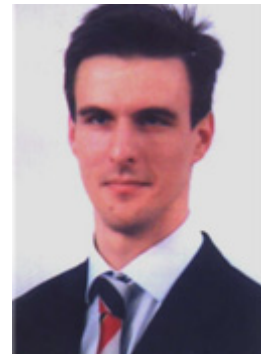


Recrutar

Dr.
Filipe Ortigão Neves



Findo o Serviço Militar Obrigatório em Portugal em Setembro de 2004, manteve-se um problema que, pela sua centralidade no modelo de recrutamento para o qual se transitou, passou a ter um maior destaque; o de cativar jovens voluntários para as fileiras das Forças Armadas em número suficiente para que estas possam funcionar na sua plenitude.

É um assunto que afecta sobretudo, e de forma mais acentuada, o Exército principalmente no que concerne o recrutamento de praças para unidades que não as de Forças Especiais. Já meses antes do fim do Serviço Militar Obrigatório (SMO) se augurava que o Exército teria um défice de praças, cerca de 3 000, relativo ao número mínimo de efectivos necessários ao seu funcionamento, 12 0001, situação que entretanto se agravou para 4 5452. O caso Português não é único. Outros países enfrentam também o desafio do recrutamento de voluntários, se bem que cada um com meios, e em contextos diferentes.

Neste artigo propomo-nos analisar as tentativas no contexto nacional, tendo em vista o que tem sido desenvolvido noutros países no intuito de gerar ideias para tentar colmatar a situação actual. Embora centrado no Exército e no recrutamento de praças, algumas das ideias aqui expostas aplicam-se também aos outros ramos das Forças Armadas (FA) como ainda ao recrutamento de oficiais e de sargentos.

Uma breve análise das formas como, em Portugal, se tem tentado recrutar voluntários, e da sua receptividade, sugere que, mais do que fazer um esforço financeiro no campo do recrutamento, é também preciso pensar o recrutamento e a 'carreira' militar.

É, contudo, importante ter em mente que a questão de recrutar um exército na base do voluntariado não se cinge meramente aos esforços do Estado e da instituição militar, nem também à competição com ofertas do mercado de trabalho. Tem a ver com aquilo que implica ser militar, que vai muito além de uma actividade laboral e que requer uma vocação, uma disponibilidade e uma apetência que podem não ser fáceis de encontrar.

O recrutamento de voluntários para o escalão das praças tem sido feito através dos

Regimes de Voluntariado (RV) e de Contrato (RC), o primeiro, de menor duração, entre 12 e 18 meses e o segundo durando de dois a seis anos, no máximo. Os incentivos oferecidos assentam sobre dois eixos. Um de carácter financeiro, em termos de remuneração, e o outro na forma de apoios que abrangem o voluntário e o seu agregado familiar. Durante o período de serviço tanto o voluntário como os seus familiares têm ainda acesso à segurança social, assistência médica e participação na aquisição de medicamentos.

Ao voluntário são ainda concedidos apoios e facilidades na obtenção de qualificações académicas e profissionais, na ajuda à reinserção no mercado de trabalho através de apoios à criação de emprego ou de empresa própria, no acesso prioritário à Função Pública ou às Forças de Segurança e a condições especiais de acesso ao crédito à habitação⁴. Estes apoios visam ajudar a reinserção do voluntário após o termo do seu contrato. Convém ter presente que ao contrário dos oficiais e dos sargentos RV/RC, as praças não têm acesso ao Quadro Permanente, a não ser que obtenham as condições de promoção a esses escalões.

Para além destes incentivos outras informações são também facultadas; lista das diferentes armas e serviços onde poderão ingressar, as provas físicas a efectuar para a admissão às forças especiais e a possibilidade de se poder escolher, dentro das possibilidades, a localidade onde se pretende servir.

Qual o impacto destes incentivos, apoios e informações sobre o público visado para efeitos de voluntariado? Dois estudos publicados na Revista de Psicologia Militar dão uma ideia. O primeiro, intitulado 'As Motivações dos Jovens para o Ingresso no Regime de Voluntário e Contrato', conclui que o 'pacote de incentivos (é) apreciado de forma muito positiva por parte do público inquirido, mas o seu efeito na decisão de ingressar em RV/RC revelou-se pouco significativo'⁵.

Por outro lado os apoios para formação académica parecem ter potencial apelativo para cerca de 54% do inquiridos que se mostravam inclinados a ingressar no RV/RC Já quanto à formação profissional, apesar da importância que todos lhe reconhecem, não tem tido grande capacidade de atracção junto da população jovem⁶.

Questionados sobre aquilo que mais valorizavam num emprego, os inquiridos indicaram que dão, a seguir ao factor bom ambiente de trabalho, importância à estabilidade profissional. 'Os jovens têm conhecimento das dificuldades e temporalidades da inserção profissional' dando a entender que valorizam sobretudo a segurança de emprego⁷.

O segundo trabalho tem por título 'Estudo das Razões de Desistência dos Militares em RV/RC, em 2001'. Embora à primeira vista possa parecer paradoxal fazer referência a este estudo, as conclusões a que ele chega reforçam algumas conclusões a que o outro estudo chegou. 'Os principais motivos de desistência do RV/RC apontados, não se prendem, na sua maioria, com os desafios intrínsecos à vida militar (...) mas, com razões de ordem pragmática e material'⁸. Como factor principal a influenciar a decisão de desistir era apontado a situação de emprego, tida como não sendo definitiva. Outro factor

importante sublinhado era o vencimento baixo⁹. Em segundo plano também surgem, segundo o estudo, certos aspectos em termos quantitativos e qualitativos que ganham um novo relevo; 'são eles as condições em geral (de habitabilidade, alimentação, higiene, equipamento de trabalho, etc.), a carga de serviços de 24 horas e o não ficar na unidade pretendida/ficar longe de casa'¹⁰. Embora este estudo se prenda com os motivos de desistência dos voluntários a servirem em RV/RC, estes factores podem muito bem ser antecipados por potenciais candidatos que os quererão evitar. O valor dado pelos inquiridos do primeiro estudo à segurança de emprego reforça assim a apreciação desta possibilidade.

Perante esta situação uma questão que, entre outras, se põe é a de se saber como se faz o recrutamento noutros países que já aderiram ao modelo de Forças Armadas constituídas por voluntários? Será que difere muito?

Escolhemos cinco países; Espanha e Itália, pela sua relativa proximidade cultural e porque apresentam certas semelhanças ao que se oferece em Portugal, e um bloco de três países anglo-saxónicos, Canadá, Estados Unidos e Reino Unido, visto serem estes, entre outros, os que há mais tempo recorreram a este modelo de recrutamento.

Um dado modelo de recrutamento, por reflectir uma determinada situação cultural, social e económica, não poderá ser copiado mas nem por nisto deixará de conter ideias e soluções que possam ser aproveitadas, nem que seja para gerar outras ideias e soluções sobre o assunto. Dada a dimensão deste artigo iremos apenas focar os aspectos que julgamos mais significativos daquelas campanhas de recrutamento em relação à portuguesa.

O mais gritante do esforço de recrutamento em Portugal é o seu formato; seco e pouco apelativo. Cinge-se somente aos os incentivos existentes e às parcas informações acima referidas. O autor, querendo obter mais informações e na esperança de que o atendimento humano desse alguma vida e conteúdo ao aliciamento de um potencial recruta, dirigiu-se ao Centro de Recrutamento de Lisboa.

Aí, houve dois aspectos que o deixaram muito bem impressionado; o bom aspecto da área de atendimento e um apelativo vídeo, extremamente bem conseguido, embora só sobre a instrução e actividades das Forças de Operações Especiais.

Atendido pelo recrutador pediu informações genéricas sobre o alistamento e sobre outras matérias, na esperança de que aquele, a partir dessas indagações, tomasse, para além de lhe dar as pertinentes respostas, a iniciativa de lhe falar mais sobre o Exército e lhe fornecesse outros dados com o fim de cativar, para a instituição militar, o potencial recruta na sua presença de modo a reforçar a vontade deste se alistar. Grande desilusão, a informação obtida restringiu-se à expressamente pedida.

A informação sobre os incentivos ao alistamento também teve de ser pedida, em vez de ser avançada pelo recrutador. No que refere aos salários foi, também só a pedido do potencial recruta (o autor), fornecida uma tabela de vencimentos mas desactualizada (2003).

Ao todo este contacto foi uma desilusão. Da parte do recrutador não houve interesse pelo potencial recruta em relação ao que este talvez gostasse de vir a fazer no Exército, nem nenhuma tentativa de o cativar para o Exército, fosse pelos incentivos ou pela dimensão humana. Para uma instituição que procura ‘jovens dinâmicos, com espírito de aventura e que pretendam uma experiência profissional diferente’, na única frase dinâmica e apelativa encontrada nos folhetos e brochuras do Centro de Recrutamento, o contraste não podia ser maior nem mais decepcionante.

O aspecto humano e o interesse a ele dado pela instituição e por quem a integra parece ser negligenciado, ou pelo menos não é abordado. Coisa que não augura nada de bom. Segundo o primeiro estudo já citado, aquilo que os jovens mais valorizam num emprego é um bom ambiente de trabalho¹¹, um aspecto que passa pelo interesse que o empregador/instituição manifesta pelos seus actuais membros e que, através deles, espontaneamente transmite aos potenciais futuros candidatos. Este é só um, se bem que importante aspecto que merece ser corrigido.

Uma análise das campanhas de recrutamento dos países já mencionados oferece ideias que podem ajudar a tornar o esforço de recrutamento em Portugal mais cativante e eficaz. Apontámos à partida que os traços das campanhas levadas a cabo nos países anglo-saxónicos nos parece serem as melhor conseguidas, sobretudo a do Reino Unido, que o autor já há muito tempo conhece e cujo esforço segue.

O traço principal que caracteriza as campanhas anglo-saxónicas, e que também parece ser seguida pela Espanha, é pela forma como chamam o potencial recruta e como lhe apresentam a ‘carreira’ militar. A campanha de recrutamento em Portugal não tem sido, até agora marcada por nenhum slogan, ou série de slogans principais.

O exército Britânico tem como slogan principal ‘Be the Best’ (Ser o melhor), e ainda dois secundários, referente às várias oportunidades de realização militar e de desporto/aventura, ‘Been there, done that’. (Já lá estive, já fiz) e ‘Army: Not your basic training’ (Exército: É mais do que a recruta). A campanha Espanhola tem por slogan ‘Fuerzas Armadas, demuestra lo que vales’. São slogans sugestivos que chamam a atenção, embora no caso Britânico tenha a mais valia de corresponder a uma percepção nacional, e não só, do Exército.

Outro elemento que joga na recruta de potenciais voluntários é a forma encontrada para apelar ao alistamento. No caso Português a linguagem utilizada é seca, quase saída de um Decreto-Lei. A frase escolhida para apelar ao alistamento, ‘prestação de serviço militar em Regime de Voluntariado e Regime de Contrato’, é pouco sugestiva. Um potencial voluntário quererá, mais provavelmente, fazer parte do Exército, integrar as suas missões e enfrentar os seus desafios, do que apenas prestar serviço na, e à instituição. Nos folhetos de recrutamento há um apelo bem conseguido, um simples ‘Junta-te a nós’, que infelizmente aparece em letras pequenas e remetido para um canto em vez de estar bem destacado. ‘Junta-te a nós em Regime de Voluntariado ou de Contrato’ poderia ser uma ideia.

A 'carreira' militar é, nos países anglo-saxónicos, divulgada não só como uma actividade profissional mas também como a escolha de um estilo de vida activo, cheio de desafios e nunca monótono, tanto dentro como fora do serviço. Frases como 'O Exército Americano dá um estilo de vida único e diversificado aos seus militares'¹² ou 'O Exército é um compromisso a tempo inteiro: Camaradagem, desporto, aventura. Terás a disponibilidade, o encorajamento e a condição física para tirar o máximo partido delas'¹³ caracterizam e dão uma dimensão humana e dinâmica ao recrutamento. Especial ênfase é dada aos feitos e resultados obtidos na prática de vários desportos, desde o remo, à escalada e ao futebol, praticados por elementos e equipas do exército. Também, pela instituição, é dado relevo à vida social dos militares, desde informais eventos de convívio a outros mais formais. Estes aspectos são também parte da pragmática construção de elos de camaradagem, do fortalecimento do espírito de corpo e do culto de um ethos dinâmico da instituição.

É também dada a conhecer a vida militar desde a incorporação, a recruta, semana a semana, as possibilidades de especialização e as diversas vias de progressão e formação durante o tempo do contrato, tudo através de uma linguagem motivadora e persuasiva. Muitas vezes esta informação é dada através do relato da experiência de um militar ou é, alternativamente, acompanhada por uma série de depoimentos de militares de diversas armas, serviços e especialidades que dão o sabor da variedade das possibilidades e experiências vividas no Exército. Esta ideia e formato são seguidos nas campanhas anglo-saxónicas e na espanhola.

Para além dos aspectos de formato e de apresentação também existem incentivos, uns do mesmo género dos existentes em Portugal e outros diferentes. Começando pela questão dos vencimentos, estes variam bastante de país para país e se, por exemplo um soldado raso no exército Britânico vence 19 249, 23 Euros por ano¹⁴, um Espanhol recebe 10 718,52 Euros anuais¹⁵. Em ambos os casos são salários bastante mais atraentes que o Português, 6 994,80 e/ano¹⁶. Como já foi referido, um dos factores apontados no estudo da desistência no RV/RC e que julgamos poder ser facilmente antecipado por potenciais voluntários, é o factor salarial. Nesse mesmo estudo é dito que as praças inquiridas consideravam que um salário anual de 8 976 Euros seria bastante atractivo¹⁷. Há porém um aspecto a ter em conta relativamente às diferenças salariais entre países. Se por um lado um soldado Britânico ganha muito bem relativamente aos seus congéneres Espanhol e Português, deve também ser assinalado que os custos de vida no Reino Unido, fora de Londres, não serão muito mais elevados, podendo mesmo chegar a ser menores do que em Lisboa, o autor que o diga.

No que diz respeito aos incentivos no domínio académico e profissional o que é oferecido não difere muito da proposta portuguesa mas a maneira como a informação é passada contrasta com o formato seco, em lista, já mencionado. As campanhas anglo-saxónicas focam em particular os 'skills' (palavra que em Português não tem equivalente idiomática, que engloba a fusão dos conceitos de destreza, habilidade e proficiência) obtidos através da instrução militar. A britânica, por exemplo, sublinha as capacidades de trabalhar em equipa e de tomar decisões e a aquisição do sentido de responsabilidade individual e colectiva. Claro que isto talvez reflecta, em parte, o conteúdo da instrução

militar ministrada, mas reflecte certamente o mercado de trabalho britânico que dá muito valor a estes atributos. Mas como refere o Coronel Mira Vaz, simultaneamente, o número de especialidades militares com equivalência civil é reduzida e a escassez de efectivos existente não permite senão desviar pouquíssimos militares em RV/RC para essas áreas e como tal os processos em curso para, em tempo útil, lhes dar equivalências nem sempre se têm cumprido¹⁸.

Este quadro sombrio será sobretudo verdade no caso dos militares oriundos das armas e especialidades combatentes o que de certo modo se reflecte indirectamente, por exemplo, na campanha britânica. Esta utiliza depoimentos de ex-militares que falam sobre as saídas profissionais por si conseguidas mas que nos exemplos dados são o de um mecânico automóvel que conseguiu entrar para a Honda e o de um especialista em explosivos que obteve emprego numa firma de efeitos especiais. Porém ambos lembram que o facto de terem sido militares em muito os ajudou a encontrar emprego devido à reputação da formação e aos eficazes hábitos de trabalho do Exército.

A campanha espanhola sugere através do depoimento de militares no activo, incluindo combatentes, que estes são muito procurados por empresas¹⁹, embora a área de trabalho dessas não seja explicitada. Pelo seu lado o Exército Americano, para além de ter um programa de reinserção chamado 'Partnership for Youth Success' e um programa de aquisição de habilitações profissionais, também assegura o acesso preferencial a certas empresas²⁰.

A campanha portuguesa para além dos incentivos de formação académica e profissional também garante acesso preferencial à Função Pública e às Forças de Segurança, o que tem, compreensivelmente, causado mal-estar entre os respectivos sindicatos e associações. Os primeiros apontando a inconstitucionalidade do acesso que deturpa as vias normais de concurso e os outros apontando para dificuldade da conversão de um militar num agente policial²¹. Perante tais conflitualidades dificilmente se criará um ambiente de inserção desejável para os ex-militares e, possivelmente, até situações de tensão interna desnecessárias nas instituições que vierem a integrar. Assim, pensar noutras soluções poderá ser uma boa ideia.

A campanha de recrutamento Canadiana é a única que põe pouca ênfase na eventual saída dos seus militares pois afirma ser um empregador de primeira escolha, com os seus militares a, normalmente, preferirem permanecer nas fileiras ao fim do contrato inicial²². Situação com alguma semelhança à do Reino Unido cujas praças podem permanecer alistadas tanto por três anos (tempo mínimo de contrato) como por trinta anos²³.

Em Portugal, como já foi referido, não existe um Quadro Permanente para praças como para os oficiais e os sargentos. Isto implica, caso não aceda à formação de sargentos, que no fim do contrato (no máximo seis/sete anos) abandone o Exército. Também, como já foi referido em relação ao segundo estudo citado, é possível que potenciais voluntários se retraiam do alistamento por não poderem continuar no Exército para além do contrato. Há quem proponha a criação de um QP de praças em que a partir da etapa etária em

estes que deixem de ter condições de exercer funções a nível operacional fossem transferidos para tarefas administrativas e logísticas²⁴. Poderá ser uma solução a considerar embora nos leve a fazer uma reflexão que nos desvia do âmbito do presente artigo mas que, contraposta com o caso anglo-saxónico e apesar de poder soar a sacrilégio, nos parece não deixar de ser pertinente.

Enquanto em Portugal, Espanha e Itália se faz uma distinção clara entre Quadros Permanentes, Regime de Contrato e Voluntariado e categorias afins já nos países anglo-saxónicos essa distinção não existe. No caso britânico oficiais, sargentos e praças alistam-se inicialmente por um contrato mínimo, que para os oficiais é de quatro anos e de três para as praças, mas que depois, mediante vontade recíproca, pode ser renovado. Quem desejar continuar e fazer carreira tem essa possibilidade.

A inexistência de divisões adicionais, para além da hierárquica, tem duas vantagens. Por um lado ela reduz, em matéria da defesa dos direitos dos militares, a conflitualidade entre camaradas divididos por associações correspondentes a cada situação o que, internamente, gerará tensões que não interessam à instituição militar e que podem, inclusive, ser indevidamente exploradas pelo poder político. Por outro lado, diferenciados apenas pela patente e pelo tempo de serviço passado e futuro, cria-se uma situação de igualdade para todos que resulta mais apelativa e motivadora.

Um aspecto citado nas campanhas dos cinco países mencionados é o trabalho com equipamento de ponta, um factor motivador para qualquer voluntário, que infelizmente não é um elemento que possa ser facilmente evocado pelo Exército devido à situação actual embora se conceda que esta venha a evoluir. Outro elemento, sublinhado sobretudo pelos Britânicos, é a qualidade da formação e treino, e as oportunidades de preparação para as mais variadas situações. Este aspecto pode ser cultivado e divulgado no âmbito da campanha portuguesa desde que se demonstre e convença a opinião pública de que ele realmente corresponde à realidade.

Um dos elementos que caracteriza o défice de praças em Portugal é que este problema só não afecta as Forças Especiais. Claro que o número e reduzido tamanho destas unidades em relação ao resto do Exército é um factor, mas julgamos que existe um outro. Não raras vezes se ouve dizer que as Forças Especiais são as únicas a sério, que o resto não passa de 'tropa macaca', percepção que pode ser agravada visto que essas forças aparecem munidas com os equipamentos mais apetecíveis, o que não é ajudado pela campanha de recrutamento. A maioria das imagens que esta mostra dizem respeito às Forças Especiais. Nem todos voluntários quererão, nem certamente poderão ingressar nelas. Talvez uma imagem mais representativa da composição do Exército, e que demonstrasse que o soldado 'normal', embora não de elite ou especial, também é um indivíduo extremamente bem treinado fosse mais útil. Claro que isto para ser convincente tem de reflectir a realidade.

Há outros processos que também ajudam a cativar voluntários como a imagem projectada pelo Exército em eventos especiais como paradas, demonstrações de prontidão e operacionalidade, para além dos habituais meios de recrutamento como

folhetos e cartazes. Um canal de comunicação que tem sido pouco utilizado, talvez pelos custos associados tem sido a publicidade pela televisão. Como já atrás foi dito o vídeo visto no Centro de Recrutamento estava extremamente bem conseguido e talvez valesse a pena explorar este meio. Uma fonte de inspiração seria os 'spots' publicitários britânicos, sucintos e entusiasmantes.

Neste artigo têm sido apontadas várias ideias utilizadas no estrangeiro que poderiam enriquecer a campanha de recrutamento em Portugal. Diz um autor que os Japoneses sempre que vêem no estrangeiro uma ideia boa a copiam tentando melhorá-la. As campanhas aqui citadas sobretudo, a nosso ver, a britânica, a canadiana e a espanhola têm ideias que vale a pena perceber e explorar. Talvez um projecto em conjunto entre as Direcções de Recrutamento e os adidos militares destacados no estrangeiro pudessem fazer um levantamento das ideias utilizadas lá fora e um estudo, é claro, para compreender como funcionam e com que implicações.

Convém lembrar, contudo que provavelmente não bastará pensar o recrutamento e 'carreira' militar para resolver o défice hoje sentido. Os países que adoptaram o voluntariado têm sido incapazes de preencher todas as suas vagas, os Estados Unidos a título de exemplo entre 1998 e 1999 registaram défices em todos os Ramos menos o dos fuzileiros²⁵. As dificuldades experimentadas apesar das quantias consideráveis investidas nalguns destes países na carreira e no recrutamento revelam um factor que não parece ser tido em conta: ser militar não significa ter apenas uma determinada aptidão mas sim também optar por um tipo de vida com exigências que nem todos têm apetência para enfrentar. Implica uma vocação específica. Sem querer abusar da analogia um militar abdica, pela sua situação, de certos aspectos da vida quotidiana que são considerados normais na sociedade civil da mesma forma como quem faz uma escolha para seguir uma vocação religiosa. Portugal é um país maioritariamente católico, mas quantos terão vocação para o sacerdócio? Isto dito, é importante criar condições de vida e trabalho dignas e motivadoras para atrair aqueles que têm vocação e manter o espírito dos que já lá estão.

Bibliografia

Almeida Marques, José Carlos (2003), 'Strategic Defence Review: A Reorganização das Forças Armadas Britânicas', *Jornal do Exército*, Nº 522, Outubro, pp. 46-51.

Andrade da Silva, António Oliveira, Francisco Mendes e António Cardoso (2002), 'As Motivações dos Jovens para Ingresso no Regime de Voluntariado e Contrato', *Revista de Psicologia Militar*, Nº 13, pp. 13-58.

Andrade da Silva, António Rodrigues, João Rodrigues e Cristina Vilhena (2002), 'Estudo das Razões de Desistência dos Militares em RV/RC, em 2001', *Revista de Psicologia Militar*, Nº 13, pp. 59-74.

Curates Rodrigues, Eurico (2004), 'Incursões no Domínio da Profissionalização das

Forças Armadas', *Revista Militar*, Nº 2/3, Fevereiro/Março, pp. 201-213.

Jara Franco, Luduvico (2003), 'Sobre o Serviço Militar Obrigatório', *Jornal do Exército*, Nº 519, Junho, p. 30-37.

Martins Branco, Carlos (2004), 'Oficiais do Exército', *Jornal do Exército*, Nº 532, Agosto-Setembro, pp. 24-31.

Mira Vaz, Nuno (2001), 'A Profissão Militar: Um modelo à procura de sustentação', *Nação e Defesa*, Nº 98, 2.ª Série, pp. 49-72.

Mira Vaz, Nuno (2004), 'Reflexão Sobre a Profissionalização das Forças Armadas', *Revista Militar*, Nº 2/3, Fevereiro/Março, pp. 185-199.

Reis Rodrigues, Alexandre (2002), *Nos Meandros da Política de Defesa* (Lisboa: Notícias Editorial).

Rogeiro, Nuno (2002), *Guerra em Paz* (Lisboa: Hugin).

Salgado de Matos, Luís e Mário Bacalhau (2001) *As Forças Armadas em Tempo de Mudança: Uma sondagem à opinião pública nas vésperas do século XXI* (Lisboa: Instituto da Defesa Nacional).

www.soldados.com Página de Recrutamento do Exército Espanhol

www.army.mod.uk/careers/index.htm Página de recrutamento do Exército Britânico

www.recruitng.forces.gc.ca/engraph/home/index_e.aspx Página de Recrutamento do Exército Canadiano

www.goarmy.com Página de Recrutamento do Exército EUA

www.esercito.difesa.it Página do Exército Italiano

Brochuras e folhetos de Recrutamento do Exército Português e Britânico

- 1 Mira Vaz (2004), p. 197
- 2 www.exercito.pt/portal/exercito/_specefic/public/ueo/recrutamento/vagas.pdf
- 3 Idem.
- 4 Curates Rodrigues (2004), p. 202-203.
- 5 Andrade da Silva (2004), p. 55.
- 6 Idem, p. 30.
- 7 Idem, p. 34.
- 8 Andrade da Silva (2004), p. 59.
- 9 Idem, p. 69.
- 10 Andrade da Silva (2004), p. 71.
- 11 Andrade da Silva (2004), p. 33.
- 12 www.goarmy.com
- 13 www.army.mod.uk/careers/index.htm
- 14 www.army.mod.uk/careers/army_life/what_is_a_soldier.htm £13 461p/a, na altura £1=1.43Euro
- 15 www.soldados.com
- 16 Contas feitas a partir da ficha disponibilizada no Centro de Recrutamento relativa aos salários do ano 2003.
- 17 Andrade da Silva (2004), p. 67.
- 18 Mira Vaz (2004), p. 190.
- 19 www.soldados.com
- 20 www.goarmy.com/benefits/after_the_army.jsp

21 Mira Vaz (2004), p. 191.

22 [www..recruiting.forces.gc.ca/engraph/home/index_e.aspx](http://www.recruiting.forces.gc.ca/engraph/home/index_e.aspx)

23 www.army.mod.uk/careers.index.htm

24 Jara Franco (2003), p. 37.

25 Mira Vaz (2004), pp. 195-196.