

El Soldado del Ejército Portugués: perfiles iguales o diferentes?

Soldier of the Portuguese Army: equal or different profiles?

Resumen: El Ejército portugués ha registrado una difícil renovación de recursos humanos, en particular, en la categoría de Alistados. Con el propósito de estudiar los motivos que interfieren en esta población objetivo, este artículo tiene como objeto analizar los perfiles sociodemográficos de los jóvenes incorporados mediante la aplicación de un cuestionario interno, de carácter reservado, en el momento de su ingreso al Curso de Formación General Común de Alistados de Ejército. Los resultados permitieron identificar cuatro grupos de jóvenes voluntarios para el servicio militar a través de la intersección entre el área de residencia, la historia escolar, los motivos de ingreso y las percepciones sobre la Institución. Los datos obtenidos revelaron que, durante la fase de reclutamiento, la divulgación del servicio militar debe potenciar la difusión de los valores y los incentivos proporcionados por el mismo.


Palabras clave: Ejército Portugués; reclutamiento; ingreso; perfil militar; capacidad de atraer.

Abstract: The Portuguese Army has been experiencing a difficult renewal of human resources, in particular in the rank of Private. With the purpose of studying the reasons that interfere in this target population, the present article aims at analyzing the socio-demographic profiles of young men incorporated, through the application of an internal questionnaire, of admission to the Army's Common General Training Course for enlisted men. The results allowed the identification of four groups of young volunteers for military service through the intersection between the zone of residence, academic background, reasons for joining and perceptions about the Institution. The data obtained revealed that during the recruitment phase, the promotion of military service should enhance the diffusion of the values and incentives it provides.

Keywords: Portuguese Army; recruitment; ingress; military profile; attractiveness.

Miguel Andrade 

Exército Português. Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE).
Queluz, AML, Portugal.
Universidade Autónoma de Lisboa
Lisboa, AML, Portugal
miguelandrade1990@gmail.com

Rui Eusébio 

Exército Português. Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE).
Queluz, AML, Portugal.
Universidade de Lisboa. Faculdade de Psicologia.
Lisboa, AML, Portugal.
eusebio.rmb@exercito.pt

Marco Santos Silva 

Exército Português. Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE).
Queluz, AML, Portugal.
marco.sansil@gmail.com

Recibido: 28 oct. 2022

Aprobado: 06 feb. 2023

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



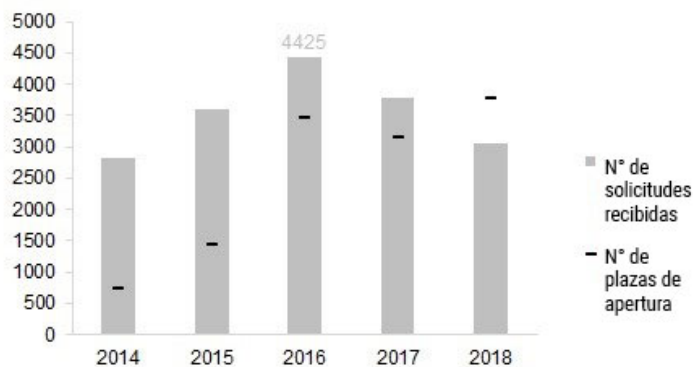
1. INTRODUCCIÓN

En 2004, el Ejército portugués (EP) enfrentó al fin del servicio militar obligatorio y a la implementación de un modelo de recursos humanos (RH) basado en el voluntariado (Coelho *et al.*, 2019). Con esta transformación, el EP se vio ante la necesidad de recurrir a la contratación de jóvenes para sus filas, pasando, de esa forma, a depender de su atracción y competitividad frente al resto del mercado laboral disponible, requiriendo nuevos esfuerzos en el reclutamiento y en la gestión del capital humano necesario para el cumplimiento de las misiones asignadas. La adaptación del EP al nuevo paradigma ha revelado desafíos que se han traducido en una creciente dificultad para atraer y retener a los jóvenes para ejercer funciones militares (Silva *et al.*, 2019). Este fenómeno no se restringe exclusivamente al contexto portugués y ha sido objeto de estudios (Lievens, 2007; Marrone, 2020; Organización del Tratado del Atlántico Norte; Organización de Investigación y Tecnología, 2007), en gran parte debido a los costos financieros y operativos que la difícil regeneración de RH implica, esencialmente en la categoría de Alistados (Lievens, 2007; Marrone, 2020; North Atlantic Treaty Organization; ResearchAnd Technology Organisation, 2007).

La baja adhesión de jóvenes, principalmente en la categoría Alistados, representa actualmente uno de los grandes retos a los que el EP enfrenta. En el Gráfico 1, se puede observar la evolución de las cifras anuales relacionadas con las vacantes y sus respectivas candidaturas. La creciente necesidad de aumentar el contingente militar y la concomitante disminución de candidatos jóvenes han resultado en una tendencia negativa en el número de candidatos por vacante, con valores reportados en 2018 que pueden considerarse muy críticos (Silva *et al.*, 2019). La dificultad de atraer se ha verificado en los datos recogidos, durante la atracción que se da a lo largo del proceso de selección y formación de los nuevos militares, en la salida voluntaria (de los militares activos) y en la salida obligatoria (de los militares que llegan al límite máximo de renovaciones de contrato). La relación entre los fenómenos disparó la noción de vulnerabilidad a nivel de los RH del Ejército, lo que motivó el desarrollo y aplicación de medidas de intervención, entre las que se destacan: la reducción del tiempo de espera desde la candidatura hasta la convocatoria al proceso de selección, la eliminación de los requisitos mínimos de aptitud física, una mayor distribución geográfica de los cursos de formación militar, aumento del salario durante el entrenamiento y la flexibilización del uso de tatuajes (Silva *et al.*, 2019). En el mismo sentido, también se actualizó la regulación de incentivos a la prestación del servicio militar (Decreto-Ley n° 76/2018), sin embargo, el conjunto de medidas implementadas no impidió la falta de adherencia al servicio militar y la salida voluntaria, que representa modelos amorfos para el propio sistema.

Frente al problema y considerando sus similitudes con los desafíos sentidos también en el contexto militar internacional (por ejemplo, en EE.UU. y Bélgica, entre otros) (Bertonha, 2008), el análisis que sigue pretende conocer y diferenciar a los jóvenes que se incorporan al Ejército y, así, contribuir a la mejora del sistema de reclutamiento.

Gráfico 1 – Número anual de vacantes y solicitudes recibidas para la categoría de Alistados



Fonte: Adaptado de Silva *et al.* (2019).

La investigación sobre el tema sugiere la necesidad de investigar los diferentes factores, individuales y organizacionales, que pueden contribuir a un mayor atractivo del personal militar (Lievens, 2007; Marrone, 2020; Organización del Tratado del Atlántico Norte; Organización de Investigación y Tecnología, 2007). El presente estudio tiene como objetivo analizar los perfiles de los jóvenes incluidos en la categoría de Alistados del EP. El análisis se basa en datos recogidos en el momento de la incorporación, cuando los individuos aún no tienen un conocimiento tácito de la institución, y distingue perfiles en función de las características individuales de los graduandos, pero también, su percepción de las características organizacionales, los factores de atractivo y nivel de información de la Institución. Los resultados obtenidos permiten un mayor conocimiento de los jóvenes que fueron reclutados por la Organización y formular aportes para nuevas estrategias de reclutamiento.

2. METODOLOGÍA

La investigación realizada pretende aportar información que sustente la decisión del Comando del Ejército. Así, se elaboró un cuestionario para monitorear y medir un conjunto de variables sobre los jóvenes que están iniciando su vida militar en el EP. Este cuestionario se realiza de forma *on-line* a través de la plataforma LimeSurvey y se aplica durante el proceso de incorporación. El momento de incorporación se refiere al día en que los candidatos, verificados en las pruebas de selección, inician el entrenamiento militar necesario para la prestación del servicio militar en régimen voluntario o por contrato. La recolección de datos realizada en ese momento tiene como principal objetivo conocer los RH que se encuentran en proceso de integración a la Organización, con el fin de mejorar los procesos internos, promover la imagen institucional e intervenir en la inversión sin retorno asociada a la salida anticipada de la Organización (Lomascolo, 2008; Organización del Tratado del Atlántico Norte; Organización de Investigación y Tecnología, 2007; Lomascolo Strand; Berndtsson, 2015). En total, participaron 2.082 jóvenes incorporados en los Cursos de Formación General Común de Alistados de Ejército, celebrados entre 2018 y 2020 y, a efectos del estudio, se utilizó datos de género, zona de residencia, trayectoria educativa y profesional, motivaciones y percepciones sobre la Institución.

Cabe señalar que para llevar a cabo el presente estudio en el Ejército portugués, no es necesario presentar un protocolo de investigación a un comité de ética, solo es necesario obtener una autorización superior del Comando. Cabe agregar, además, que fue el propio Comando del Ejército quien asignó al Centro de Psicología Aplicada del Ejército la responsabilidad de continuar con el análisis del fenómeno.

2.1 Análisis Estadístico

El Análisis de Correspondencias Múltiples (MCA) es un método exploratorio que tiene como objetivo verificar y estudiar las interrelaciones entre las categorías de variables bajo análisis. Siendo este un método de investigación, la interpretabilidad del plan de categorías es, sin duda, el elemento esencial para el estudio. El análisis gráfico del ACM permite, de forma representativa, visualizar la relación de la distribución entre las variables. Las categorías correspondientes a las variables bajo análisis están representadas por puntos, y la distancia entre ellos permite interconectar la existencia o no de relaciones, dando como resultado la construcción de perfiles.

La construcción gráfica es predominante según las variables que afectan a los ejes (que representan las dimensiones creadas) y sus categorías están fuertemente correlacionadas entre ellas y los ejes, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 1 – Medidas de Discriminación y aportes de las variables

Variables	Dimensión 1		Dimensión 2	
	Discriminación	Contribución	Discriminación	Contribución
Zona de Residencia	0,241	13,40%	0,045	2,90%
Habilitaciones	0,617	34,30%	0,009	0,60%
Motivo de ingreso	0,015	0,80%	0,273	17,20%
Quiere competir en una categoría superior	0,015	0,90%	0,251	15,80%
Histórico de fracaso escolar	0,441	24,50%	0,022	1,40%
Voluntad de seguir estudios	0,265	14,70%	0,015	0,90%
Nivel de información sobre el Ejército	0,011	0,60%	0,420	26,50%
Percepción de la Remuneración	0,055	3,10%	0,294	18,60%
Condiciones ofrecidas frente al mercado de trabalho	0,139	7,70%	0,255	16,10%
Inercia	0,200		0,176	
% de varianza explicada	11,50%		10,12%	

Fuente: Ejército Portugués

El software utilizado para los análisis realizados fue IBM SPSS.

De acuerdo con la tabla presentada, se observa cuáles son las variables que más contribuyen a la definición de los ejes compuestos por la Dimensión 1 y la Dimensión 2, los cuales fueron denominados “Zona de residencia y histórico de fracaso escolar” y “Motivos de ingreso y percepciones sobre la Institución”.

3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Características de los nuevos reclutas

Para comprender el perfil de los jóvenes que ingresaron a la categoría de Alistados del EP, se analizó un conjunto de preguntas sobre características sociodemográficas. Estos datos descritos en la Tabla 2 revelaron que la mayoría de los graduandos tiene un histórico de fracaso escolar (64%) y en cuanto a la escolaridad, secundaria completa (63,3%), registrándose, sin embargo, un porcentaje importante de casos (34,3%) que solo habían completado el 3er ciclo de educación básica, por lo tanto, no completando el 12º año de escolaridad (en Brasil, el 3er ciclo de la educación básica portuguesa corresponde a la Enseñanza Fundamental y el 12º año de escolaridad corresponde a la Enseñanza Media brasileña), como se describe en la legislación nacional (Decreto-Ley nº 176/2012). Cabe señalar que, siendo el 3er ciclo el nivel mínimo de escolaridad para optar a la categoría de Alistado (Portugal, c2021), la obtención de RH con un bajo nivel de habilitación puede influir negativamente en el desempeño profesional de la plantilla contratada (Ng; Feldman, 2009). En la Tabla 2, se observa que la mayoría de los encuestados provienen del Norte del país. Estos datos están agrupados por “zona de residencia” y resultan de la combinación de casos con una mejor distribución muestral y una relación geográfica entre distritos de residencia. A modo de ejemplo, los distritos pertenecientes a las unidades territoriales de Alentejo y Algarve se agruparon en la zona de residencia “Sur” a efectos de análisis estadístico.

Tabla 2 – Características de los graduandos en el momento de la incorporación

Características de los graduandos	N	%
Sexo		
Masculino	1736	83%
Feminino	346	17%
Histórico de fracaso escolar		
Reprobó	1339	64%
Nunca reprobó	743	36%
Escolaridad		
3er ciclo	714	34%
Enseñanza secundaria	1317	63%
Enseñanza superior	49	2%
Otro	2	0%
Situación profesional antes del ingreso		
Desempleado	1401	67%
Empleado	681	33%

Características de los graduandos	N	%
Zona de residência		
Norte	1072	51%
Centro	514	25%
Sur	307	15%
Regiones autónomas	189	9%

Fuente: Ejército Portugués

3.2 Características de ingreso

Una vez analizadas las características de los jóvenes incorporados al EP, también es importante conocer sus motivaciones, aspiraciones y percepciones sobre la Institución. En cuanto a la motivación de ingreso, en la Tabla 3, se puede observar que la mayoría de los jóvenes (69%) decidió alistarse por la posibilidad de “Servir a la Patria y defender el País”, contrariamente a una minoría que ingresó debido a las condiciones ofrecidas y oportunidades brindadas.

Para comprender el atractivo del servicio militar se utilizó la teoría de Moskos (1986), que distingue los valores ocupacionales de los valores institucionales. Según el autor, el ingreso motivado por la defensa del país puede ser catalogado como un valor institucional definido como un atributo intrínseco y diferenciador de la Institución militar que apela a una causa superior al interés individual del joven. Por el contrario, las motivaciones basadas en las condiciones de trabajo, entre otras, pueden incluirse en los valores ocupacionales caracterizados como intereses o motivaciones propias (Helmus *et al.*, 2020). Según el autor, el servicio militar voluntario actual llevaría la Organización militar a perder sus valores institucionales a favor de los valores ocupacionales orientados al salario y otros beneficios (*idem.*). Sin embargo, los resultados obtenidos revelan que los valores institucionales siguen prevaleciendo sobre los valores ocupacionales, sugiriendo la importancia de promover la identidad organizacional como un factor de atractivo (LIEVENS, 2007).

El análisis descrito en la Tabla 3 demuestra que la mayoría de los recién graduandos (62%) sentía que estaba informada sobre la Institución, sin embargo, un porcentaje significativo detenía un nivel de conocimiento bajo o moderado. Independientemente de las condiciones que se ofrecen al momento del ingreso, la decisión de ingreso también depende del camino que la Institución brinda al joven. En este sentido, se observó que, al momento de la incorporación, la mayoría de los reclutas aspira a competir por una categoría superior (77%) y muchos cuentan con las calificaciones necesarias para este ascenso en la jerarquía militar (63%, ver Tabla 1). Con el aumento del nivel de escolaridad de la población portuguesa (PORDATA, 2021), la admisión basada en las habilidades académicas tiende a aumentar la elegibilidad para categorías superiores¹, facilitando movimientos

¹ Por ejemplo, para ambas categorías, de Alistados y Sargentos, compiten jóvenes con educación secundaria y un grupo de edad similar.

ascendentes que dificultan la cobertura de vacantes en la base de la pirámide. También se agrega, además, en referencia a las aspiraciones futuras, que la mayoría de los encuestados manifestó su voluntad de continuar sus estudios (70%). Los datos refuerzan la importancia de divulgar y garantizar el acceso a los incentivos relacionados con la formación profesional y académica previstos en la normativa (Decreto-Ley n° 76/2018).

Tabla 3 – Características de ingreso de los graduandos

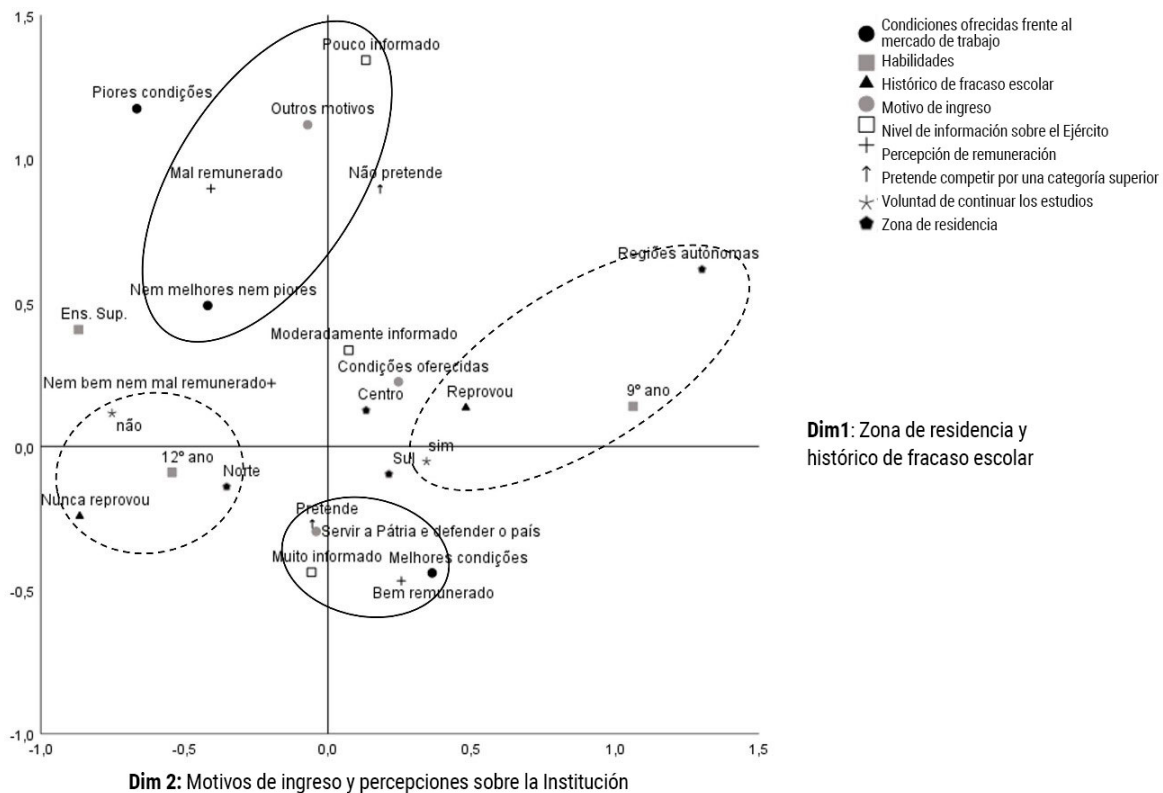
Características de ingreso	N	%
Motivo de ingreso		
Servir la patria y defender el país	1436	69%
Condiciones de trabajo ofrecidas	333	16%
Actividad física, acción y aventura	117	6%
Ser independiente	169	8%
No tener otra oportunidad	27	1%
Condiciones ofrecidas frente al mercado		
Mejores condiciones	1131	54%
Ni peores, ni mejores	904	44%
Peores condiciones	47	2%
Percepción de la remuneración		
Bien remunerado	1126	54%
Ni bien, ni mal remunerado	488	23%
Mal remunerado	468	23%
Nivel de información sobre el Ejército		
Muy informado	1292	62%
Moderadamente informado	491	24%
Poco informado	299	14%
Pretende competir por una categoría superior		
Pretende	1599	77%
No pretende	483	23%
Voluntad de continuar los estudios		
Si	1430	69%
No	652	31%

Fuente: Ejército Portugués

3.3 El Perfil de los militares que compiten por el Ejército Portugués

A partir de las variables analizadas y utilizando un análisis de correspondencias múltiples (ACM) como método exploratorio (Carvalho, 2017), fue posible materializar la construcción de diferentes perfiles de reclutas. En el Gráfico 2, hay una representación de los perfiles exploratorios, sustentada en un análisis preliminar. Los resultados expresados identifican dos dimensiones que relacionan el histórico de fracaso escolar y la zona de residencia, con los motivos de ingreso y las percepciones sobre la Institución. La primera dimensión se denominó “Zona de residencia e histórico de fracaso escolar” y permite visualizar las diferencias entre escolaridad, éxito académico y disposición a continuar los estudios entre individuos del Norte del país y las Regiones Autónomas. La segunda dimensión se denominó “Motivos de ingreso y percepciones sobre la Institución”, en la cual se evidencia la percepción de los graduandos en relación al salario que obtendrán, las condiciones que se ofrecen, el principal motivo de ingreso, su percepción sobre la información que tienen sobre el Ejército y si tienen intención de optar a una categoría superior.

Gráfico 2 – Perfiles de motivos de ingreso



El análisis de la primera dimensión permite identificar diferentes perfiles que sugieren interesantes reflexiones cuyas variables discriminantes se relacionan con la zona de residencia y la carrera escolar. Así, está el grupo de sujetos que residían en el Norte y que tenían asociados los atributos del 12º año de escolaridad, una carrera escolar sin fracasos y sin voluntad de continuar sus estudios. Por otro lado, en el mismo eje, se encuentra el grupo de individuos con la enseñanza básica, residentes en las comunidades autónomas, con histórico de fracaso escolar y con voluntad de continuar sus estudios.

Teniendo en cuenta la segunda dimensión, existe un grupo de reclutas cuyo principal motivo de ingreso fue “Servir a la Patria y defender el País”. Estos individuos manifestaron una intención de competir por una categoría superior, se sintieron muy informados sobre el EP al momento de su incorporación, consideraron la profesión militar bien remunerada y con mejores condiciones en comparación con otros trabajos. Por otro lado, también existe un grupo de jóvenes que no tenían la intención de postularse a una categoría superior, se sintieron poco informados sobre la Institución y percibieron condiciones y oportunidades poco favorables frente a las alternativas del mercado.

4. CONCLUSIÓN

Conocer al joven recluta es fundamental para repensar el perfil del candidato deseado y delinear estrategias de captación dirigidas al público objetivo. La pertinencia de este tema es incuestionable frente a las necesidades de RH registradas en los últimos años que pueden comprometer la respuesta a las misiones institucionales.

Con el objetivo de analizar los perfiles de los jóvenes incorporados a la categoría de Alistados del EP, se utilizó una muestra de 2.082 encuestados obtenida a través de un cuestionario aplicado en el momento de la incorporación. El análisis de datos realizado permitió identificar un conjunto de características de los nuevos graduandos, a saber, la prevalencia de jóvenes del sexo masculino, desempleados y con antecedentes de fracaso escolar. Se constató que la gran mayoría del personal militar tiene una cualificación superior a la necesaria para acceder a la categoría de Alistados, situación que es inseparable de su intención de competir por un grado superior, y la importancia de promover una gestión de RH capaz de predecir los movimientos ascendentes dentro de la Organización. Existían diferentes patrones y perfiles, según el área de residencia, las características escolares y las perspectivas profesionales. Desde una perspectiva de reclutamiento y difusión, cabe señalar que los valores institucionales siguen siendo un factor de atracción principal para los jóvenes portugueses. Se identificó la importancia de mejorar la información sobre la Institución, el público objetivo y los respectivos *influencers*. En los patrones identificados, se observó que los graduandos de la región Norte tienen una trayectoria escolar exitosa, a diferencia de los graduandos de las Regiones Autónomas, que ingresan menos calificados, pero con la intención de continuar sus estudios. En este caso, los incentivos escolares y académicos de las Fuerzas Armadas deberían jugar un papel importante para atraer a los jóvenes residentes en las islas al EP.

Así, los datos obtenidos están en línea con otros estudios que apuntan a un cambio en los patrones de intereses de las nuevas generaciones y al que se debe prestar mucha atención, de resaltar en los jóvenes portugueses el valor asociado a la Institución militar y que debe ser mejorado y explorado.

Finalmente, este estudio demuestra que, dadas las dimensiones planteadas, existen diferentes perfiles de candidatos a nivel de las zonas del país, por lo que este factor también puede ser tomado en cuenta en las estrategias de difusión y captación de RH.

La continuidad del monitoreo implementado por el EP podrá estimular estudios capaces de obtener nuevas medidas para responder al problema de reclutamiento de jóvenes para la Institución militar.

REFERENCIAS

BERTONHA, J. F. Recrutas ou profissionais? Os dilemas das forças armadas dos EUA na virada do século XXI. **Meridiano** 47, Brasília, DF, v. 9, n. 90, p. 2-4, 2008. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/MED/article/view/2875>. Acesso em: 8 fev. 2022.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 76 de 11 de outubro de 2018**. Aprova o regulamento de incentivos à prestação de serviço militar nos diferentes regimes de contrato e no regime de voluntariado. **Diário da República**: seção 1, Brasília, DF, n. 196, p. 4936-4945, 11 out. 2018.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 176, de 2 de agosto, 2012**. Regula o regime de matrícula e de frequência no âmbito da escolaridade obrigatória das crianças e dos jovens com idades compreendidas entre os 6 e os 18 anos e estabelece medidas que devem ser adotadas no âmbito dos percursos escolares dos alunos para prevenir o insucesso e o abandono escolares. **Diário da República**: seção 1, Brasília, DF, n. 149, p. 4068-4071, 8 fev. 2012.

CARVALHO, H. **Análise multivariada de dados qualitativos**: utilização da análise de correspondências múltiplas com o SPSS. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2017.

COELHO, A. *et al.* Estudo de caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares do regime de voluntariado e de contrato dos três ramos das forças armadas. *In*: PORTUGUAL. **Militares RV/RC**: características e perceções: research brief. Lisboa: Defesa Nacional, 2019. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3D%3DBAAAAB%2BLCAAAAAAABACzMLAwAACVZvYBBAAAAA%3D%3D>. Acesso em: 8 fev. 2023.

HELMUS, T. C. *et al.* **Life as a private**: a study of the motivations and experiences of junior enlisted personnel in the U.S. Army. Santa Monica: RAND Corporation, 2020. Disponível em: https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR2200/RR2252/RAND_RR2252.pdf. Acesso em: 8 fev. 2022.

LIEVENS, F. Employer branding in the Belgian Army: the importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. **Human Resource Management**, [s. l.], v. 46, n. 1, p. 51-69, 2007.

LOMASCOLO, A. F. **“Do you want excitement? Don’t join the Army, be a Nurse!”**: identity work and advantage among men in training for the female professions. 2008. Doctoral (Dissertation) – Virginia Tech, [Blacksburg], 2008.

MARRONE, J. V. **Predicting 36 months attrition in the US Military**: a comparison across service branches. Santa Monica: RAND Corporation, 2020. Disponível em: https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR4258.html. Acesso em: 8 fev. 2022.

MOSKOS, C. C. Tendências institucionais/ocupacionais nas forças armadas: uma atualização. **Forças Armadas e Sociedade**, v. 12, n. 3, p. 377-382, 1986.

NORTH ATLANTIC TREATY ORGANIZATION; RESEARCH AND TECHNOLOGY ORGANISATION. **Recruiting and retention of military personnel**: final report of research task group HFM-107. Brussels: NATO; RTO, 2007. (RTO Technical report, TR-HFM-107).

NG, T. W.; FELDMAN, D. C. How broadly does education contribute to job performance? **Personnel Psychology**, [s. l.], v. 62, n. 1, p. 89-134, 2009.

PORDATA. **Dados estatísticos**. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2021. Disponível em: <https://www.pordata.pt/>. Acesso em: 12 fev. 2021.

PORTUGAL. Exército. Regime de contrato/voluntariado. **Como te podes candidatar**. Lisboa: Exército, c2021. Disponível em: <https://www.exercito.pt/pt/junta-te/rc-rv>. Acesso em: 8 fev. 2021.

SILVA, M. *et al.* **Employer branding: the army mirrored on it's candidates**. Lisboa: [s. n.], 2019. European Research Group on Military and Society. Apresentação em conferência.

STRAND, S.; BERNDTSSON, J. Recruiting the “enterprising soldier”: Military recruitment discourses in Sweden and the United Kingdom. **Critical Military Studies**, [London], v. 1, n. 3, p. 233-248, 2015.