento de Incentivos estará sempre desatualizado e, enquanto ferramenta, a sua utilização e usufruto depende do grau de conhecimento que os próprios cidadãos, militares e instituição têm do mesmo. Neste aspeto, infelizmente, sou da opinião que poucos conhecem o Regulamento de Incentivos e, por isso, não se tira o máximo partido dessa ferramenta, ficando a sua utilização aquém dos objetivos que a definem.

### **Entrevistado 5**

O RI, cuja última alteração data de 2007, mostra-se profundamente desatualizado mas, todavia, não totalmente desprovido de utilidade. Contudo o seu desconhecimento por parte dos militares surge como principal fator do seu pouco impacto na potenciação da reinserção dos ex-militares.

## **3. Como define o RI?**

### **Entrevistado 1**

O sistema de incentivos assenta na conjugação dos princípios da flexibilidade, diversidade e progressividade no que respeita à sua concessão, tendo em conta a natureza e duração do serviço efetivamente prestado. Por isso, a Lei do Serviço Militar e

o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos regimes de contrato e de voluntariado consagram diversas modalidades de incentivos, designadamente, materiais, sociais, formativo-habilitacionais e profissionais.

### **Entrevistado 2**

Traduz-se e representa num conjunto de benefícios que motivam os regimes de contrato e de voluntariado.

### **Entrevistado 3**

Como já referi, tem algumas coisas que precisam de ser revistas. Perdendo a componente de compensação financeira que o caracterizou na fase inicial tem de ser repensado de forma a ter uma nova centralidade e que passa pela aposta na formação e no apoio à empregabilidade. Tem de conter e dar expressão a uma política onde se pretende que o percurso em RC seja qualificante e uma mais-valia para o regresso ao mercado de trabalho. Precisa por isso de ser revisto e reforçado nestas duas dimensões e depois tem de ser aplicado. Não faz sentido prever coisas e depois ou não aplicar, ou cada um aplicar de forma diferente. Um militar não pode ter direitos diferentes em função do ramo onde está.

### **Entrevistado 4**

Na linha da pergunta anterior, como uma ferramenta de apoio ao Recrutamento Militar e à Reinserção Profissional, mas também como um instrumento de apoio à qualificação. Mais do que uma ferramenta é também um enquadramento, neste caso legal, que permite potenciar um conjunto de processos institucionais visando, em última análise, melhorar o funcionamento das Forças Armadas e da Sociedade. Este instrumento deve estar devidamente alinhado com as políticas públicas, nacionais e europeias, para as áreas da qualificação e empregabilidade.

### **Entrevistado 5**

Julgo que o RI se deve caracterizar como o principal instrumento de qualificação ou requalificação dos ex-militares e, conseqüentemente, potenciador da sua reinserção no mercado de trabalho como elementos mais capazes e produtivos. Atualmente, de acordo com o teor da última resposta, a sua eficácia encontra-se limitada mas não desprovida de utilidade.

#### **4. Como vê a reintegração no mercado de trabalho dos militares que prestaram o serviço militar em RC/RV?**

##### **Entrevistado 1**

As hipóteses são várias e diversificadas, só para mencionar algumas, os militares que tenham prestado serviço efetivo em RC que pretendam criar o seu próprio emprego ou empresa podem beneficiar de apoios técnicos e financeiros. Por outro lado o regime de apoio à Contratação de Jovens à Procura do Primeiro Emprego é aplicável às entidades empregadoras, que contratem cidadãos que tenham prestado serviço efetivo em RC pelo período mínimo de cinco anos, e que se encontrem em situação de desemprego. Assim, as entidades empregadoras passam a beneficiar de incentivos como a majoração de um ano de dispensa temporária do pagamento de contribuições para a segurança social, o que indubitavelmente é uma mais-valia e um incentivo a contratar ex. militares. É igualmente de referir que os cidadãos que prestaram serviço militar em RC e RV têm preferência na admissão aos quadros de pessoal das indústrias de defesa, após diligência do Ministério da Defesa Nacional, bem como o direito, a partir dos últimos seis meses da vigência do contrato, a candidatar-se aos concursos internos de ingresso nos serviços e organismos da administração central, regional e local, incluindo institutos públicos, nas modalidades de serviços personalizados do Estado e de fundos públicos; aos concursos internos gerais de acesso para preenchimento da primeira categoria intermédia das carreiras, desde que tenham exercido funções na área funcional para o qual o concurso é aberto e possuam o tempo de serviço necessário para a promoção na respetiva categoria, isto, só para mencionar algumas das saídas que podem ser exploradas pelos ex. militares. Sem esquecer as condições especiais de ingresso nos Quadros Permanentes das Forças Armadas e das Forças de Segurança. No entanto, há muitas coisas a melhorar e a afinar para precaver o futuro daqueles que não encontram alternativa nestas possibilidades que enumerei. E aqui o papel essencial será o da formação. Uma formação que esteja alinhada com o país e que possibilite a transferência e o reconhecimento das certificações.

##### **Entrevistado 2**

A formação profissional certificada constitui uma ferramenta fundamental no processo de transição, aquisição de habilitações literárias a nível superior, as parcerias e protocolos com as empresas.

### **Entrevistado 3**

Esta pergunta é difícil resposta porque as situações diferem muito em função da área de atividade. Há áreas em que as dificuldades de reinserção são muito poucas, nomeadamente aquelas em que a formação está alinhada com os referenciais nacionais e em que há falta de profissionais qualificados. Mas há outras, provavelmente a maioria, em que isso não acontece. Por isso esta reinserção não é um processo linear, assim como também não tem sido um processo muito acompanhado. Diria mesmo que há inúmeras falhas, numa dimensão que se constitui como legitimadora da própria profissionalização. Se a reinserção profissional não é conseguida significa que todo o processo formativo e profissional desenvolvido nas Forças Armadas não a acautelou convenientemente e isto terá repercussão na capacidade de recrutamento futura.

### **Entrevistado 4**

Será difícil ter uma visão homogênea sobre a questão, dado que o processo de reintegração dos militares no mercado de trabalho é sobretudo mediado por fatores individuais e intrínsecos que se podem resumir como a atitude. A atitude é o principal motor do desenvolvimento da empregabilidade do militar. Posto isto, eu diria que ter uma visão linear sobre processos de reintegração dos militares é ter uma visão alienada da realidade. Não obstante, existem determinadas características profissionais que podem tornar este público atrativo para um determinado tipo de mercado de trabalho. Refiro-me, claro está, às forças de segurança e afins. Por outro lado, a experiência em determinadas funções mais «militares», cujo empenhamento se esgota nas próprias Forças Armadas, pode traduzir-se numa desvantagem no acesso ao mercado de trabalho civil e exigir uma atenção especial por parte das Forças Armadas e da Sociedade Portuguesa, no sentido de garantir instrumentos que permitam a devida qualificação e reconversão profissional destes militares. Tenho visto militares com entrada direta no mercado de trabalho e outros que demoram na sua reentrada. A diferença entre os dois, mais do que a sua formação base ou conhecimentos, é sobretudo a sua atitude e vontade face ao mercado de trabalho.

### **Entrevistado 5**

Atualmente a reinserção dos ex-militares opera-se com grave prejuízo destes uma vez que o seu percurso profissional e a instrução obtida em nada são valorizados pelo mercado laboral civil.

## **5. Na sua opinião as FA apoiam estes jovens no processo de reintegração no mercado de trabalho?**

### **Entrevistado 1**

O Ministério da Defesa Nacional, através da Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM), criou o Centro de Informação e Orientação para a Formação e o Emprego (CIOFE) com a missão de apoiar os militares e ex-militares na sua transição para uma vida civil profissionalmente ativa, disponibilizando para o efeito um conjunto de serviços e ferramentas que lhes possibilitem um adequado percurso formativo e uma orientação eficaz para o emprego. Mas o CIOFE sozinho não chega, porque o país é grande e os militares RC são muitos. A reinserção dos militares tem por isso de ser apoiada pelas entidades de ensino e de emprego do país, mas tem também de ser um compromisso dos ramos. A gestão dos militares RC tem de ser articulada sem perder de vista as necessidades da reinserção. E aqui há muito a melhorar.

### **Entrevistado 2**

Considera que deve melhorar este campo tendo as FA um papel importante nomeadamente o CIOFE.

### **Entrevistado 3**

As ações a este nível não são muito concertadas. A DGPRM apostou e bem na criação do CIOFE que tem como missão acompanhar e apoiar os militares neste processo, mas a reinserção não pode começar apenas com a intervenção do CIOFE porque não há tempo. Ou seja, a reinserção tem de ser programada desde o primeiro dia. A formação que é dada, as funções que são desempenhadas têm de ser planeadas e programadas tendo em vista essa reinserção. Não é admissível que um ramo utilize um militar durante todo o tempo numa área profissional que não tem qualquer tipo de relação com o mercado de trabalho. Se incorporo um militar como atirador de infantaria e uso durante 6 anos nessa condição sei que o vou colocar no desemprego porque não há empresas em Portugal que precisem de atiradores de infantaria. Portanto os recursos humanos e os percursos que desenvolvem têm de ser geridos de forma a assegurar as necessidades das Forças Armadas, mas sem perder de vista as necessidades de reinserção. Tem de haver um tempo e um plano para reconverter profissionalmente os militares das especialidades de combate. Não nos podemos limitar a manda-los embora no fim do contrato. Isto é perigoso para a sustentabilidade do sistema e injusto para as pessoas.

#### **Entrevistado 4**

Eu diria que fazem o que podem mas, ainda estamos muito longe do que consideraria ser o ponto ideal. Se assumirmos que a atitude é o principal motor da empregabilidade então, as soluções apresentadas do ponto de vista institucional devem ajudar a fomentar um tipo de atitude que se quer proactiva e informada do militar face ao mercado de trabalho e ao seu próprio desenvolvimento enquanto profissional nas Forças Armadas.

#### **Entrevistado 5**

Não. As Forças Armadas operam numa lógica de uso exclusivamente interna. O apoio ao processo de reintegração no mercado de trabalho opera-se por entidades externas às Forças Armadas. Todavia o MDN assume um papel importantíssimo no auxílio à transição para o mercado de trabalho e da especificidade dos ex-militares através de entidades e formas de apoio únicas que trabalham em concomitância com os apoios do Estado.

### **6. Considera que a formação e as competências profissionais adquiridas durante o RC/RV são uma mais-valia aquando da reintegração no mercado de trabalho?**

#### **Entrevistado 1**

Sem dúvida. A transversalidade formativa que é apanágio das Forças Armadas, a disciplina e respeito fomentados e o espírito vivido em todo o processo, tornam-se uma ferramenta deveras útil para a vida em geral e para a reinserção no mercado de trabalho em particular. Mas isto é diferente de dizer que é suficiente. Não haverá apenas uma resposta para melhorar os processos porque eles são distintos, mas é necessário encontra-las e implementa-las. Nos casos em que há correspondência entre a função militar e o mercado de trabalho a formação ministrada pelas forças Armadas deve proporcionar a equivalência. Quando não há têm de ser implementados (com a intervenção das estruturas nacionais) processos de reconversão profissional, podendo usar o período dos 30 meses de subsídio de desemprego.

#### **Entrevistado 2**

A formação profissional certificada constitui uma ferramenta fundamental no processo de transição, aquisição de habilitações literárias a nível superior, as parcerias e protocolos com as empresas.

### **Entrevistado 3**

Mesmo quando do ponto de vista das qualificações não damos nada que seja certificável (e isto acontece em inúmeras situações) do ponto de vista das competências os militares adquirem um conjunto de competências transversais que são apreciadas pelo mercado de trabalho. A organização, o espírito de equipa, a capacidade de sacrifício e o respeito são apreciados. Podemos dizer que ao nível do “saber ser” e do “saber estar” proporcionamos algumas coisas relevantes, mas há muitas falhas ao nível do “saber fazer”. São alguns os bons exemplos, os tais onde há menos dificuldades, mas são inúmeros os casos em que nem sequer há coincidência entre a formação que é ministrada e a atividade que é desempenhada.

### **Entrevistado 4**

Depende como o ex-militar as vender. A principal interface entre o militar e o mercado de trabalho é o próprio militar e como é a atitude deste que constitui o principal motor do seu desenvolvimento, a formação e as competências adquiridas no decurso do seu percurso profissional podem ser mais ou menos valorizadas consoante a forma como o próprio indivíduo as encara ou procura. Tenho assistido a um padrão em que os militares e ex-militares que se responsabilizam pelo seu próprio desenvolvimento e formação estão, no final do seu serviço militar, mais qualificados e aptos para abordar o mercado de trabalho, porque consideraram a sua formação como uma prioridade, do que outros, que se refugiam num rol imenso de desculpas, muitas vezes culpando a instituição ou a natureza das suas funções, para justificar o facto de não terem aumentado as suas qualificações ou competências. Enquanto uns encaram-se como o principal fator causal da sua vida e agem em conformidade, os outros estão sempre à espera das circunstâncias ideais para agir e justificam a sua inação com falta de oportunidades. Obviamente que também cabe às Forças Armadas proporcionarem formação devidamente certificada e apoiarem a valorização profissional dos seus elementos, acautelando um balanço social positivo mas, nestas áreas, muito depende do próprio indivíduo e da sua vontade.

### **Entrevistado 5**

Uma vez mais neste aspeto releva muito a categoria de entrada nas Forças Armadas. Numa lógica descendente, os militares com as mais baixas habilitações favorecem de maiores e melhores apoios à aquisição de competências académicas e profissionais, quer por iniciativa das Forças Armadas quer por iniciativa pessoal com o apoio da instituição. No outro extremo, os militares com as maiores habilitações académicas e profissionais à entrada dispõem de muito poucas oportunidades de aumentarem ou

especializarem os seus conhecimentos durante o período de permanência nas Forças Armadas.

**7. Na sua opinião, que medidas deviam ser introduzidas no RI para dar maior apoio na transição para a vida ativa?**

**Entrevistado 1**

No momento atual é fundamental tentar não diminuir as condições existentes, mas devemos procurar potencia-las. É possível a aposta na formação, pois as Forças Armadas são a maior entidade formadora do país, assim como uma maior articulação entre todas as estruturas que intervêm no regulamento de incentivos. Não podemos olhar apenas para as necessidades das Forças Armadas, mas sem as perder de vista devemos ser capazes de operacionalizar uma política que seja capaz de transformar o potencial humano da defesa no potencial económico do país, qualificando os nossos jovens.

**Entrevistado 2**

Informação sobre o RI, envolvência das chefias da aplicação do RI, com as restrições orçamentais não é possível aplicar o que está estabelecido.

**Entrevistado 3**

Considero importante rever o Regulamento de Incentivos para que traduza uma política de profissionalização onde a formação é alinhada com os sistemas nacionais para possibilitar a certificação e, conseqüentemente, a empregabilidade. Mas considero ainda mais importante a necessidade de mudar mentalidades e de tratar os militares RC como profissionais e não como Soldados do Serviço Militar Obrigatório (com os quais não temos de ter preocupações de reinserção) com um contrato. A profissionalização é um compromisso. Significa assegurar as necessidades das Forças Armadas e ao mesmo tempo as necessidades de qualificação e empregabilidade dos militares e neste momento só estão a ser asseguradas as primeiras. O tempo de serviço militar tem de ser gerido de forma a ser qualificante e não a “tapar buracos”. Não se trata sequer de formar mais, porque o tempo de formação é até considerável, trata-se acima de tudo de formar melhor, de uma forma mais lógica e mais progressiva, para que final tenhamos para devolver à sociedade um cidadão mais capaz e mais qualificado do que aquele que recebemos.

Para isso é necessário um compromisso dos ramos com as matérias da reinserção. No final do percurso, quando atua o CIOFE, já não há tempo para grandes reconversões.

#### **Entrevistado 4**

Do ponto de vista institucional creio que tem de se atualizar e otimizar o enquadramento legal que enforma o serviço militar. Quer a Lei de Serviço Militar, o seu Regulamento e o próprio Regulamento de Incentivos encontram-se desatualizados e necessitam de ser melhor organizados, clarificados e otimizados procurando concretizar as funções do serviço militar. Por outro lado, teremos que expandir a abrangência dos serviços de apoio à reinserção, abrindo mais um pólo do CIOFE no Porto e promovendo uma melhor articulação com as diferentes unidades orgânicas dos ramos. Noutra perspetiva deverá envidar-se todos os esforços para potenciar o empreendedorismo como política preferencial de apoio à reinserção e neste sentido estamos a lançar o programa «Defesa Empreende» garantindo o apoio técnico aos militares e ex-militares que querem arrancar com o seu próprio negócio. Neste sentido, será importante começar a promover uma cultura de empreendedorismo junto das Forças Armadas e potenciar a inovação através da implementação de uma Startup ligada à Defesa. Todos estes serviços deverão se centrar mais nas pessoas do que nos processos, trabalhando com estas e desafiando-as a refletir sobre si próprias e sobre os seus projetos, responsabilizando-as pela sua implementação. Os principais desafios aos processos de reinserção continuam a ser os obstáculos que as próprias pessoas colocam a si próprias; logo terão de ser as próprias pessoas a resolvê-los, os serviços de reinserção apenas fomentam uma atitude que permite a resolução destes problemas.

#### **Entrevistado 5**

Julgo que atualmente existem programas ou iniciativas, públicas ou privadas, bastantes para auxiliar qualquer público na sua inserção no mercado de trabalho. Desta forma, não considero que o problema resida na inexistência de medidas apropriadas aos ex-militares mas sim na inexistência de uma entidade capaz de perceber e interpretar as especificidades dos ex-militares e proceder ao encaminhamento desses mesmos ex-militares para os melhores e mais adequados programas.