

## II INTERNATIONAL MEETING OF ISSOW

### *Work, Professions and Organizations: Tensions, Paths and Public Policies*

24-25 November 2016 :: Caparica, Portugal - Faculty of Sciences and Technology (FCT NOVA)

Theme 8): Human Resources Management

### **Forças Armadas, Cultura Organizacional e Valores Partilhados: Estratégia, Profissionalismo Militar e Desafios na Gestão de Recursos Humanos do Exército**

*David Pascoal Rosado*

[david.rosado@academiamilitar.pt](mailto:david.rosado@academiamilitar.pt)

*Academia Militar/CINAMIL & Universidade Europeia*

*Ana Romão*

*Academia Militar/CINAMIL*

[anaromao74@gmail.com](mailto:anaromao74@gmail.com)

*Maria da Saudade Baltazar*

*Universidade de Évora/CICS.NOVA & Academia Militar/CINAMIL*

[baltazar@uevora.pt](mailto:baltazar@uevora.pt)

*Dinis Fonseca*

*Universidade de Évora/CICS.NOVA & Academia Militar/CINAMIL*

[dmyfonseca@gmail.com](mailto:dmyfonseca@gmail.com)

*Helga Santa Comba Lopes*

*Academia Militar/CINAMIL*

[helga.lopes@academiamilitar.pt](mailto:helga.lopes@academiamilitar.pt)

### **Resumo**

As Forças Armadas, fruto de constrangimentos financeiros adstritos ao Estado Português e também em consequência de contextos económicos adversos internacionais, têm sido sujeitas - à semelhança de outros organismos públicos e privados - a uma redução significativa dos seus efetivos, decorrente de vários factores que estão identificados, mas que carecem de explicações assertivas sobre as razões que materializam essas preocupações numa das áreas mais críticas da Instituição Castrense. Esta diminuição de efetivos tem implicado adaptações na gestão de recursos humanos nos Ramos das Forças Armadas, sendo que, no caso do Exército, o fenómeno de passagem à situação de Reserva tem revelado contornos sociais que merecem análise, naquilo que pode constituir uma rotura de paradigma com ligações aos clássicos modelos de profissionalismo militar.

A visão, a missão e os valores partilhados no seio do Exército Português estão bem caracterizados e refletem todo o compasso histórico e as evoluções organizacionais que aconteceram ao longo de vários séculos, mas onde se destacam, para aquilo que é o cenário atual, sobretudo, as últimas quatro décadas. Não despidendo, o Exército Português acompanhou a evolução da própria Estratégia, pois que era necessário aludir, até para efeitos de doutrina militar, a uma aferição do enquadramento conceptual que continuasse a reconhecer hoje, tal como no passado, que a Estratégia tem evoluído como Ciência, mas continua a ser, além de Ciência, uma Arte.

E tudo isto, também perspetivado no que diz respeito às circunstâncias imprevistas das guerras, dos conflitos e das ameaças. Neste mundo globalizado em pleno século XXI, a Sociologia, a Gestão e a Estratégia apresentam contributos teóricos que se afiguram úteis para melhor explicar as preocupações ao nível de recursos no Exército Português, e que tendem a perspetivar propostas de melhoria que, no estrito sentido técnico, podem auxiliar a ação de comando e a tomada de decisão.

**Palavras chave:** Forças Armadas, Cultura Organizacional, Estratégia, Profissionalismo Militar, Reserva

## **Introdução**

Os modelos teóricos propostos por Samuel P. Huntington, Morris Janowitz e Charles Moskos continuam a ser uma referência na Sociologia Militar no que concerne às relações civis-militares e ao profissionalismo militar. Áreas de intervenção muito específicas, como sejam a profissão militar, a organização militar e as relações civil-militares, levam os sociólogos da atualidade a procurar, ainda mais que no passado, uma abordagem multidisciplinar que amplie a explicação sobre o vínculo existente entre os militares e a sociedade, até porque os novos desafios ligados com o terrorismo, as crises económicas e as crises migratórias, não só convidam, mas sobretudo obrigam, a um outro tipo de explicações nestes domínios, que reflitam realidades que embora sejam sempre também um testemunho do passado, se afiguram igualmente, e em crescendo, com novos contornos e com novos pressupostos.

É neste compasso que somos levados a perceber, em jeito de epílogo, o fenómeno da passagem à situação de Reserva por parte dos militares, dando obviamente destaque àquilo que é a passagem antecipada para esse tipo de situação. Estamos conscientes que o aumento do número de passagens à situação de Reserva no Exército Português subscreve integralmente as atuais dinâmicas sociais, acaba por inferir da evolução que foi sofrida pelos próprios modelos de profissionalização militar e decorre, também, das acentuadas contingências na gestão estratégica dos recursos humanos nesse Ramo das Forças Armadas.

Na verdade, a passagem para a situação de Reserva dos militares antes do final do período normal de serviço deve-se principalmente à falta de perspectivas de carreira, ao desejo de não se perderem direitos exclusivos de pré-aposentadoria, e ainda à oportunidade de repensar outras opções de carreira que permitam uma evolução profissional, não só em termos remuneratórios, mas especialmente em termos de evolução laboral e motivação acrescida nas funções desempenhadas.

## **Forças Armadas, Cultura Organizacional e Valores partilhados**

Acompanhando as vicissitudes e os progressos de uma sociedade em mudança, as Forças Armadas Portuguesas têm cumprido as missões que lhes são institucionalmente endereçadas, seja em território nacional, seja em território estrangeiro. Integrando organizações internacionais que

nos exigem a satisfação de critérios superiormente definidos enquanto membros, como é o caso da NATO, os Ramos das Forças Armadas Portuguesas - Marinha, Exército e Força Aérea - não estão alheados de crescentes condicionalidades que nem sempre são de resolução célere e cabal por parte dos responsáveis que as tutelam e as lideram em diferentes níveis hierárquicos e funcionais, com diferentes graus de responsabilidade. Notemos que essas contingências estão muitas vezes ligadas com limitações orçamentais que naturalmente têm reflexos na alocação de meios e recursos de vários tipos, e que, além disso, conduzem também, necessariamente, a ecos divergentes nas legítimas expectativas daqueles cidadãos que integram as Forças Armadas e também daqueles que esperam delas uma maior intervenção em áreas de soberania - e outras - que se afigurem de especial interesse para Portugal.

Sublinhemos, contudo, que não discutimos aqui a adequabilidade, nem muito menos a aferição (em qualquer grau de responsabilidade) de meios aos fins que as Forças Armadas prosseguem. Este nosso contributo não se empenha em analisar quaisquer opções políticas que tenham sido tomadas neste contexto. A nossa preocupação é a de apenas analisar factos sociais, tentando concorrer, de forma estruturante, para que se apliem os horizontes para uma explicação mais robusta e coerente para o fenómeno da passagem à situação de Reserva e, concretamente, das razões que podem consubstanciar os motivos para o firmamento dessa realidade social.

Tal como refere Rego [et al] (2015, p. 37), *“há valores imutáveis, (...) [tal como] a necessidade sentida pelas pessoas de realizarem trabalho com significado, em ambientes organizacionais onde impera o respeito”*. E a verdade é que o impacto na motivação e na performance profissional apresenta relações inequívocas (e.g. West [et al]; Judge & Zapata). Tanto assim é que até *“os fatores motivacionais combinados com tipos específicos de personalidade, podem formar perfis motivacionais identificáveis através de grupos de personalidade”* (West [et al], 2016, p. 28). Isto é muito importante, pois que das vantagens do comprometimento organizacional aos comportamentos de cidadania organizacional, existem benefícios que concorrem inevitavelmente para a *“melhoria do ambiente organizacional”* (Campbell, 2015, p. 48), que é tão necessário nas organizações estritamente civis, como o é, talvez ainda com maior pertinência (dadas as características exíguas das missões que lhes são confiadas), nas organizações estritamente militares.

A cultura organizacional da Instituição Castrense é uma das variáveis mais importantes em contexto militar. Shein (1984, p. 3) chegou a referir que a cultura organizacional era “*o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que tem funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas*”. Mas temos de ir mais longe neste desiderato, em virtude dos desafios que referimos supra e que levam as organizações civis e militares a estruturarem-se, a reestruturarem-se, e no fundo, a adaptarem-se continuamente. As suas culturas organizacionais são também, por essa e por outras tantas razões, mutáveis, porque simplesmente evoluem. Necessariamente, as culturas organizacionais têm de evoluir, até no respeito pela própria definição de cultura organizacional, que “*pode ser concebida como um conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas, que moldam o pensamento e comportamento dos indivíduos*” (Cunha [et al], 2016, p. 621). Aliás, no mesmo sentido que materializa a Teia Cultural da Organização (útil ver Rosinski, 2010), enquanto interpretação do ambiente e enquanto estímulo às respostas estratégicas da organização, perante as mudanças nesse mesmo ambiente.



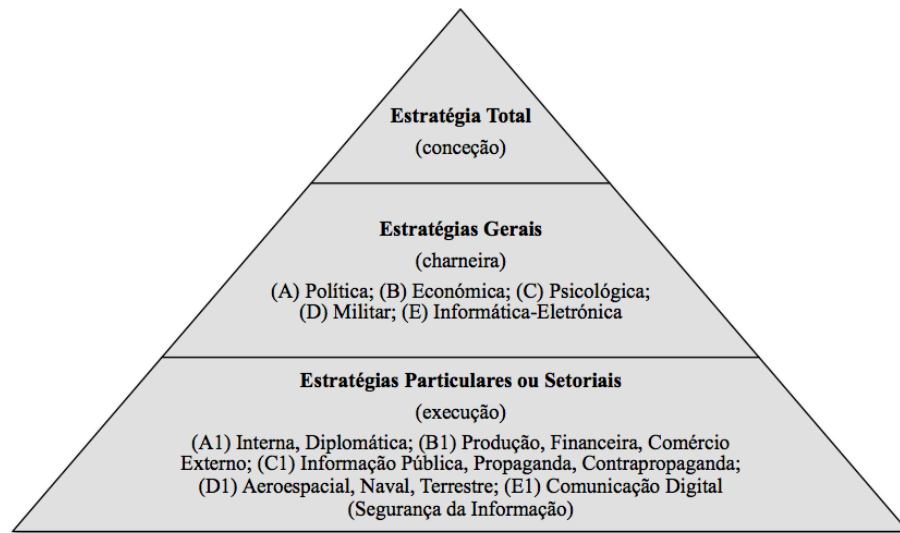
**Ilustração 1** – A Teia Cultural de uma Organização

Fonte: Rosado (2015, p. 192), adaptado de Teixeira (2011, p. 280)

## **Estratégia, Profissionalismo Militar e Desafios na Gestão de Recursos Humanos Civil e Militar**

Salientou Porter (1996, p. 64) que “*a essência da estratégia é escolher como desempenhar as atividades de forma diferente que os rivais*”. E neste contexto, Michael Porter falou especialmente sobre posicionamento, *trade-off* e sinergia, porque afinal, a Estratégia consiste sobretudo naquilo que se pretende fazer e naquilo que não se pretende fazer, aproveitando o melhor possível os recursos que se possui, justamente para tentar alcançar os objetivos institucionais e organizacionais delineados, que, no fundo, são objetivos que materializam aquilo que, como se disse antes, se pretende estrategicamente fazer.

Neste contexto, podemos definir a Estratégia segundo estes exatos pressupostos, mas teremos de relevar sempre a vontade de terceiros, porque a mesma se afigura incontornável em matéria de efeitos sociais associados. Com efeito, a Estratégia pode ser entendida como “*a ciência e a arte de gerar, estruturar e utilizar recursos tangíveis e intangíveis a fim de uma organização atingir objetivos por si estabelecidos, que suscitam ou podem suscitar hostilidade de uma outra vontade ou estrutura organizacional*” (Dias, 2012, p. 278). E é por isso que, no campo da Estratégia do Estado, enquanto domínio que aqui nos importa particularmente, poderemos classificar a Estratégia (Dias & Sequeira, 2015, ver especialmente pp. 91-98) segundo as seguintes perspectivas: quanto às formas de coação (Estratégia Total, Estratégias Gerais e Estratégias Particulares ou Setoriais); quanto à preparação e utilização das forças (Estratégia Genética/Regenerativa, Estratégia Estrutural e Estratégia Operacional); quanto ao estilo e modo de ação (Estratégia Direta e Estratégia Indireta).



**Ilustração 2** – Classificação e divisões da Estratégia quanto às formas de coação

Fonte: Rosado (2015, p. 116), adaptado de Dias e Sequeira (2015, p. 94), com base no original de Beaufre (1963)

No campo do profissionalismo militar e numa alusão breve aos modelos de relacionamento civil-militar, devemos fazer a distinção entre aquilo que é a visão institucional e a visão ocupacional na organização social militar, e concomitantemente, aproveitar para alocar sistematicamente os três modelos teóricos respeitantes a Samuel P. Huntington, Morris Janowitz e Charles C. Moskos. É que apresentamos nas ilustrações 3 e 4, respetivamente.

Variável	Institucional	Ocupacional
Legitimidade	Valores normativos	Economia de mercado
Consideração social	Estima baseada em noções de serviço	Prestígio baseado no nível de compensação
Papel desempenhado	Difuso; generalista	Específico; especialista
Grupo de referência	Vertical, dentro das Forças Armadas	Horizontal, exterior à organização militar
Avaliação do desempenho	Holística e qualitativa	Segmentada e quantitativa
Base de compensação	Posto	Desempenho
Modo de compensação	Uma boa parte em espécie	Maioritariamente em dinheiro
Sistema legal	Justiça militar	Jurisprudência civil
Papel da mulher	Emprego limitado; padrão de carreira restrito	Emprego amplo; modelo de carreira aberto
Cônjuge	Integrado na comunidade militar	Separado da comunidade militar
Residência	Trabalho e residência adjacentes; vivendas militares	Separação do lugar de trabalho e de residência; vivendas civis
Situação depois de finalizado o serviço	Subsídios a veteranos e preferências	Igual ao civil
Atrativos de recrutamento	Qualidades de carácter e estilo de vida	Salário elevado e especialização técnica

**Ilustração 3** – Organização social militar: institucional versus ocupacional

Fonte: Rosado (2015, p. 161), adaptado de Baltazar (2005, p. 64)

Destaca-se o último dos modelos aludidos, porque, sem pejo, é aquele que melhor se ajusta à realidade atual do Exército Português e das próprias Forças Armadas Portuguesas. Num tempo em que de um cenário de conscrição obrigatória se passou para uma realidade de voluntariado, é evidente que as Forças Armadas Portuguesas se tiveram de adaptar, e rapidamente, a todo um novo contexto organizacional de gestão de recursos humanos, em que os desafios para uma mais criteriosa alocação de meios se tornaram, em crescendo, cada vez mais prementes. É também por causa de tudo isto que o modelo plural, segmentado ou híbrido de Charles C. Moskos acaba por ser aquele que mais garantias oferece neste quadro de situação, até porque é aquele que concorre, da forma possível, para “*a síntese entre o pragmatismo de Janowitz e o integralismo de Huntington*” (Rosado, 2015, p. 161).

Modelos teóricos de relacionamento civil-militar de Huntington, Janowitz e Moskos		
Autor	Modelo	Caraterísticas
Huntington	Modelo puro ou conservador, divergente ou institucional (profissionalismo integral ou institucional)	Valores específicos incompatíveis com a sociedade civil
		O militar profissional é leal às instituições democráticas e obediente às autoridades do Estado moderno ocidental
		O militar profissional sabe reunir, em doses iguais, a competência técnica e a experiência para o cumprimento de serviços que a lei lhe atribui
		O militar profissional comporta-se, no respeitante à política geral do Estado e aos sentimentos da Nação, com notável neutralidade
Janowitz	Modelo civilinizado ou pragmático, convergente ou ocupacional (militarismo pragmático ou funcionalista)	Convergência das Forças Armadas com as estruturas e normas civis
		Função diretamente administrativa, em vez do guerreiro heróico
		O militar profissional enfatiza a sua função protetora da sociedade
Moskos	Modelo plural, segmentado ou híbrido (modelo pluralista ou ocupacional/convergente ou ainda institucional/ocupacional)	Modelo institucional para as Armas combatentes, sendo ocupacional para os corpos de apoio à decisão e apoio à execução
		A imagem utópica do modelo militar que profissionalizava mais o soldado veterano que os próprios comandos
		A imagem menos utópica do modelo jacobino da Revolução, que não profissionalizava nem uns nem outros, servindo-se da mudança substancial na finalidade do ímpeto combatente da massa de cidadãos
		A imagem realizada do modelo liberal que profissionaliza apenas os comandos
		O modelo ocupacional moderno que profissionaliza apenas um setor da sociedade, hierarquicamente concebido para servir diversas funções de comando e obediência

**Ilustração 4** – Modelos teóricos de relacionamento civil-militar de Huntington, Janowitz e Moskos

Fonte: Rosado (2015, p. 163), adaptado de Cobra (2012, pp. 115-116), enquadrando a topologia apresentada por Vaz (2004, pp. 147-148)

A gestão de recursos humanos, enquanto abordagem estratégica e coerente da gestão dos ativos de uma organização, inclui a administração cuidada e atenta sobre as competências e valências

das pessoas que lá trabalham de forma individual e coletiva, e que contribuem, claro está, em diferentes medidas, para a realização dos objetivos estratégicos da instituição (Armstrong, 2006, p. 3). Acontece que essa prossecução de objetivos nunca está imune às alterações organizacionais que aqui e ali vão acontecendo, e é justamente por isso que Ulrich (1984, p. 126) sublinhava que essas alterações organizacionais, deverão ser tendencialmente consistentes com as culturas existentes, pois que qualquer estratégia requer sensibilidade à realidade cultural, em ordem, justamente, a concorrer para a própria força da cultura organizacional.

As Forças Armadas Portuguesas e o Exército Português, em particular, têm inferido muito destes desígnios e isso tem acontecido de forma continuada. Por vezes, esse processo tem sido desenvolvido de forma eventualmente demasiado célere, o que tem implicado e sobretudo tem evidenciado, em casos pontuais, situações de alguma impreparação - pelo menos ao nível de comunicação institucional - em cenários de acentuada mudança social, e que, na verdade, são cenários que não estão muito longe daquilo que se tem passado em outros domínios similares e em outros contextos sociais e organizacionais análogos. Seja na realidade castrense, seja na realidade civil, continuam a haver muitíssimos desafios no domínio da gestão de recursos humanos, seja ao nível das questões de género, seja ao nível das questões do respeito integral e absoluto pela livre orientação sexual, seja ao nível das questões remuneratórias, seja ao nível das questões da motivação no trabalho e dos direitos dos trabalhadores, seja ao nível da adaptação e melhor aferição na alocação de recursos materiais e financeiros, seja ao nível de imensas outras questões. O caminho a percorrer por essa gestão de recursos humanos será sempre muito difícil e exigente, porque concorrer para equilíbrios em tantas áreas é saber-se, de antemão, que se concorrerá para desequilíbrios em outras tantas. Com efeito, como refere Peretti (2007, p. 43) *“Mudanças tecnológicas, contexto económico sinuoso e caótico, incerteza em relação ao futuro, concorrência internacional, evoluções demográficas e novas correntes socioculturais: todos estes elementos e muitos outros modificaram profundamente os compromissos da GRH”*.

Estamos igualmente conscientes que, tanto em contexto militar, como em contexto civil, *“o gestor moderno não pode permanecer apartado das realidades - por vezes cruas - de reestruturação e reorganização”* (Rosado, 2015, p. 110). Talvez por isso, antes de uma organização se decidir em implementar uma estratégia relativa aos seus recursos humanos, deverá previamente efetuar um *“diagnóstico organizacional”*, que segundo Ulrich (2014, p. 5),



normalmente tende a privilegiar as alterações estruturais, designadamente, regras, responsabilidades e rotinas. Mas notemos que este autor considera que estas alterações são secundárias face às capacidades da organização, uma vez que é através destas que a organização é conhecida, devendo valorizar, por isso, capacidades como a colaboração, a gestão de riscos, a responsabilidade social, a simplicidade e a adaptabilidade. Daí que a capacidade de configurar práticas de recursos humanos, deva ser trabalhada em ordem a conseguir-se consequências nas atitudes e comportamentos dos colaboradores de uma organização, justamente para que, através destes, se concorra para uma influência concreta no desempenho organizacional (Visser, 2010, p. 340).

Sem surpresa, Snell [et al] (2005, p. 628), refere que *“a cultura, atitudes, valores e os próprios compromissos dos empregados, são talvez, mais do que nunca, importantes para o sucesso”* de uma organização, pelo que a gestão de recursos humanos deverá concentrar-se no alinhamento das estratégias e dos objetivos (aos diferentes níveis organizacionais) da instituição como um todo, materializando esse racional nas diversas áreas de recursos humanos, como são o recrutamento, a seleção, as remunerações, a disciplina, a formação, as recompensas e os processos de reconhecimento e desenvolvimento de liderança (Becton & Schraeder, 2009, p. 14).

A prática da gestão de recursos humanos pode ainda ser percepcionada como um importante meio de comunicação entre o empregador e os empregados (Bowen & Ostroff, 2004, p. 208), com todas as vantagens e desvantagens que daí se poderão extrair, tendo em linha de conta uma mais ajustada e coerente administração desses recursos, ou o contrário. Isto quer dizer que, necessariamente, um dos propósitos mais importantes na gestão de recursos humanos - seja esta feita em contexto militar ou seja feita em contexto civil - será o de promover um contexto organizacional que influencie positivamente as atitudes e os comportamentos dos colaboradores da organização, precisamente no sentido de concorrer para um desempenho orientado para os resultados organizacionais (Pereira & Gomes, 2012, p. 4313).

### **Motivação e Passagem à Situação de Reserva no Exército Português**

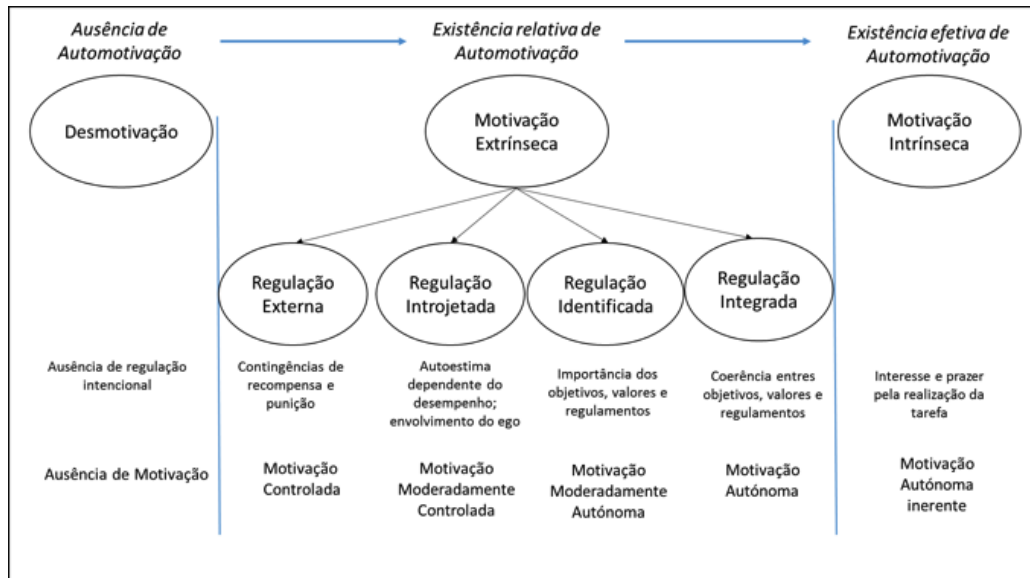
As organizações esforçam-se frequentemente por desenvolver processos de motivação que ajudem a garantir que os indivíduos que nelas trabalham, obtenham resultados satisfatórios de acordo com as expectativas desenvolvidas (Armstrong, 2006, p. 251). Não é uma demanda nada

fácil, mas a verdade é que, tal como refere Cunha [et al] (2016, p. 115), *“a gestão da motivação é uma das atribuições centrais de qualquer gestor de pessoas”*, tendo em linha de conta que motivação poderá ser considerada como um *“conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”* (Pinder, 1998, p. 11).

Acontece que não é especialmente surpreendente que as pessoas possam ter objetivos semelhantes, mas a verdade é que cada indivíduo pode concretizar o seu processo de realização de forma diferente, de acordo até com as características da sua própria personalidade (West [et al], 2016, p. 28). Aliás, é sabido que a relação existente entre a motivação e os traços de personalidade, configura que os últimos também são relevantes no que diz respeito ao desempenho no trabalho. De acordo com Judge & Zapata (2015, p. 1167), a consciência e a mente aberta revelam-se muito importantes para o desempenho no trabalho, especificamente em ocupações que proporcionem independência na sua realização, considerando, nesse ensejo, que a estabilidade emocional, a afabilidade e a extroversão são favoráveis ao bom desempenho, nomeadamente em profissões e ocupações com fortes exigências em competências sociais, ou seja,, na capacidade de se lidar com outros.

Daí que, em contexto de motivação, seja útil recordarmos a Teoria da Autodeterminação e a distinção entre a motivação autónoma e a motivação controlada (Gagné & Deci, 2005, p. 333). As motivações geradas poderão ser intrínsecas ou extrínsecas, sendo que é neste desiderato que Gagné & Deci (2005, p. 331) referem que a motivação intrínseca envolve as pessoas na execução de uma atividade que consideram interessante e conseguem obter satisfação espontânea na realização da mesma, ao passo que a motivação extrínseca, em contrapartida, exige a existência de outras recompensas (tangíveis ou verbais) na realização da atividade. Deste modo, na motivação extrínseca, a satisfação não advém da realização da própria atividade, mas sim das consequências extrínsecas às quais a atividade conduz. Esta diferença entre motivação intrínseca e extrínseca verte implicações sobre o trabalho dos líderes, competindo-lhes executar práticas de liderança por forma a não diminuir a motivação intrínseca que já existe (Cunha [et al], 2016, p. 120). É neste racional que Gagné & Deci (2005, p. 336) sublinham que a Teoria da Autodeterminação postula um continuum de autodeterminação em que são diferenciados seis

tipos de motivação (ver Ilustração 4), variando desde a desmotivação (que é totalmente carente de autodeterminação) até à motivação intrínseca (que é invariavelmente autodeterminada).

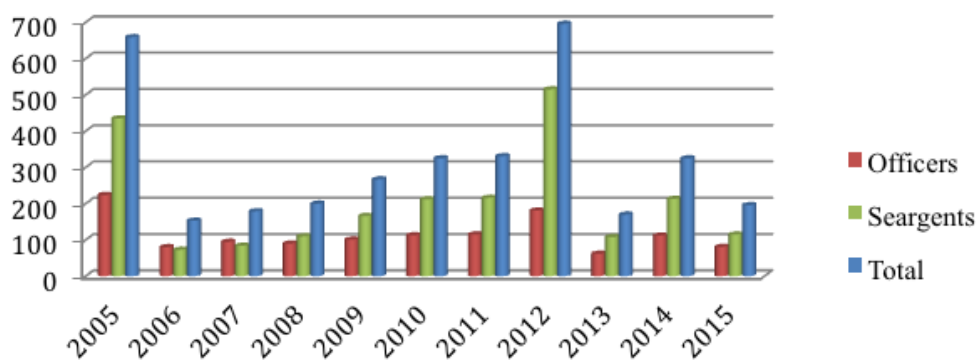


**Ilustração 5** - Continuum de Autodeterminação

Fonte: Adaptado de Gagné & Deci (2005, p. 336)

As pessoas precisam de se sentirem úteis e envolvidas com as organizações em que trabalham. Precisam de estar motivadas e alinhadas com aquilo que é a Visão, a Missão e a Intenção Estratégica da instituição (ver Rosado, 2015, p. 116). Tudo isto é válido para as instituições civis, bem assim como para as Forças Armadas e para o Exército Português, em particular. Ainda que seja um *“lugar comum dizer que as organizações são compostas de pessoas e as pessoas são seu ativo mais importante”* (Ferreira [et al.], 2015, p. 31), estamos cientes que a tradição tende a ser superada (ou no mínimo, afetada) pela modernidade. Na Instituição Castrense, isto acontece especialmente quando a motivação e os incentivos para a continuidade no serviço vão sendo cada vez mais reduzidos, as perspectivas de evolução na carreira profissional se esgotam, os recursos humanos que integram a organização são insuficientes para preencher todas as necessidades de pessoal existentes, e os recursos financeiros são exíguos perante as missões que lhes são endereçadas. Sem surpresa, os elementos que compõem as Forças Armadas Portuguesas e o Exército Português, tendem, nessa sequência, a tomar decisões importantes sobre suas próprias carreiras profissionais.

Os militares portugueses inferiram de todas as dificuldades económicas que afectaram a Portugal nos últimos anos. E neste contexto, têm-se revelado, em crescendo, mais conscientes das suas reais perspectivas de carreira profissional. Na atualidade, a carreira militar está-se tornando cada vez menos motivadora. Não existem significativas oportunidades de reconhecimento, as promoções entre patentes revelam períodos de demora acentuados e continuados, e em alguns casos, acontece mesmo estagnação nos postos. Isso tem contribuído para muitos militares - que têm condições legais para passar à situação de Reserva – tomarem, em antecipação, essa decisão. Não é sempre uma decisão tranquila, até porque incorre das aspirações individuais em cada caso, mas torna-se, gradualmente, uma situação que merece uma mais assertiva preocupação por parte dos mais altos responsáveis pelas Forças Armadas Portuguesas, em diferentes níveis de comprometimento. Especialmente quando pensamos na perda de vários elementos especializados e de alguns até altamente qualificados, deixando o Exército e as Forças Armadas na expectativa de que em ambiente civil obtenham um merecido reconhecimento, melhores recompensas e renovadas perspectivas de carreira profissional, isso constitui uma realidade que requer explicação, mas, sobretudo, é uma realidade que exige oportunas medidas de contingência. Enquanto contributo elucidativo, designadamente em relação aos oficiais de carreira e sargentos de carreira que tomaram a opção de transição para a situação de Reserva, expomos os quantitativos, de 2005 a 2015, através do quadro abaixo:



**Ilustração 6** – Evolução da transição para a situação de Reserva entre 2005 e 2015

Fonte: DARH/SRD (2015, p. 3)

Esta realidade social ainda nos merece uma maior reflexão porque, em todo este contexto, não deixa de estar associada uma perspectiva identitária que continua a privilegiar a incidência no culto de certos valores e práticas, que tendencialmente são conformes com a ética e as virtudes militares, justamente no sentido em que Wood Jr. (2006, p. 238) salientou, quando referiu que a organização militar se explica como uma entidade de “*simbolismo intensivo*”, onde “*os rituais têm um papel decisivo na socialização de novos membros, na disseminação de valores e no estabelecimento de laços entre os indivíduos e a organização*” (útil ver Santos, 2013, pp. 143-166). Ora, se assim é, então cabe então ler estes dados de passagens à situação de Reserva, com um imparcial e acrescido pragmatismo. Note-se que dos dados apresentados acima, confere-se que em 2005 e em 2012, houve um aumento significativo da passagem de militares do Quadro Permanente para a situação de Reserva, mediante solicitação dos próprios. Recordemos que os militares podem passar para a situação de Reserva através de três alternativas: mediante solicitação do próprio (ou seja, antecipadamente, cumprindo com as condições previstas em legislação aplicável), mediante declaração e por imposição (ver EMFAR, cfr. Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, inscrito no Diário da República, 1.ª série — N.º 104 — 29 de maio de 2015). Vejamos, consoante as razões aludidas, e em jeito de desenlace (enquanto se aguarda a compilação dos dados estruturados de 2015 e também de 2016, enquanto dois anos muito importantes neste contexto), o que aconteceu na categoria de Oficiais e Sargentos entre 2005 a 2014:

Razões		Por Solicitação	Por Declaração	Por Imposição	TOTAL
Oficiais	2005	90	99	35	<b>224</b>
	2006	1	61	18	<b>80</b>
	2007	11	66	18	<b>95</b>
	2008	29	44	17	<b>90</b>
	2009	45	38	18	<b>101</b>
	2010	30	64	19	<b>113</b>
	2011	30	76	10	<b>116</b>
	2012	99	63	19	<b>181</b>

	2013	25	15	22	<b>62</b>
	2014	78	18	16	<b>112</b>
	<b>Subtotal</b>	<b>438</b>	<b>544</b>	<b>192</b>	<b>1174</b>
<b>Sargentos</b>	2005	282	151	2	<b>435</b>
	2006	21	49	3	<b>73</b>
	2007	31	31	22	<b>84</b>
	2008	45	41	24	<b>110</b>
	2009	81	62	23	<b>166</b>
	2010	100	99	13	<b>212</b>
	2011	147	62	7	<b>216</b>
	2012	435	65	15	<b>515</b>
	2013	77	12	19	<b>108</b>
	2014	196	3	14	<b>213</b>
		<b>Subtotal</b>	<b>1415</b>	<b>575</b>	<b>142</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>1853</b>	<b>1119</b>	<b>334</b>	<b>3306</b>

**Ilustração 7** – Razões da transição para a situação de Reserva entre 2005 e 2014

Fonte: DARH/SRD (2015, p. 5)

## Conclusão

A necessidade de se construir uma mais dinâmica gestão estratégica de recursos humanos nas Forças Armadas Portuguesas e, em particular, no Exército, deriva de várias realidades sociais que são próprias da atualidade, e que não se confinam à Instituição Castrense, mas antes são extensíveis a muitos domínios onde as organizações civis desenvolvem as suas atividades.

Compreende-se que a cultura organizacional no meio militar, ainda que acompanhando compassadamente o evoluir dos tempos, não se compagine, por vezes, com a rapidez típica de algumas das mudanças sociais mais recentes. Sobretudo, urge encontrar um pragmatismo coerente e assertivo nos processos em curso, em ordem a concorrer para atingir estratégias de

desenvolvimento organizacional que acalentem sinergias entre as diferentes valências da Instituição Castrense, e nesse encaço, permitir até contributos adstritos a uma comunicação institucional mais estruturada, aferida e atenta.

Os valores que são partilhados e comungados entre os militares, continuam a ser um dos pontos fortes institucionais da organização militar. Mas a aferição dos mesmos a novos cenários sociais já começou. Novas gerações, novas mentalidades e novos desafios concorrem para uma renovada Instituição Militar, que tem de necessariamente acompanhar a mudança, sob pena de mirrar em si própria, na miríade de um passado que não volta, porque a História nunca volta para trás. E não falamos aqui apenas nos desafios que são endereçados pelas tipologias das novas missões das Forças Armadas, onde o combate ao terrorismo ganha cada vez mais terreno. As questões da igualdade de género, do respeito pela livre orientação sexual, dos direitos laborais e da assistência à Família, entre muitas outras áreas, tendem a ser observadas com uma maior lucidez e uma maior consciência social nos anos que se aproximam. É absolutamente inevitável que isso aconteça.

No campo da Estratégia, as Forças Armadas e o Exército continuam a ocupar um lugar importantíssimo naquilo que são algumas das atribuições do Estado. O profissionalismo militar, que em termos teóricos continua a dever muito aos contributos de autores clássicos, vai emergindo com novos contornos, porque os militares sentem também a necessidade de reconhecimento profissional, de motivação no trabalho, de envolvimento organizacional, de perspectivas de evolução na carreira. Quando estas perspectivas tendem a ser esbatidas pela exiguidade de recursos, ou mais significativamente que isso, tendem a ser cerceadas por uma gestão de recursos que não acompanha as dinâmicas sociais da modernidade, então, o escoamento de quadros especializados e de outros, ocorre, com as consequências inevitáveis que podem ser associadas. Um aumento substancial dos pedidos de passagem à situação de Reserva no Exército convida-nos, por isso, a refletir nas causas adstritas, para que nessas, precisamente nessas causas, se possa, ainda, agir em tempo oportuno e de forma resoluta, mitigando vulnerabilidades institucionais.

## Bibliografia

- Armstrong, M. (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition, London and Philadelphia, Kogan Page
- Baltazar, Maria da Saudade (2005), *As Forças Armadas Portuguesas: Desafios numa Sociedade em Mudança*, Casal de Cambra, Caleidoscópico
- Beaufre, André (1963), *Introduction à la Stratégie*, Paris, Armand Colin
- Bowen, D. & Ostroff, C. (2004), “Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the ‘Strength’ of the HRM System”, in *Academy of Management Review*, 29 (2), pp. 203–221
- Caforio, Giuseppe (Ed.) [et al.] (2006), *Handbook of the Sociology of the Military*, New York, Springer
- Campbell, J. (2015), “Identification and Performance Management: An Assessment of Change-Oriented Behaviour in Public Organizations”, in *Public Personnel Management*, 44 (1), pp. 46-69
- Cobra, Jorge (2012), *Sociologia Militar*, Loures, Diário de Bordo
- Cunha, Miguel Pina e; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos e; Cabral-Cardoso, Carlos & Neves, Pedro (2016), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 8.ª Edição, Lisboa, Editora RH
- DARH/SRD (2015), *Dados Estatísticos Subsecção de Reserva*, [policopiado], Porto, Direção de Administração de Recursos Humanos/Secção de Reserva e Disponibilidade, 30 Novembro
- Dias, Carlos Manuel Mendes (2012), “Estratégia: Evolução do Conceito”, in AAVV, *Estratégia*, Volume XXI, Lisboa, Instituto Português da Conjuntura Estratégica
- Dias, Carlos Manuel Mendes & Sequeira, Jorge Manuel Dias (2015), *Estratégia: Fundamentos Teóricos*, Tomo I, Loures, Letras Itinerantes
- Ferreira, Aristides Isidoro; Martinez, Luís Frutuoso; Nunes, Francisco Guilherme & Duarte, Henrique (Coords.) [et al.] (2015), *GRH para Gestores*, Lisboa, Editora RH
- Gagné, M. & Deci, E. (2005), “Self-determination theory and work motivation”, in *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 331-362
- Judge, T. & Zapata, C. (2015), “The Person–Situation debate revisited: Effect of Situation strength and Trait Activation on the validity of the Big Five Personality Traits in Predicting Job Performance”, in *Academy of Management Journal*, 58 (4), pp. 1149–1179
- Pereira, Carmen M. M. & Gomes, Jorge F. S. (2012), “The strength of human resource practices and transformational leadership: impact on organisational performance”, in *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (20), pp. 4301–4318
- Peretti, J. M. (2007), *Recursos Humanos*, 3.ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo
- Pinder, C. (1998), *Work Motivation in Organizational Behavior*, 2nd Edition, New York, Psychology Press
- Porter, M. (1996), “What Is Strategy?”, in *Harvard Business Review*, Reprint 96608, pp. 61-78
- Rego, A. [et al] (2015), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 3ª edição, Lisboa, Edições Sílabo
- Rosado, David Pascoal (2015), *Sociologia da Gestão e das Organizações*, Lisboa, Gradiva
- Rosinski, Philippe (2010), *Coaching Intercultural. Novas Ferramentas para Alavancar as Diferenças Nacionais, Empresariais e Pessoais*, Lisboa, Monitor
- Santos, Lúcio Agostinho Barreiros dos (2013), “Formação em Contexto Militar”, in *Revista Militar* N.º 2533/2534, Fevereiro/Março, Lisboa, *Revista Militar*, pp. 143-166
- Shein, E. (1984), “Coming to a new awareness of Organizational Culture”, in *Sloan Management Review*, (25), nº 2, p. 3



Snell, S. [et al] (2005), “Human Resources Strategy: The Era of Our Ways”, in Hitt, Michael; Freeman, R. E. & Harrison, J. (eds), Blackwell Handbook of Strategic Management, chap 5, Malsen, Blackwell, pp. 627-688.

Ulrich, D. (2014), “The future targets or outcomes of HR work: individual’s organizations and leadership”, in Human resource development international, (14), pp. 1-9

Ulrich, D. & Barney, J. B. (1984), “Perspectives in Organizations: Resource, Dependence, Efficiency and Population”, in Academy of Management Review, 9 (3), pp. 471-481

Vaz, Nuno António Bravo Mira (2004), Sociologia Militar, Lisboa, Academia Militar

West, J. & Rhoden, C. & Robinson, P. & Castle, P. & Gibson, A. (2016), “How motivated are you? Exploring the differences between motivational profiles and personality traits”, in Sport & Exercise Psychology Review, 12 (1), pp. 28-42

Wood Jr., Thomaz (2006), “Organizações na Sociedade. O fenómeno das organizações de simbolismo intensivo e seus impactos”, in Gomes, J. F. S. ; Cunha, M. P. & Rego, A. (Org.). Comportamento Organizacional e Gestão. 21 Temas e Debates para o século XXI, Lisboa, Editora RH.