



ACADEMIA MILITAR

Gestão de Recursos Humanos no Exército Português: Desafios, Estratégias e Perspetivas para a Retenção de Militares

Aspirante de Administração Militar João Pedro Antunes Brites

Dissertação de Mestrado

Ciências Militares, na Especialidade de Administração

Orientadora: Prof. Dra. Sofia Nabais de Oliveira de Freitas e Menezes

Coorientadora: Prof. Dra. Paula Cristina Pires Simões

Júri

Presidente:

Arguente:

Orientadora: Prof. Dra. Sofia Nabais de Oliveira de Freitas e Menezes

Diretor de Curso: Major de Administração Militar Hélio de Jesus Branco Corguinho

Fernandes

Junho de 2025



ACADEMIA MILITAR

Gestão de Recursos Humanos no Exército Português: Desafios, Estratégias e Perspetivas para a Retenção de Militares

Aspirante de Administração Militar João Pedro Antunes Brites

Dissertação de Mestrado

Ciências Militares, na Especialidade de Administração

Orientadora: Prof. Dra. Sofia Nabais de Oliveira de Freitas e Menezes

Coorientadora: Prof. Dra. Paula Cristina Pires Simões

Júri

Presidente:

Arguente:

Orientadora: Prof. Dra. Sofia Nabais de Oliveira de Freitas e Menezes

Diretor de Curso: Major de Administração Militar Hélio de Jesus Branco Corguinho
Fernandes

Junho de 2025

EPIGRAFE

“Sem ótimos profissionais, a visão de futuro de uma organização é irrelevante.”

Jim Collins

DEDICATÓRIA

Aos meus camaradas, amigos e acima de tudo, à minha família. Obrigado por todo o vosso apoio ao longo desta jornada.

AGRADECIMENTOS

Chegar ao final desta dissertação representa o culminar de um percurso exigente, feito de dedicação, dúvidas, superações e crescimento pessoal. Nada disto teria sido possível sem o apoio, o incentivo e a presença de várias pessoas a quem quero deixar uma palavra profunda de gratidão.

À Professora Doutora Sofia Menezes, minha orientadora, expresso o meu mais sincero reconhecimento pela sua orientação firme, rigorosa e sempre atenta. Obrigado pela exigência, pela disponibilidade constante e por me ensinar a pensar de forma crítica e estruturada.

À Professora Doutora Paula Simões, coorientadora deste trabalho, deixo um agradecimento muito especial pelo apoio técnico e científico, particularmente na componente da análise estatística. A sua clareza, paciência e domínio nesta área foram essenciais para a construção sólida dos resultados e para a credibilidade desta investigação.

Ao Major Hélio Fernandes, Diretor do Curso, manifesto a minha gratidão pelo exemplo de liderança próxima e exigente, e pela motivação transmitida ao longo de todo o percurso académico.

Aos meus camaradas de curso, agradeço o companheirismo genuíno e o apoio mútuo nos momentos de maior exigência. Foram uma parte essencial deste caminho, não só como colegas, mas como verdadeiros camaradas.

Finalmente, e com emoção, agradeço aos meus pais, pilar inabalável da minha vida. O vosso amor, sacrifício silencioso e apoio incondicional sustentaram cada passo que dei. Esta conquista é tão vossa como minha.

A todos, o meu muito obrigado,

João Brites.

RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo analisar os principais desafios enfrentados pelo Exército Português no domínio da retenção de efetivos, à luz das práticas de gestão de recursos humanos (GRH). Recorreu-se a uma abordagem metodológica mista, que integra uma revisão sistemática da literatura, um inquérito por questionário a 361 militares e uma entrevista a um oficial superior do Exército Espanhol. O estudo efetuado revela que a remuneração e os benefícios constituem os fatores mais influentes na decisão de permanência, seguidos pela progressão na carreira e pelas condições de trabalho. A análise temática das respostas abertas confirmou a existência de uma hierarquia de necessidades, onde os aspetos materiais prevalecem sobre os simbólicos. A investigação evidenciou fragilidades no planeamento de carreiras, na conciliação vida-trabalho e no reconhecimento profissional. O estudo comparativo com o Exército Espanhol revelou práticas diferenciadoras, como os cursos de reconversão, os planos personalizados de carreira e os mecanismos formais de escuta interna. Com base nos resultados obtidos, são propostas recomendações orientadas para a valorização dos recursos humanos, a flexibilização das trajetórias profissionais e o reforço do vínculo organizacional. Este estudo pretende, assim, contribuir para o desenvolvimento de políticas mais eficazes e sustentáveis no contexto da GRH do Exército Português.

Palavras-chave: retenção de efetivos; gestão de recursos humanos; clima organizacional; motivação; intenção de saída; *benchmarking* militar.

ABSTRACT

This dissertation aims to analyse the main challenges faced by the Portuguese Army regarding the personnel retention, in light of human resource management (HRM) practices. A mixed-methods approach was adopted, combining a systematic literature review, a questionnaire survey administered to 361 military personnel, and an interview with a senior officer from the Spanish Army. The study carried out reveals that remuneration and benefits are the most influential factors in the decision to remain, followed by career progression and working conditions. Thematic analysis of the open-ended responses confirmed the existence of a hierarchy of needs, in which material aspects prevail over symbolic ones. The study identified weaknesses in career planning, work-life balance, and professional recognition. The comparative study with the Spanish Army revealed distinctive practices, such as reskilling programmes, personalised career planning, and formal mechanisms for internal feedback. Based on the findings, recommendations are proposed to enhance human resource valuation, increase flexibility in career paths, and strengthen organisational commitment. This study seeks to contribute to developing of more effective and sustainable HRM policies within the Portuguese Army.

Keywords: personnel retention; human resource management; organisational climate; motivation; intention to leave; military benchmarking.

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE GERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE QUADROS	xi
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	xiii
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1.1. Retenção de Efetivos.....	3
1.2. Satisfação no Trabalho.....	4
1.3. Clima e Cultura Organizacional.....	4
1.4. Intenção de Saída (<i>Turnover Intention</i>)	4
1.5. Envelhecimento da Força de Trabalho	5
1.6. Práticas de Diversidade Etária	5
1.7. Contrato Psicológico	5
1.8. Apoio Familiar	6
1.9. Apoio Social no Trabalho	6
1.10. Equilíbrio Trabalho-Família	6
1.11. Incentivos na Carreira Militar	6
1.12. Síntese Conclusiva	7
CAPÍTULO 2 – REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	7
2.1. Definição dos Critérios de Seleção	7

2.2. Análise de Coocorrência	9
2.3. Explicação Conceitual dos Clusters	10
2.3.1. Cluster 1- Envelhecimento, Diversidade Etária, Bem-Estar no Trabalho e Contrato Psicológico	10
2.3.2. Cluster 2- Conflito Trabalho-Família, Apoio Social e Apoio Familiar ...	13
2.4. Síntese Conclusiva	14
CAPÍTULO 3 – ENQUADRAMENTO DA GRH NO EXÉRCITO PORTUGUÊS	15
3.1. Estrutura da GRH no Exército Português	15
3.2. Enquadramento Legal	17
3.3. Regulamento de Incentivos para a Prestação de Serviço Militar.....	19
3.4. Relação entre os Incentivos e os Fatores de Retenção.....	22
3.6. Análise SWOT	23
3.7. Síntese Conclusiva	25
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA	25
4.1. Objetivo da Investigação.....	25
4.2. Estratégia de Investigação.....	28
4.3. População e Amostra	29
4.4. Instrumentos de Recolha de Dados.....	29
4.5. Procedimentos de Recolha de Dados	31
4.6. Análise de Fiabilidade.....	31
4.7. Técnicas de Análise de Dados	31
4.8. Seleção do Caso Comparativo	33
4.9. Limitações Metodológicas	33
4.10. Síntese Conclusiva	34
CAPÍTULO 5 – RESULTADOS	34
5.1. Introdução ao Questionário.....	34
5.2. Estrutura do Questionário	35

5.3. Aplicação do Questionário.....	35
5.4. Validação dos Instrumentos	37
5.5. Caraterização da Amostra.....	37
5.5.1. Género	38
5.5.2. Categoria	38
5.5.3. Regime de Prestação de Serviço	39
5.5.4. Idade e Tempo de Serviço.....	40
5.5.5. Unidades mais Representadas	40
5.5.6. Distância Casa-Trabalho	40
5.5.7. Situação Familiar	41
5.6. Interpretação dos Resultados	42
5.7. Avaliação do Clima Organizacional	42
5.8. Correspondência entre Variáveis	44
5.9. Análise Temática	46
5.10. Síntese Conclusiva	49
CAPÍTULO 6 - ESTUDO COMPARATIVO INTERNACIONAL: O CASO DO EXÉRCITO ESPANHOL.....	50
6.1. Justificação e Objetivos do Estudo de Caso	50
6.2. Metodologia da Investigação	51
6.3. Comparação entre Espanha e Portugal	51
6.4. Apresentação e Análise dos Resultados.....	52
6.4.1. Contextualização do Entrevistado e do Exército Espanhol.....	52
6.4.2. Análise Temática das Respostas (Subdividido em categorias principais da entrevista)	54
6.4.3. Síntese Comparativa com o Exército Português	55
6.5. Síntese Conclusiva	56
CAPÍTULO 7 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	56
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	58

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
APÊNDICES	I
APÊNDICE A – RESULTADOS DO CLUSTER 1	II
APÊNDICE B – RESULTADOS DO CLUSTER 2	V
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO	VIII
APÊNDICE D - GUIÃO DE ENTREVISTA	X
APÊNDICE E – CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA	XII
APÊNDICE F – ESTATÍSTICA DESCRITIVA	XIII
APÊNDICE G – GRELHA DA ANÁLISE TEMÁTICA.....	XIV
ANEXOS	XXX
ANEXO A – ANÁLISE DE FIABILIDADE.....	XXXI
ANEXO B – UNIDADES DOS INQUIRIDOS.....	XXXII
ANEXO C – ENTREVISTA A OFICIAL SUPERIOR DO EXÉRCITO ESPANHOL	XXXIV

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 – Análise de Coocorrência.....	9
Figura n.º 2 – Estrutura da GRH no Exército Português.....	17
Figura n.º 3 – Regimes de Vinculação.....	18
Figura n.º 4 – Progressão entre Categorias.....	18
Figura n.º 5 – Categorias de Incentivos.....	20
Figura n.º 6 – Caraterização dos Clusters.....	22
Figura n.º 7 – Relação entre os Incentivos e os Clusters.....	23
Figura n.º 8 – Clusters.....	28
Figura n.º 9 – Fases da Investigação.....	28
Figura n.º 10 – Gráfico das Respostas à Pergunta Filtro.....	36
Figura n.º 11 – Gráfico das Respostas à Pergunta de Controlo.....	36
Figura n.º 12 – Género dos Participantes.....	38
Figura n.º 13 – Categoria dos Participantes.....	39
Figura n.º 14 – Regime dos Participantes.....	39
Figura n.º 15 – Estado Civil dos Participantes.....	41
Figura n.º 16 – Situação Familiar dos Participantes.....	42
Figura n.º 17 – Distribuição Percentual por Categoria.....	47
Figura n.º 18 – Hierarquia de Prioridades para a Retenção de Efetivos.....	47
Figura n.º 19 – Organigrama da GRH do Exército Espanhol.....	53
Figura n.º 20 – Organização da DIPE.....	53
Figura n.º 21 – Coeficiente de Alfa de Cronbach do Grupo 3.....	XXXI
Figura n.º 22 – Coeficiente de Alfa de Cronbach do Grupo 4.....	XXXI
Figura n.º 23 – Coeficiente de Alfa de Cronbach do Grupo 5.....	XXXI

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º 1 — Critérios de Pesquisa.....	7
Quadro n.º 2 — Filtragem dos resultados.....	9
Quadro n.º 3 — Autores do Cluster 1.....	10
Quadro n.º 4 — Comparação entre Gerações.....	11
Quadro n.º 5 — Autores do Cluster 2.....	15
Quadro n.º 6 — Análise SWOT.....	24
Quadro n.º 7 — Relação entre o Objetivo Geral e os Objetivos Específicos.....	26
Quadro n.º 8 — Relação entre as Questões Derivadas e as Hipóteses Levantadas.....	26
Quadro n.º 9 — Grupos do Questionário.....	29
Quadro n.º 10 — Temas da Entrevista Semiestruturada.....	30
Quadro n.º 11 — Interpretação dos Coeficientes de Correlação de Spearman.....	32
Quadro n.º 12 — Estrutura do Questionário.....	35
Quadro n.º 13 — Coeficiente Alfa de Cronbach por Grupo de Itens	37
Quadro n.º 14 — Idade e Tempo de Serviço dos Participantes.....	39
Quadro n.º 15 — Unidades mais Representadas	40
Quadro n.º 16 — Distância Casa-Trabalho dos Participantes.....	40
Quadro n.º 17 — Conversão da Escala de Likert	42
Quadro n.º 18 — Avaliação do Clima Organizacional	43
Quadro n.º 19 — Teste de Independência Qui-Quadrado	44
Quadro n.º 20 — Correlação de Spearman.....	45
Quadro n.º 21 — Matriz de Comparação entre Espanha e Portugal	52
Quadro n.º 22 — Análise Temática da Entrevista.....	54
Quadro n.º 23 — Síntese Comparativa do Exército Português com o Exército Espanhol...55	
Quadro n.º 24 — Síntese da Caraterização da Amostra.....	XII
Quadro n.º 25 — Dados Descritivos por Questão.....	XIII

LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICES

Apêndice A	Resultados do Cluster 1
Apêndice B	Resultados do Cluster 2
Apêndice C	Questionário
Apêndice D	Guião de entrevista
Apêndice E	Caraterização da Amostra
Apêndice F	Estatística Descritiva
Apêndice G	Grelha da Análise Temática

ANEXOS

Anexo A	Análise de Fiabilidade
Anexo B	Unidades dos Inquiridos
Anexo C	Entrevista a Oficial Superior do Exército Espanhol

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

ADC	Apoio ao Desenvolvimento da Carreira
CEMFGA	Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas
CmdPess	Comando de Pessoal
CPAE	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
CPC	Curso de Promoção a Capitão
CPCab	Curso de Promoção a Cabo
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior
CPSAju	Curso de Promoção a Sargento-Ajudante
DARH	Direção de Administração de Recursos Humanos
DIAPER	Direção de Apoio ao Pessoal do Exército Espanhol
DIPE	Direção de Pessoal do Exército Espanhol
DSP	Direção de Serviços de Pessoal
DS	Direção de Saúde
EBSCO	Elton B. Stephens Company
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EME	Estado-Maior do Exército
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
ESE	Escola de Sargentos do Exército
FA	Forças Armadas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HRM	Human Resource Management
IA	Inteligência Artificial
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
QP	Quadro Permanente
RC	Regime de Contrato
RCE	Regime de Contrato Especial
RND	Regime de Nomeação Definitiva

RSL	Revisão Sistemática da Literatura
RV	Regime de Voluntariado
SciELO	Scientific Electronic Library Online
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
WoS	Web of Science

INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos assume um papel central na estruturação e no desempenho das organizações contemporâneas, sendo particularmente relevante no contexto das Forças Armadas, onde a eficácia e a continuidade operacional dependem, em grande medida, da retenção de efetivos qualificados (F. P. da Silva et al., 2024). No caso específico do Exército Português, os desafios inerentes à manutenção do seu quadro de pessoal têm vindo a intensificar-se, exigindo uma análise aprofundada sobre os fatores que condicionam a permanência dos militares ao longo das suas carreiras (Rosado et al., 2019).

A singularidade do percurso profissional na esfera militar, pautada por exigências físicas e psicológicas, bem como por um regime de disciplina rigoroso e por eventuais limitações à conciliação entre a vida profissional e pessoal, contribui para uma crescente complexidade na gestão do capital humano da instituição (Machado et al., 2015). Acresce que a competição com o setor privado, a evolução das aspirações dos jovens profissionais e a necessidade de atualização contínua das condições remuneratórias e progressão na carreira tornam premente a adoção de estratégias inovadoras e eficazes para a retenção de efetivos (Szabo & Balaci, 2023). A presente investigação insere-se no esforço de compreender os desafios e as dinâmicas que moldam a permanência dos militares no Exército Português, com o objetivo de propor soluções que garantam a estabilidade e a eficiência desta instituição fundamental para a defesa nacional.

A pertinência deste estudo advém da necessidade de reforçar as estratégias de gestão de recursos humanos no Exército Português, num contexto de crescentes dificuldades na retenção dos seus efetivos. A rotatividade elevada de militares não apenas compromete a continuidade e a eficiência das operações, como também gera custos significativos com recrutamento e formação, o que implica desafios logísticos e estratégicos para a manutenção de uma força militar altamente capacitada (F. P. da Silva et al., 2024; Rosado et al., 2019).

Além disso, a crescente competitividade do mercado de trabalho, associada à evolução das expectativas dos profissionais das novas gerações, exige uma reflexão aprofundada sobre os fatores que influenciam a decisão de permanência ou abandono da carreira militar (Tidwell & Lucier-Greer, 2024). É, por isso, essencial reconhecer as principais lacunas e oportunidades das atuais políticas de gestão de recursos humanos, de modo a propor medidas que concorram para a valorização e motivação dos militares. Assim, a presente investigação contribui para o enriquecimento da literatura académica sobre o

tema, e oferece contributos para o desenvolvimento de políticas mais ajustadas às necessidades reais do Exército Português, contribuindo para uma gestão mais sustentável dos seus quadros.

De modo a delimitar o problema e orientar a escolha da metodologia adequada, é primordial definir uma pergunta central de investigação (Kumar, 2018). A pergunta central que orienta este estudo é: **Quais são os principais desafios enfrentados pelo Exército Português em relação à retenção de efetivos?** Além disso, serão analisadas perguntas derivadas, que detalham aspetos específicos do problema: 1) Quais são os fatores que influenciam a decisão dos militares de permanecer no serviço? 2) Quais são as estratégias de gestão de recursos humanos atualmente empregues para promover a retenção de efetivos no Exército Português? 3) Como se caracteriza o clima organizacional do Exército Português? 4) Como é que as estratégias e práticas de retenção do Exército Português se comparam com as de outros exércitos internacionais? 5) Que estratégias podem contribuir para aumentar a retenção de efetivos no Exército Português?

O objetivo geral desta investigação é analisar os principais desafios enfrentados pelo Exército Português em relação à retenção de efetivos. Para atingir esse objetivo, a pesquisa desdobra-se nos seguintes objetivos específicos: 1) Analisar os fatores que influenciam a decisão dos militares de permanecer no serviço; 2) Analisar as estratégias de gestão de recursos humanos atualmente empregues para promover a retenção de efetivos no Exército Português; 3) Avaliar o clima organizacional do Exército Português, identificando possíveis aspetos que possam afetar a retenção de efetivos; 4) Comparar as estratégias e práticas de retenção do Exército Português com as adotadas por outros exércitos internacionais, a fim de identificar boas práticas que possam ser aplicadas no contexto português; 5) Apurar estratégias que possam contribuir para aumentar a retenção de efetivos no Exército Português, com base nas evidências obtidas durante a pesquisa.

A metodologia adotada para este estudo baseia-se numa abordagem mista, que combina métodos quantitativos e qualitativos, com o intuito de fornecer uma análise abrangente sobre a retenção de efetivos no Exército Português. A combinação destas duas abordagens permite explorar tanto os aspetos mensuráveis do problema quanto as perceções e experiências dos envolvidos. A investigação integrou a aplicação de inquéritos por questionário a militares de diferentes categorias e regimes de prestação de serviço, a realização de uma entrevista a um oficial superior do Exército Espanhol e a análise de fontes jurídicas. Esta triangulação metodológica permitiu cruzar resultados, validar padrões e obter uma compreensão mais rica e aprofundada sobre o fenómeno em estudo.

Estruturalmente, esta dissertação organiza-se em oito capítulos. Após a presente introdução, o Capítulo 1 apresenta o enquadramento teórico dos principais conceitos associados à retenção de efetivos. O Capítulo 2 desenvolve a revisão sistemática da literatura, que evidencia as abordagens mais recentes sobre o tema. No Capítulo 3 procede-se ao enquadramento da gestão de recursos humanos no Exército Português, com análise normativa, organizacional e estratégica. O Capítulo 4 descreve a metodologia adotada, ao detalhar os procedimentos de recolha e análise dos dados. O Capítulo 5 expõe e interpreta os resultados do questionário aplicado. O Capítulo 6 apresenta o estudo de caso comparativo com o Exército Espanhol. O Capítulo 7 discute os resultados, articulando-os com a literatura e os objetivos definidos. Finalmente, o Capítulo 8 apresenta as conclusões e recomendações finais, com contributos práticos e sugestões para futuras investigações.

CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A retenção de efetivos no Exército Português configura-se como um fenómeno complexo, influenciado por um vasto conjunto de fatores organizacionais, individuais e sociais. A compreensão aprofundada desta dinâmica exige a clarificação de conceitos fundamentais, devidamente sustentados nas principais teorias da Gestão de Recursos Humanos (GRH). Este enquadramento tem, pois, o propósito de estabelecer um referencial teórico robusto, que servirá de base para a subsequente análise académica.

1.1. Retenção de Efetivos

A retenção de efetivos representa a capacidade de uma organização para garantir a permanência dos seus quadros ao longo do tempo, um aspeto crucial no contexto militar (Sminchise, 2016). Segundo Meyer & Allen (1991), o compromisso organizacional pode ser analisado em três dimensões: o **compromisso afetivo**, relacionado com a identificação emocional com a instituição; o **compromisso normativo**, que reflete um sentimento de obrigação moral para permanecer; e o **compromisso calculado**, baseado numa avaliação racional dos custos e benefícios associados à continuidade na organização. Assim, a decisão dos militares de permanecer no serviço ativo está diretamente relacionada com a forma como percecionam estes elementos no contexto das suas carreiras.

1.2. Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho constitui outro fator essencial na retenção de efetivos, uma vez que influencia a motivação e o desempenho dos militares (Dupré & Day, 2007). Herzberg (1968), na sua Teoria dos Dois Fatores, distingue entre **fatores motivacionais**, como o reconhecimento e as oportunidades de progressão, e **fatores higiênicos**, como o salário e as condições laborais. Quando os primeiros estão presentes, os militares sentem-se mais envolvidos e propensos a permanecer; já a ausência dos segundos pode gerar insatisfação e aumentar a intenção de saída. Assim, um ambiente de trabalho que alie boas condições laborais a incentivos motivacionais pode fortalecer a retenção dos militares.

1.3. Clima e Cultura Organizacional

A cultura e o clima organizacional desempenham um papel determinante na experiência dos militares dentro da instituição (Wright et al., 2012). De acordo com o modelo de Schein (1985), a cultura organizacional pode ser observada em três níveis interligados: os **artefactos visíveis** (o que se vê e sente na organização), os **valores partilhados** (o que a organização valoriza e defende) e os **pressupostos subjacentes** (crenças inconscientes que moldam a cultura).

Iddagoda et al. (2021) referem que uma cultura organizacional forte e coesa, baseada em valores como a disciplina, o espírito de corpo e o compromisso organizacional, pode gerar um sentido de identidade e pertença favorável à retenção dos militares. Além disso, a cultura influencia diretamente o processo de socialização e adaptação dos novos efetivos, ao impactar a sua satisfação e intenção de permanência na instituição.

Por outro lado, o clima organizacional, definido como a percepção subjetiva dos indivíduos sobre o ambiente de trabalho, reflete aspetos como a liderança, reconhecimento, coesão e oportunidades de desenvolvimento (Bann et al., 2011). De acordo com Cole et al. (2010), um clima organizacional positivo caracterizado por relações interpessoais saudáveis, justiça organizacional e apoio institucional, pode reforçar a motivação e a lealdade dos militares. Em contraste, um clima negativo, marcado por fatores como falta de reconhecimento, sobrecarga de trabalho ou desigualdade na progressão, pode contribuir para o afastamento e intenção de saída da instituição.

1.4. Intenção de Saída (*Turnover Intention*)

A intenção de saída, ou *turnover intention*, representa a predisposição de um indivíduo para abandonar a organização. Segundo a Teoria do Intercâmbio Social (Blau,

1964), esta decisão resulta de uma análise das recompensas recebidas face aos esforços despendidos. Se os militares percebem que os benefícios, sejam eles financeiros ou sociais, não são suficientes para compensar as exigências da carreira, a sua intenção de saída tende a aumentar. Por outro lado, um sistema de incentivos adequado pode mitigar esse efeito e promover a retenção.

1.5. Envelhecimento da Força de Trabalho

O envelhecimento da força de trabalho é um fenómeno que assume especial relevância nas organizações contemporâneas, particularmente nas Forças Armadas (Debelak et al., 2023). De acordo com a Teoria do Capital Humano (Becker, 1962), os trabalhadores mais velhos acumulam conhecimentos e competências ao longo da carreira que constituem uma mais-valia para a organização. Contudo, a capacidade de adaptação a novas tecnologias e métodos de trabalho pode ser afetada pela idade, o que exige políticas de formação contínua que mitiguem estas limitações e preservem a produtividade.

1.6. Práticas de Diversidade Etária

No âmbito das práticas de diversidade etária, a Teoria da Gestão da Diversidade (Cox, 1994) destaca a importância de adotar políticas inclusivas que valorizem as diferenças geracionais. A implementação de práticas que favoreçam a integração intergeracional não só promove a coesão organizacional, como também contribui para a redução dos conflitos associados à idade e reforça o compromisso organizacional. Paralelamente, a Teoria da Identidade Social (Turner & Tajfel, 1986) sugere que a percepção de equidade e inclusão potencia a identificação dos indivíduos com a organização e fortalece a intenção de permanência.

1.7. Contrato Psicológico

O contrato psicológico é definido como o conjunto de expectativas implícitas entre o colaborador e a organização e assume um papel preponderante na relação laboral. A Teoria da Troca Social (Blau, 1964) sustenta que o cumprimento das expectativas pelo empregador gera uma reciprocidade positiva, aumentando o compromisso e a intenção de permanência. Esta ideia é reforçada pela Teoria da Adequação Pessoa-Organização (Kristof, 1996) que postula que a compatibilidade entre as necessidades individuais e as práticas organizacionais se traduz numa maior satisfação e retenção dos trabalhadores.

1.8. Apoio Familiar

O apoio familiar revela-se igualmente fundamental na retenção de efetivos, especialmente em contextos profissionais de elevada exigência. A Teoria da Troca Social (Blau, 1964) sugere que o apoio recebido da família atua como um recurso externo que ajuda a equilibrar as exigências do trabalho, ao diminuir o stress e a reforçar a satisfação no trabalho.

1.9. Apoio Social no Trabalho

O Apoio organizacional e social tem também um impacto significativo na retenção de efetivos. A Teoria do Apoio Organizacional Percebido, proposta por Eisenberger et al. (1986), sustenta que os colaboradores que sentem apoio por parte da instituição e dos seus superiores desenvolvem um maior compromisso organizacional. No contexto militar, onde as exigências da função podem ser extremas, um forte apoio organizacional pode reduzir o *stress* e reforçar a fidelização dos militares à organização (Bliese & Castro, 2000)..

1.10. Equilíbrio Trabalho-Família

O equilíbrio entre a vida profissional e familiar é outro fator crítico na retenção dos militares. Greenhaus & Beutell (1985), na sua *Work-Family Conflict Theory*, identificam três formas de conflito: o **conflito temporal**, quando as exigências do trabalho e da família competem pelo mesmo tempo; o **conflito emocional**, quando as pressões de um domínio interferem no outro; e o **conflito comportamental**, quando comportamentos exigidos numa esfera se tornam inadequados na outra. No Exército, onde deslocações frequentes e longos períodos de ausência são comuns, a falta de equilíbrio entre a vida profissional e familiar pode tornar-se um fator de desmotivação favorável à saída dos militares (Burrell et al., 2006).

1.11. Incentivos na Carreira Militar

Os incentivos desempenham um papel essencial na decisão de permanência dos militares. A Teoria da Expectativa de Vroom (1964) explica que os indivíduos avaliam a relação entre o **esforço despendido**, a **probabilidade de sucesso** e o **valor da recompensa esperada**. Se os militares perceberem que o esforço investido na carreira será recompensado de forma justa, seja através de progressão hierárquica, benefícios financeiros ou oportunidades de formação, a sua motivação para permanecer tende a aumentar (Dysvik & Kuvaas, 2008).

1.12. Síntese Conclusiva

Em conclusão, a interligação entre estes conceitos e as principais teorias da GRH permite compreender os mecanismos subjacentes à retenção de efetivos no Exército Português. Fatores como a satisfação profissional, o apoio organizacional, o equilíbrio entre vida profissional e familiar e a perceção de incentivos são determinantes na decisão de permanência dos militares.

Tendo este referencial teórico devidamente estabelecido, segue-se a Revisão Sistemática da Literatura (RSL), onde serão analisadas as investigações académicas mais recentes sobre a retenção de efetivos, a fim de consolidar a base científica desta dissertação.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

A revisão sistemática da literatura (RSL) permite reunir e sintetizar de forma rigorosa as evidências disponíveis sobre a retenção de efetivos. Ao contrário de uma revisão narrativa, esta abordagem segue critérios objetivos para a seleção e análise dos estudos, garantindo maior transparência e reprodutibilidade (Galvão & Pereira, 2014; Ramos et al., 2014). Esta parte do trabalho apresenta os critérios de seleção adotados, os principais clusters identificados na análise de coocorrência e uma síntese crítica dos resultados encontrados.

Deste modo, esta RSL contribui para clarificar os fatores que mais influenciam a retenção de efetivos e identificar desafios e estratégias aplicáveis ao Exército Português. Além disso, os resultados desta análise servirão como base para a estruturação do trabalho de campo, permitindo uma triangulação dos dados quantitativos e qualitativos.

2.1. Definição dos Critérios de Seleção

Nesta RSL, foram definidos 7 critérios de pesquisa que se encontram representados no quadro n.º 1. Este é um processo que garante o rigor, a qualidade, a transparência e a consistência do processo de seleção e análise dos estudos (Velez et al., 2013).

Quadro n.º 1 – Critérios de Pesquisa

Critério	Descrição
Bases de dados	SciELO, EBSCOhost e Web of Science (WoS)
Palavras-chave	<i>Talent Retention, Turnover Intention e Organizational Climate</i>
Tipo de estudos	Apenas artigos científicos revistos por pares
Período de publicação	A partir de 2020
Idiomas aceites	Inglês, espanhol e português
Indexação	Apenas artigos do SSCI, SCI e AHCI no SciELO
Filtragem final	Exclusão de duplicados e de artigos não alinhados com o tema

Critério 1: A seleção das palavras-chave é um passo fundamental numa RSL, pois influencia diretamente a abrangência e relevância dos estudos encontrados (Tranfield et al., 2003). Para garantir um processo mais objetivo e eficiente, recorreu-se ao uso de inteligência artificial (IA) como ferramenta de apoio na definição das palavras-chave. Em dezembro de 2024, foram selecionadas três palavras-chave principais, foram elas, as expressões “retenção de talentos”, “intenção de saída” e “clima organizacional”. Em seguida, utilizamos as mesmas palavras-chave para identificar artigos no *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), na base de dados EBSCOhost e na base de dados do *Web of Science* (WoS).

Critério 2: A pesquisa foi restringida a artigos científicos para aumentar a probabilidade de recolher estudos submetidos à revisão por pares. No caso da EBSCOhost, existe um filtro que permite selecionar apenas esse tipo de publicação. Este critério visa garantir a inclusão de artigos com qualidade certificada (Job et al., 2009; Martínez, 2012).

Critério 3: Para focar esta investigação nos estudos mais recentes, optou-se por restringir a pesquisa a artigos publicados a partir do ano 2020. Tendo em conta o momento em que a pesquisa foi realizada, não foram incluídos artigos de 2025.

Critério 4 (aplicado apenas no SciELO): Este filtro foi aplicado apenas no SciELO devido ao elevado volume de resultados encontrados. A pesquisa foi restringida a artigos publicados em jornais indexados no *Social Sciences Citation Index* (SSCI), no *Science Citation Index* (SCI) e no *Arts & Humanities Citation Index* (AHCI), permitindo assim obter resultados mais refinados.

Critério 5 (aplicado apenas no SciELO): Dado que o número de resultados ainda era elevado, optou-se por focar apenas nos artigos escritos em inglês, espanhol e português, por serem as línguas mais predominantes na literatura. Além disso, este critério permite evitar traduções complexas que possam comprometer a interpretação dos resultados.

Critério 6: Foram eliminados todos os duplicados que possam ter surgido como consequência do uso de bancos e repositórios distintos.

Critério 7: Por último, excluíram-se os artigos cujo resumo não se enquadrava no tema da investigação.

Quadro nº 2 – Filtragem dos Resultados

N.º do Critério	Descrição	SciELO	EBSCO	WoS	Total
1	Todos os artigos cujo assunto está relacionado com as palavras-chave	549	14	35	598
2	Restringir a pesquisa apenas a artigos científicos analisados pelos pares	512	10	19	541
3	Restringir a pesquisa a artigos publicados a partir de 2020	186	8	14	208
4	Considerar apenas artigos publicados em jornais indexados ao SCI, SSCI e AHCI	60	-	-	82
5	Aceitar apenas artigos cujo idioma seja inglês, espanhol e português	19	-	-	41
6	Exclusão de artigos duplicados	18	8	10	36
7	Exclusão de artigos após análise do <i>abstract</i>	11	8	10	29

2.2. Análise de Coocorrência

A análise de coocorrência foi realizada através do *software* VOSviewer, com o objetivo de identificar as principais relações semânticas entre as palavras-chave extraídas da revisão sistemática. Os resultados revelaram dois clusters principais, um vermelho (cluster 1) e um verde (cluster 2), ligados pelo termo *turnover intention*. Esta ligação reflete a interdependência entre a intenção de saída e os fatores organizacionais e sociais. Através desta metodologia foi possível detetar padrões na literatura e apurar como diferentes variáveis podem influenciar a retenção de efetivos no Exército Português.

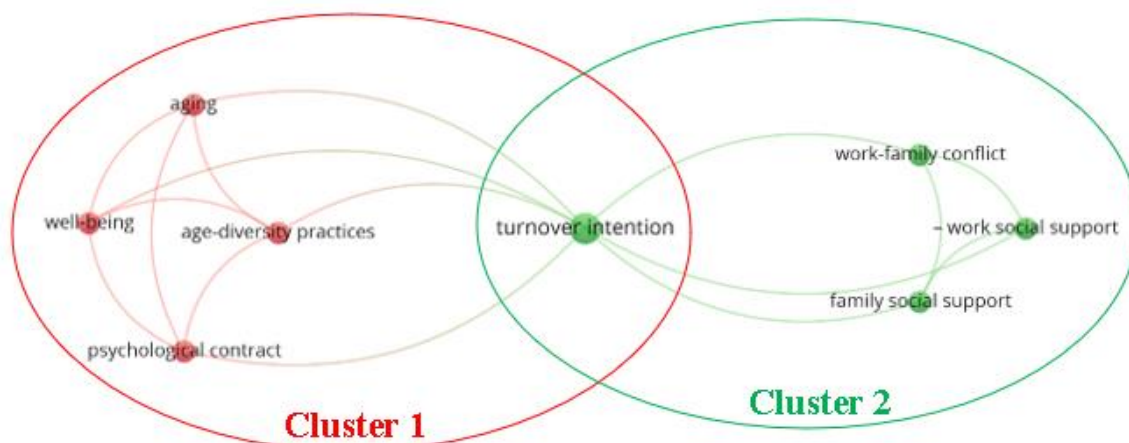


Figura n.º 1 – Análise de Coocorrência

Fonte: Vosviewer

2.3. Explicação Concetual dos Clusters

A análise de coocorrência revelou dois clusters principais que refletem diferentes dimensões da retenção de efetivos. O primeiro cluster está relacionado com fatores internos, tais como o envelhecimento, as práticas de diversidade etária, o contrato psicológico e o bem-estar no trabalho. O segundo cluster incide sobre fatores externos, como o conflito entre trabalho e família, o apoio social e o apoio familiar. Ambos os clusters estão interligados pelo conceito comum de *turnover intention*, que representa a intenção de saída dos colaboradores de uma organização.

Com o propósito de assegurar uma análise mais estruturada e coerente da literatura identificada na RSL, procedeu-se à categorização dos autores pelos clusters (apêndices A e B). Esta classificação foi realizada com base na identificação dos conceitos predominantes abordados em cada estudo, permitindo a posterior associação entre os autores e os temas centrais de cada cluster, de acordo com a sua relevância para a investigação.

2.3.1. Cluster 1- Envelhecimento, Diversidade Etária, Bem-Estar no Trabalho e Contrato Psicológico

O primeiro cluster congrega conceitos que exploram o impacto do envelhecimento, das práticas de diversidade etária, do contrato psicológico e do bem-estar na retenção de efetivos. Os estudos integrados nesta categoria analisam a forma como estes fatores influenciam a relação entre os trabalhadores e a organização e contribui para a compreensão das dinâmicas que condicionam a intenção de permanência. Com o intuito de sintetizar os contributos dos autores identificados na RSL, apresenta-se, de seguida, o quadro que sistematiza as principais abordagens e conceitos abordados no âmbito deste cluster.

Quadro n.º 3 – Autores do Cluster 1

Autores (ano)	Conceitos Associados
Bender et al. (2022)	Bem-Estar no Trabalho e Contrato Psicológico
Binkanan et al. (2024)	Bem-Estar no Trabalho e Contrato Psicológico
Gomez-Jorge & Diaz-Garrido (2024)	Bem-Estar no Trabalho
Gunawan et al. (2024)	Bem-Estar no Trabalho
Leider et al. (2023)	Envelhecimento
Marlapa & Endri (2024)	Bem-Estar no Trabalho
Rattanapon et al. (2023)	Práticas de Diversidade Etária e Envelhecimento
Sousa et al. (2022)	Práticas de Diversidade Etária e Envelhecimento
Zainal et al. (2022)	Bem-Estar no Trabalho e Contrato Psicológico
Hasebrook et al. (2023)	Bem-Estar no Trabalho
Sillero-Sillero & Zabalegui (2020)	Bem-Estar no Trabalho

Os autores do cluster 1 contribuem para a compreensão da influência de fatores internos na retenção de efetivos, nomeadamente o envelhecimento, as práticas de diversidade etária, o bem-estar no trabalho e o contrato psicológico. Entre os estudos analisados, destaca-se o trabalho de Leider et al. (2023), que aborda de forma explícita o envelhecimento, ao examinar a relação entre a intenção de saída e a reforma em profissionais de saúde pública. Os resultados revelam que as insatisfações laborais e salariais constituem fatores críticos na intenção de saída, particularmente entre os profissionais mais jovens (menos de 36 anos) e aqueles em idade mais avançada (acima de 65 anos). Estas descobertas assumem especial relevância para as organizações que enfrentam os desafios associados ao envelhecimento da força de trabalho.

No âmbito das práticas de diversidade etária, os estudos de Rattanapon et al. (2023) e Sousa et al. (2022) oferecem perspectivas complementares. O primeiro demonstra que a adequação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho revela-se crucial para a retenção de colaboradores de diferentes gerações (X e Y). Já o segundo sublinha o impacto positivo das práticas de diversidade etária no bem-estar subjetivo, ao contribuir para a redução da intenção de saída. Estes contributos evidenciam a importância da implementação de políticas organizacionais que atendam às necessidades específicas de diferentes faixas etárias. O quadro seguinte destaca a evolução das gerações ao longo do tempo, permitindo compreender as principais mudanças na mentalidade e expectativas.

Quadro nº 4 – Comparação entre Gerações

Geração	Ano de Nascimento	Caraterísticas Principais	Mentalidade
<i>Baby Boomers</i>	1946-1964	Lealdade, estabilidade, trabalho árduo	Valorizam a hierarquia e a segurança no emprego
Geração X	1965-1980	Independência, pragmatismo, equilíbrio trabalho-vida	Adaptáveis, experiência e estabilidade
Geração Y (<i>Millenials</i>)	1981-1995	Tecnologia, inovação, colaboração	Procuram propósito, flexibilidade e desenvolvimento rápido
Geração Z	1996-2012	Nativos digitais, rapidez, diversidade	Preferem trabalho híbrido, propósito e inovação

Fonte: Adaptado de Rattanapon et al. (2023)

O bem-estar no trabalho emerge como um tema central neste cluster, ao ser explorado por vários autores. Bender et al. (2022) analisam a relação entre a flexibilidade laboral e a intenção de permanência e chegam à conclusão de que a flexibilidade temporal tem uma associação positiva com a retenção. Gomez-Jorge & Diaz-Garrido (2024) investigam o papel da autoestima no bem-estar no trabalho e demonstram que os trabalhadores com elevada autoestima revelam maior produtividade, satisfação e predisposição para atividades altruístas. Por sua vez, Gunawan et al. (2024) e Marlapa & Endri (2024) abordam, respetivamente, a insegurança no trabalho e o stress ocupacional, destacando os seus efeitos negativos na satisfação e na intenção de permanência.

Embora o conceito de contrato psicológico não seja tratado de forma explícita, alguns estudos tangenciam esta dimensão ao analisarem as expetativas dos trabalhadores relativamente às práticas organizacionais. Bender et al. (2022) e Zainal et al. (2022) discutem a importância da satisfação das expetativas laborais, como a flexibilidade e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, na promoção da retenção. Estas descobertas sugerem que a satisfação das expetativas subjetivas dos trabalhadores pode desempenhar um papel determinante na consolidação do vínculo organizacional.

Em suma, os contributos dos autores do cluster 1 oferecem uma perspetiva abrangente sobre a influência do envelhecimento, da diversidade etária, do bem-estar no trabalho e das expetativas laborais na retenção de efetivos. Estes resultados constituem um suporte para o desenvolvimento de políticas organizacionais que promovam um ambiente de trabalho mais inclusivo, equilibrado e propício à permanência dos colaboradores.

2.3.2. Cluster 2- Conflito Trabalho-Família, Apoio Social e Apoio Familiar

O segundo cluster aborda fatores externos relacionados com a interação entre a vida profissional e pessoal dos efetivos, destacando-se o papel do conflito trabalho-família, do apoio social e do apoio familiar na intenção de permanência ou saída. Os estudos integrados nesta categoria analisam como o equilíbrio entre estas dimensões e a percepção de apoio organizacional podem mitigar os efeitos adversos da profissão na satisfação e no compromisso organizacional. De seguida, apresenta-se o quadro que sintetiza os principais contributos dos autores identificados na RSL no âmbito deste cluster.

Quadro nº 5 – Autores do Cluster 2

Autores (ano)	Conceitos Associados
Alhorani et al. (2024)	Apoio Social
Ali et al. (2024)	Apoio Social
Arefin et al. (2020)	Conflito Trabalho-Família
Bajaba et al. (2022)	Conflito Trabalho-Família, Apoio Familiar
Burhan et al. (2023)	Apoio Social
Carvalho et al. (2022)	Apoio Social
Carvalho et al. (2024)	Apoio Social
Chatzoudes & Chatzoglou (2022)	Apoio Social
Halim et al. (2021)	Apoio Social
Hilal (2023)	Apoio Social
Naz et al. (2020)	Apoio Social
Ortiz et al. (2020)	Apoio Social
Ramírez et al. (2020)	Apoio Social
Rodrigues et al. (2023)	Apoio Social
Silva et al. (2024)	Apoio Social
Trentin (2023)	Apoio Social
Xuecheng et al. (2022)	Apoio Social
Yusliza et al. (2021)	Apoio Social

O cluster 2 concentra-se em temas como o Conflito Trabalho-Família, o Apoio Social e o Apoio Familiar e oferece contributos relevantes para a compreensão de como esses fatores afetam a retenção de efetivos. Arefin et al. (2020) e Bajaba et al. (2022) são particularmente relevantes ao explorar o Conflito Trabalho-Família. Arefin et al. (2020) demonstram que as políticas organizacionais percebidas como inadequadas aumentam o conflito trabalho-família, o que, por sua vez, afeta negativamente o desempenho e aumenta a intenção de rotatividade. Bajaba et al. (2022) complementam essa visão ao

mostrar que o apoio social, tanto no trabalho quanto no contexto familiar, pode reduzir o conflito trabalho-família e, conseqüentemente, a intenção de rotatividade.

O Apoio Social é um tema central no cluster 2, com vários autores a destacar a sua importância para a retenção de funcionários. Ali et al. (2024) investigam as práticas de GRH que influenciam a retenção da Geração Z, concluindo que um ambiente de trabalho de apoio, oportunidades de formação e desenvolvimento são particularmente importantes para as mulheres, enquanto a remuneração e a clareza de papéis têm um impacto maior na retenção de homens. Burhan et al. (2023) e Hilal (2023) exploram o papel da liderança ética e do *empowerment* no apoio social, mostrando que líderes éticos e ambientes de trabalho que promovem o *empowerment* aumentam o compromisso organizacional e reduzem a intenção de rotatividade.

O Apoio Familiar é abordado de forma mais direta por Bajaba et al. (2022), que destacam a importância do apoio familiar para o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. O estudo sugere que organizações que promovem o apoio familiar podem reduzir o conflito trabalho-família e aumentar a retenção de funcionários. Outros autores, como Carvalho et al. (2022) e Chatzoudes & Chatzoglou (2022), focam-se no Apoio Social no ambiente de trabalho, ao discutir a importância de um clima organizacional positivo e de práticas de GRH que promovam a satisfação e o bem-estar dos funcionários.

Em resumo, os autores do cluster 2 destacam a importância do Conflito Trabalho-Família, do Apoio Social e do Apoio Familiar para a retenção de efetivos. Esses estudos sugerem que políticas organizacionais que promovam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, o apoio social no ambiente de trabalho e o apoio familiar podem ser estratégias eficazes para aumentar a retenção e a satisfação dos funcionários.

2.4. Síntese Conclusiva

A RSL permitiu identificar e organizar o conhecimento existente em torno dos fatores que influenciam a retenção de efetivos no Exército Português, agrupados em dois grandes clusters temáticos. O Cluster 1 – Envelhecimento, Diversidade Etária, Bem-Estar no Trabalho e Contrato Psicológico evidenciou a importância dos fatores internos na satisfação e permanência dos colaboradores, ao destacar como o bem-estar, a diversidade geracional e as expectativas subjetivas dos trabalhadores afetam a intenção de saída.

Por sua vez, o Cluster 2 – Conflito Trabalho-Família, Apoio Social e Apoio Familiar revelou a influência dos fatores externos, nomeadamente o apoio social e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, na mitigação da intenção de saída.

A análise realizada demonstra que a retenção de efetivos é um fenómeno multidimensional, que resulta da interação entre fatores individuais, organizacionais e sociais. Os estudos analisados apontam para a necessidade de políticas organizacionais que conciliem as exigências da vida militar com a promoção do bem-estar e do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, através de um ambiente inclusivo e de apoio. Contudo, verificou-se que a literatura existente apresenta algumas lacunas, especialmente no que diz respeito à aplicação prática destas medidas em contextos militares, bem como à análise longitudinal dos seus efeitos na retenção de efetivos.

Estes resultados reforçam a necessidade de uma abordagem integrada na GRH, que alie as práticas organizacionais às especificidades da condição militar. A compreensão dos fatores identificados na revisão sistemática será aprofundada no capítulo seguinte, através da análise do enquadramento da GRH no Exército Português. Esta análise permitirá avaliar de que forma as políticas e os incentivos atualmente em vigor respondem aos desafios identificados na literatura e contribuem para a retenção de efetivos, ao estabelecer a ligação entre o quadro teórico e a realidade prática da organização.

CAPÍTULO 3 – ENQUADRAMENTO DA GRH NO EXÉRCITO PORTUGUÊS

A GRH no Exército Português é fundamental para garantir a prontidão operacional e a retenção de efetivos qualificados (Rosado et al., 2019). Dada a especificidade da carreira militar, torna-se essencial compreender a estrutura organizacional da GRH, o enquadramento normativo e os incentivos em vigor.

Este capítulo analisa as entidades responsáveis pela gestão do pessoal militar, o quadro legal aplicável e as medidas de incentivo à retenção. Adicionalmente, examina-se a relação entre os incentivos e os fatores de permanência identificados na RSL. Por fim, é apresentada uma análise SWOT, que permite ter uma visão crítica sobre os desafios e oportunidades da GRH no Exército Português.

3.1. Estrutura da GRH no Exército Português

A GRH no Exército Português tem como objetivo garantir que a instituição disponha do pessoal necessário, com as competências adequadas, para cumprir a sua missão, em conformidade com a Lei de Bases das Forças Armadas (Lei Orgânica n.º 1-B/2009, de 7 de julho), o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de

maio) e a Lei do Serviço Militar (Lei n.º 174/99, de 21 de setembro). Esta gestão envolve diversas entidades e funções, organizadas hierarquicamente (Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro).

No topo da estrutura encontra-se o **Estado-Maior do Exército (EME)**, responsável pelo planeamento estratégico e definição das políticas de GRH (Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro). O **Comando do Pessoal (CmdPess)**, sob a supervisão do EME, coordena a execução da GRH no Exército e supervisiona a **Direção de Administração de Recursos Humanos (DARH)**, a **Direção de Formação (DF)**, a **Direção de Serviços do Pessoal (DSP)**, o **Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE)** e a **Direção de Saúde (DS)** (Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro).

A **DARH** assume um papel central, ao ser responsável pelo recrutamento, seleção, formação, progressão na carreira e administração salarial (Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro). Entre as suas funções, destaca-se o estudo, planeamento e proposta da distribuição anual dos efetivos militares (Lei n.º 174/99, de 21 de setembro).

A **DF** desempenha um papel fundamental ao planear, coordenar e executar as atividades de formação inicial e contínua, com vista a assegurar que os militares adquiram e mantenham as competências necessárias para o desempenho eficaz das suas funções (Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro).

A **DSP**, embora focada no apoio ao pessoal através da assistência na doença, assistência social e apoio jurídico, contribui também para a satisfação e bem-estar dos militares. Sob a sua tutela, encontra-se a Banda do Exército e a Fanfarra do Exército (Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro).

O **CPAE** é responsável pela avaliação psicológica dos candidatos e apoio psicológico aos militares (Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro).

A **DS** garante a prestação de cuidados de saúde adequados, um fator crítico para a capacidade de desempenho dos militares, capaz de influenciar diretamente o seu bem-estar e disponibilidade (Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro).

Paralelamente, o **Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA)** coordena a GRH entre os três ramos das Forças Armadas, com o objetivo de promover a uniformização de procedimentos e a otimização de recursos (Lei Orgânica n.º 1-B/2009, de 7 de julho).

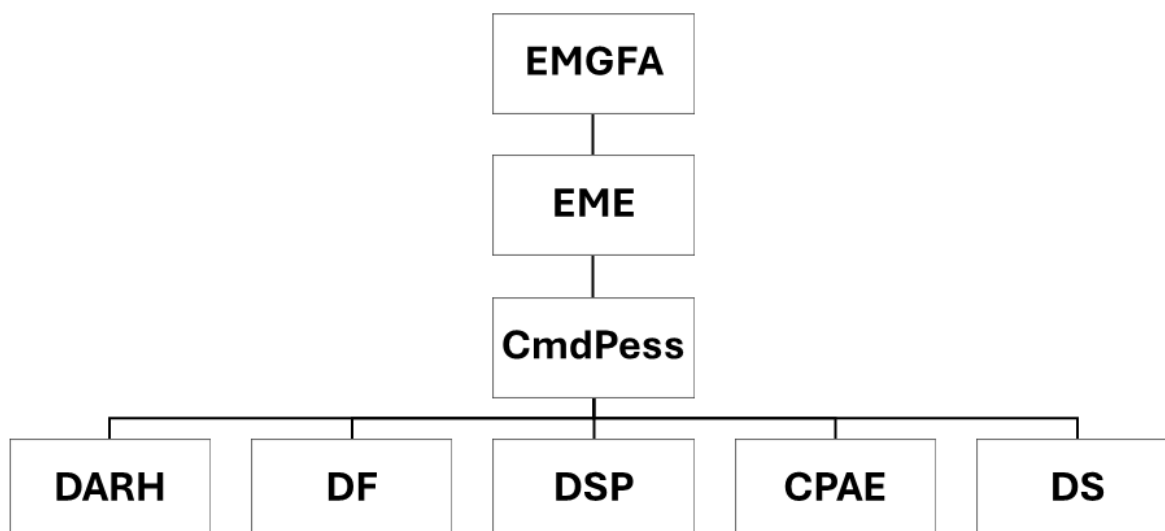


Figura n.º 2 – Estrutura da GRH do Exército Português

Fonte: Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro

3.2. Enquadramento Legal

A estrutura normativa do Exército Português está sustentada na Constituição da República Portuguesa, na Lei de Defesa Nacional e na Lei Orgânica do Exército. A Constituição da República Portuguesa estabelece o papel das Forças Armadas na defesa da soberania nacional ao impôr princípios fundamentais à estrutura militar, tais como, a hierarquia, a disciplina e o carácter permanente da instituição. Neste contexto, a Lei de Defesa Nacional e a Lei Orgânica do Exército definem a missão, organização e funcionamento da força terrestre, delimitando o enquadramento legal da gestão do seu pessoal.

Todavia, o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) é que constitui a peça central da regulamentação da carreira militar, ao estabelecer os regimes de vinculação, direitos, deveres e condições de progressão dos efetivos. dos Santos & Coelho (2020) referem que a estrutura piramidal das Forças Armadas e a limitação de vagas para a permanência resultam num elevado nível de rotatividade, o que impõe desafios significativos à retenção de militares qualificados. O sistema de vinculação assenta em quatro grandes modalidades: **Regime de Voluntariado (RV)**, **Regime de Contrato (RC)**, **Regime de Contrato Especial (RCE)** e **Regime de Nomeação Definitiva (RND)**, sendo os três primeiros transitórios e apenas o último garante estabilidade profissional. A figura seguinte sintetiza os diferentes regimes de vinculação no Exército Português.

Regime de Voluntariado	Regime de Contrato	Regime de Contrato Especial	Regime de Nomeação Definitiva
•Pode durar até 12 meses.	•Pode durar entre 2 a 6 anos.	•Pode durar entre 8 a 18 anos, podendo chegar a 20 anos em casos específicos previstos na lei.	•Permanente.

Figura n.º 3 – Regimes de Vinculação

Fonte: Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio

O EMFAR também prevê a progressão vertical e a progressão horizontal. A **progressão vertical** ocorre quando os militares são promovidos a um posto superior dentro da sua classe, conforme ilustrado na figura n.º 4, enquanto a **progressão horizontal** mantém o militar no mesmo posto, permitindo-lhe avançar em posições remuneratórias mediante despacho favorável do Chefe de Estado-Maior do Exército (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio). No mesmo diploma, também estão previstas três modalidades de progressão vertical: **diuturnidade**, que assegura a promoção após o tempo exigido; **antiguidade**, que depende da existência de vaga; e **escolha**, que exige vacatura e mérito demonstrado. Além disso, a progressão vertical, em certos casos, também requer formação contínua, incluindo o Curso de Promoção a Cabo (CPCab), o Curso de Promoção a Sargento-Ajudante (CPSAju), o Curso de Promoção a Capitão (CPC), o Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) e o Curso de Promoção a Oficial General (CPOG).



Figura n.º 4 – Progressão entre Categorias

Fonte: Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio

Paralelamente, o Regulamento de Disciplina Militar reforça o carácter hierárquico e disciplinar da carreira, ao impôr deveres e restrições específicas à condição militar, incluindo limitações ao exercício de direitos civis e políticos. Tais restrições, embora justificadas pela natureza da função, podem constituir um fator de desmotivação para a permanência prolongada no serviço ativo.

A Lei do Serviço Militar, por sua vez, rege os processos de recrutamento e ingresso no Exército, ao estabelecer os critérios de seleção e formação dos militares. Contudo, a diminuição da atratividade da carreira militar perante as oportunidades do setor privado tem resultado numa crescente dificuldade no recrutamento e na retenção de efetivos (Rosado et al., 2019). Portanto, os regimes remuneratórios e os incentivos sociais revelam-se determinantes na fidelização do pessoal, sendo regulados por normas específicas que definem suplementos, apoios à família e benefícios na transição para a vida civil.

3.3. Regulamento de Incentivos para a Prestação de Serviço Militar

O Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar estabelece um conjunto de benefícios destinados a militares em RV, RC e RCE, concebidos com o propósito de atrair, reter e facilitar a transição para a vida civil. Este regulamento surge como um mecanismo essencial para promover a estabilidade dos quadros, devendo ser analisado à luz dos fatores identificados na RSL.

Os incentivos presentes neste regulamento encontram-se estruturados em quatro grandes categorias que constam na figura n.º 5.



Figura n.º 5 – Categorias de Incentivos

Fonte: Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro

A primeira categoria de incentivos está associada aos **apoios à qualificação escolar e profissional**, que visa dotar os militares de competências que lhes permitam uma melhor inserção no mercado de trabalho após a cessação da prestação de serviço militar. Neste contexto, os militares em regime de RC e RCE têm direito a formação certificada, que assegura, no mínimo, a obtenção do nível 4 do Quadro Nacional de Qualificações. Adicionalmente, são-lhes garantidas vagas prioritárias em cursos promovidos pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), correspondente a 10% das disponibilizadas. Paralelamente, 2,5% das vagas do Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior são reservadas a militares que cumpram os requisitos temporais estipulados. Este conjunto de incentivos inclui ainda a atribuição de um subsídio para pagamento de propinas, acessível após cinco anos de serviço, bem como a possibilidade de reconhecimento do tempo de serviço militar como estágio profissional em determinadas áreas técnicas. Assim, ao garantir o acesso a formação qualificada e valorizada no setor civil, o Exército não só motiva os militares a prolongarem a sua permanência no serviço militar, como assegura, simultaneamente, a sua preparação para uma futura transição profissional.

A segunda categoria de incentivos compreende os **apoios financeiros e materiais**, com o intuito de assegurar condições económicas atrativas para a permanência no serviço militar. Neste âmbito, os militares beneficiam de uma remuneração equiparada à dos efetivos do Quadro Permanente (QP), acrescida de suplementos e subsídios diversos. Adicionalmente, após a cessação do vínculo militar, é-lhes concedida uma prestação pecuniária correspondente a um duodécimo da remuneração anual por cada ano de serviço

efetivamente prestado. A estes benefícios acrescem ainda o alojamento, a alimentação e o fardamento gratuitos, em condições idênticas às garantidas aos militares do QP, bem como a redução das tarifas nos transportes públicos. Estes apoios, ao garantirem condições económicas competitivas, contribuem para a diminuição da intenção de saída dos militares e reforçam a atratividade da carreira militar.

A terceira categoria de incentivos diz respeito aos **apoios à inserção no mercado de trabalho** e destina-se a facilitar a transição dos militares para carreiras civis ou forças de segurança. Neste domínio, destacam-se as iniciativas de apoio ao empreendedorismo, que disponibilizam assistência técnica e financeira a militares que pretendam criar o seu próprio emprego ou empresa. Paralelamente, são concedidos benefícios às entidades empregadoras que integrem ex-militares, promovendo a sua absorção pelo setor privado. No setor público, militares com um mínimo de cinco anos de serviço beneficiam de acesso preferencial a concursos reservados a trabalhadores com vínculo à Administração Pública. Além disso, são-lhes garantidas vagas preferenciais nos concursos de admissão a diversas forças de segurança e serviços de emergência, como a Guarda Nacional Republicana (GNR), Polícia de Segurança Pública (PSP), Polícia Marítima e Corpos de Bombeiros. Esta estrutura de incentivos, ao proporcionar perspectivas de progressão para carreiras estáveis e compatíveis com a formação militar, incentiva os militares a cumprirem o tempo mínimo necessário para usufruírem destes benefícios.

A última categoria engloba os **apoios sociais e familiares**, concebidos com o objetivo de reforçar a estabilidade social e melhorar a qualidade de vida dos militares e das suas famílias. Entre os benefícios garantidos, destacam-se o acesso à assistência médica em condições idênticas às dos militares do Quadro Permanente, bem como a existência de apoios específicos à parentalidade, incluindo benefícios na rede de educação pré-escolar. Adicionalmente, é garantido aos filhos dos militares o acesso a estabelecimentos militares de ensino em condições equiparadas às dos efetivos do QP. Cumpre ainda referir que o tempo de serviço prestado em RV, RC ou RCE é contabilizado para efeitos de reforma, assegurando a sua valorização para o cálculo da pensão de reforma. Este conjunto de incentivos visa garantir um grau de estabilidade compatível com as exigências da profissão militar e desempenha um papel fundamental na decisão de permanência dos militares, particularmente daqueles que já constituíram família.

3.4. Relação entre os Incentivos e os Fatores de Retenção

A análise de coocorrência realizada na RSL permitiu identificar dois grandes clusters temáticos que se relacionam diretamente com os incentivos em vigor:



Figura n.º 6 – Caracterização dos Clusters

A figura n.º 7 estabelece uma relação entre os incentivos oferecidos pelo Exército Português e os fatores identificados nos clusters temáticos da investigação. Esta integração permite compreender de que forma os mecanismos de retenção institucional podem mitigar os fatores que contribuem para a saída dos militares e reforçar aqueles que promovem a permanência no serviço.

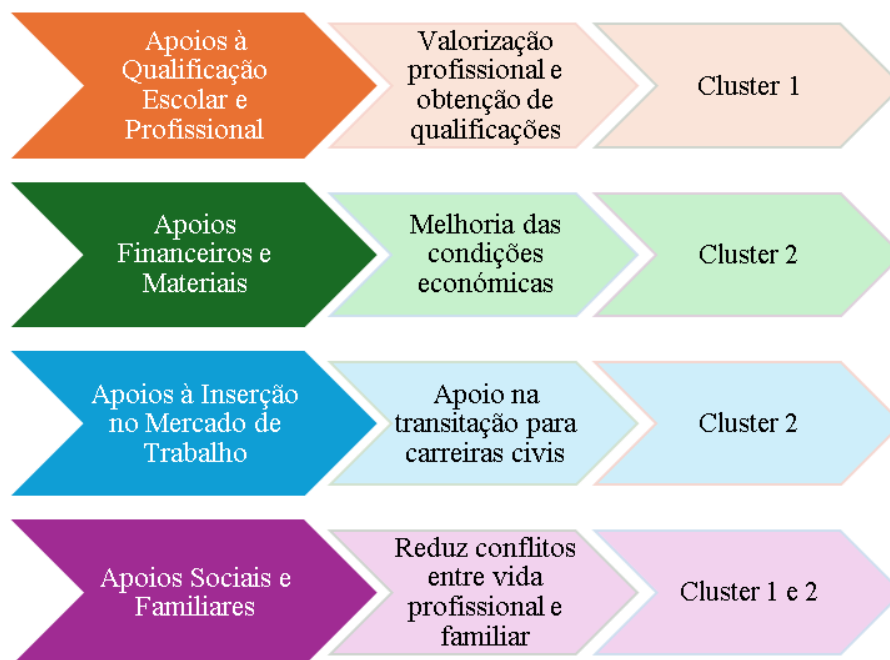


Figura n.º 7 – Relação entre os Incentivos e os Clusters

Em síntese, o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar mostra-se alinhado com os fatores de retenção identificados na RSL, ao proporcionar um conjunto diversificado de benefícios que considera aspetos financeiros, profissionais e sociais. Contudo, para avaliar corretamente a eficácia do modelo atual, torna-se essencial recorrer a uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*), de modo a identificar os seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças que influenciam a retenção de efetivos no Exército Português.

3.6. Análise SWOT

A análise SWOT constitui uma ferramenta essencial para avaliar de forma estruturada os fatores internos e externos que impactam a gestão de recursos humanos no Exército Português. Com esta abordagem é possível destacar os pontos fortes a explorar, os pontos fracos que exigem correção, as oportunidades que podem ser exploradas e as ameaças que representam riscos para a retenção de efetivos (Dalton, 2019).

No contexto do Exército Português, esta análise assume particular relevância, dado o desafio crescente da retenção de militares, num ambiente marcado por restrições orçamentais, concorrência do setor privado e mudanças nas expectativas profissionais das novas gerações. A matriz SWOT apresentada a seguir sintetiza os principais fatores que influenciam a gestão do capital humano militar.

Quadro nº 6 – Análise SWOT

Fatores Internos	Fatores Externos
Forças (<i>Strengths</i>)	Oportunidades (<i>Opportunities</i>)
Estrutura organizacional sólida e disciplinada.	Possibilidade de modernização dos regimes contratuais.
Formação técnico-profissional especializada e reconhecida.	Implementação de novas políticas de retenção baseadas nas melhores práticas internacionais.
Benefícios sociais e apoio na transição para a vida civil.	Crescente valorização da experiência militar no setor privado.
Sentimento de missão e espírito de corpo como fatores motivacionais.	Potencial para cooperação com instituições de ensino para aumentar atratividade da carreira.
Fraquezas (<i>Weaknesses</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)
Progressão na carreira limitada por restrições hierárquicas.	Concorrência do setor privado que oferece melhores condições salariais e maior flexibilidade.
Regimes de vinculação pouco atrativos, o que motiva a elevada taxa de saída.	Redução demográfica e menor interesse das novas gerações pela carreira militar.
Exigências da condição militar, incluindo restrições a direitos civis.	Restrições orçamentais que limitam aumentos salariais e incentivos financeiros.
Ambiente hierárquico rígido, que dificulta a retenção de perfis mais inovadores.	Necessidade de adaptação constante às novas tecnologias e táticas militares.

A análise SWOT aplicada à gestão de recursos humanos no Exército Português permitiu identificar os principais fatores internos e externos que influenciam a retenção de efetivos. Entre os pontos fortes, destacam-se a qualidade da formação militar, a estabilidade da carreira e o espírito de corpo, elementos que reforçam o compromisso organizacional dos militares. No entanto, existem fragilidades significativas, como a estrutura hierárquica rígida, a limitação de perspectivas de progressão e a dificuldade na conciliação entre a vida militar e a vida pessoal.

No que diz respeito às oportunidades, verifica-se um potencial de modernização das práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente através da adoção de políticas mais flexíveis de progressão na carreira e do reconhecimento da experiência militar no setor civil. Já as ameaças incluem a crescente concorrência do setor privado, a redução do interesse dos jovens em seguir carreiras militares e as restrições orçamentais que limitam a implementação de incentivos à retenção.

A identificação destes fatores permite sugerir estratégias que possam mitigar as ameaças e capitalizar as oportunidades, contribuindo para um modelo de gestão de recursos humanos mais eficiente e adaptado às necessidades do Exército Português.

3.7. Síntese Conclusiva

A GRH no Exército Português assenta numa estrutura bem definida e regulamentada, que assegura o recrutamento, formação e progressão dos militares. No entanto, os desafios relacionados com a retenção de efetivos exigem uma análise mais aprofundada sobre a eficácia das estratégias adotadas. A análise SWOT evidenciou que, apesar dos incentivos e oportunidades de formação, persistem fatores estruturais e organizacionais que afetam a permanência dos militares, nomeadamente a competitividade do setor privado e a rigidez da progressão na carreira.

Neste contexto, importa compreender as perceções dos militares sobre os fatores que influenciam a sua intenção de permanência ou saída. Assim, o próximo capítulo apresenta a metodologia adotada para a recolha e análise dos dados, dando a conhecer os procedimentos de investigação que permitirão validar empiricamente as questões levantadas ao longo deste estudo.

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

A metodologia adotada nesta investigação tem como objetivo assegurar o rigor científico na análise dos fatores que influenciam a retenção de efetivos no Exército Português. Para tal, foi utilizada uma abordagem mista que combina técnicas quantitativas e qualitativas. A abordagem quantitativa permitiu recolher dados objetivos sobre o clima organizacional e as intenções de permanência, enquanto a abordagem qualitativa possibilitou uma análise aprofundada das perceções dos militares e o levantamento das boas práticas de GRH aplicadas no Exército Espanhol passíveis de ser transpostas para o Exército Português.

4.1. Objetivo da Investigação

A definição clara da relação entre o objetivo geral, a questão central de investigação, os objetivos específicos e as questões derivadas é essencial para garantir a coerência metodológica do estudo (García-González & Sánchez-Sánchez, 2020). Segundo Opoku et al. (2016), a estruturação lógica destes elementos permite delimitar com precisão o problema em análise, facilitando a escolha das técnicas de recolha e análise de dados mais adequadas. Dessa forma, a figura abaixo sintetiza a relação entre estes elementos, evidenciando a forma como cada questão específica contribui para o alcance do objetivo geral da investigação.

Quadro nº 7 – Relação entre o Objetivo Geral e os Objetivos Específicos

Objetivo Geral	Questão Central	Objetivos Específicos	Questões Derivadas
Analisar os principais desafios enfrentados pelo Exército Português em relação à retenção de efetivos	Quais são os principais desafios enfrentados pelo Exército Português em relação à retenção de efetivos?	OE1: Analisar os fatores que influenciam a decisão dos militares de permanecer no serviço	QD1: Quais são os fatores que influenciam a decisão dos militares de permanecer no serviço?
		OE2: Analisar as estratégias de gestão de recursos humanos atualmente empregues para promover a retenção de efetivos no Exército Português	QD2: Quais são as estratégias de gestão de recursos humanos atualmente empregues para promover a retenção de efetivos no Exército Português?
		OE3: Avaliar o clima organizacional do Exército Português, para identificar possíveis aspetos que possam afetar a retenção de efetivos	QD3: Como se caracteriza o clima organizacional do Exército Português?
		OE4: Comparar as estratégias e práticas de retenção do Exército Português com as adotadas por outros exércitos internacionais, a fim de identificar boas práticas que possam ser aplicadas no contexto português	QD4: Como é que as estratégias e práticas de retenção do Exército Português se comparam com as de outros exércitos internacionais?
		OE5: Apurar estratégias que possam contribuir para aumentar a retenção de efetivos no Exército Português, com base nas evidências obtidas durante a pesquisa	QD5: Que estratégias podem contribuir para aumentar a retenção de efetivos no Exército Português?

A definição de hipóteses foi essencial para orientar esta investigação, pois permitiu estabelecer relações entre variáveis e direcionar a análise empírica dos dados (Bulajic et al., 2012). No âmbito desta investigação, as hipóteses foram definidas de forma a responder às perguntas derivadas do estudo, garantindo um alinhamento entre os objetivos da pesquisa e os métodos de recolha e análise de dados.

A figura abaixo sintetiza a relação entre as perguntas derivadas e as hipóteses formuladas para assegurar a coerência metodológica da investigação.

Quadro nº 8 – Relação entre as Questões Derivadas e as Hipóteses Levantadas

Questões Derivadas	Hipóteses
<p>QD1: Quais são os fatores que influenciam a decisão dos militares de permanecer no serviço?</p>	H1.1: As oportunidades de progressão na carreira e formação contínua estão associadas à intenção de permanência dos militares.
	H1.2: A insatisfação com as condições de trabalho está associada a uma maior intenção de saída.
	H1.3: O equilíbrio vida-trabalho influencia a decisão de continuar.
	H1.4: Um ambiente de trabalho positivo aumenta a intenção de permanência.
	H1.5: A valorização dos militares mais seniores contribui para a permanência.
	H1.6: A correspondência entre as expetativas iniciais e a realidade influencia a permanência.
	H1.7: Uma comunicação eficaz está associada a maior retenção.
	H1.8: O apoio familiar está positivamente associado à continuidade na carreira.
	H1.9: A identificação com os valores do Exército está associada à permanência.
	H1.10: O compromisso institucional reduz a procura por alternativas no setor civil.
	H1.11: A insatisfação com fatores organizacionais está associada à intenção de saída.
	H1.12: Militares com mais tempo de serviço demonstram maior intenção de permanência.
	H1.13: A intenção de permanência varia consoante a categoria.
<p>QD2: Quais são as estratégias de gestão de recursos humanos atualmente empregues para promover a retenção de efetivos no Exército Português?</p>	<p>H2.1: Os recursos e medidas do Exército são insuficientes para garantir a retenção a longo prazo.</p>
<p>QD3: Como se caracteriza o clima organizacional do Exército Português?</p>	H3.1: O apoio institucional está associado à satisfação profissional.
	H3.2: A liderança positiva impacta a motivação e compromisso.
	H3.3: O reconhecimento dos superiores aumenta a satisfação profissional.
	H3.4: Relações de camaradagem positivas entre colegas estão associadas à satisfação profissional.
<p>QD4: Como é que as estratégias e práticas de retenção do Exército Português se comparam com as de outras forças internacionais?</p>	H4.1: Práticas mais flexíveis e adaptadas às novas gerações estão associadas a melhores taxas de retenção.
	H4.2: Existem estratégias aplicadas noutras forças da OTAN que poderiam ser bem sucedidas no Exército Português.
<p>QD5: Que estratégias podem contribuir para aumentar a retenção de efetivos no Exército Português?</p>	H5.1: A introdução de horários de trabalho mais flexíveis seria percecionada como uma estratégia eficaz de retenção pelos militares.
	H5.2: As condições salariais e os benefícios económicos são tidos como o elemento mais importante na permanência.

4.2. Estratégia de Investigação

A investigação foi delineada com base nos dois clusters principais identificados na análise de coocorrência realizada no VOSviewer:

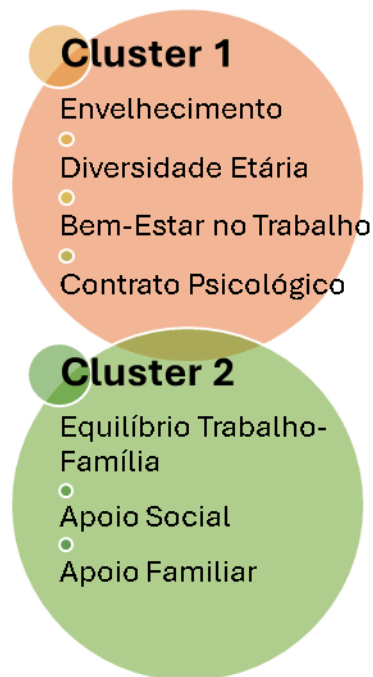


Figura n.º 8 – Clusters

Dado que o estudo envolve tanto variáveis mensuráveis como perceções individuais, adotou-se uma metodologia mista (quantitativa e qualitativa), estruturada em duas fases:

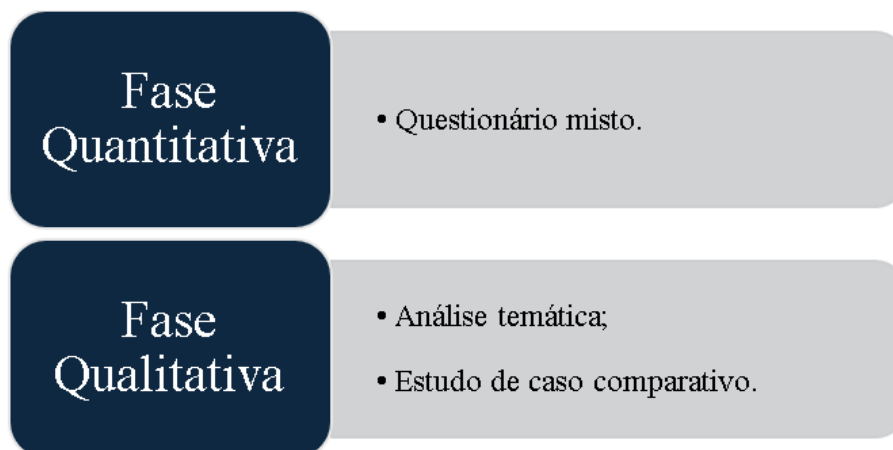


Figura n.º 9 – Fases da Investigação

A escolha desta abordagem permitirá uma análise mais completa do fenómeno da retenção, ao articular as evidências empíricas com os padrões teóricos previamente identificados (Brill & Schwab, 2019).

4.3. População e Amostra

A população-alvo são os militares em serviço efetivo do Exército Português nas seguintes modalidades de prestação de serviço: RV; RC; RCE; e QP.

A análise desta população permite comparar a experiência de diferentes regimes e verificar se há diferenças na retenção consoante o vínculo militar.

São, portanto, critérios de inclusão os militares em serviço efetivo no Exército Português de diferentes armas e serviços, patentes e anos de serviço para garantir representatividade. Em contrapartida, são critérios de exclusão os militares na reserva ou reforma, civis e militares de outros ramos das forças armadas (Marinha e Força Aérea).

O tamanho da amostra foi determinado com base nos dados mais recentes publicados pelo EMGFA que informam que o Exército Português contabiliza aproximadamente 11.000 militares. A fim de estudar esta população com uma margem de erro de 5% (o que significa que os resultados da amostra podem variar até 5% em relação à população total) e um nível de confiança de 95% (o que indica que há 95% de probabilidade de que os resultados da amostra representem a população total), utilizou-se a fórmula para populações finitas, seguindo as recomendações de Krejcie & Morgan (1970). Após a realização dos cálculos, concluiu-se que seria necessária uma amostra de aproximadamente 372 militares para garantir a representação e confiabilidade dos resultados.

No âmbito da amostra qualitativa, procedeu-se à seleção de um Oficial diretamente ligado à GRH do Exército Espanhol, a fim de extrair informações relevantes sobre as práticas e processos relacionados à retenção de efetivos.

4.4. Instrumentos de Recolha de Dados

As perguntas do questionário foram desenhadas com base nos conceitos principais identificados nos clusters da RSL e a entrevista foi guiada pelos temas emergentes da fase quantitativa, de modo a procurar soluções para os problemas identificados.

O questionário é composto por cinco secções principais (apêndice C):

Quadro nº 9 – Grupos do Questionário

Dados Sociodemográficos

Analisar padrões por grupo.

Fatores Internos

Avaliar a satisfação profissional, envelhecimento e diversidade etária, bem-estar no trabalho, contrato psicológico e progressão na carreira.

Fatores Externos

Avaliar o conflito trabalho-família, apoio social no trabalho, apoio dos superiores hierárquicos, apoio familiar e apoio institucional.

Intenção de Permanência ou Saída

Avaliar os fatores que motivam a continuidade ou abandono.

Sugestões para melhoria

Captar percepções individuais.

Por outro lado, o guião da entrevista semiestruturada (apêndice D) abordou temas como:

Quadro nº 10 – Temas da Entrevista Semiestruturada

Temas da Entrevista Semiestruturada
Estrutura e Estratégias de GRH
Incentivos e Progressão na Carreira
Bem-Estar, Qualidade de Vida e Apoios
Clima Organizacional e Reconhecimento Profissional
Comparação com o Setor Privado e Adaptação às Novas Gerações
Melhores Práticas e Aplicabilidade ao Exército Português

Durante esta etapa da investigação, foram utilizados diferentes softwares para recolha e análise de dados. Na análise quantitativa, foram utilizados dois *softwares*, o *Google Forms* para recolha de dados e, posteriormente, o *IBM SPSS Statistics 30.0* para análise estatística. Por sua vez, na análise qualitativa foi utilizado o *Microsoft Excel*.

4.5. Procedimentos de Recolha de Dados

A recolha de dados decorreu entre **03/04/2025** e **30/04/2025** e contemplou os seguintes passos:

1. Distribuição do questionário por meios digitais através da intranet do Exército Português;
2. Realização de uma entrevista em ambiente controlado, garantindo o anonimato e a confidencialidade;
3. Gravação e transcrição da entrevista, com consentimento informado do participante.

4.6. Análise de Fiabilidade

Para aferir a consistência interna das escalas utilizadas no questionário, foi calculado o coeficiente *alfa* de Cronbach (α). Este indicador estatístico avalia a fiabilidade das dimensões formadas por múltiplos itens, medindo até que ponto os itens de um mesmo grupo apresentam correlação entre si. Valores de *alfa* superiores a 0,7 são geralmente considerados indicadores de boa consistência interna (Kılıç, 2016). No presente estudo, a análise de fiabilidade foi aplicada aos grupos de itens relacionados com os fatores internos, fatores externos e a intenção de permanência ou saída, permitindo validar a robustez das escalas antes da análise estatística inferencial.

4.7. Técnicas de Análise de Dados

A análise estatística foi realizada através do software IBM SPSS *Statistics* 30.0, amplamente utilizado em investigações sociais e reconhecido pela sua fiabilidade na análise de dados quantitativos (Rahman & Muktadir, 2021). Esta ferramenta permitiu uma leitura sistemática e rigorosa dos dados recolhidos, assegurando a objetividade e reprodutibilidade dos resultados. A escolha dos testes de hipóteses no âmbito das técnicas de inferência estatística teve em conta a natureza das variáveis e os objetivos definidos para esta investigação.

Para analisar possíveis associações entre variáveis categóricas (como, por exemplo, a categoria, o regime de prestação de serviço ou a existência de filhos) e a intenção de permanência, recorreu-se ao teste de independência do Qui-Quadrado. Este teste avalia se existe uma relação significativa entre duas variáveis, ao comparar as frequências observadas com as que seriam esperadas caso não existisse associação entre elas. De acordo com McHugh (2013), trata-se de uma técnica de estatística inferencial adequada para variáveis

qualitativas nominais¹ ou ordinais². Sob a hipótese de independência entre as variáveis consideradas, a mesma será rejeitada sempre que o valor de p^3 for inferior a 0,05, nível de significância considerado nesta investigação.

No caso das variáveis ordinais, nomeadamente as que resultam de escalas de perceção (como a satisfação no trabalho, a comunicação interna ou o apoio institucional), foi utilizado o coeficiente de correlação de Spearman. Esta é uma medida estatística não paramétrica que permite avaliar a intensidade e direção da relação entre duas variáveis cuja distribuição é desconhecida. Segundo Hauke & Kossowski (2011), a correlação de Spearman é especialmente útil para dados derivados de escalas de Likert, como é o caso do presente estudo. Os valores de correlação variam entre -1 e 1, sendo classificados conforme ilustrado no quadro n.º 11.

Quadro n.º 11 – Interpretação dos Coeficientes de Correlação de Spearman

Intervalo do Coeficiente (ρ)	Grau da Correlação
-1,0 a -0,9	Muito forte negativa
-0,9 a -0,7	Forte negativa
-0,7 a -0,4	Moderada negativa
-0,4 a -0,2	Baixa negativa
-0,2 a 0,0	Muito fraca negativa
0,0 a 0,2	Muito fraca positiva
0,2 a 0,4	Baixa positiva
0,4 a 0,7	Moderada positiva
0,7 a 0,9	Forte positiva
0,9 a 1,0	Muito forte positiva

Fonte: Field (2024)

A implementação do teste de independência de Qui-Quadrado permite verificar se a associação observada é estatisticamente significativa na população de onde se extraiu a amostra em estudo.

No que diz respeito à análise qualitativa, recorreu-se ao método de análise temática (Braun & Clarke, 2006) que contempla os seguintes passos:

1. Transcrição e leitura das entrevistas para identificar padrões e ideias recorrentes;

¹ Variável qualitativa que categoriza ou classifica os dados sem estabelecer qualquer ordem entre as categorias (ex.: género, naturalidade, arma ou serviço).

² Variável qualitativa que, além de classificar os dados, estabelece uma ordem ou hierarquia entre as categorias, embora sem quantificar a diferença entre elas (ex.: grau académico, posto militar, nível de satisfação).

³ O valor de p representa a probabilidade de que os resultados observados tenham ocorrido por acaso. Quanto menor for o valor de p , maior é a evidência de que existe uma relação estatisticamente significativa entre as variáveis em estudo.

2. Codificação das respostas em categorias temáticas relacionadas com os objetivos da investigação (ex.: motivação, incentivos, progressão na carreira, apoio social, equilíbrio trabalho-família);
3. Agrupamento por temas emergentes, de modo a compreender as principais barreiras e facilitadores da retenção de efetivos;
4. Cruzamento dos dados qualitativos e quantitativos (triangulação), de acordo com as recomendações de Bekhet & Zauszniewski (2012) para reforçar a validade dos resultados;
5. Extração de citações relevantes para ilustrar os resultados e proporcionar uma análise mais rica e contextualizada.

4.8. Seleção do Caso Comparativo

A escolha do Exército Espanhol como caso comparativo fundamenta-se num conjunto de critérios metodológicos e estratégicos que asseguram a pertinência da comparação com o Exército Português. Em primeiro lugar, ambos os países integram a OTAN e partilham o mesmo contexto da Europa Ocidental, o que implica exigências operacionais e doutrinárias comuns. A proximidade geográfica e a afinidade cultural entre Portugal e Espanha favorecem também a compreensão mútua das respetivas realidades militares e institucionais.

Adicionalmente, os dois exércitos apresentam semelhanças relevantes ao nível da estrutura organizacional, dos regimes de prestação de serviço (contrato e carreira) e dos desafios associados à profissionalização, à motivação e à retenção de efetivos. A sua dimensão organizacional, ainda que com diferenças numéricas, é suficientemente comparável para permitir uma análise equilibrada e relevante para efeitos comparativos e de aprendizagem organizacional.

Por outro lado, ambos operam em contextos geopolíticos semelhantes, respondendo a exigências europeias e internacionais que afetam diretamente a sua estratégia de recursos humanos. Acresce que a disponibilidade de fontes oficiais, documentos estratégicos e contactos institucionais torna viável a recolha e análise de dados de forma transparente e fiável.

4.9. Limitações Metodológicas

Apesar do rigor metodológico aplicado, este estudo apresenta algumas limitações, que não invalidam os resultados, mas devem ser consideradas na sua interpretação. Uma das

limitações deste estudo prende-se com a dimensão da amostra, a qual, por ser relativamente reduzida, poderá limitar a generalização dos resultados obtidos para o conjunto do Exército Português. No entanto, a profundidade da análise qualitativa e a triangulação metodológica ajudam a mitigar esse impacto. Outra limitação é a possibilidade de viés nas respostas dos participantes devido a fatores como a tendência à desajustabilidade social (Bergen & Labonté, 2020). Para minimizar este efeito, garantiu-se o anonimato e a confidencialidade durante a recolha de dados.

Futuramente, sugere-se a expansão da amostra para incluir um número maior de participantes e a utilização de estudos longitudinais para analisar a evolução dos fenómenos investigados ao longo do tempo.

4.10. Síntese Conclusiva

Em suma, a metodologia adotada nesta investigação revelou-se adequada à complexidade e multidimensionalidade do fenómeno em análise. A combinação de métodos quantitativos e qualitativos permite uma abordagem abrangente, capaz de captar tanto a perceção generalizada dos militares, através do questionário, como a profundidade interpretativa proporcionada pela entrevista ao oficial superior do Exército Espanhol. A revisão sistemática da literatura conferiu uma base teórica sólida ao estudo, enquanto o recurso ao estudo de caso comparativo introduz uma dimensão analítica enriquecedora. A estrutura metodológica delineada garante, assim, a fiabilidade e a relevância dos dados recolhidos, ao criar as condições necessárias para responder com rigor à questão de investigação e alcançar os objetivos propostos nos capítulos seguintes.

CAPÍTULO 5 – RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os principais resultados obtidos com base na aplicação do questionário aos militares do Exército Português, enquanto instrumento central da investigação empírica. A análise dos dados recolhidos permitiu caracterizar a amostra, avaliar o clima organizacional, identificar padrões de satisfação e intenção de permanência, bem como explorar a relação entre variáveis organizacionais e fatores motivacionais.

5.1. Introdução ao Questionário

Com o objetivo de analisar os fatores que influenciam a retenção de efetivos no Exército Português, foi elaborado um questionário estruturado baseado nos principais

conceitos identificados na revisão sistemática da literatura. Este instrumento permitiu recolher dados sobre a satisfação profissional, o apoio social no trabalho, o equilíbrio trabalho-família e a intenção de permanência ou saída dos militares.

5.2. Estrutura do Questionário

O questionário foi dividido em oito grupos, de modo a abranger as principais variáveis de interesse. Segue-se uma descrição detalhada de cada grupo e das perguntas incluídas (o questionário completo encontra-se no apêndice C).

Quadro nº 12 – Estrutura do Questionário

Grupo	Objetivo	Exemplo de Pergunta	Tipo de Resposta
Grupo 1 – Pergunta Filtro	Garantir que apenas militares do Exército respondiam ao questionário	“Atualmente, é militar em serviço efetivo no Exército Português?”	Escolha única
Grupo 2 – Dados Sociodemográficos	Caraterizar os respondentes	“Qual a sua idade?”	Escolha única
Grupo 3 – Fatores Internos	Avaliar a perceção sobre a carreira, reconhecimento, bem-estar e valorização da sua experiência profissional.	“O reconhecimento do meu trabalho pelos superiores influencia a minha satisfação profissional.”	Escala de Likert (1-5)
Grupo 4 – Fatores Externos	Avalia os influenciadores sociais e familiares que podem afetar a decisão de um militar em permanecer ou sair da instituição.	“O Exército apoia os militares quando estão perante desafios pessoais e profissionais.”	Escala de Likert (1-5)
Grupo 5 – Intenção de Permanência ou Saída	Analisar fatores que influenciam a retenção	“Tenho intenção de continuar no Exército a longo prazo.”	Escala de Likert (1-5)
Grupo 6 – Pergunta de Controlo	Verificar a atenção do respondente	"Para garantir a qualidade das respostas, seleccione 'Concordo totalmente'."	Escolha única
Grupo 7 – Sugestões para Melhoria	Recolher sugestões dos inquiridos	"O que acha que poderia ser melhorado para aumentar a retenção de militares?"	Resposta aberta

5.3. Aplicação do Questionário

O questionário foi disponibilizado através da plataforma *Google Forms*, permitindo a recolha anónima de respostas. Os participantes foram informados sobre os objetivos da investigação, tendo-lhes sido garantida a confidencialidade dos dados. A recolha decorreu entre 03/04/2025 e 30/04/2025, totalizando 361 respostas válidas. Para garantir a fiabilidade dos dados, incluiu-se uma pergunta filtro (ver figura n.º 10), destinada a excluir civis e militares de outras forças armadas, e uma pergunta de controlo (ver figura n.º 11), com o objetivo de verificar a atenção dos participantes. Relativamente a esta última pergunta, 50 inquiridos revelaram falha: 26 não responderam e 24 selecionaram a opção errada. Por este

motivo, as suas respostas foram excluídas da análise quantitativa, sobretudo no tratamento das questões com escala de Likert, por se considerar que poderiam comprometer a fiabilidade estatística dos resultados. No entanto, essas respostas foram mantidas na análise qualitativa, uma vez que a questão aberta surgia numa fase posterior do questionário e, em vários casos, apresentava conteúdo relevante e refletido.

Atualmente, é militar em serviço efetivo no Exército Português?
392 respostas

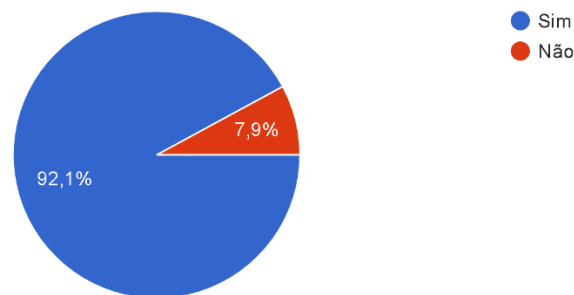


Figura n.º 10 – Gráfico das Respostas à Pergunta Filtro

Fonte: *Google Forms*

Para garantir a qualidade das respostas, por favor seleciona a opção "Concordo totalmente" nesta pergunta.
335 respostas

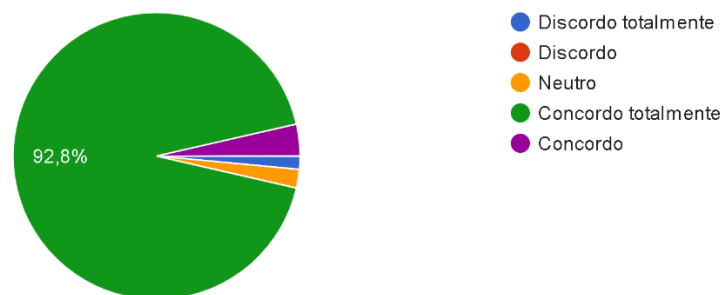


Figura n.º 11 – Gráfico das Respostas à Pergunta de Controlo

Fonte: *Google Forms*

5.4. Validação dos Instrumentos

Antes da sua aplicação definitiva, os questionários e as entrevistas passaram por um pré-teste com um grupo piloto de 17 participantes. Esse procedimento permitiu identificar ambiguidades e melhorar a clareza das questões.

A amostra foi selecionada por conveniência para permitir uma recolha célere de dados e facilitar o ajuste do instrumento antes da sua aplicação definitiva. Apesar da natureza exploratória do pré-teste, cujo propósito é detetar falhas na formulação do questionário e não obter resultados estatisticamente generalizáveis, assegurou-se uma diversidade mínima de participantes capaz de identificar possíveis ambiguidades ou dificuldades de interpretação.

Para aferir a fiabilidade interna das escalas utilizadas no questionário, foi calculado o coeficiente *alfa* de Cronbach para cada um dos três grupos de itens relacionados com os fatores em análise. Este coeficiente permite avaliar a consistência interna dos itens de cada grupo, ao refletir o grau de correlação entre as respostas. Os resultados obtidos revelaram valores superiores a 0,8 nos três grupos, conforme ilustrado no quadro n.º 13, o que indica uma boa consistência interna e valida a utilização destes itens para a análise quantitativa subsequente (Wadkar et al., 2016). Os resultados da análise de fiabilidade podem ser consultados na íntegra no Anexo A.

No caso das entrevistas, foi feita uma análise preliminar para confirmar a coerência das questões.

Quadro n.º 13 – Coeficiente Alfa de Cronbach por Grupo de Itens

Grupo de Itens	Alfa de Cronbach
Grupo 3 – Fatores Internos	0,834
Grupo 4 – Fatores Externos	0,827
Grupo 5 – Intenção de Permanência ou Saída	0,847

Fonte: IBM SPSS Statistics 30.0

5.5. Caracterização da Amostra

A caracterização da amostra permite contextualizar os resultados apresentados nos subcapítulos seguintes, ao evidenciar a diversidade de perfis sociodemográficos e profissionais presentes no Exército Português (apêndice E). Para esta análise, consideraram-se todos os 361 militares que completaram o questionário.

5.5.1. Género

Relativamente ao género, a maioria dos participantes é do género masculino (87,26%) e 12,74% são do género feminino.

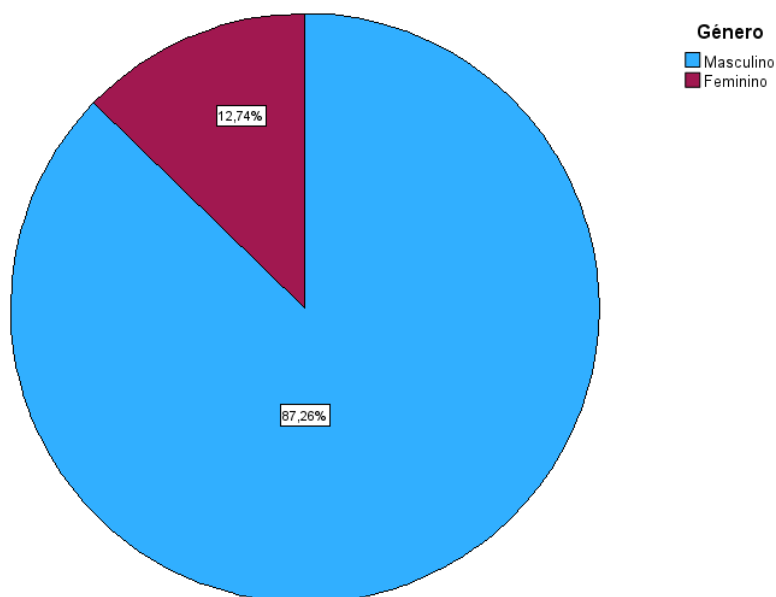


Figura n.º 12 – Género dos Participantes

Fonte: IBM SPSS Statistics 30.0

5.5.2. Categoria

Quanto à categoria, 6,37% dos inquiridos são praças, 42,38% são sargentos e 51,25% são oficiais.

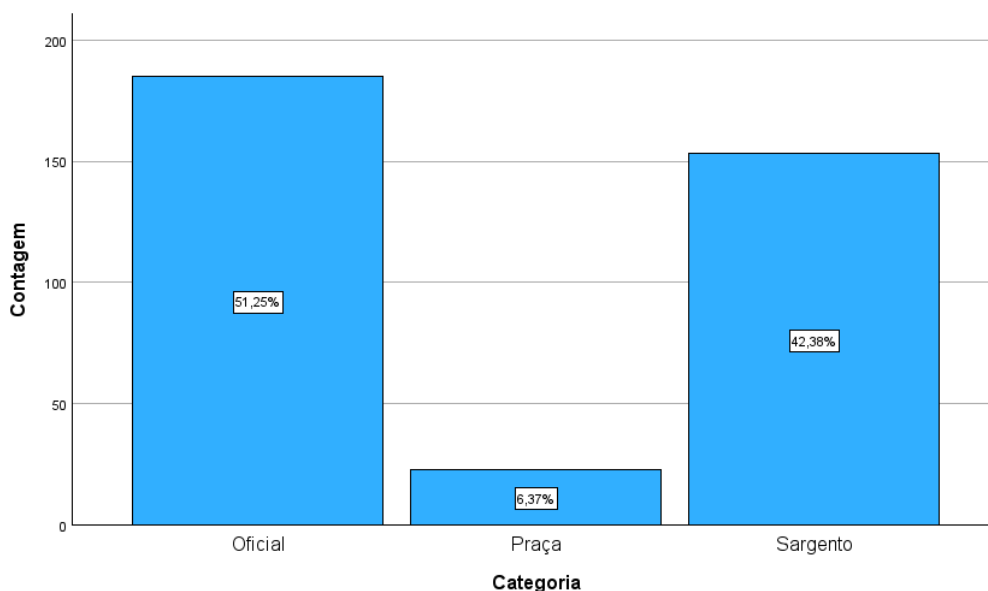


Figura n.º 13 – Categoria dos Participantes

Fonte: IBM SPSS Statistics 30.0

5.5.3. Regime de Prestação de Serviço

No que respeita ao regime de prestação de serviço, 89,2% dos inquiridos encontra-se no Quadro Permanente (QP), 9,42% encontra-se em Regime de Contrato (RC) e 1,39% encontra-se em Regime de Contrato Especial (RCE). Importa referir que nenhum dos inquiridos se encontra a prestar serviço em Regime de Voluntariado (RV).

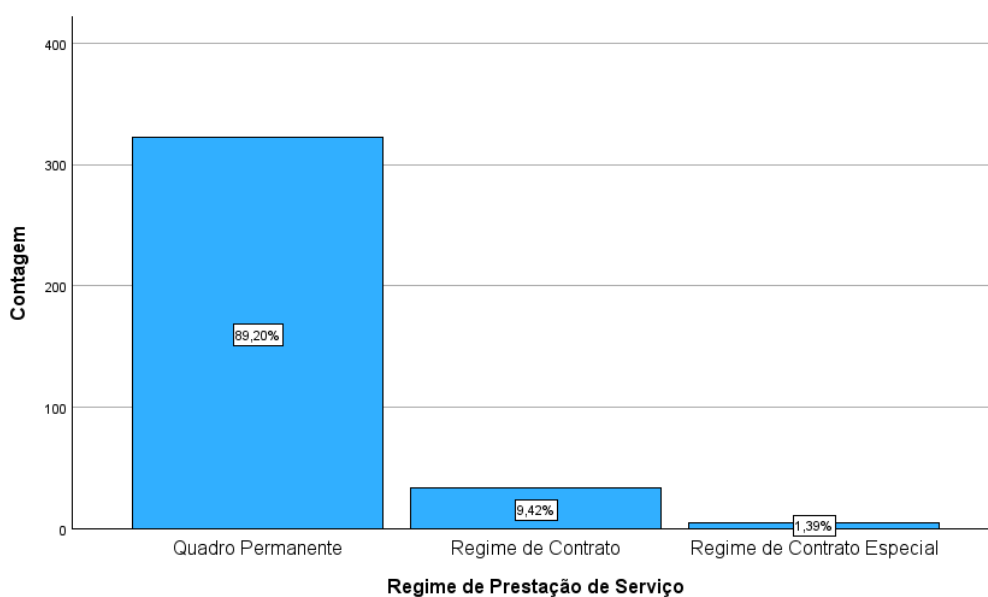


Figura n.º 14 – Regime dos Participantes

Fonte: IBM SPSS Statistics 30.0

5.5.4. Idade e Tempo de Serviço

A média de idades dos participantes é de 41,06 anos, com um desvio padrão de 11, variando entre os 19 e os 64 anos. O tempo de serviço apresenta uma média de 20,9729 anos (desvio padrão = 11), com um mínimo de 0,16 e um máximo de 47 anos.

Quadro n.º 14- Idade e Tempo de Serviço dos Participantes

	N.º de Casos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Idade	359	19	64	41,06	11	111
Tempo de Serviço no Exército (em anos)	358	0,16	47	20,9729	11	120

Fonte: IBM SPSS Statistics 30.0

5.5.5. Unidades mais Representadas

No que concerne à unidade de colocação, as três unidades com maior representatividade na amostra são: EME (7,2%), DARH (4,2%) e Academia Militar (3,9%). O quadro onde constam todas as unidades representadas neste questionário e as respectivas frequências pode ser consultado no Anexo B.

Quadro n.º 15- Unidades mais Representadas

	N.º de Casos	%
EME	26	7,2
DARH	15	4,2
Academia Militar	14	3,9

Fonte: IBM SPSS Statistics 30.0

5.5.6. Distância Casa-Trabalho

A distância média entre a residência e o local de trabalho dos inquiridos é de 130,8911 km, com um mínimo de 0 km (militares a residir nas próprias unidades) e um máximo de 2000 km, o que evidencia uma significativa dispersão geográfica e esforço de deslocação por parte de muitos militares.

Quadro n.º 16- Distância Casa-Trabalho dos Participantes

	N.º de Casos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Distância em quilómetros da residência até ao local de trabalho	361	0	2000	130,8911	275,24591

5.5.7. Situação Familiar

Relativamente ao estado civil, 67,87% dos inquiridos estão casados ou em união de facto, 26,87% estão solteiros e 5,26% estão divorciados ou viúvos.

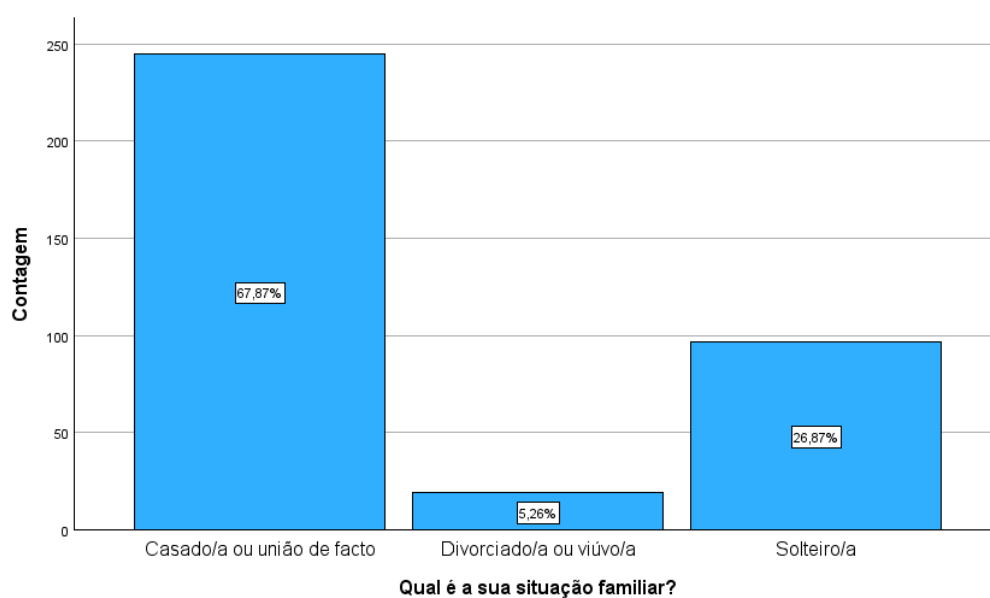


Figura n.º 15 – Estado Civil dos Participantes

Fonte: IBM SPSS Statistics 30.0

No que diz respeito à existência de filhos, 66,9% dos inquiridos tem filhos e 33,1% não tem.

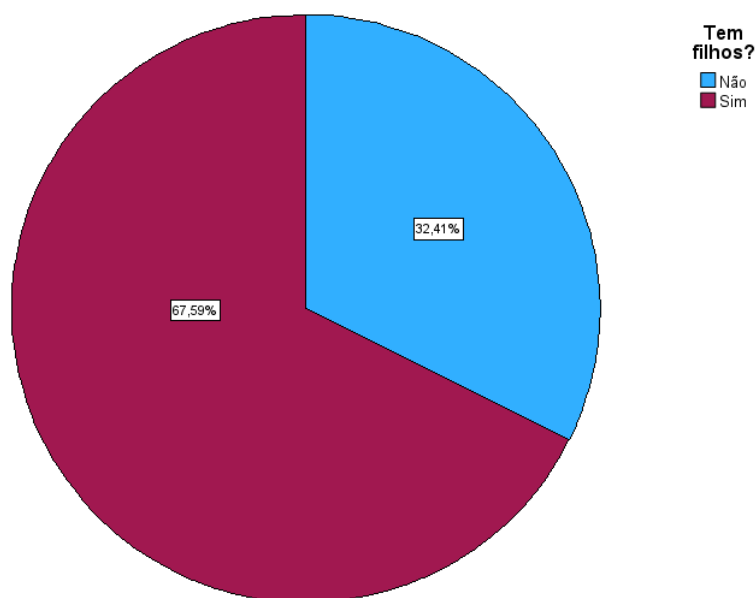


Figura n.º 16 – Situação Familiar dos Participantes

Fonte: IBM SPSS Statistics 30.0

A diversidade da amostra torna-se evidente ao observar o seu perfil geográfico, familiar e profissional, aspetos relevantes para a interpretação dos resultados obtidos a seguir.

5.6. Interpretação dos Resultados

Para facilitar a interpretação dos resultados e possibilitar uma avaliação mais intuitiva dos indicadores de desempenho analisados, optou-se por converter a escala de Likert original (1 a 5) para uma escala qualitativa, que classifica cada indicador de acordo com níveis de intensidade. A conversão adotada foi a seguinte:

Quadro n.º 17 – Conversão da Escala de Likert

Escala de Likert Original	Conversão para Escala Qualitativa
Discordo totalmente (1)	Muito Baixo
Discordo (2)	Baixo
Nem concordo nem discordo (3)	Moderado
Concordo (4)	Alto
Concordo totalmente (5)	Muito Alto

5.7. Avaliação do Clima Organizacional

De modo a permitir uma análise mais aprofundada e acessível, os resultados foram reorganizados no quadro n.º 18 com base em indicadores de desempenho previamente

definidos. Estes indicadores classificam os valores médios em níveis qualitativos, através da escala qualitativa convertida a partir da escala de Likert original. A estrutura adotada facilita a identificação dos domínios mais valorizados e os aspetos mais críticos na perceção dos militares. A análise que se segue baseia-se neste enquadramento interpretativo (apêndice F).

Quadro n.º 18 – Avaliação do Clima Organizacional

Grupo	N.º da Questão	Indicadores de Desempenho	Avaliação	
			Média	Nível de Intensidade
Grupo 3- Fatores Internos	3.1.	Reconhecimento e valorização	4,36	Alto
	3.2.	Qualidade da gestão e comunicação	3,34	Moderado
	3.3.	Valorização dos militares mais seniores	3,20	Moderado
	3.4.	Satisfação profissional geral	3,59	Moderado
	3.5.	Condições de trabalho e impacto na satisfação	3,61	Moderado
	3.6.	Correspondência entre as expetativas e a realidade no Exército	2,79	Baixo
	3.7.	Oportunidades de progressão e motivação para permanência	3,13	Moderado
Grupo 4- Fatores Externos	4.1.	Apoio institucional em desafios pessoais e profissionais	2,93	Baixo
	4.2.	Clareza e transparência na comunicação interna	3,35	Moderado
	4.3.	Apoio dos colegas no ambiente de trabalho	4,05	Alto
	4.4.	Influência do ambiente de trabalho na satisfação profissional	3,98	Moderado
	4.5.	Impacto do apoio familiar na decisão de permanência	4,21	Alto
	4.6.	Equilíbrio entre vida profissional e pessoal	3,08	Moderado
	4.7.	Recursos e medidas para conciliar vida pessoal e profissional	2,59	Baixo
Grupo 5- Intenção de Permanência ou Saída	5.1.	Grau de compromisso e identificação com os valores do Exército	4,03	Alto
	5.2.	Intenção de continuar no Exército a longo prazo	3,56	Moderado
	5.3.	Rejeição da hipótese de saída do Exército	3,16	Moderado
	5.4.	Influência de propostas externas na intenção de permanência	2,60	Baixo
	5.5.	Influência do compromisso e satisfação na procura de alternativas no setor civil	2,90	Baixo

A análise do quadro n.º 18 permite concluir que o clima organizacional no Exército Português apresenta um perfil moderado, caracterizado por alguns pontos fortes, mas também por fragilidades significativas. Entre os fatores mais valorizados destacam-se o

reconhecimento e valorização profissional (4,36), o apoio dos colegas (4,05), o impacto positivo do apoio familiar (4,21) e a identificação com os valores do Exército (4,03), o que revela um forte capital simbólico e relacional. Contudo, observam-se resultados críticos em dimensões essenciais, como a correspondência entre as expectativas e a realidade (2,79), a falta de apoio institucional perante dificuldades pessoais ou profissionais (2,93) e a escassez de recursos para conciliar a vida pessoal com a atividade militar (2,59). Estes fatores, associados à elevada influência de propostas externas (2,60) e à tendência para procurar alternativas profissionais (2,90), refletem um ambiente organizacional que, apesar do compromisso emocional com a instituição, sofre de limitações estruturais e operacionais. Esta discrepância pode comprometer a motivação e contribuir para as intenções de saída, o que exige uma atuação estratégica no reforço da qualidade de vida e da valorização efetiva dos militares.

5.8. Correspondência entre Variáveis

Este subcapítulo apresenta os resultados dos testes de hipóteses implementados que procuram identificar a existência de relações significativas entre variáveis sociodemográficas e organizacionais com a intenção de permanência dos militares no Exército Português. Foram aplicados um teste de associação e efetuada a análise de correlação, nomeadamente o **teste de Qui-Quadrado** (para variáveis nominais e ordinais) e o **coeficiente de correlação de Spearman** (para variáveis ordinais).

No quadro n.º 19 são apresentados dois testes: o primeiro com o objetivo de verificar se existe independência entre a **categoria profissional** e a **intenção de permanência**; o segundo para verificar se existe independência entre a **existência de filhos** e a **intenção de permanência**. A hipótese nula⁴ é rejeitada quando o valor de p é inferior ao nível de significância estabelecido (0,05).

Quadro n.º 19 – Teste de Independência Qui-Quadrado

Hipóteses	Variáveis	Qui-Quadrado	Graus de Liberdade	Valor de P	Interpretação
H1.13	Categoria e permanência	9,533	8	0,299	Não se rejeita a hipótese de independência
H1.14	Filhos e permanência	8,546	4	0,074	Não se rejeita a hipótese de independência

⁴ A hipótese nula é uma suposição estatística que afirma não existir relação significativa entre as variáveis analisadas. É rejeitada apenas quando os dados revelam evidência estatística suficiente a favor de uma relação.

Num segundo momento, recorreu-se ao coeficiente de Spearman para analisar correlações entre variáveis ordinais. As hipóteses testadas incidiram sobre a relação entre fatores organizacionais (como a progressão na carreira, a satisfação profissional e a comunicação interna) e a intenção de permanecer na instituição. O valor de p associado ao coeficiente de Spearman resulta de um teste de significância estatística, o qual permite inferir se a correlação observada na amostra é generalizável à população. Valores inferiores a 0,001 indicam evidência estatística muito forte da existência de associação entre as variáveis.

Quadro n.º 20 – Correlação de Spearman

Hipóteses	Variáveis	Valor de P	Coefficiente de Correlação	Interpretação
H1.1	Progressão na carreira e permanência	<0,001	0,286	Correlação baixa positiva
H1.2	Condições de trabalho e permanência	<0,001	0,232	Correlação baixa positiva
H1.3	Equilíbrio vida-trabalho e permanência	<0,001	0,308	Correlação baixa positiva
H1.4	Ambiente de trabalho e permanência	<0,001	0,210	Correlação baixa positiva
H1.5	Valorização do pessoal sénior e permanência	<0,001	0,229	Correlação baixa positiva
H1.6	Expetativas iniciais e permanência	<0,001	0,473	Correlação moderada positiva
H1.7	Comunicação eficaz e permanência	<0,001	0,325	Correlação baixa positiva
H1.8	Apoio familiar e permanência	<0,001	0,200	Correlação muito fraca/baixa positiva
H1.9	Valores institucionais e permanência	<0,001	0,399	Correlação baixa/moderada positiva
H1.10	Compromisso institucional e procura por alternativas	<0,001	0,439	Correlação moderada positiva
H1.11	Satisfação no trabalho e permanência	<0,001	0,472	Correlação moderada positiva
H1.12	Tempo de serviço e permanência	<0,001	0,201	Correlação muito fraca/baixa positiva
H1.15	Distância casa-trabalho e permanência	<0,001	0,021	Correlação muito fraca positiva
H2.1	Recursos e medidas e retenção a longo prazo	<0,001	0,347	Correlação baixa positiva
H3.1	Apoio institucional e satisfação profissional	<0,001	0,467	Correlação moderada positiva
H3.2	Liderança Positiva e motivação e compromisso	<0,001	0,290	Correlação baixa positiva
H3.3	Reconhecimento dos superiores e satisfação profissional	<0,001	0,082	Correlação muito fraca positiva
H3.4	Camaradagem positiva e satisfação profissional	<0,001	0,455	Correlação moderada positiva

Os resultados obtidos revelam que, no caso das variáveis “categoria” e “existência de filhos”, analisadas através do teste de Qui-Quadrado, não se verificaram associações estatisticamente significativas com a intenção de permanência. Embora a hipótese H1.14 (Filhos e permanência) tenha apresentado um valor de p relativamente próximo do limiar de significância ($p = 0,074$), tal valor não permite rejeitar a hipótese de independência entre as variáveis.

Por outro lado, a análise do coeficiente de correlação de Spearman revelou associações estatisticamente significativas entre diversos fatores organizacionais e a intenção de permanência. Embora a maioria das correlações observadas seja de baixa ou moderada intensidade, os resultados sugerem que as percepções sobre o ambiente de trabalho, a valorização institucional e o apoio recebido tendem a estar associadas à decisão dos militares de continuar na carreira.

5.9. Análise Temática

A presente análise temática centra-se nas respostas à questão aberta "**Na sua opinião, o que acha que poderia ser melhorado para aumentar a retenção de militares?**", incluída no questionário aplicado no âmbito desta investigação. Esta pergunta permitiu captar preocupações, sugestões e críticas espontâneas sobre os fatores que influenciam a permanência no Exército Português. Através de uma abordagem indutiva, identificaram-se sete categorias temáticas principais:

Remuneração e Benefícios; Condições de Trabalho; Progressão e Gestão de Carreira; Estabilidade Geográfica e Familiar; Reconhecimento e Valorização Profissional; Atividade Operacional; e Liderança e Comunicação Interna. Estas categorias refletem os desafios mais salientados pelos respondentes. A análise qualitativa, complementada por dados quantitativos sobre a frequência das temáticas, não só hierarquiza as prioridades de intervenção, como evidencia as interligações entre problemas estruturais e culturais na instituição.

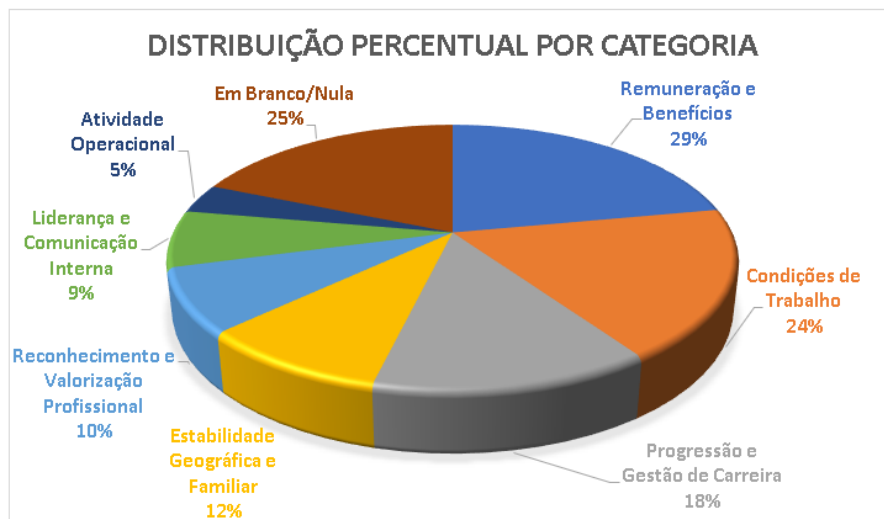


Figura n.º 17 – Distribuição Percentual por Categoria

Como mostra a figura n.º 17, as preocupações dos respondentes distribuem-se por sete categorias principais, com ênfase especial nos aspetos remuneratórios. Esta hierarquia de prioridades pode ser visualizada através de uma representação piramidal (figura n.º 18), onde se observa:

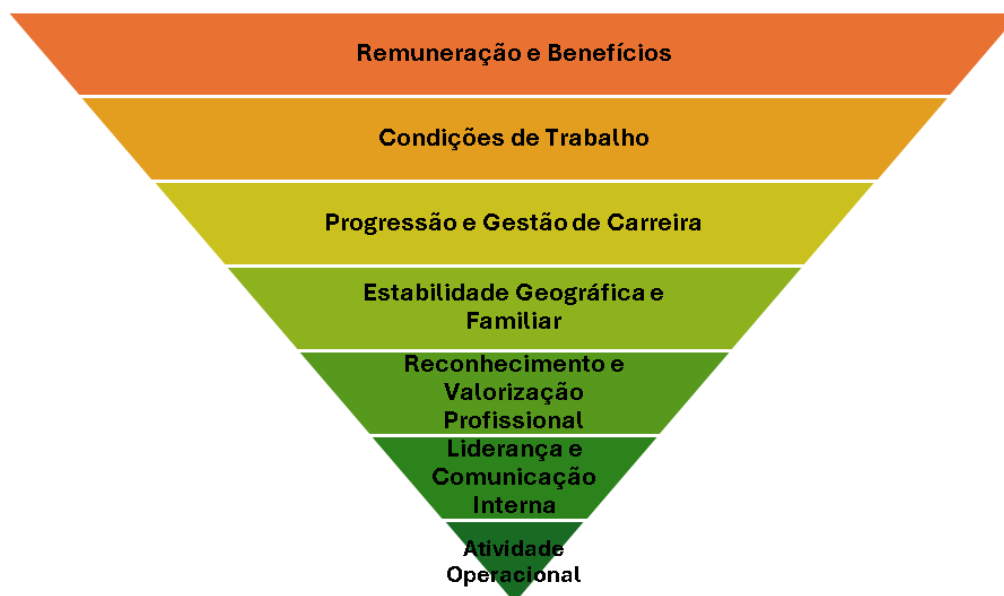


Figura n.º 18 – Hierarquia de Prioridades para a Retenção de Efetivos

Os dados demonstram uma hierarquia de preocupações entre os militares inquiridos, com a questão remuneratória a emergir como o fator mais importante (29% das respostas). Como destacou um dos inquiridos (Resp. 175), "um tenente hoje ganha menos de 2 salários mínimos. Há 20 anos ganhava mais de 3", o que ilustra a erosão salarial que muitos

consideram a principal razão para a fuga de quadros. Esta preocupação material imediata associa-se frequentemente à falta de compensação por serviços extraordinários, sendo particularmente significativo o apelo ao estabelecimento de um subsídio de escala, como salientou um dos inquiridos (Resp. 93): "Fazemos 5 serviços de 24h por mês sem qualquer compensação".

As condições de trabalho constituem o segundo grande eixo de preocupação (24% das respostas), com críticas concentradas em três dimensões principais: infraestruturas degradadas, excesso de burocracia, e falta de equipamentos modernos. Um dos inquiridos (Resp. 135) descreveu vividamente esta realidade: "Trabalhamos em edifícios com infiltrações, sem aquecimento e com equipamentos obsoletos". A conjugação destes fatores com a sobrecarga de trabalho gerada pela escassez de efetivos cria um círculo vicioso que muitos consideram insustentável.

No âmbito da progressão e gestão de carreira (18% das respostas), destacam-se três problemáticas principais: a lentidão nas promoções, a falta de transparência nos critérios e as dificuldades de transição do regime de contrato para os quadros permanentes. A disparidade remuneratória entre categorias foi particularmente criticada, como exemplifica a afirmação (Resp. 93): "Um Sargento-Mor ganha o mesmo que um Tenente com 5 anos de serviço. Isto é uma vergonha". Esta perceção de injustiça na progressão profissional mina significativamente a motivação e o sentimento de valorização.

A questão da estabilidade geográfica e familiar (12% das respostas) revela-se particularmente sensível, com a maioria das respostas nesta categoria a enfatizarem a necessidade de colocações próximas da área de residência. Os impactos na vida familiar são profundos, como testemunha um respondente (Resp. 127): "Em 12 anos de serviço, só estive 3 anos com a minha família". A falta de flexibilidade na gestão das colocações é frequentemente associada a uma cultura organizacional pouco sensível às necessidades pessoais.

O reconhecimento e valorização profissional (10% das respostas) emerge como um fator crítico, com particular ênfase nas perceções de injustiça no sistema de avaliação e distribuição de louvores. Como observou um respondente (Resp. 204), "nos OCADs basta respirar para levar louvores. Nas unidades operacionais, trabalhas anos sem reconhecimento", o que evidencia disparidades no sistema de recompensas.

As críticas à liderança e comunicação interna (9% das respostas) apontam para um distanciamento entre a hierarquia e os militares no terreno. De acordo com um dos inquiridos

(Resp. 106), "os generais vivem noutra planeta", o que reflete uma percepção generalizada de que as decisões são tomadas sem o adequado conhecimento da realidade operacional.

Finalmente, a discrepância entre as expectativas e a realidade operacional (5% das respostas) manifesta-se no contraste entre a motivação inicial e o quotidiano burocrático. Um dos inquiridos (Resp. 100) sintetizou este sentimento: "Entrei para ser militar mas passo os dias a fazer trabalho de escriturário". Esta frustração é agravada pela percepção de que as atividades essencialmente militares estão a ser negligenciadas em favor de tarefas administrativas.

A análise revela correlações significativas entre estas categorias. Particularmente relevante é a associação entre os problemas remuneratórios e as condições de trabalho (12% das respostas), o que sugere que os inquiridos percecionam estas questões como problemas estruturais interligados. Da mesma forma, a ligação entre a progressão na carreira e a questão salarial (8% das respostas) indica que os militares vêem a progressão na carreira como indissociável de justiça remuneratória.

Estes resultados sugerem que as medidas para melhorar a retenção de efetivos devem adotar uma abordagem multifacetada, ao combinar soluções imediatas para questões materiais (salariais e logísticas) com reformas estruturais nos sistemas de gestão de carreiras e modelos de liderança. A persistência destas problemáticas, como evidenciado pela recorrência e intensidade das respostas, aponta para a necessidade de intervenções profundas, o que requer uma reavaliação abrangente do contrato social entre a instituição militar e os seus profissionais.

A grelha de análise temática completa, com os excertos e a respetiva codificação, encontra-se disponível no apêndice G, para efeitos de transparência e rastreabilidade metodológica.

5.10. Síntese Conclusiva

Os resultados deste capítulo proporcionaram uma análise aprofundada dos fatores que influenciam a retenção de efetivos no Exército Português. Constatou-se que os aspetos organizacionais — como reconhecimento profissional, satisfação no trabalho e apoio institucional — impactam significativamente a intenção de permanência, ao contrário das características sociodemográficas, que não apresentaram relevância estatística.

A análise quantitativa revelou correlações estatisticamente significativas e de intensidade moderada entre a intenção de permanência e variáveis como a correspondência entre expectativas e realidade (0,473), o compromisso institucional (0,439) e a satisfação

profissional (0,472). Estes resultados sugerem que políticas organizacionais que promovam o vínculo emocional com a instituição podem estar associadas a uma maior intenção de continuidade, o que se articula com os pressupostos das teorias do compromisso organizacional e do contrato psicológico. Por outro lado, a ausência de correlação relevante entre a distância casa-trabalho e a intenção de permanência (0,021) indica que fatores simbólicos ou relacionais, como a valorização institucional e as condições laborais, poderão ter um peso mais determinante do que os constrangimentos logísticos.

A análise qualitativa identificou sete categorias prioritárias para melhoria, destacando-se a remuneração e benefícios (29%), as condições de trabalho (24%) e a progressão na carreira (18%). Também surgiram críticas à burocracia e à escassez de recursos, além de apelos por maior estabilidade geográfica e reconhecimento profissional, o que evidencia a necessidade de políticas mais flexíveis e inclusivas.

Conclui-se que a retenção depende principalmente de uma gestão estratégica centrada no bem-estar, valorização e desenvolvimento dos militares. A integração das abordagens quantitativa e qualitativa permitiu uma compreensão abrangente do fenómeno, oferecendo bases sólidas para as recomendações práticas do último capítulo.

CAPÍTULO 6 - ESTUDO COMPARATIVO INTERNACIONAL: O CASO DO EXÉRCITO ESPANHOL

Após a apresentação e análise dos resultados obtidos no capítulo anterior, este capítulo centra-se na realização de um estudo de caso comparativo com o Exército Espanhol. O objetivo é aprofundar a compreensão dos desafios e das práticas de GRH na retenção de militares, através da identificação de aproximações e divergências entre os dois exércitos. Esta comparação visa não apenas enriquecer a interpretação dos resultados anteriormente discutidos, mas também extrair lições úteis para a melhoria das políticas nacionais. O estudo baseia-se em dados institucionais disponíveis e numa entrevista semiestruturada a um oficial superior do Exército Espanhol, cuja perspectiva contribui para uma análise mais contextualizada e aplicada.

6.1. Justificação e Objetivos do Estudo de Caso

A seleção do Exército Espanhol como estudo de caso justifica-se pela sua proximidade geográfica, cultural e estratégica em relação ao Exército Português, bem como pelas semelhanças ao nível estrutural e organizacional. Ambos os exércitos pertencem à

OTAN, operam num contexto europeu semelhante e enfrentam desafios comuns no que se refere à gestão de recursos humanos, nomeadamente na captação, valorização e retenção de militares.

A utilização do *benchmarking* como ferramenta metodológica fortalece esta análise, pois permite que as organizações aprendam com experiências bem-sucedidas e adotem soluções testadas para melhorar o seu desempenho. Como destacam Elmuti & Kathawala (1997), "*o benchmarking é um processo contínuo de medição e comparação de processos organizacionais em relação aos líderes do setor, visando a adoção de melhores práticas e a obtenção de vantagem competitiva*". Neste contexto, a análise do modelo adotado pelo Exército Espanhol poderá ser útil para identificar boas práticas no âmbito da retenção de efetivos, passíveis de adaptação ao contexto português.

6.2. Metodologia da Investigação

A investigação recorreu a uma abordagem qualitativa, através de uma entrevista semiestruturada aplicada a um oficial superior do Exército Espanhol com conhecimento direto sobre os temas da gestão de recursos humanos. O guião foi desenhado para recolher informação sobre a estrutura de GRH, políticas de retenção, incentivos, bem-estar, equilíbrio vida-trabalho, reconhecimento profissional e estratégias face à concorrência do setor privado. As respostas foram analisadas por via da análise temática, a fim de permitir a identificação de categorias relevantes e a sua comparação com o modelo português.

6.3. Comparação entre Espanha e Portugal

Com o objetivo de comparar a importância atribuída por Portugal e Espanha ao setor da Defesa, à gestão dos recursos humanos militares e à qualidade de vida, foi elaborada uma matriz comparativa baseada em quatro critérios. Estes critérios foram selecionados a partir de fontes internacionais de referência, nomeadamente o Relatório Anual do Secretário-Geral da OTAN (2024) e o Índice de Vida Melhor da OCDE. O primeiro critério corresponde ao investimento na defesa como percentagem do PIB, indicador que reflete o grau de prioridade conferido ao setor da Defesa e a capacidade do país em alocar recursos para a modernização e valorização das suas forças armadas. O segundo critério diz respeito às despesas com pessoal militar como percentagem do orçamento da defesa, que permite aferir o peso atribuído à remuneração, aos incentivos e às condições de trabalho dos militares no contexto orçamental. O terceiro critério é o rácio de militares por 100 000 habitantes, que oferece uma medida da presença militar relativa tendo em conta a dimensão populacional de cada país.

Por fim, o quarto critério considerado é o índice vida-trabalho da OCDE, o qual avalia o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e constitui um indicador complementar da qualidade de vida oferecida aos cidadãos, com impacto potencial na atratividade e retenção das carreiras militares.

Quadro n.º 21 - Matriz de Comparação entre Espanha e Portugal

	Investimento na Defesa (% do PIB)	Despesas com Pessoal Militar (% do orçamento da Defesa)	Rácio de Militares por 100 000 Habitantes	Índice Vida-Trabalho do País (0-10)
Espanha	1,24	43,9	241	8,4
Portugal	1,46	58,6	231	6,7

Os dados analisados revelam semelhanças significativas entre Portugal e Espanha no que respeita ao esforço nacional dedicado à defesa e às condições oferecidas aos militares. Portugal apresenta um investimento ligeiramente superior na Defesa, com 1,46% do PIB, face aos 1,24% registados por Espanha, o que poderá traduzir uma maior prioridade orçamental atribuída ao setor. No entanto, ambos os países encontram-se ainda abaixo da meta de 2% definida pela OTAN. No que diz respeito às despesas com pessoal militar, Portugal também revela um valor mais elevado (58,6%) em comparação com Espanha (43,9%), o que revela um maior peso relativo da valorização remuneratória e contratual dos recursos humanos militares no orçamento nacional da Defesa. Em termos de rácio de militares por 100 000 habitantes, os dois países apresentam valores semelhantes, com uma ligeira vantagem de Espanha (241) face a Portugal (231), o que indica uma presença militar relativa equiparada. Por fim, no indicador vida-trabalho da OCDE, Espanha obtém uma pontuação claramente superior (8,4) em comparação com Portugal (6,7), o que pode refletir um contexto global de maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. No seu conjunto, os dados evidenciam que, embora existam variações pontuais, Portugal e Espanha partilham um perfil institucional próximo, o que reforça a pertinência da comparação e do exercício de *benchmarking* entre ambos os exércitos.

6.4. Apresentação e Análise dos Resultados

6.4.1. Contextualização do Entrevistado e do Exército Espanhol

A entrevista foi conduzida a um Oficial Superior, atualmente a desempenhar funções de docência na área da GRH, mas com experiência prática no Exército Espanhol (anexo C). O Exército Espanhol (*Ejército de Tierra*) estrutura a sua gestão de pessoal através do *Mando*

de Personal (MAPER), subordinado ao Chefe de Estado-Maior do Exército. Este órgão integra a Direção de Pessoal (DIPE) e a Direção de Assistência ao Pessoal (DIAPER), com responsabilidade sobre as áreas de carreira, apoio e desenvolvimento profissional dos militares.

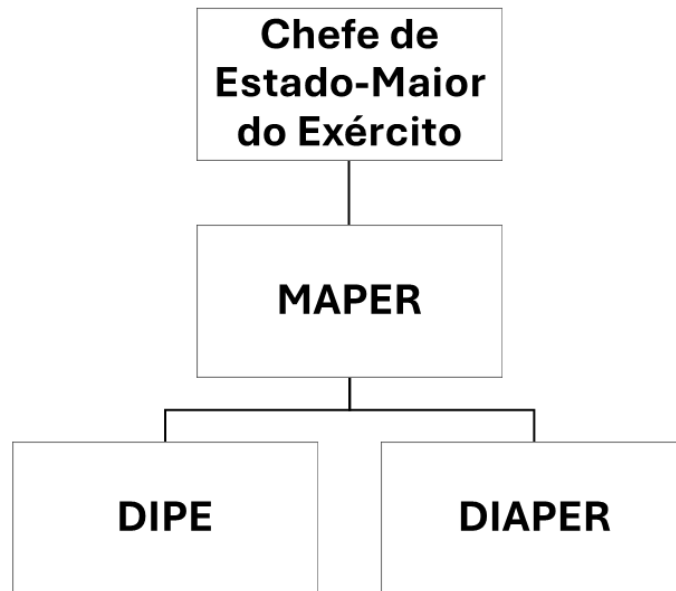


Figura n.º 19 – Organograma da GRH do Exército Espanhol

De salientar, que no seio da DIPE existe uma Subdireção para a Carreira Militar que, por sua vez, possui uma Secção de Orientação da Carreira Militar, cujo principal objetivo é orientar todos os recursos humanos ao nível do desenvolvimento profissional e planeamento de carreira.

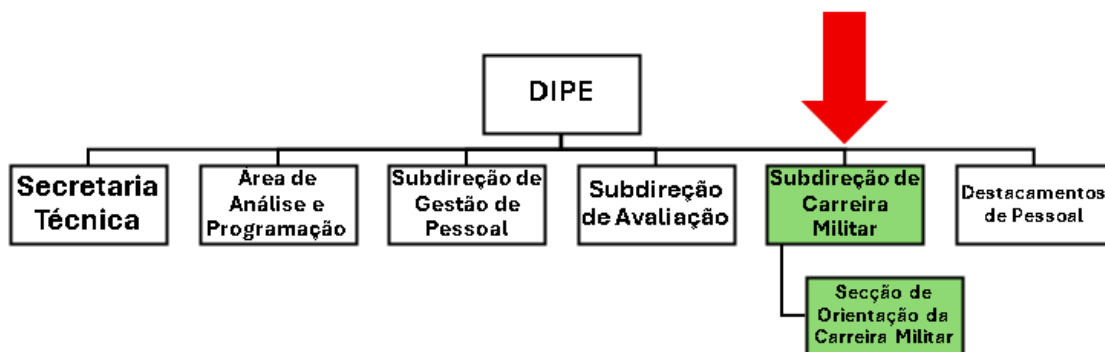


Figura n.º 20 – Organização da DIPE

6.4.2. Análise Temática das Respostas (Subdividido em categorias principais da entrevista)

A análise da entrevista permitiu identificar várias dimensões com impacto na gestão e retenção de efetivos:

Quadro n.º 22- Análise Temática da Entrevista

Dimensões	Resultados
Estrutura da GRH e Planeamento de Carreira	Existe uma Subdireção de Orientação da Carreira Militar , integrada na DIPE, cuja função é apoiar o desenvolvimento profissional dos militares e promover percursos mais planeados e articulados.
Incentivos à Permanência	Figura do reservista de especial disponibilidade , estatuto especial atribuído a militares de tropa e marinha que, após cumprirem um determinado tempo de serviço (habitualmente 12 anos), não são integrados na carreira permanente, mas continuam ligados ao Ministério da Defesa em regime de reserva. Compensação económica por tempo de serviço (a partir de 10 anos), bonificação financeira atribuída a militares temporários (tropa e marinha) quando atingem os 10 anos de serviço efetivo. Cursos de reconversão , são oportunidades de requalificação interna que permitem a mudança de especialidade.
Progressão e Desenvolvimento Profissional	A progressão na carreira pode ser acelerada mediante a realização de cursos específicos de atualização ou especialização considerados obrigatórios no percurso da carreira.
Bem-estar e Qualidade de Vida	Investimentos na requalificação das instalações , sobretudo nos alojamentos da tropa, alojamentos de verão a preços acessíveis e apoios temporários para habitação nos diferentes destinos.
Apoio Psicológico e Conciliação	Cada Brigada dispõe de um psicólogo militar , embora não existam programas estruturados de apoio psicológico. Em matéria de conciliação, uma ordem ministerial regulamenta um conjunto alargado de medidas de equilíbrio entre a vida profissional e familiar, ainda que o teletrabalho não esteja implementado.
Reconhecimento e Avaliação das Condições	São aplicados inquéritos periódicos de satisfação sobre os alojamentos e alimentação , a fim de recolher perceções dos militares e melhorar as condições de trabalho.
Adaptação às Novas Gerações	Para atrair a geração Z, está prevista a atribuição de diplomas do sistema educativo civil durante a formação inicial , de modo a facilitar a empregabilidade futura e a atratividade do serviço militar.
Preparação para a Transição Civil	Um dos programas mais eficazes implementados consiste na preparação intensiva para as provas de acesso às forças de segurança ou aos quadros permanentes das FA , com uma taxa de sucesso de 97%.

6.4.3. Síntese Comparativa com o Exército Português

Para ilustrar de forma sintética as principais semelhanças e diferenças entre os modelos de gestão de recursos humanos do Exército Português e do Exército Espanhol, apresenta-se de seguida um quadro comparativo que agrupa as dimensões essenciais analisadas ao longo deste capítulo.

Quadro n.º 23- Síntese Comparativa do Exército Português com o Exército Espanhol

Dimensão	Exército Português	Exército Espanhol
Estrutura da GRH	Gerida pelo Comando de Pessoal, com direções especializadas (ex.: DARH, DSP); modelo funcional	Gerida pelo MAPER, com direções específicas (DIPE, DIAPER)
Planeamento de Carreira	Modelo de Apoio ao Desenvolvimento da Carreira (ADC) em fase de consolidação	Dimensão estratégica e personalizada da gestão de carreiras
Políticas de Retenção	Foco nos apoios sociais e educativos	Incentivos financeiros, acesso à permanência e reconversão
Reconversão Interna	Não existem cursos formais de reconversão	Cursos formais de mudança de especialidade
Apoio Psicológico	Serviços disponíveis, mas com cobertura limitada	Psicólogo em cada brigada; apoio ainda limitado
Conciliação Vida-Trabalho	Medidas pontuais; sem regulamentação clara	Medidas regulamentadas por ordem ministerial
Inquéritos de Satisfação	Inexistência de inquéritos formais regulares	Aplicação de inquéritos periódicos de satisfação
Condições de Alojamento	Investimento recente em requalificação de infraestruturas	Investimento em alojamentos de verão e habitação acessível
Transição para a Vida Civil	Apoios à qualificação e empregabilidade civil	Programas intensivos de preparação para concursos públicos com alta taxa de sucesso
Reconhecimento Profissional	Reconhecimento simbólico através de louvores, condecorações e menções honrosas	Sistema estruturado e contínuo, mais diretamente ligado à progressão e ao mérito

Ao comparar os dados recolhidos, constata-se que o Exército Espanhol dispõe de uma estrutura mais especializada no apoio à gestão de carreira e à transição para a vida civil, através de programas formais de reconversão e preparação para concursos públicos. Em contrapartida, o Exército Português tem vindo a consolidar o modelo de Apoio ao Desenvolvimento da Carreira (ADC), aplicável a todos os regimes de prestação de serviço, com o objetivo de alinhar os interesses individuais dos militares com as necessidades da instituição. Ambos os exércitos enfrentam desafios semelhantes no domínio da retenção e focam grande parte das suas estratégias em facilitar transições bem-sucedidas. Portugal destaca-se pelo investimento em apoios à formação, benefícios sociais e qualificação para a integração no mercado civil. Espanha, por sua vez, complementa essas dimensões com mecanismos internos estruturados de reorientação profissional. Ambos reconhecem a

importância do bem-estar do efetivo, embora adotem abordagens distintas no que respeita ao acompanhamento psicológico e à conciliação entre a vida pessoal e a vida militar.

6.5. Síntese Conclusiva

O estudo de caso do Exército Espanhol destaca várias medidas com potencial aplicabilidade no Exército Português. A aplicação sistemática de inquéritos de satisfação, a existência de mecanismos formais e consolidados de planeamento individual de carreira, bem como o enquadramento regulamentar de políticas de conciliação entre a vida pessoal e profissional, evidenciam uma abordagem mais estruturada e integrada da gestão de recursos humanos. Além disso, destaca-se a oferta de cursos de reconversão interna, que funcionam como uma segunda oportunidade para os militares reorientarem a sua trajetória profissional dentro da instituição, o que ajuda a promover a permanência voluntária e o desenvolvimento de competências adaptadas às necessidades organizacionais. Face aos resultados críticos observados na avaliação do clima organizacional do Exército Português — nomeadamente a fraca correspondência entre expectativas e realidade, a perceção de apoio institucional limitado e as dificuldades de conciliação entre a vida pessoal e profissional — estas medidas emergem como respostas potencialmente eficazes. A sua adaptação ao contexto nacional poderá contribuir para reforçar a motivação, a retenção e o alinhamento entre os objetivos individuais e institucionais.

CAPÍTULO 7 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos na presente investigação, de natureza mista, reforçam a importância dos fatores organizacionais como determinantes centrais na decisão dos militares relativamente à sua permanência no Exército Português. A análise quantitativa revelou correlações estatisticamente significativas e de intensidade moderada entre a intenção de permanência e variáveis como a perceção de apoio institucional, a correspondência entre expectativas e realidade, o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho. Em contrapartida, as variáveis sociodemográficas — como a categoria ou a existência de filhos — não evidenciaram associações estatisticamente relevantes com a intenção de permanecer, sugerindo que a motivação dos militares poderá estar mais relacionada com a forma como experienciam a sua vida profissional na instituição do que com características pessoais.

Estes resultados alinham-se com a literatura consultada, nomeadamente os estudos de Bender et al. (2022) e Zainal et al. (2022), que destacam o papel do compromisso organizacional e da perceção de valorização institucional como fatores determinantes para a retenção de colaboradores.

A análise qualitativa, por sua vez, revelou padrões convergentes. As respostas abertas ao questionário identificaram o reconhecimento profissional, a valorização do esforço individual, a conciliação vida-trabalho e o acesso à formação e progressão na carreira como temas recorrentes entre os inquiridos. Estes aspetos demonstram um apelo coletivo por uma cultura organizacional mais humana, participativa e orientada para o desenvolvimento pessoal.

Além disso, a análise temática das respostas abertas permitiu identificar uma hierarquia de necessidades percebidas pelos militares, que reforça a centralidade de certos fatores na sua motivação e intenção de permanência. Entre as categorias mais frequentemente referidas, destacou-se a remuneração e os benefícios associados à carreira militar, apontados de forma recorrente como o elemento mais determinante para a retenção. Esta perceção confirma uma das hipóteses formuladas, segundo a qual a valorização económica é o fator mais relevante na decisão de permanecer ou abandonar o Exército. Paralelamente, os dados quantitativos evidenciaram uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a perceção de remuneração e benefícios e as condições de trabalho, o que reforça a interdependência entre a valorização material e o ambiente organizacional.

A relevância desta dimensão é ainda mais significativa quando confrontada com as restantes categorias temáticas identificadas, como o reconhecimento, o equilíbrio vida-trabalho, o desenvolvimento profissional e a estabilidade contratual, que embora relevantes, surgem geralmente subordinadas à dimensão remuneratória. Este padrão dá conta de uma estrutura de necessidades alinhada com modelos clássicos da motivação, como a hierarquia de Maslow, onde as necessidades básicas de segurança e compensação material tendem a sobrepor-se a aspetos mais simbólicos ou relacionais quando estas não estão asseguradas.

A complementaridade entre os dados quantitativos e qualitativos é visível: os pontos fracos identificados nas dimensões críticas do clima organizacional — como a baixa pontuação nas dimensões de apoio institucional (2,93), conciliação entre vida pessoal e profissional (2,59) e correspondência entre expectativas e realidade (2,79) — são reforçados pelos testemunhos dos participantes, que denunciam dificuldades reais na vivência do quotidiano militar.

No plano internacional, a análise comparativa com o Exército Espanhol deu contributos para a reflexão estratégica. O caso espanhol mostra que medidas como os cursos de reconversão interna, a personalização da gestão de carreiras, a regulamentação das políticas de conciliação vida-trabalho e a aplicação de inquéritos periódicos de satisfação podem contribuir para melhorar o compromisso dos militares com a instituição. Estes elementos, ausentes ou incipientes no modelo português, revelam-se como boas práticas transferíveis e adaptáveis ao contexto nacional.

A título de exemplo, a existência de programas formais de reconversão no Exército Espanhol oferece aos militares uma segunda oportunidade para redefinirem o seu percurso profissional, o que contribui não só para a retenção, mas também para a motivação individual. Este modelo contrasta com a rigidez do sistema português, que depende essencialmente da antiguidade e de critérios normativos para a progressão.

Em síntese, os dados sustentam a necessidade do Exército Português evoluir para uma gestão mais estratégica e humanizada dos seus recursos humanos, com uma maior aposta no reconhecimento sistemático, na escuta ativa, na flexibilidade das trajetórias e na criação de um ambiente organizacional mais coeso e satisfatório.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente investigação procurou compreender os fatores que influenciam a permanência dos militares no Exército Português, através de uma abordagem metodológica mista que articulou dados quantitativos, análise qualitativa e um estudo comparativo internacional. O trabalho assentou numa revisão sistemática da literatura e num enquadramento aprofundado do modelo de gestão de recursos humanos no Exército Português, o que permitiu estabelecer uma base teórica sólida e contextualizar a análise empírica. A investigação confirmou que, apesar da existência de estruturas funcionais consolidadas, persistem fragilidades em domínios como o planeamento de carreira, o reconhecimento, a escuta ativa e a conciliação entre a vida pessoal e profissional.

Respondendo diretamente à questão central de investigação — "**Quais os principais fatores que influenciam a permanência dos militares no Exército Português e que medidas podem ser adotadas para promover a sua retenção?**" — conclui-se que os fatores mais determinantes para a permanência são a remuneração e os benefícios, a perceção de valorização e reconhecimento, as condições de trabalho, a conciliação da vida profissional com a vida pessoal e as oportunidades de desenvolvimento e progressão. A adoção de

medidas que respondam a estas dimensões poderá contribuir para reforçar a motivação e o compromisso dos militares com a instituição.

A análise das questões derivadas permitiu obter informações importantes sobre os fatores que influenciam a permanência e a satisfação no seio do Exército Português. Relativamente à **primeira questão derivada**, que se debruçou sobre os fatores que mais impactam a decisão de permanência, os resultados obtidos enaltecem que a remuneração, as condições de trabalho e a progressão na carreira são os aspetos mais valorizados pelos militares. Em resposta à **segunda questão derivada**, que se refere às estratégias de retenção atualmente empregues, apurou-se que os incentivos em vigor agrupam-se em quatro categorias, de acordo com o Regulamento de Incentivos à Prestação do Serviço Militar, são eles: os incentivos à qualificação; os incentivos financeiros e materiais; os incentivos de natureza social e familiar; e os incentivos à transição para a vida civil. No domínio da gestão de carreiras, encontra-se em fase de consolidação o modelo de Apoio ao Desenvolvimento da Carreira (ADC), que visa alinhar as aspirações individuais dos militares com as necessidades da instituição. Contudo, persistem lacunas na reconversão interna, na personalização dos percursos e na institucionalização de mecanismos de escuta interna e reconhecimento.

No que concerne à **terceira questão derivada**, sobre a perceção do clima organizacional, foram identificadas fragilidades em áreas como o apoio institucional, o reconhecimento e a comunicação interna, fatores que afetam negativamente a satisfação e o compromisso. Quanto à **quarta questão derivada**, que abordou o contributo do *benchmarking*, revelou que o modelo espanhol oferece soluções eficazes, nomeadamente na reconversão de especialidades, no planeamento individual de carreira e na institucionalização de mecanismos para levantamento de opiniões e perceções internas. Estas são abordagens que podem ser adaptadas e implementadas no contexto português.

Por fim, a **quinta questão derivada**, que procurou identificar estratégias que contribuam para aumentar a retenção de efetivos, os resultados revelaram a necessidade de intervir prioritariamente na valorização remuneratória, na melhoria das condições de trabalho e na criação de políticas de conciliação vida-trabalho. A estas somam-se o reforço do reconhecimento profissional, o apoio institucional e a personalização das trajetórias profissionais.

Foram, assim, atingidos todos os objetivos específicos definidos, com dados empíricos e reflexões comparativas que sustentam recomendações concretas. A análise qualitativa revelou uma hierarquia de prioridades onde as necessidades materiais se

sobrepõem às simbólicas quando não estão devidamente satisfeitas. O estudo comparativo acrescentou profundidade à análise, ao revelar boas práticas ao nível da reconversão profissional, do planeamento de carreiras e da avaliação da satisfação. Estas práticas oferecem contributos para uma transformação mais humanizada e responsiva do modelo português.

Embora a investigação tenha sido conduzida com rigor, importa reconhecer limitações, nomeadamente no que respeita ao número de respostas válidas consideradas e à impossibilidade de comparar com mais do que um exército estrangeiro. Ainda assim, a robustez dos dados recolhidos permite sustentar com confiança as conclusões apresentadas.

Com base nos resultados alcançados, propõem-se as seguintes medidas: rever os mecanismos de compensação financeira, especialmente para os militares em regime de contrato; implementar políticas claras e consistentes de conciliação entre a vida pessoal e profissional, incluindo, sempre que a natureza da função o permita, o recurso a modalidades de teletrabalho ou regime híbrido, como forma de promover maior flexibilidade organizacional; instituir programas de reconversão interna que ofereçam novos horizontes dentro da carreira militar; criar mecanismos regulares de escuta interna e reforçar o reconhecimento, não apenas simbólico, mas com impacto real na progressão. Acresce a necessidade de reforçar os serviços de apoio psicológico e social, promovendo uma cultura de cuidado e proximidade institucional.

Por último, recomenda-se que futuras investigações explorem com maior profundidade o papel das chefias intermédias na motivação e retenção dos militares, realizem estudos longitudinais sobre o impacto das políticas aplicadas e alarguem a análise comparativa a outras forças armadas, nacionais e estrangeiras. Uma abordagem mais ampla e longitudinal permitirá consolidar as bases de uma gestão mais eficaz, motivadora e sustentável dos recursos humanos no Exército Português.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alhorani, A. O., Alkhraishi, M. Y., Ndhlovu, W. M., Chetty, R., & Hamud, Z. (2024). The effect of organizational commitment on intention to leave among nurses: A quantitative study of Abu Dhabi health services company (SEHA). *Asia Pacific Journal of Health Management, 19*(3), 142–155.
- Ali, H., Li, M., & Qiu, X. (2024). Examination of HRM practices in relation to the retention of Chinese Gen Z employees. *HUMANITIES & SOCIAL SCIENCES*

- COMMUNICATIONS*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02472-6>
- Arefin, M. S., Alam, M. S., Islam, N., & Molasy, M. (2020). Organizational politics and work-family conflict: the hospitality industry in Bangladesh. *SOUTH ASIAN JOURNAL OF BUSINESS STUDIES*, 9(3), 357–372. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-07-2019-0135>
- Bajaba, S., Azim, M. T., & Uddin, M. A. (2022). O apoio social e a intenção de rotatividade de pessoal: o papel mediador do conflito trabalho-família TT - Social Support and Employee Turnover Intention: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(1), 48–65. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4153>
- Bann, C. M., Williams-Piehotá, P. A., & Whittam, K. P. (2011). Development and validation of the Navy Climate Index. *Military Psychology*, 23(3), 253–271.
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of political economy*, 70(5, Part 2), 9–49.
- Bekhet, A. K., & Zauszniewski, J. A. (2012). Methodological triangulation: an approach to understanding data. *Nurse Researcher*, 20(2), 40–43. <https://doi.org/10.7748/nr2012.11.20.2.40.c9442>
- Bender, E., Schuermann, M., Poethke, U., Soyka, C., Schaper, N., & Rowold, J. (2022). The Role of Job-Related Flexibility and Individual Values in Retaining Employees in the Modern Work Environment (Work 4.0). *ZEITSCHRIFT FÜR ARBEITS-UND ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE*, 66(1), 14–30. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000364>
- Bergen, N., & Labonté, R. (2020). “Everything is perfect, and we have no problems”: detecting and limiting social desirability bias in qualitative research. *Qualitative health research*, 30(5), 783–792.
- Binkanan, A., Althobaiti, R. A., & Alqassab, H. A. (2024). Assessment of Organizational Commitment and Turnover Intention Among Wound Care Staff in Saudi Arabia. *CHRONIC WOUND CARE MANAGEMENT AND RESEARCH*, 11, 31–41. <https://doi.org/10.2147/CWCMR.S464380>
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2).
- Bliese, P. D., & Castro, C. A. (2000). Role clarity, work overload and organizational support: Multilevel evidence of the importance of support. *Work & Stress*, 14(1), 65–73.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77–101.

- Brill, M., & Schwab, F. (2019). A Mixed-Methods Approach Using Self-Report, Observational Time Series Data, and Content Analysis for Process Analysis of a Media Reception Phenomenon. *Frontiers in Psychology*, *10*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01666>
- Bulajic, A., Stamatovic, M., & Cvetanovic, S. (2012). The importance of defining the hypothesis in scientific research. *International Journal of Education Administration and Policy Studies*, *4*(8), 170–176.
- Burhan, Q.-A., Khan, M. A., & Malik, M. F. (2023). “Ethical leadership: a dual path model for fostering ethical voice through relational identification, psychological safety, organizational identification and psychological ownership”. *RAUSP Management Journal*, *58*(4), 341–362. <https://doi.org/10.1108/rausp-01-2023-0008>
- Burrell, L. M., Adams, G. A., Durand, D. B., & Castro, C. A. (2006). The impact of military lifestyle demands on well-being, army, and family outcomes. *Armed Forces & Society*, *33*(1), 43–58.
- Carvalho, E. M. P. de, Brito, C. L. M. de, Villas, M. B. P., & Muniz, G. C. (2022). Dificuldades e potencialidades relacionadas ao clima organizacional dos servidores de enfermagem de um hospital público TT - Difficulties and potentialities related to the organizational climate of nursing staff in a public hospital. *New Trends in Qualitative Research*, *13*. <https://doi.org/10.36367/ntqr.13.2022.e642>
- Carvalho, E. M. P. de, Brito, C. L. M. de, Villas, M. B. P., Muniz, G. C., Göttems, L. B. D., & Baixinho, C. R. S. L. (2024). Desafios relacionados ao clima organizacional da equipe de enfermagem de um hospital público - percepção dos enfermeiros TT - Challenges related to the organizational climate of the nursing team in a public hospital - nurses’ perception. *Ciência & Saúde Coletiva*, *29*(8). <https://doi.org/10.1590/1413-81232024298.05042024>
- Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2022). Factors affecting employee retention: Proposing an original conceptual framework. *International Journal of Economics and Business Administration*, *10*(1), 49–76.
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., & Holt, D. T. (2010). Organizational justice and individuals’ withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion. *Journal of management studies*, *47*(3), 367–390.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- da Silva, F. P., Soares, N. S. R., & Novais, H. G. (2024). A relevância da gestão de recursos

- humanos no contexto militar: desafios e estratégias para a eficácia. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 10(7), 1263–1275.
- Dalton, J. (2019). *SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) BT - Great Big Agile: An OS for Agile Leaders* (J. Dalton (ed.); pp. 249–252). Apress. https://doi.org/10.1007/978-1-4842-4206-3_62
- Debelak, K., Grah, B., & Penger, S. (2023). Ageing Workforce's Impact on Modern Organizations: How to Extend Working Lives? *ENTRENOVA-ENTERPRISE RESEARCH INNOVATION*, 9(1), 157–171.
- dos Santos, L., & Coelho, M. M. M. S. S. (2020). *Análise crítica sobre as principais dimensões do modelo de prestação de serviço militar contratado. O caso das forças armadas portuguesas*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:219885506>
- Dupré, K. E., & Day, A. L. (2007). The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 46(2), 185–201.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 138–157.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (1997). An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 4(4), 229–243.
- Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage publications limited.
- Galvão, T. F., & Pereira, M. G. (2014). Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. *Epidemiologia e serviços de saúde*, 23(1), 183–184.
- García-González, J. R., & Sánchez-Sánchez, P. A. (2020). Diseño teórico de la investigación: instrucciones metodológicas para el desarrollo de propuestas y proyectos de investigación científica. *Información tecnológica*, 31(6), 159–170.
- Gomez-Jorge, F., & Diaz-Garrido, E. (2024). Managing employee self-esteem in higher education: impact on individuals, organizations and society. *MANAGEMENT DECISION*, 62(10), 3063–3084. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2023-1183>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles.

- Academy of management review*, 10(1), 76–88.
- Gunawan, H., Pala, R., Tijjang, B., Razak, M., & Qur'ani, B. (2024). Global challenges of the mining industry: Effect of job insecurity and reward on turnover intention through job satisfaction. *SA JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 22. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2555>
- Halim, H., Radin, T. M. A. T., Azizan, F. L., & Nazri, N. S. (2021). Workplace Environment, Leader Communication and Hotel Employee Retention: Job Satisfaction as a Mediator. *JURNAL KOMUNIKASI-MALAYSIAN JOURNAL OF COMMUNICATION*, 37(4), 384–404. <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2021-3704-22>
- Hasebrook, J., Hecke, J., Volkert, T., Singer, M., Hinkelmann, J., Michalak, L., & Hahnenkamp, K. (2023). Individual perspectives and mental maps of working conditions and intention to stay of physicians in academic medicine. *Frontiers in Psychology*, 14, 1106501.
- Hauke, J., & Kossowski, T. (2011). Comparison of values of Pearson's and Spearman's correlation coefficients on the same sets of data. *Quaestiones geographicae*, 30(2), 87–93.
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees* (Vol. 65). Harvard Business Review Boston, MA.
- Hilal, I. (2023). « Exploring The Relationship Between Perceived Support, Empowerment, Commitment, And Turnover Intention In The Lebanese Smes Sector: The Mediating Effect Of Employee Engagement». *Webology*, 20(1).
- Iddagoda, A., Dewasiri, N. J., & Keppetipola, M. (2021). Conceptualization and operationalization of military organizational culture. *International Journal of Sustainable Economies Management (IJSEM)*, 10(2), 19–30.
- Job, I., Mattos, A. M., & Trindade, A. A. A. (2009). Processo de revisão pelos pares: por que são rejeitados os manuscritos submetidos a um periódico científico? *Movimento, Porto Alegre. Vol. 15, n. 3 (jul./set. 2009), p. 35-55.*
- Kılıç, S. (2016). Cronbach's alpha reliability coefficient. *Psychiatry and Behavioral Sciences*, 6(1), 47.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607–610.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1–49.

- Kumar, R. (2018). Research methodology: A step-by-step guide for beginners. *Research methodology*, 1–528.
- Leider, J. P., Shah, G. H., Yeager, V. A., Yin, J., & Madamala, K. (2023). Turnover, COVID-19, and reasons for leaving and staying within governmental public health. *Journal of Public Health Management and Practice*, 29(Supplement 1), S54–S63.
- Machado, C. E., Traesel, E. S., & Merlo, Á. R. C. (2015). Profissionais da Brigada Militar: vivências do cotidiano e subjetividade. *Psicologia argumento*, 33(81).
- Marlapa, E., & Endri, E. (2024). Work stress, organizational commitment, and turnover intention: the intervening role of work satisfaction. *Journal of Application Business & Management/Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 10(2).
- MARTÍNEZ, G. S. (2012). A Revisão por Pares e a Seleção de Artigos para Publicação. *Revista Colombiana de Psicología*, 21(1), 27–35.
- McHugh, M. L. (2013). The chi-square test of independence. *Biochemia medica*, 23(2), 143–149.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61–89.
- Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & Anwar, F. (2020). A Study in the Relationship Between Supportive Work Environment and Employee Retention: Role of Organizational Commitment and Person-Organization Fit as Mediators. *SAGE OPEN*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020924694>
- Opoku, A., Ahmed, V., & Akotia, J. (2016). Choosing an appropriate research methodology and method. Em *Research methodology in the built environment* (pp. 32–49). Routledge.
- Ortiz, Z., Antonietti, L., Capriati, A., Ramos, S., Romero, M., Mariani, J., Ortiz, F., & Pecheny, M. (2020). Preocupaciones y demandas frente a COVID-19: Encuesta al personal de salud. *Medicina (Buenos Aires)*, 80, 16–24. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0025-76802020000500003&lang=pt
- Rahman, A., & Muktadir, M. G. (2021). SPSS: An imperative quantitative data analysis tool for social science research. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 5(10), 300–302.
- Ramírez, M. F. M., Ostos, J., & Arteaga, A. R. S. (2020). Role of empowerment and identification with work teams in innovation climate tt. *Revista de Administração de Empresas*, 60(3), 183–194. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020200302>

- Ramos, A., Faria, P. M., & Faria, Á. (2014). Revisão sistemática de literatura: contributo para a inovação na investigação em Ciências da Educação. *Rev. Diálogo Educ*, 17–36.
- Rattanapon, K., Jorissen, A., Jones, K. P., & Ketkaew, C. (2023). An analysis of multigenerational issues of generation X and Y employees in small-and medium-sized enterprises in Thailand: The moderation effect of age groups on person–environment fit and turnover intention. *Behavioral Sciences*, 13(6), 489.
- Rodrigues, F. M. A., Pereira, R. P. G., & Martins, M. M. (2023). Cultura organizacional para a mudança num contexto hospitalar: uma perspectiva de enfermagem hospitalar TT. *Acta Paulista de Enfermagem*, 36. <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2023ao00551>
- Rosado, D. P., Romã, A., Lopes, H. S. C., da Saudade Baltazar, M., & Fonseca, D. (2019). Strategic management and retention of talent: Challenges in the Portuguese Army. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 130–140.
- Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership: A dynamic view. Em *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. (pp. xx, 358–xx, 358). Jossey-Bass.
- Sillero-Sillero, A., & Zabalegui, A. (2020). Analysis of the work environment and intention of perioperative nurses to quit work TT - Análise do ambiente laboral e intenção de enfermeiras perioperatórias de abandonar o trabalho TT - Análisis del entorno laboral e intención de abandonar el trabajo . *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 28. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.3239.3256>
- Silva, M. D. D. de A. e, Magalhães, J. F. da S. M. O. de, Azevedo, G. E. G. G., Queirós, C., & Borges, E. (2024). Organizational climate and culture: implications for practice of extra-hospital nurses TT. *Cogitare Enfermagem*, 29. <https://doi.org/10.1590/ce.v29i0.97282>
- Sminchise, V. (2016). Military retention. A comparative outlook. *Journal of Defense Resources Management (JoDRM)*, 7(1), 85–98.
- Sousa, I. C., Manuel, M., Boavida, B., Rocha, A., Martins, B., & Lebre, B. (2022). A influência das práticas de diversidade etária no bem-estar e na intenção de saída dos trabalhadores: O papel do contrato psicológico relacional TT - The influence of age diversity practices on workers' well-being and intention to leave: The role of the. *Psicologia*, 36(1), 17–30. <https://doi.org/10.17575/psicologia.1704>
- Szabo, I. B., & Balaci, M. I. (2023). *Staff Retention in the IT Pandemic Context*.
- Tidwell, A. L., & Lucier-Greer, M. (2024). Should I stay or should I go? The collective effects of work, family, and mental health on military career intentions among active-

- duty and national guard and reserve soldiers. *Military Psychology*, 1–14.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14, 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Trentin, L. (2023). Organizational climate practices in absorptive capacity: an analysis from the textile industry TT - Práticas do clima organizacional na capacidade absorptiva: uma análise a partir da indústria têxtil. *Revista de Administração Da UFSM*, 16(3). <https://doi.org/10.5902/1983465973655>
- Turner, J. C., & Tajfel, H. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of intergroup relations*, 5, 7–24.
- Velez, R. R., Echavez, J. F. M., & López, M. E. F. (2013). Una propuesta metodológica para la conducción de revisiones sistemáticas de la literatura en la investigación biomédica.(Methodology in conducting a systematic review of biomedical research). *CES Movimiento y Salud*, 1(1), 61–73.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. *John Willey & Sons*.
- Wadkar, S. K., Singh, K., Chakravarty, R., & Argade, S. D. (2016). Assessing the reliability of attitude scale by Cronbach's alpha. *Journal of Global Communication*, 9(2), 113–117.
- Wright, P. J., Kim, P. Y., Wilk, J. E., & Thomas, J. L. (2012). The effects of mental health symptoms and organizational climate on intent to leave the military among combat veterans. *Military medicine*, 177(7), 773–779.
- Xuecheng, W., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022). Factors Affecting Employee's Retention: Integration of Situationa Leadership With Social Exchange Theory. *FRONTIERS IN PSYCHOLOGY*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872105>
- Yusliza, M. Y., Faezah, J. N., Muhammad, J. S. Z., Ramayah, T., Ali, N., & Noor, N. M. (2021). Analysing the relationship between supportive work environment and employee retention. *Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*.
- Zainal, N. S. B., Wider, W., Lajuma, S., Khadri, M. W. A. B. A., Taib, N. M., & Joseph, A. (2022). Employee Retention in the Service Industry in Malaysia. *FRONTIERS IN SOCIOLOGY*, 7. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2022.928951>

Legislação Consultada

- Assembleia da República. (1999). *Lei n.º 174/99, de 21 de setembro*. Diário da República, 1.ª série-A, n.º 220. <https://dre.pt>
- Assembleia da República. (2005). *Constituição da República Portuguesa (VII Revisão Constitucional)*. Diário da República, 1.ª série, n.º 132 (Suplemento). <https://dre.pt>
- Assembleia da República. (2009). *Lei Orgânica n.º 1-B/2009, de 7 de julho*. Diário da República, 1.ª série, n.º 129. <https://dre.pt>
- Governo da República Portuguesa. (2014). *Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro*. Diário da República, 1.ª série, n.º 249. <https://dre.pt>
- Governo da República Portuguesa. (2015). *Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio*. Diário da República, 1.ª série, n.º 104. <https://dre.pt>
- Governo da República Portuguesa. (2018). *Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro*. Diário da República, 1.ª série, n.º 196. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/76-2018-116353364>

APÊNDICES

APÊNDICE A – RESULTADOS DO CLUSTER 1

Autores (ano)	Objetivo do Estudo	Metodologia	Principais Resultados
Bender et al. (2022)	Examinar as relações entre flexibilização (tempo e local) e intenção de permanência, considerando valores de estabilidade e continuidade.	Dois estudos separados (N=448 e N=202).	Flexibilidade (tempo): Relação positiva com a intenção de permanência. Flexibilidade (local): Nenhuma relação com a intenção de permanência. Valores de estabilidade e continuidade: Não parecem estar relacionados à intenção de permanência.
Binkanan et al. (2024)	Investigar a relação entre compromisso organizacional, intenção de rotatividade e características sociodemográficas entre profissionais de tratamento de feridas em Riyadh, Arábia Saudita.	Pesquisa transversal com questionário online autoaplicável. A amostra é composta por 133 profissionais de tratamento de feridas. Foram utilizados o Questionário de Compromisso Organizacional (OCQ) e a Escala de Intenção de Rotatividade (TIS-6).	Compromisso: Nível moderado, com mais da metade dos participantes a demonstrar baixo compromisso. Intenção de rotatividade: Nível preocupante, com 51,9% dos inquiridos propensos a sair. Preditores: Gênero, profissão e nacionalidade influenciaram o compromisso e a intenção de rotatividade. Funcionários não sauditas demonstraram maior compromisso, enquanto homens e médicos foram mais propensos a expressar intenções de sair.
Gomez-Jorge & Diaz-Garrido (2024)	Examinar como a autoestima influencia a organização, o funcionário e a sociedade no contexto de instituições de ensino superior.	Pesquisa com questionário estruturado entre o pessoal docente e investigador de uma instituição de ensino superior em Espanha. 272 questionários válidos. Análise de regressão linear.	Autoestima: Correlação positiva com a produtividade, satisfação no trabalho e altruísmo. Diferenças: Observadas diferenças significativas de acordo com o gênero, idade, antiguidade e categoria profissional. Professores com alta autoestima: Mais produtivos, satisfeitos e participam em mais atividades altruístas. Implicações: A autoestima impacta o comportamento no trabalho e na sociedade, melhorando os resultados da organização, reduzindo a intenção de rotatividade e aumentando a retenção.
Gunawan et al. (2024)	Investigar a influência da insegurança no trabalho e recompensas na intenção de rotatividade dos funcionários, com a satisfação no trabalho como variável mediadora na indústria de mineração da Indonésia.	Abordagem quantitativa com surveys distribuídos a funcionários em várias indústrias de mineração. Amostra aleatória de 230 inquiridos de uma população de 3044 funcionários da PT Vale Indonesia.	Insegurança no trabalho: Influencia negativamente a satisfação no trabalho, aumentando a intenção de rotatividade. Recompensas: Um sistema de recompensas justo e adequado pode minimizar o impacto negativo da insegurança no trabalho na satisfação e na intenção de rotatividade. Satisfação no trabalho: Medeia a relação entre insegurança no trabalho e intenção de rotatividade.
Hasebrook et al. (2023)	Identificar os fatores que influenciam a intenção de permanência e a intenção de saída dos médicos na medicina acadêmica, analisando a relação entre condições de trabalho e satisfação profissional.	Estudo misto (qualitativo e quantitativo) com entrevistas e inquéritos a 178 médicos de hospitais universitários alemães. Foram conduzidas três subanálises: entrevistas com chefes de serviço, avaliação das condições de	Elevada carga de trabalho e fracas perspectivas de carreira estão associadas a uma atitude negativa e maior intenção de saída. Pelo contrário, um ambiente de trabalho positivo, capacidade técnica adequada, horários previsíveis e salários justos aumentam a intenção de permanência. A

		trabalho por médicos assistentes e um estudo baseado em mapas mentais de satisfação no trabalho.	percepção do trabalho em equipa e das perspetivas futuras são determinantes para a satisfação profissional.
Leider et al. (2023)	Analisar as tendências da intenção de saída e aposentação no setor da saúde pública e identificar os fatores associados à permanência e à saída dos profissionais.	Estudo quantitativo baseado na análise de dados nacionais de 2017 e 2021 do Public Health Workforce Interests and Needs Survey. Foram conduzidas análises bivariadas com testes de qui-quadrado ajustados e análises multivariadas com modelos de regressão logística.	Em 2021, 30% dos funcionários consideravam sair e 20% planeavam aposentar-se, números semelhantes aos de 2017. Os fatores mais associados à intenção de saída foram insatisfação no trabalho (OR = 3.8), insatisfação salarial (OR = 1.83), idade inferior a 36 ou superior a 65 anos, grau de pós-graduação e contratação emergencial para resposta à COVID-19. Já os fatores que incentivam a permanência incluem benefícios como estabilidade no emprego, flexibilidade e boa relação com os supervisores. O estudo destaca a necessidade de melhorar o ambiente de trabalho e a satisfação no emprego para reduzir a rotatividade.
Marlapa & Endri (2024)	Investigar o impacto do stress no trabalho e do compromisso organizacional na intenção de rotatividade, com a satisfação no trabalho como variável interveniente na PT.	Pesquisa quantitativa causal, utilizando a Modelagem de Equações Estruturais (SEM) assistida pelo método estatístico Smart PLS (PLS-SEM) e a escala de medição Likert.	Stress no trabalho: Aumenta a intenção de sair. Compromisso organizacional: Aumenta a intenção de sair. Satisfação no trabalho: Diminui a intenção de sair (e é influenciada positivamente pelo Stress e compromisso). Mediação: Compromisso influencia a saída através da satisfação. Stress: Pode ser um motivador.
Rattanapon et al. (2023)	Explorar como um ambiente de trabalho de suporte pode reter colaboradores de diferentes grupos etários (Geração X e Y) em pequenas e médias empresas (PMEs) da Tailândia, analisando o impacto da adequação pessoa-ambiente e a intenção de saída.	Estudo quantitativo baseado em inquéritos a 400 colaboradores de PMEs em quatro províncias da Tailândia. Análise de equações estruturais (SEM) e análise multigrupo (MGA) para testar efeitos moderadores da geração.	A adequação pessoa-trabalho, pessoa-grupo, pessoa-supervisor, pessoa-organização e pessoa-ambiente afeta a intenção de saída. Supervisão com menor envolvimento grupal favorece a retenção da Geração Y, enquanto o foco na adequação ao trabalho melhora a retenção da Geração X.
Sillero-Sillero & Zabalegui (2020)	Investigar como o ambiente de trabalho perioperatório afeta a insatisfação, o esgotamento profissional e a percepção da qualidade do cuidado, e a relação com a intenção de abandonar o trabalho.	Estudo transversal com 130 enfermeiros de um hospital universitário público espanhol. Utilizadas escalas de ambiente de prática de enfermagem, Maslach, satisfação no trabalho, qualidade do cuidado e intenção de abandono. Análise estatística descritiva, inferencial e regressão logística.	Intenção de abandono: 20% dos enfermeiros perioperatórios desejam sair do trabalho. Fatores associados: A dimensão do ambiente de trabalho de pessoal e recursos, insatisfação e esgotamento emocional indicaram a intenção de abandonar o trabalho. Conclusão: Estratégias para retenção de enfermeiros perioperatórios devem considerar a melhoria do ambiente de trabalho, especialmente a alocação de pessoal e recursos, a insatisfação e o esgotamento emocional.
Sousa et al. (2022)	Examinar o efeito das práticas de diversidade etária no bem-estar subjetivo e na intenção de saída dos trabalhadores, via contrato psicológico relacional.	Amostra de 257 trabalhadores portugueses. Questionário. Análise de equações estruturais.	Práticas de diversidade etária: Contribuem para um contrato psicológico relacional, levando a maior bem-estar e menor intenção de saída.

Zainal et al. (2022)	Investigar os efeitos do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ambiente de trabalho e recompensas/compensação na retenção de funcionários na Malásia.	Foram coletados Questionários online de 400 funcionários da indústria de serviços na Malásia. Foi usada a modelagem de equações estruturais de mínimos quadrados parciais para testar o modelo e as hipóteses.	Equilíbrio trabalho-vida e ambiente de trabalho: Têm um forte efeito positivo na retenção de funcionários. Recompensas e compensação: Têm um efeito positivo muito mais forte na retenção de funcionários.
----------------------	---	--	---

APÊNDICE B – RESULTADOS DO CLUSTER 2

Autores (ano)	Objetivo do Estudo	Metodologia	Principais Resultados
Alhorani et al. (2024)	Investigar a relação entre o compromisso organizacional (OC) e a intenção de saída (IL) no setor da saúde, analisando o papel do ambiente de trabalho tóxico (TWE) como mediador.	Estudo quantitativo com desenho descritivo transversal, realizado com 367 funcionários da SEHA (maior empresa de saúde dos Emirados Árabes Unidos). Análise estatística feita com SmartPLS 4 e SPSS 26.	O compromisso organizacional (OC) reduz a intenção de saída (IL) ($\beta = -0.545$, $p < 0.05$) e o ambiente de trabalho tóxico (TWE) ($\beta = -0.411$, $p < 0.05$). O TWE, por sua vez, aumenta a IL ($\beta = 0.529$, $p < 0.05$) e medeia a relação entre OC e IL.
Ali et al. (2024)	Identificar quatro práticas de GRH que influenciam a retenção de funcionários da Geração Z e examinar o impacto dessas práticas na retenção, com ênfase no papel moderador do gênero do funcionário.	Pesquisa empírica com 529 questionários. Análise PLS-SEM.	Práticas de GRH (ambiente de trabalho de positivo, remuneração, treino e desenvolvimento, clareza de papéis): Têm um efeito significativo na retenção de funcionários. Gênero: Ambiente de trabalho de suporte e treino e desenvolvimento são mais importantes para as mulheres. A remuneração e clareza de papéis têm um impacto maior na retenção de homens.
Arefin et al. (2020)	Investigar como a percepção de políticas organizacionais impacta o comportamento dos funcionários (desempenho de tarefas, comportamento de cidadania organizacional e intenção de rotatividade), afetando o conflito trabalho-família.	Amostra de 287 funcionários de hotel da linha de frente em Bangladesh. Análise de regressão hierárquica. Dados analisados com SPSS e AMOS.	Conflito trabalho-família: Medeia o efeito indireto das políticas organizacionais percebidas no desempenho de tarefas, comportamento de cidadania organizacional e intenção de rotatividade. Políticas organizacionais percebidas: Associação positiva com conflito trabalho-família e intenção de rotatividade, e associação negativa com o desempenho de tarefas e comportamento de cidadania organizacional.
Bajaba et al. (2022)	Investigar o impacto do apoio social no trabalho e familiar na intenção de rotatividade, através do conflito trabalho-família.	Estudo transversal com 277 funcionários de diferentes governos e empresas privadas na Arábia Saudita. Questionário e análise com SmartPLS3.	Apoio social (trabalho e familiar): Prediz a intenção de rotatividade e é mediado pelo conflito trabalho-família (tanto trabalho interferindo na família, quanto família interferindo no trabalho). Conflito trabalho-família: Tem impacto na intenção de rotatividade. Implicações: Apoio social, tanto no trabalho quanto familiar, reduz o conflito trabalho-família e, conseqüentemente, a intenção de rotatividade.
Burhan et al. (2023)	Identificar o impacto da liderança ética na "voz ética", determinando dois caminhos: identificação relacional e segurança psicológica, e identificação organizacional e propriedade psicológica.	Pesquisa quantitativa com 248 participantes do setor bancário. Questionário autoaplicável. Análises fatorial exploratória e confirmatória com AMOS.	Liderança ética: Impacto significativo na "voz ética". Identificação relacional, segurança psicológica, identificação organizacional e propriedade psicológica: Mediação parcial. Implicações: Liderança ética influencia o comportamento ético dos seguidores. Ética organizacional é compartilhada por funcionários que interagem com líderes éticos. Identificação relacional e organizacional ajudam os funcionários a desenvolver capacidades psicológicas, levando à denúncia de má conduta.

Carvalho et al. (2022)	Identificar dificuldades e potencialidades relacionadas ao clima organizacional de profissionais de enfermagem num hospital público no Brasil.	Estudo descritivo, exploratório e qualitativo com 46 enfermeiros. Coleta de dados de 10 de outubro a 30 de novembro de 2021. Análise de conteúdo de Bardin.	Três núcleos de significado: 1-Ambiente e condições de trabalho; 2-Comunicação, relações e rotinas de trabalho; 3-Potencialidades visualizadas - motivação para melhorar o ambiente de trabalho. Conclusões: Dificuldades podem gerar insatisfação, mas estratégias de gestão podem enfrentar e mudar o cenário identificado.
Carvalho et al. (2024)	Identificar as dificuldades e potencialidades relacionadas com o clima organizacional dos profissionais de enfermagem de um hospital público no Brasil.	Estudo descritivo e exploratório com abordagem qualitativa. Análise de conteúdo temática.	Déficit de recursos: Humanos e materiais, insumos e estrutura física precária. Problemas de relacionamento: Interpessoal, como a (des)valorização do profissional. Desafios para gestores: Além da dimensão técnica e estrutural, há a dimensão humana, com necessidades não atendidas de valorização da enfermagem.
Chatzoudes & Chatzoglou (2022)	Examinar os fatores que impactam a intenção de rotatividade de funcionários europeus, com ênfase no papel mediador das condições de trabalho.	Abordagem quantitativa. Modelo conceitual original testado empiricamente com dados primários coletados de funcionários em cinco países europeus.	Compromisso e satisfação: Impactam fortemente a intenção de permanecer na empresa. Condições de trabalho: Influenciam a retenção (ex: ambiente de trabalho, apoio do supervisor). Práticas de RH: Influenciam a retenção (ex: oportunidades de carreira). Modelo: Sintetiza estudos anteriores e categoriza antecedentes da retenção em três dimensões: tangível, intangível e estratégico.
Halim et al. (2021)	Investigar se o ambiente de trabalho, a comunicação do líder e a satisfação no trabalho ainda apresentam relações significativas com a retenção de funcionários de hotelaria.	Elaboração de 550 questionários autoaplicáveis distribuídos por funcionários de hotéis de 3 e 4 estrelas em Klang Valley, Malásia. 329 questionários foram retornados e considerados utilizáveis. Regressão múltipla utilizada para testar as relações.	Ambiente de trabalho, comunicação do líder e satisfação no trabalho: Estão significativamente relacionados à retenção de funcionários de hotel. Satisfação no trabalho: Medeia a relação entre ambiente de trabalho, comunicação do líder e retenção de funcionários.
Hilal (2023)	Explorar a relação entre a percepção de suporte organizacional, <i>empowerment</i> dos funcionários, compromisso organizacional, intenção de rotatividade e envolvimento dos funcionários em pequenas e médias empresas (PME`s) libanesas.	Pesquisa quantitativa com 390 funcionários de PME`s no Líbano, utilizando questionários estruturados e análise de modelagem de equações estruturais (SEM).	A percepção de apoio organizacional, o <i>empowerment</i> dos funcionários e o compromisso organizacional têm uma relação negativa significativa com a intenção de rotatividade. O envolvimento dos funcionários medeia essa relação.
Naz et al. (2020)	Investigar o papel mediador do compromisso organizacional e do ajuste pessoa-organização na relação entre um ambiente de trabalho saudável e a retenção de funcionários.	1000 questionários enviados para funcionários de redes multinacionais de fast-food em Lahore, Paquistão, selecionados por amostragem por conglomerados. Análise PLS-SEM.	Ambiente de trabalho saudável: Tem uma associação positiva e significativa com a retenção de funcionários. Compromisso organizacional e ajuste pessoa-organização: Atuam como mediadores entre a relação do ambiente de trabalho positivo e a retenção de funcionários.
Ortiz et al. (2020)	Investigar as condições que determinam o clima organizacional no setor de saúde durante a pandemia de COVID-19.	Estudo transversal com 5670 trabalhadores e 50 entrevistas com informadores chave do sistema de saúde argentino.	Recursos: Dimensão mais frequentemente percebida como inadequada, com preocupação com equipamentos de proteção. Exigências: Estratégias de contensão para profissionais de saúde e comunicação institucional clara. Conclusão: Déficits

			percebidos nas organizações para enfrentar a pandemia, com diferenças entre subsetores.
Ramírez et al. (2020)	Examinar a influência do empowerment e da identificação com as equipas de trabalho no clima de inovação, e a influência deste último no desempenho e compromisso com o trabalho.	Amostra de 201 trabalhadores de empresas de manufatura e serviços. Análise para examinar as relações entre as variáveis.	Empowerment e identificação com equipas de trabalho: Influenciam positivamente o clima de inovação. Clima de inovação: Influencia positivamente o desempenho e o compromisso com o trabalho.
Rodrigues et al. (2023)	Avaliar a preparação organizacional de um hospital para suportar a translação do conhecimento e sua incorporação na prática clínica; Identificar as dimensões prioritárias a desenvolver.	Estudo descritivo, exploratório e correlacional, quantitativo, com questionário aplicado a 275 enfermeiros de um hospital.	Clima Organizacional para a Mudança: Maior consenso, sugerindo coesão e abertura para a mudança. Liderança: Menor representação, com percepção neutra sobre os itens, apesar da média global acima do valor médio. Conclusão: Bom nível de preparação organizacional, mas com dificuldades no planeamento, avaliação e envolvimento dos colaboradores pela liderança.
Silva et al. (2024)	Identificar o clima e a cultura organizacional de enfermeiros que trabalham em Ambulâncias de Suporte Vital Imediato (ASVI).	Estudo descritivo, quantitativo e transversal com 81 enfermeiros portugueses do INEM. Análise de componentes principais (ACP) e rotação Varimax.	Quatro fatores associados ao clima e cultura: Apoio (24,5%), Objetivos (13,6%), Regras (9,7%) e Inovação (8,01%). Apoio: Enfermeiros com graduação sentem mais apoio que com qualificações mais altas. Varia também com o estado civil, sendo maior em casados que em união de facto.
Trentin (2023)	Analisar a influência do clima organizacional na capacidade absorptiva.	Pesquisa descritiva e quantitativa com survey aplicado a 172 respondentes de uma indústria têxtil. Análise de regressão múltipla.	Clima organizacional favorável: Influencia a capacidade absorptiva através da gestão de relacionamentos internos, liderança eficaz e imagem organizacional. Desenvolvimento pessoal: Não mostrou interferência na capacidade absorptiva.
Xuecheng et al. (2022)	Investigar a relação entre treino e desenvolvimento, ambiente de trabalho e satisfação no trabalho com a retenção de funcionários, e o papel contingencial da liderança transformacional.	Dados coletados de 287 funcionários de PME's no norte da China por amostragem por conveniência. Análise PLS-SEM.	Treino e desenvolvimento, ambiente de trabalho e satisfação: Têm um impacto positivo significativo na retenção de funcionários. Liderança transformacional: Não apresentou efeito moderador na relação entre as variáveis independentes e a retenção.
Yusliza et al. (2021)	Analisar a relação entre as dimensões individuais de um ambiente de trabalho favorável e a retenção de funcionários do quadro académico numa universidade pública na Malásia.	Estudo quantitativo com survey transversal. 225 funcionários académicos participaram na pesquisa, respondendo a questionários online e em papel. Os dados foram analisados usando a modelagem de equações estruturais através da técnica de mínimos quadrados parciais (SEM-PLS).	As dimensões individuais do ambiente de trabalho favorável têm uma relação positiva significativa com a retenção de funcionários.

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO

Grupo	Pergunta/Afirmção	Opções de Resposta
Grupo 1 – Pergunta Filtro	Atualmente, é militar em serviço efetivo no Exército Português?	Sim; Não
Grupo 2 – Dados Sociodemográficos	Por favor, insira o seu NIM para garantir que cada pessoa responde apenas uma vez. O NIM não será associado às suas respostas pessoais.	Resposta aberta
	Idade	Resposta aberta
	Género	Masculino; Feminino; Outro, prefiro não dizer
	Categoria	Oficial; Sargento; Praça
	Tempo de Serviço no Exército	Resposta aberta
	Regime de Prestação de Serviço	Regime de voluntariado; regime de contrato; regime de contrato especial; quadro permanente
	A que arma ou serviço pertence?	Infantaria; Cavalaria; Artilharia; Engenharia; Transmissões; Material e Transportes; Administração Militar; Saúde; Outra opção
	Qual é a sua situação familiar?	Solteiro(a); casado(a) ou união de facto; divorciado(a) ou viúvo(a)
	Tem filhos?	Sim; Não
	Unidade onde presta serviço	Resposta aberta
Qual é a distância estimada em quilómetros da sua residência até ao local onde presta serviço?	Resposta aberta	
Grupo 3 – Fatores Internos	“O reconhecimento do meu trabalho pelos superiores influencia a minha satisfação profissional.”	(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Neutro; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente
	“Recebo feedback construtivo e regular sobre o meu desempenho.”	(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Neutro; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente
	“O contributo dos militares mais seniores é devidamente reconhecido e valorizado no Exército.”	(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Neutro; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente
	“Sinto-me satisfeito(a) com a minha experiência profissional no Exército.”	(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Neutro; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente
	“As condições de trabalho no Exército contribuem para a minha satisfação profissional.”	(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Neutro; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente
	“As condições de trabalho e oportunidades no Exército correspondem às minhas expectativas iniciais.”	(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Neutro; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente
	“As oportunidades de progressão na carreira e desenvolvimento profissional no Exército aumentam a minha motivação para continuar na instituição.”	(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Neutro; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente
Grupo 4 – Fatores Externos	“O Exército apoia os militares quando estão perante desafios pessoais e profissionais.”	(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Neutro; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente
	“A comunicação dentro da minha unidade é clara e transparente.”	(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Neutro; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente
	“Sinto que posso contar com o apoio dos meus camaradas no desempenho das minhas funções diárias.”	(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Neutro; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente
	“O ambiente de trabalho na minha unidade influencia positivamente a minha satisfação profissional.”	(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Neutro; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente
	“O apoio da minha família influencia positivamente a minha decisão de permanecer no Exército.”	(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Neutro; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente
	“As exigências do meu trabalho no Exército permitem a conciliação entre a vida profissional e pessoal.”	(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Neutro; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente
	“O Exército disponibiliza recursos e medidas eficazes para apoiar os militares na gestão da vida pessoal e profissional.”	(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Neutro; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente
Grupo 5 – Intenção de Permanência ou Saída	“Tenho um forte sentido de compromisso e identificação com os valores do Exército, o que me motiva a permanecer.”	(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Neutro; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente

	“Tenho intenção de continuar no Exército a longo prazo.”	(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Neutro; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente
	“Descarto a hipótese de abandonar a carreira militar.”	(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Neutro; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente
	“Renunciaria a uma oferta no setor civil mesmo que fosse mais vantajosa.”	(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Neutro; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente
	“O meu compromisso e satisfação com o Exército impedem-me de explorar oportunidades de emprego no setor civil.”	(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Neutro; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente
	Quais os principais fatores que o(a) levariam a deixar o Exército?	Salário abaixo das expectativas ou necessidades; falta de progressão na carreira; excesso de carga horária; falta de reconhecimento; dificuldade em conciliar o trabalho com a vida pessoal; ambiente de trabalho tóxico; más condições de trabalho; falta de apoio social e psicológico; propostas mais vantajosas fora do Exército; outra opção
Grupo 6 – Pergunta de Controlo	Para garantir a qualidade das respostas, por favor seleciona a opção 'Concordo totalmente' nesta pergunta.	(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Neutro; (4) Concordo totalmente; (5) Concordo
Grupo 7 – Sugestões para Melhoria	Que fatores considera essenciais para reforçar a sua intenção de permanência no Exército?	Melhoria das condições salariais e benefícios; progressão na carreira; redução da carga de trabalho; reconhecimento profissional; maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; ambiente de trabalho positivo; melhoria das condições de trabalho; melhoria do apoio social e psicológico; outra opção
	Na sua opinião, o que acha que poderia ser melhorado para aumentar a retenção de militares?	Resposta aberta

APÊNDICE D - GUIÃO DE ENTREVISTA

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:	Hora (Início/Fim):
Função Atual:	Data:
Posto:	Local:

Agradecemos a sua disponibilidade para participar nesta entrevista. O objetivo desta conversa é identificar boas práticas na Gestão de Recursos Humanos aplicadas no seu exército que possam contribuir para a melhoria da retenção de efetivos no Exército Português. Todas as respostas serão tratadas com confidencialidade e utilizadas exclusivamente para fins académicos. Solicito a sua autorização para efetuar uma gravação áudio para posterior análise e transcrição das respostas (no caso da entrevista ser presencial). Se for sua intenção, as mesmas ser-lhe-ão facultadas, juntamente com o trabalho final, logo que o mesmo seja aprovado.

1. Estrutura e Estratégias da GRH

- 1.1. Como está organizada a gestão de recursos humanos no seu Exército? Quais são os principais departamentos e responsabilidades?
- 1.2. Quais são as principais políticas ou programas de retenção de efetivos em vigor?
- 1.3. Existe algum plano estratégico de longo prazo para reduzir a saída de militares?

2. Incentivos e Progressão na Carreira

- 2.1. Que tipos de incentivos financeiros e materiais são utilizados para incentivar a permanência dos militares?
- 2.2. Como funciona a progressão na carreira? Existem mecanismos específicos para acelerar a promoção ou reter talento?
- 2.3. Existem programas de desenvolvimento profissional para militares? Se sim, quais são os mais eficazes?

3. Bem-Estar, Qualidade de Vida e Apoios

- 3.1. Que medidas concretas foram implementadas para melhorar o bem-estar no trabalho dos militares?

3.2. Existem programas de apoio psicológico ou iniciativas para reduzir o stress ocupacional?

3.3. Que apoios sociais e familiares estão disponíveis para os militares e para as suas famílias?

3.4. Existem políticas ou iniciativas para melhorar o equilíbrio trabalho-família?

4. Clima Organizacional e Reconhecimento Profissional

4.1. Existem programas formais de reconhecimento do desempenho e mérito dos militares? Como funcionam?

4.2. Que iniciativas são implementadas para fortalecer o compromisso e a motivação dos militares?

4.3. Que mecanismos existem para garantir que os militares sintam que as suas condições de trabalho são adequadas?

5. Comparação com o Setor Privado e Adaptação às Novas Gerações

5.1. Como é que o seu Exército enfrenta a concorrência do setor privado na retenção de talento? Existem medidas específicas?

5.2. Existem programas para atrair e reter militares da Geração Z? Como são adaptadas as estratégias de GRH para esta geração?

6. Melhores Práticas e Aplicabilidade ao Exército Português

6.1. Quais são as iniciativas de retenção mais eficazes que o seu Exército implementou nos últimos anos?

6.2. Existem medidas que já foram testadas e não tiveram os resultados esperados? Se sim, quais?

6.3. Que medidas adotadas no seu Exército poderiam ser aplicadas no Exército Português, considerando as diferenças estruturais e culturais?

Obrigado pelo seu contributo!

APÊNDICE E – CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O Quadro n.º 24 apresenta uma síntese das principais variáveis sociodemográficas e profissionais da amostra, de modo a facilitar a leitura integrada do perfil dos participantes.

Quadro n.º 24 – Síntese da Caraterização da Amostra

Variáveis		Valor
Género	Masculino	87,26%
	Feminino	12,74%
Categoria	Praças	6,37%
	Sargentos	42,38%
	Oficiais	51,25%
Regime	QP	89,20%
	RC	9,42%
	RCE	1,39%
	RV	0%
Idade	Média	41,06
	Desvio Padrão	11
Tempo de Serviço	Média	20,9729
	Desvio Padrão	11
Unidades mais Representadas		(1.º) EMR; (2.º) DARH; (3.º) Academia Militar
Estado Civil	Casado/a ou União de Facto	67,87%
	Divorciado/a ou Viúvo/a	5,26%
	Solteiro/a	26,87%
Filhos	Sim	67,59%
	Não	32,41%
Distância Casa-Trabalho	Média	130,8911
	Mínimo	0
	Máximo	2000

APÊNDICE F – ESTATÍSTICA DESCRITIVA

O Quadro n.º 25, sintetiza as estatísticas descritivas por item relativas às dimensões investigadas no questionário. Esta tabela inclui, para cada questão do questionário, a média das respostas, o desvio padrão, o erro padrão da média, bem como os valores mínimo e máximo observados. Estes indicadores permitem identificar tendências centrais, variações de percepção e a amplitude de respostas dos inquiridos. Esta análise estatística constitui, assim, a base empírica que sustenta a avaliação crítica do clima organizacional.

Quadro n.º 25 –Dados Descritivos por Questão

Grupo	Questão	Amostra Válida	Mínimo	Máximo	Média		Desvio-Padrão
					Estatística	Erro Padrão	
Grupo 3 – Fatores Internos	3.1.	311	1	5	4,36	0,049	0,871
	3.2.	311	1	5	3,34	0,060	1,065
	3.3.	311	1	5	3,20	0,059	1,041
	3.4.	311	1	5	3,59	0,060	1,055
	3.5.	311	1	5	3,61	0,064	1,133
	3.6.	311	1	5	2,79	0,066	1,168
	3.7.	311	1	5	3,13	0,071	1,246
Grupo 4 – Fatores Externos	4.1.	311	1	5	2,93	0,059	1,043
	4.2.	311	1	5	3,35	0,066	1,171
	4.3.	310	1	5	4,05	0,048	0,850
	4.4.	311	1	5	3,98	0,056	0,982
	4.5.	309	1	5	4,21	0,053	0,931
	4.6.	311	1	5	3,08	0,066	1,167
	4.7.	311	1	5	2,59	0,059	1,037
Grupo 5 – Intenção de Permanência ou Saída	5.1.	311	1	5	4,03	0,054	0,955
	5.2.	311	1	5	3,56	0,071	1,261
	5.3.	310	1	5	3,16	0,082	1,435
	5.4.	311	1	5	2,60	0,071	1,253
	5.5.	310	1	5	2,90	0,068	1,204

APÊNDICE G – GRELHA DA ANÁLISE TEMÁTICA

Nº	Excerto/Resposta	Código (palavra-chave)	Tema/Categoria
1	Salários e benefícios mais atractivos	Salários e benefícios	Remuneração e benefícios
4	Aumento salarial e melhor qualidade de alojamento	Salário e alojamento	Remuneração e benefícios/Condições de trabalho
9	Melhoria salarial e melhores condições de trabalho	Salário e condições de trabalho	Remuneração e benefícios/Condições de trabalho
10	Aumento salarial e melhoria das condições no apoio à doença e reforma.	Salário e benefícios	Remuneração e benefícios
11	Melhoria das condições salariais e benefícios	Salário e benefícios	Remuneração e benefícios
13	Condições de passagem à reserva/reforma	Reserva/Reforma	Remuneração e benefícios
14	Informação transparente sobre expectativas de carreira e reconhecimento social	Transparência sobre expectativas de carreira e reconhecimento social	Progressão e gestão de carreira/Reconhecimento e valorização
17	Melhores condições salariais durante a carreira e ser assegurado um valor satisfatório para a reforma. As gerações mais jovens prevê-se que não terão praticamente reforma. Se a carreira dos OP do Exército salvaguarda-se, por exemplo, 70% do último vencimento poderia ser muito atrativo à retenção de militares.	Condições salariais e reforma	Remuneração e benefícios
18	Melhoria das condições de trabalho e mais reconhecimento profissional.	Condições de trabalho e reconhecimento	Condições de trabalho/Reconhecimento e Valorização
19	Aumento salarial.	Salário	Remuneração e benefícios
20	Salário adequado às responsabilidades/posto. O salário das praças sofreu alterações positivas na última década, com vista à retenção, mas a diferença inicial relativamente aos oficiais não se verificou.	Salário	Remuneração e benefícios
21	ALUMENTO DE SALARIO	Salário	Remuneração e benefícios
24	Aumento de salários, trabalhar perto da sua área de residência, revisão das pensões dos militares na reforma	Salários, proximidade geográfica e reforma	Remuneração e benefícios/Estabilidade geográfica e familiar
25	Previsibilidade do trabalho e rotações entre unidades. Carga de trabalho adequada aos efetivos existentes.	Previsibilidade, rotações entre unidades e carga adequada	Condições de trabalho/Estabilidade geográfica e familiar
26	Ordenados dignos de quem serve Portugal 24 sobre 24h por 365 dias; Apostar na qualidade e não na quantidade; Melhorias nas condições de vivência dos militares.	Ordenados, aposta na qualidade e melhoria das condições	Remuneração e benefícios/Condições de trabalho
29	Possibilidade de carreira para as especialidades de apoio, maior estabilidade geográfica	Possibilidades de carreira e estabilidade geográfica	Progressão e gestão de carreira/Estabilidade geográfica e familiar
30	Aumento de salários.	Salários	Remuneração e benefícios
31	Melhorar as condições salariais.	Condições salariais	Remuneração e benefícios
32	Aumentar o salário	Salário	Remuneração e benefícios
35	Gestão de carreiras mais organizada, transparente e eficiente	Gestão de carreiras	Progressão e gestão de carreiras
36	Possibilidade de progressão até ao posto de Capitão em regime RC	Progressão até ao posto de Capitão em RC	Progressão e gestão de carreiras
38	Perguntar ao militar o que ele pretende e o que a instituição pretende dele. O EXE gere os militares por NIM, somos uma instituição pequena onde nos conhecemos a todos. Por exemplo retirar um militar de Chaves para ir fazer o deslocamento a Lisboa (que irá criar grandes problemas familiar) só porque sim, enquanto existem militares com interesse a irem para Lisboa, mas não foram porque ninguém sabe. É preciso falar com os militares. Nós compreendamos que não é possível agradar a todos (nem é esse o objetivo), mas fazer as coisas "só porque sim" deve ser a exceção e não a regra.	Ouvir os militares e evitar deslocamentos que possam prejudicar a sua vida familiar	Liderança e comunicação interna/Estabilidade geográfica e familiar
40	Melhores condições de vida e habitabilidade nas Unidades.	Melhores condições de vida e habitabilidade	Condições de trabalho
41	Aumento do efetivo no serviço diário; Eliminação dos atrasos nas promoções; Organização de quadros orgânicos; Colocações nas AGPSP conforme o previsto na Lei; Colaboração entre DA, DFIN e unidades, com difusão de indicações mais claras e eficazes. Em 03 ABR 25 não são assuntos resolvidos.	Efetivo, atrasos nas promoções, quadros orgânicos, colocações, colaboração entre DA, DFIN e unidades	Condições de trabalho/Progressão e gestão de carreira/Estabilidade geográfica e familiar/Liderança e comunicação interna
42	melhores salários, menos deslocamentos e melhor apoio a quem está deslocado	Salários e deslocamentos	Remuneração e benefícios/Estabilidade geográfica e familiar
43	Colocação mais próxima da área de residência	Colocação	Estabilidade geográfica e familiar
44	Melhoria das condições salariais	Condições salariais	Remuneração e benefícios
45	Por esta ordem: colocação próxima da área de residência; diminuição do número de serviços de 24h; melhoria salarial; progressão mais rápida na carreira.	Colocação, diminuição dos serviços de 24h, melhoria salarial, progressão mais rápida	Estabilidade geográfica e familiar/Carga horária/Remuneração e benefícios/Progressão e gestão de carreira
46	Melhoria das condições salariais e aumento dos dias de férias anuais.	Condições salariais e dias de férias	Remuneração e benefícios
47	Aumentos salariais	Salário	Remuneração e benefícios
48	Remuneração, Formação Certificada, Desafio Pessoal	Remuneração, formação e desafio	Remuneração e benefícios/Progressão e gestão de carreira
49	Aumentar o vencimento.	Vencimentos	Remuneração e benefícios
51	trabalhar a motivação	Motivação	Liderança e comunicação interna

53	Prolongar os RC para além dos 6 anos, aumentar ordenados, trabalho menos burocrático, recompensar devidamente os militares pelos seus Serviços noturnos dando-lhes tempo de descanso.	Prolongar o RC, ordenados, burocracia e recompensas	Progressão e gestão de carreira/Remuneração e benefícios/Condições de trabalho
54	Alteração RAMFA, formações e gestão de recursos	Mérito, formações e gestão de recursos	Reconhecimento e Valorização/Progressão e gestão de carreira
55	Melhoria das condições salariais.	Condições salariais	Remuneração e benefícios
56	Melhorar o critério de seleção logo na entrada para a instituição, tendo em conta a sua aptidão/situação a nível clínico, físico e psicológico. O ditado já é antigo "mais vale poucos, mas bons", penso que nunca fez tanto sentido que na nossa situação atual.	Melhorar o critério de seleção	Atividade operacional
57	Um distanciamento maior entre as PR entre cada posto, aumentando a diferença pelos níveis de responsabilidade, principalmente nos Sargentos superiores. Atribuição de suplementos, quer de escala, comando e fardamento seriam formas de garantir uma melhor qualidade de vida. Fazer 5 serviços de 24 horas por mês ou fazer 10 e ter o mesmo vencimento é injusto e leva muitos RCs a rescindir.	Aumentar as diferenças de responsabilidade entre alguns postos e atribuir suplementos de escala, comando e fardamento	Progressão e gestão de carreira/Remuneração e benefícios
58	Condições salariais e benefícios, colocação nas unidades da área de residência.	Condições salariais, benefícios e colocações	Remuneração e benefícios/Estabilidade geográfica e familiar
59	Remuneração Salarial e Condições de Trabalho	Remuneração e condições de trabalho	Remuneração e benefícios/Condições de trabalho
60	Aumento de Vencimentos é fundamental, digam o que disserem. Não há fórmulas mágicas.	Vencimentos	Remuneração e benefícios
61	Regressar de medidas de apoio social que já existiram	Apoio social	Remuneração e benefícios
62	Maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Estabilidade geográfica e familiar
63	Transmissão da verdadeira realidade durante a IB, IC de forma a preparar os militares para a realidade que encontram nas unidades, nomeadamente, carga horária de trabalho elevada, múltiplas funções e imprevisibilidade do dia-a-dia.	Gestão das expectativas iniciais	Progressão e gestão de carreira
64	Salários mais altos, benefícios e regalias repostos, uma carreira redimensionada e atrativa	Salários, benefícios, regalias e carreira	Remuneração e benefícios/Progressão e gestão de carreira
65	Salário; Maior efetivo, de forma a não haver tanta acumulação de funções e tarefas; Formação e função técnica, independentemente da categoria; Direcionar os valores militares para aquilo que nos identifica, não ajustar constantemente às modas da sociedade.	Salário, maior efetivo, formação e valores militares	Remuneração e benefícios/Condições de trabalho/Progressão e gestão de carreira/Reconhecimento e valorização profissional
66	Aumento salarial e progressão na carreira	Salário e progressão	Remuneração e benefícios/Progressão e gestão de carreira
68	Melhorar as condições para dar resposta às solicitações com que se depara o exército.	Melhorar as condições	Condições de trabalho
70	Melhores vencimentos e valorização da carreira militar sendo os Recursos Humanos a base fundamental da nossa instituição, temos que os preservar ao máximo. Esta preservação tem que assentar na melhoria das condições de trabalho e nas condições de habitabilidade para todos aqueles que a instituição necessita de colocar longe da sua residência habitual. Investir nas instalações é fundamental para criar ambientes de trabalho modernos e atrativos em que mesmo com um grande volume de trabalho as pessoas se sintam bem no seu local de serviço. A implantação territorial do dispositivo necessita de ser repensada, com especial destaque para as unidades da Grande Lisboa. Urge rever projetos de agregação de OCAD's (CFT e CMI Log) como o EME de modo a agilizar procedimentos e melhorar fluidez da comunicação. O Exército tem que repensar a forma como gere o património que lhe foi atribuído e tem que se libertar de prédios militares que neste momento está a ocupar apenas para não perder património. Deve ser feita uma boa gestão e transição de modo a garantir mais valias institucionais, mas sempre com o grande objetivo de melhorar as estruturas de comando, direção e chefia. A atractividade da carreira militar passa muito pelo vencimento, de tal modo que é fundamental avançarmos com a atribuição dos suplementos que estão em estudo (suplemento de escala, suplemento de risco, etc. .). Os oficiais e sargentos contratados recebem uma boa formação, no entanto depois de terminarem muitas vezes são relegados para 2º plano e são-lhes atribuídas tarefas de menor responsabilidade. Tanto quanto possível devemos valorizar estes recursos e dar-lhes oportunidades semelhantes (integrar FND, possibilidade de ministrar Cursos de Formação Geral Comum de Praças, etc. .).	Vencimentos, valorização, condições de trabalho, estrutura mais eficiente, gestão do património, suplementos (de escala, risco, etc), valorização dos oficiais e sargentos RC	Remuneração e benefícios/Condições de trabalho/Reconhecimento e valorização profissional
72	Opção de transição dos militares em Regime de Contrato para os Quadros Permanentes ao final dos 6 anos de contrato previstos.	Transição do RC para o QP	Progressão e gestão da carreira
74	A adequação da dispersão territorial das UEO tendo por base um estudo acerca da naturalidade e GMP dos militares. A distribuição mais equitativa das oportunidades para representar Portugal fora do TN.	Adequação da dispersão territorial e distribuição equitativa das oportunidades para representar Portugal fora do TN	Estabilidade geográfica e familiar/Progressão e gestão de carreira

76	Sem dúvida alguma Progressão na Carreira atempadamente.	Progressão na carreira	Progressão e gestão de carreira
77	Melhoria das condições salariais, uma vez que à algum tempo atrás um soldado ganhava quase o dobro do ordenado mínimo, algo que hoje em dia não acontece. Na minha opinião penso que o serviço militar obrigatório aliado a condições salariais adequadas, iria ajudar nesta medida.	Salário e serviço militar obrigatório	Remuneração e benefícios/Condições de trabalho
78	Melhoria dos salários e apoio social. Maior facilidade de acesso a casas do estado uma vez que grande parte militares passam muito tempo deslocados. Maior interoperabilidade com o setor privado. Recorrer ao outsourcing no que respeita a tarefas levadas a cabo por militares na unidade que extrapolam as atividades de cariz militar propriamente ditas.	Salários, apoio social, casas do Estado, recurso ao outsourcing para tarefas que não são de cariz militar	Remuneração e benefícios/Condições de trabalho/Reconhecimento e valorização profissional
79	De uma maneira geral julgo que as condições de trabalho e de alojamento, especialmente para os cursos iniciais de formação. Outro fator importante será o reconhecimento, tanto a nível remuneratório como a nível social.	Condições de trabalho e reconhecimento	Condições de trabalho/Reconhecimento e valorização profissional
80	Deve ser feito um trabalho pelas chefias e pelos titulares da pasta da defesa para revalorizar a profissão Militar junto à opinião pública. Ao longo dos últimos anos, tem sido transmitida uma imagem negativa dos militares, por vezes chegando a questionar a sua utilidade ou até se não seriam simplesmente um desperdício de dinheiro. Recuperar a nossa imagem junto dos portugueses iria atrair mais pessoas para a profissão e fomentar a retenção.	Valorização profissional	Reconhecimento e valorização profissional
81	Condições de trabalho (alojamentos, tecnologia, ginásio, alimentação e melhorar a comunicação)	Condições de trabalho	Condições de trabalho
82	Melhoria de salários, de condições de trabalho e de apoio social e psicológico.	Salários, condições de trabalho, apoio social e psicológico	Remuneração e benefícios/Condições de trabalho
83	Progressão na carreira, melhoria das condições salariais e benefícios e melhoria das condições de trabalho	Progressão na carreira, salário, benefícios e condições de trabalho	Progressão e gestão da carreira/Remuneração e benefícios/Condições de trabalho
85	Melhoria das condições salariais, benefícios e melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal (período horário mais concentrado de até 6 horas, e.g. 08h às 14h)	Salário, benefícios, equilíbrio entre vida profissional e pessoal	Remuneração e benefícios/Estabilidade geográfica e familiar
86	Além da melhoria das condições salariais e benefícios, a garantia de mais estabilidade pessoal através de uma permanência maior na GMP e a redução do horário de trabalho para elementos a efetuar deslocamento por exemplo.	Salários, benefícios, estabilidade geográfica e redução do horário de trabalho	Remuneração e benefícios/Estabilidade geográfica e familiar/Condições de trabalho
88	Os colaboradores serem tratados como seres humanos e não apenas como objetos do acontecer estatal.	Melhor tratamento dos colaboradores	Reconhecimento e valorização
89	Reduzir ao máximo as Unidades em Lisboa e no Proto (ou seja retirar as unidades dos grandes centros urbanos) por não existir capacidade para viver em família e com a devida dignidade nesses centros com os vencimentos atualmente pagos.	Reduzir as unidades em Lisboa e Porto	Estabilidade Geográfica e Familiar
90	Salários	Salários	Remuneração e benefícios
91	aumento dos salários	Salários	Remuneração e benefícios
92	Gestão de Carreiras eficiente que registe as expectativas dos militares e tente conciliar com as necessidades institucionais.	Gestão de carreiras	Progressão e gestão de carreira
93	A categoria de praças e sargentos tem os vencimentos mal escalonados. Numa fase inicial é satisfatório, mas à medida que se progride na carreira e se aumenta a experiência e o profissionalismo os ordenados não refletem esse compromisso. Creio que os ordenados dessas categorias devam ser alterados. Por exemplo, um Primeiro Sargento auferir o mesmo que um Oficial acabado de sair da Academia não é mau de todo, mas o topo de carreira de um Sargento (Sargento-Mor) auferir o mesmo que um Oficial com 5 anos de Quadro Permanente é desprestigante e faz com que não haja carreira que se ambicione. Outra razão muito importante e ninguém faz nada para a mitigar é o fato dos serviços de 24 horas não serem compensados ou remunerados de maneira alguma, é fácil um Primeiro Sargento com 40 e alguns anos e com família que necessita da sua presença e apoio fazer mais de 90 horas por semana. Pois cada vez existem menos militares para as escalas o que faz com que sejam cada vez mais curtas, e passou a ser normal 4 e 5 serviços por mês. Isto é exigência da disponibilidade sem contributo e por parte da tutela.	Salário atualizados e condignos com o posto e antiguidade. Remuneração extra pelos serviços de 24h	Remuneração e benefícios/Reconhecimento e valorização
94	Benefícios salariais e sociais, carga horária, respeito pela pessoa e pelo trabalho desenvolvido	Salário, benefícios, carga horária e reconhecimento	Remuneração e benefícios/Condições de trabalho/Reconhecimento e valorização
95	MELHORES CONDIÇÕES NAS CASERNAS, SENDO QUE PASSAMOS MAIS TEMPO NELAS DO QUE NA NOSSA PRÓPRIA CASA. INCENTIVO POR PARTE DOS CHEFES. UNIÃO ENTRE OS MILITARES E INCENTIVAREM MAIS UNS AOS OUTROS.	Condições das casernas, incentivo dos chefes e união entre os militares	Condições de trabalho/Liderança e comunicação interna

96	Modernização das infraestruturas e equipamentos, menor burocracia nos programas informáticos, maior facilidade e celeridade nas transferências e colocações nas Unidades, apoio financeiro e benefícios de carga horária aos militares que fazem serviço 24h às Unidades, maior aposta na formação dos militares em regime de contrato, nomeadamente a oportunidade de frequentar cursos de formação avançada dentro das áreas de especialidade (direito, psicologia, marketing, educação física, relações internacionais), oportunidade de aumento do período de regime de contrato aos militares que assim o merecerem e pretenderem...	Infraestruturas e equipamentos, menos burocracia, colocações, apoio financeiro, carga horária, formação, aumento do período de RC	Condições de trabalho/Estabilidade Geográfica e familiar/Remuneração e benefícios/Progressão e gestão de carreira
98	Aumento de vencimento de acordo com a competitividade do mercado.	Vencimento	Remuneração e benefícios
99	Maior enfoque naquilo que os levou a ingressar, nomeadamente mais oportunidades de treino operacional, menos serviços de escala, perspectivas de missões no estrangeiro e boas condições de vida nos quartéis.	Oportunidades de treino operacional, menos serviços de escala, missões no estrangeiro e boas condições de vida	Atividade operacional/Condições de trabalho/Progressão e gestão de carreira
100	Os militares quando entram vêm com uma perspectiva diferente da que realmente encontram ao ingressarem nas fileiras do exército. Isto porque, na minha opinião, as técnicas de recrutamento utilizadas mostram imagens de apenas uma pequena parte do trabalho desenvolvido pelo Exército (imagens da parte operacional) e quando os candidatos vêm e encontram a parte que não é mostrada - a parte mais administrativa e preparatória que marca o quotidiano de uma unidade - levam um choque de realidade que muitos não conseguem aguentar. Desta forma, o Exército deveria ser mais transparente relativamente às atividades que conduz, de forma a garantir que os candidatos sabem para o que estão a concorrer e teoricamente diminuir a taxa de desistências. Relativamente aos que já se encontram nas fileiras, o trabalho produzido é cada vez menos recompensado com ações e a carga de trabalho sobre o indivíduo é cada vez maior. Para amenizar esta situação, penso que o SMO ser novamente instaurado poderia trazer vantagens de uma forma que colocava mais pessoas na unidade, haveria uma melhor distribuição da carga de trabalho e ao mesmo tempo as pessoas tinham uma imagem real do que significava trabalhar no exército, sendo que quem quisesse continuar nas fileiras era dado essa hipótese e quem não quisesse saía ao final de 9 meses.	Atividade operacional vs tarefas administrativas, trabalho não recompensado, instaurar SMO para melhor distribuição da carga de trabalho	Atividade operacional/Remuneração e benefícios/Condições de trabalho
101	Aumento da remuneração, melhoria das condições de trabalho e benefícios na reserva e reforma que os militares foram perdendo ao longo dos tempos.	Remuneração, condições de trabalho, benefícios na reserva e reforma	Remuneração e benefícios/Condições de trabalho
103	Atualmente, melhores SALÁRIOS para OFICIAIS e SARGENTOS.	Salários	Remuneração e benefícios
105	formar os superiores no sentido de manterem a motivação dos subordinados, um militar feliz é um militar trabalhador	Motivação dos subordinados	Liderança e comunicação interna
106	As chefias (Generais), descerem dos seus pedestais e acabarem com as mordomias. Objetividade na avaliação e reconhecimento dos seus subordinados.	Maior proximidade das chefias, avaliações mais justas e mais reconhecimento	Liderança e comunicação interna/Reconhecimento e valorização profissional
107	Melhorias das condições salariais e benefícios sociais para si e para as respetivas famílias, reconhecimento profissional acompanhado de melhorias significativas nas condições de trabalho, chefias competentes e de mérito reconhecido.	Salário, benefícios, reconhecimento profissional, condições de trabalho e chefias competentes	Remuneração e benefícios/Reconhecimento e valorização profissional/Condições de trabalho/Liderança e comunicação interna
109	Repensar processos, pois muitos gastam tempo, sem acrescentar valor, o que se torna desmotivante. Melhoria das condições de trabalho; Um incremento de efetivos nas U/E/O (principalmente nos postos mais baixos, pois de momento tem uma carga "imoral" de trabalho// refiro nas Unidades, porque mesmo não havendo um aumento significativo no Exército, pode-se aumentar os efetivos nas U/E/O, por exemplo, fechando U/E/O).	Menos burocracia, condições de trabalho e incremento de novos efetivos para atenuar a elevada carga de trabalho	Condições de trabalho
110	Melhoria das condições de trabalho, coerência entre as prioridades definidas pelo Exército e as atividades desenvolvidas, eficiência na gestão de recursos materiais, melhor gestão dos recursos humanos (patamar de execução esmagado ao nível de efetivos perante a quantidade de solicitações).	Condições de trabalho, coerência entre as prioridades e as atividades desenvolvidas, eficiência na gestão de recursos materiais, melhor GRH	Condições de trabalho/Atividade operacional/Liderança e comunicação interna
111	SALÁRIO	Salário	Remuneração e benefícios
112	Os militares mais antigos não andarem tão deslocados no final da carreira por falta de vagas em Quadros Orgânicos.	Militares mais antigos não andarem deslocados	Estabilidade geográfica e familiar
113	Permitir o trabalho em regime de jornada contínua aos militares, bem como o recurso ao teletrabalho, nos casos aplicáveis.	Regime de jornada contínua e teletrabalho	Condições de trabalho
114	Tudo o referido acima; Profissionalização; Chefias com mais experiência; Remuneração de horário extra; consciencialização dos escassos meios disponíveis.	Profissionalização, chefias, remuneração extra, consciencialização dos meios	Remuneração e benefícios/Progressão e gestão de carreira/Condições de trabalho
115	Work life balance	Work life balance	Estabilidade geográfica e familiar
116	Melhoria de condições ao nível do ambiente de trabalho, incentivos na progressão na carreira, mais oportunidades e benefícios de cursos para praças.	Ambiente de trabalho, progressão na carreira e mais oportunidades para praças	Condições de trabalho/Progressão e gestão de carreira

117	Melhoria do vencimento, mais oportunidades para missões e/ou cargos, melhores condições de trabalho e estadias militares, eliminação de serviços 24h desnecessários face às tecnologias atuais, estar perto de casa/família, etc.	Vencimento, mais oportunidades de missões e cargos, condições de trabalho, eliminação dos serviços de 24h, estar perto de casa	Remuneração e benefícios/Progressão e gestão de carreira/Condições de trabalho/Estabilidade geográfica e familiar
118	Namimha categoria, penso que faça falta mais apoio e transparência dos nossos superiores. As condições também nem sempre são as melhores, uma vez que as casernas e até mesmo os edifícios onde trabalhamos já estão muito degradados. A nível de progressão na carreira, para a minha especialidade, acho que faz falta haver mais formação contínua e o acesso a missões internacionais ainda é muito desigual, sendo que há unidades que os militares fazem 3/4 missões e depois, como é o exemplo da minha, namimha especialidade é extremamente difícil.	Mais apoio e transparência dos superiores, condições, mais formação contínua e mais igualdade no acesso a missões	Liderança e comunicação interna/Progressão e gestão de carreira/Condições de trabalho
121	Estabilidade e melhores condições económicas	Estabilidade e condições económicas	Estabilidade geográfica e familiar/Remuneração e benefícios
124	Melhoria das questões salariais ao nível dos Sargentos e Oficiais. Melhoria das Infraestruturas. Aposta seria nos equipamentos. Rever a não existência do Subsídio de escala - muitos serviços e não remunerados.	Questões salariais, infraestruturas, equipamentos, subsídio de escala	Remuneração e benefícios/Condições de trabalho
127	Um aumento salarial, mas mais do que isso conseguir conciliar a vida profissional com a vida familiar. A maneira como o pessoal é deslocado deve ser repensado. Em 12 anos de serviço conseguir estar apenas 3 anos colocado (junto da minha família).	Aumento salarial, conciliar vida profissional e familiar.	Remuneração e benefícios/Estabilidade geográfica e familiar
128	melhores vencimentos	Vencimentos	Remuneração e benefícios
129	Aumentos salariais conciliados com um equilíbrio entre vida profissional e pessoal	Aumentos salariais e equilíbrio entre vida profissional e pessoal	Remuneração e benefícios/Estabilidade geográfica e familiar
130	Melhoria de condições salariais e benefícios; reconhecimento do trabalho produzido; camaradagem sã e honesta (à muito que este e outros valores se perderam na Instituição); o fim do "compadrio" que existe atualmente na Instituição; seleção rigorosa dos elementos que ministram instrução e têm responsabilidades nesta área; cada vez mais se assiste a "praxes" e perseguições que não fazem sentido nenhum; valorizar quem realmente trabalha em prol da Instituição. Poderia enumerar mais alguns fatores, contudo, não será apropriado fazê-lo de momento.	Condições salariais, benefícios, reconhecimento, valores da instituição, seleção rigorosa dos instrutores	Remuneração e benefícios/Reconhecimento e valorização profissional/Liderança e comunicação interna
131	Reformulação de toda a carreira militar	Carreira militar	Progressão e gestão de carreira
134	Neste momento o fator remuneratório é o que tem maior peso. Mas a incerteza de permanência de prestação de serviço sempre na mesma unidade creio que é um fator importante para a permanência no Exército. Existem Unidades que ficam deslocadas e não há interesse em permanecer nelas, principalmente ao nível das Praças (ex. santa Margarida). A melhor forma de contrariar seria a existência de suplemento para quem presta serviço nas Unidades mais isoladas e menos apelativas para criar raízes futuras. Outro fator, são os serviços de 24 horas, que não estando associado a uma exigência física, influencia a vida pessoal. Creio que aqui poderia ser colmatado com o pagamento extra por cada serviço de 24 Horas. Em resumo tudo se reflete ao rendimento.	Fator remuneratório, incerteza de permanência, suplemento para quem presta serviço nas unidades mais isoladas, pagamento extra pelos serviços de 24h	Remuneração e benefícios/Estabilidade geográfica e familiar
135	Notoriamente as condições de trabalho, seja em alojamentos, seja em materiais necessários ao desempenho de funções, tais como viaturas, computadores, etc.	Condições de trabalho	Condições de trabalho
136	Fim das rotações obrigatórias. Mais facilidade na colocação dos militares perto da área de residência. Não trabalharem todos uns contra os outros mas sim todos para um fim. Não haver empenhamentos desnecessários. Pagamento dos serviços de 24h (nem que fosse 15 euros por serviço).	Fim das rotações obrigatórias, colocação perto da área de residência, melhor ambiente, não haver empenhamentos desnecessários e pagar serviços de 24h	Estabilidade geográfica e familiar/Liderança e comunicação interna/Condições de trabalho/Remuneração e benefícios
138	Melhor gestão em termos de colocações por Guarnição de preferência	Gestão das colocações	Estabilidade geográfica e familiar
142	Aumento salarial, progressões mais rápidas na carreira, e melhorar instalações militares	Aumento salarial, progressão mais rápida e melhorar instalações	Remuneração e benefícios/Progressão e gestão de carreira/Condições de trabalho

143	<p>O mais importante, melhores salários. Todos temos contas para pagar. Para o militar ser valorizado é importante ser bem remunerado, afinal fazemos um compromisso no limite de dar a nossa vida pela nação, isso não vale nada? Noutros países os militares têm salários muito maiores e bastante acima dos salários médios dos respetivos países. Mesmo aqui, há 20 anos atrás, um militar recebia 3 ou 4 vezes o salário mínimo nacional, hoje em dia não chega a 2. A quebra dos rendimentos dos militares é real. Mesmo este aumento que houve recentemente não é suficiente.</p> <p>De seguida é importante perceber que ser militar é um trabalho real, não podemos andar aqui a fingir que somos soldadinhos de brincar. Um jovem militar ingressa com expectativas de vir fazer coisas interessantes e chega e a única coisa que faz é serviços. Parte militar é quase nula. Não damos tiro, não fazemos exercícios em condições, é tudo levado com levandade.</p> <p>É necessário também ajustar as carreiras. Há uma diferença enorme entre a carreira do quadro de Sargentos e de Oficiais. A progressão na carreira de Sargentos é demasiado lenta. Basta olhar para uma e para outra e ver a diferença no número de postos, mas pior ainda a diferença nos saltos salariais. Há muito que pode ser feito, só é preciso vontade de quem comanda, mas o que vemos é que essa vontade não existe, apenas se preocupam com as suas carreiras.</p> <p>Carinha-se muito mais em fechar unidades e juntar mais o pessoal. É necessário inverter esta pirâmide que já está bastante invertida. Basta olhar para o mapa de efetivos do exército (sem contar com pessoal fora do ramo) e existem 2 praças para cada oficial e 1,25 praça para cada sargento. Não faz sentido. Se por um lado há que investir no recrutamento de praças, não de sargentos e oficiais, por outro lado é necessário reduzir em muito o número de vagas para oficiais e sargentos dos quadros. Um exército sem soldados não serve de muito.</p> <p>Um exército forte e capaz é o necessário para conseguir atrair as camadas jovens a alistarem-se como praças se virem que vão aqui aprender e fazer coisas de que gostem e não podem fazer noutro local, é assim que atraímos os jovens para o exército.</p>	Salários acima do salário médio, trabalho não corresponde às expectativas, pouca atividade operacional, a progressão na carreira para sargentos é lenta, fechar unidades e juntar mais o pessoal	Remuneração e benefícios/Atividade operacional/Progressão e gestão de carreira/Condições de trabalho
145	Melhoria das condições salariais e benefícios, designadamente no que diz respeito à saúde	Condições salariais e benefícios na saúde	Remuneração e benefícios
147	Melhoria dos benefícios para militares que se encontram no distrito do qual vivem mas que se encontram a mais de 50 km de distância de casa na mesma	Benefícios para os militares que trabalham a mais de 50 km de casa	Remuneração e benefícios
149	Parte monetária porque no mercado civil pagam na grande maioria mais.	Parte monetária equiparada ao setor civil	Remuneração e benefícios
150	A falta de recursos humanos com a adversidade à mudança do nosso Exército, está a sobrecarregar os que ficam. Reorganizar a instituição é o ponto mais importante para com menos se conseguir fazer mais e melhorar as condições de trabalho de todos.	Condições de trabalho	Condições de trabalho
151	Reconhecimento e valorização profissional, melhores condições de trabalho.	Reconhecimento e valorização profissional e condições de trabalho	Reconhecimento e valorização profissional/Condições de trabalho
152	Criar um Banco de Horas e melhorar a meritocracia.	Banco de horas e meritocracia	Reconhecimento e valorização profissional/Progressão e gestão de carreira
154	Clarificação da Condição Militar, melhoria das condições salariais e benefícios	Condição militar, condições salariais e benefícios	Reconhecimento e valorização profissional/Remuneração e benefícios
155	Disponibilização de habitação Social nas Forças Armadas	Habitação social	Condições de trabalho
156	Quando possível, e considerando que os militares da componente operacional já são beneficiados profissionalmente com maior pontuação em louvores, que os militares na componente administrativa pudessem ter outros benefícios (teletrabalho, jornada contínua, etc) que estão previstos no código do trabalho.	Atribuir outros benefícios aos militares da componente administrativa	Condições de trabalho
157	Melhores condições alojamento. Melhores salários, melhores condições sociais para conciliar vida familiar a laboral	Alojamento, salários e condições sociais	Condições de trabalho/Remuneração e benefícios/Estabilidade geográfica e familiar
158	Maior diferença salarial entre os postos do Exército e melhoria das condições salariais tendo em conta as funções e responsabilidades de cada posto	Diferença salarial mais acentuada e melhores salários	Remuneração e benefícios
159	Equiparação de salários dos militares à média da NATO ou UE	Equiparação dos salários à média da NATO ou EU	Remuneração e benefícios
160	Maiores apoios financeiros, isenção de horário em alguns postos de trabalho para uma maior conciliação entre a vida pessoal e profissional, mais dinâmicas com as chefias no que diz respeito ao convívio e partilha de momentos informais	Apoios financeiros, isenção de horário para melhor conciliação entre vida pessoal e profissional, mais proximidade com as chefias	Remuneração e benefícios/Estabilidade geográfica e familiar/Liderança e comunicação interna
161	Melhores condições de trabalho sem acumulações...	Condições de trabalho	Condições de trabalho

162	<p>Além de tudo o que já foi selecionado nas questões em cima, condições salariais, progressões, etc... Existe a necessidade de redefinir as especificações das armas e serviços, quando na progressão da carreira. Ex: Um SAj de infantaria serve para qualquer lugar dentro de uma Seção de Estado Maior, quando na minha opinião deveria se especializar na Seção de informações e Operações, ou seja, toda as armas deveriam ter cabimento dentro de uma SOIS de Regimento/Batalhão. Um militar de serviços deveria especializar dentro das outras áreas. Realidade um militar de infantaria serve para todos os "buracos", inclusive cozinha, na qual não tem qualquer formação ou base. Existe a lacuna de todos os anos haver rotação de "cadeiras", na qual um militar que caiu de "paraquedas" numa seção, terá que apreender tudo, relativa a essa seção, sem ter nenhuma formação ou base. Passado um ano, poderá ser colocado noutra função e continua sem ter nenhuma formação na nova área, terá que aprender a nova função do zero. Realidade: Nunca se irá especializar numa área, o que a nível "empresarial" é completamente inconcebível.</p>	Redefinir as especificações das armas e serviços na progressão da carreira (haver mais especialização)	Progressão e gestão de carreira
163	<p>Devolver aquilo que nos foi retirado ao longo dos últimos 30 anos, exemplos de assistência na saúde, apoios em deslocamentos aos militares, progressão de carreira, Valorização do Militar.</p>	Assistência na saúde, apoios em deslocamentos, progressão de carreira e valorização	Remuneração e benefícios/Progressão e gestão de carreira/Reconhecimento e valorização profissional
164	<p>Na minha perspectiva, talvez o reconhecimento do trabalho em cada categoria (louvares/referência elogiosa seção). Gerir melhor as funções entre os subordinados (dividindo melhor as tarefas dadas, de maneira a ninguém ficar subcargado).</p>	Reconhecimento e gerir melhor as funções	Reconhecimento e valorização profissional/Condições de trabalho
165	<p>Aumento dos salários e benefícios (tais como: alojamento, assistência de saúde).</p>	Salários e benefícios	Remuneração e benefícios
166	<p>Na perspectiva de um militar em RC, a retenção e aumento do efetivo poderia ser promovida através de incentivos concretos para a renovação contratual e até mesmo melhorar os incentivos na passagem para os QP (se for o caso). É fundamental, que os militares RC sintam que servir o exército não é equivalente a perder 6 anos da sua vida mas sim pode ser um período onde vão evoluir em todos os aspetos da sua vida, principalmente a nível profissional, é importante dar oportunidades para obtenção de certificações profissionais, apoiar na obtenção de habilitações académicas no exterior. É crucial mostrar aos militares RC que o exército não é apenas uma alternativa mas sim um complemento para o seu futuro. É importante referir que deve haver um ajuste na forma de ingresso no exército para os RC. Não faz sentido ser possível entrar diretamente para uma carreira de sargento contratado sem passar pela categoria de praça. Isto porque também não existem grandes critérios de distinção apenas ter o 12º ano concluído (o que hoje é super vulgar). Na minha opinião deveria ser obrigatório pelo menos 6 meses de serviço como praça, muitos não iriam querer prosseguir para sargento pois iriam perceber que não teriam o perfil. É necessário realizar provas rigorosas que testem as capacidades de lideranças. Relativamente aos QP, no meu ponto de vista o, seria benéfico rever o modelo de mobilidade geográfica obrigatória, sobretudo a partir de determinada idade ou tempo de serviço. Impor rotações contínuas a militares com 40 ou 50 anos obriga a mudanças frequentes de residência, afetando negativamente a estabilidade familiar e pessoal. Uma maior estabilidade territorial nesta fase da carreira valorizaria a dedicação prestada e contribuiria para a motivação e retenção dos quadros mais experientes. Isto tendo em conta a elevadíssima quantidade de abates aos quadros que temos assistido. Algo não tão prioritário mas que fará, na minha opinião, a diferença é o facto dos militares receberem pelo posto e não pelas suas funções e eu que sou apenas um Sargento RC senti isso ao mudar pelas unidades, onde funções que não exigiam conhecimento nem esforço da minha parte me entregam o mesmo que funções onde tenho de estudar continuamente e aplicar-me diariamente para evoluir e dominar todos os conceitos técnicos. Imagino que para os oficiais ainda seja pior esse sentimento quando facilmente um engenheiro informático, por exemplo, ganharia cerca de 2500€-5000€. Enquanto desempenhando as mesmas funções que estes dentro do exército recebe apenas consoante o seu posto. Penso que existe muito a ser feito a nível de atualização na gestão de recursos humanos no exército e este tipo de estudos são fundamentais para expor estes problemas e encontrar soluções para os mesmos através da literatura e estudando modelos já existentes. Obrigado por expor esta problemática.</p>	Incentivos para a renovação contratual e passagem para os QP. Não deveria ser possível chegar a sargento RC sem passar pelo menos 6 meses como praça. Rever o modelo de mobilidade geográfica obrigatória a partir de determinada idade ou tempo de serviço	Progressão e gestão de carreira/Estabilidade geográfica e familiar
167	<p>Enquanto praça, reconheço que é necessário mudar o paradigma. Nomeadamente no que concerne às tarefas pouco operacionais que são atribuídas aos militares, também a demora para se especializarem na especialidade que lhes é atribuída, não ter previsibilidade na escala de serviço que é extremamente volúvel, que por consequência afeta a vida familiar.</p>	Tarefas pouco operacionais, demora na especialização, imprevisibilidade na escala de serviço	Atividade operacional/Progressão e gestão de carreira/Condições de trabalho

171	Progressão na Carreira	Progressão na carreira	Progressão e gestão de carreira
172	Melhores Condições Salariais e o reconhecimento profissional	Condições salariais e reconhecimento	Remuneração e benefícios/Reconhecimento e valorização profissional
173	Essencialmente, aumentos salariais significativos e Assistência na Doença (ADM) gratuita para todo o agregado familiar (como antes de 2005/2006, cumprindo a Lei de Bases da Condição Militar - Lei n.º 11/89 e EMFAR)	Aumentos salariais, ADM para todo o agregado	Remuneração e benefícios
175	Aumento do rácio entre salário militar / salário mínimo. Atualmente um tenente auferia um salário líquido inferior a 2 salários mínimos. Há 20 anos auferia mais de 3 salários mínimos. Este indicador penso ser o mais importante indicador para compreender a efetiva redução salarial ao longo dos últimos 20 anos e considero ser o principal fator da baixa de retenção e recrutamento.	Aumento do rácio entre o salário militar/salário mínimo	Remuneração e benefícios
176	Alongar os contratos do Regime de Contrato, dando possibilidade aos mesmos entrarem para os quadros permanentes nas suas especialidades base.	Alongar o RC e dar a possibilidade de entrar para o QP	Progressão e gestão de carreira
177	Melhores condições salariais e oportunidades iguais para efetuar missões fora do território nacional	Condições salariais e oportunidades iguais para missões	Remuneração e benefícios/Progressão e gestão de carreira
178	Melhor planeamento e articulação com a vida pessoal, diminuir a imprevisibilidade. Melhoria das condições salariais.	Articulação com a vida pessoal, menos imprevisibilidade e melhores salários	Estabilidade geográfica e familiar/Remuneração e benefícios
179	Numa primeira fase o salário/tendimento., obrigatoriedade de formação	Salário e formação	Remuneração e benefícios/Progressão e gestão de carreira
183	Salário, benefícios fiscais, idade da reforma.	Salários e benefícios	Remuneração e benefícios
186	Como aumento de ordenados que se tem denotado ultimamente penso que essa já não se trate da razão fulcral, porque na realidade, grande parte dos militares acaba por ser extremamente bem pago para aquilo que realiza durante o horário de trabalho definido. Na minha ótica, a acumulação de funções tem vindo a ser um aspeto que não solucionará a falta de pessoal, acabamos por sobrecarregar aqueles que continuam nas Unidades e a aumentar a insatisfação no local de trabalho, tudo isto, também depende sempre da forma de ser do militar (automotivação e sentido de dever para as tarefas que lhe são atribuídas), sendo que o "sistema" acaba por não valorizar aqueles que contribuem de uma maior forma em trabalho e carga horária. Maioritariamente a minha decisão de continuar a servir no RG1 (Ilha Terceira) e não em Portugal Continental, assenta na maior facilidade de conciliar a vida pessoal com a vida profissional (menos tempo consumido em deslocamentos, um maior acompanhamento da evolução dos meus descendentes) em detrimento do acompanhamento da família da qual sou proveniente. O facto de estar por aqui acaba por me permitir rentabilizar melhor o tempo, trabalhar mais e conseguir ainda conciliar melhor a vida profissional e pessoal, sendo que a vários níveis, como por exemplo, avaliações continua ser um "estigma" aqueles que servem nas Regiões Autónomas.	Acumulação de funções, sobrecarga de trabalho e dificuldade em conciliar a vida profissional com a vida pessoal	Condições de trabalho/Estabilidade geográfica e familiar
187	Salários e iguais ofertas para todos os militares.	Salários	Remuneração e benefícios
188	Melhoria das condições salariais e dos benefícios	Salários e benefícios	Remuneração e benefícios
189	ordenados mais altos e melhor relação profissional e pessoal	Ordenados e melhor relação entre vida profissional e pessoal	Remuneração e benefícios/Estabilidade geográfica e familiar
190	Flexibilidade e adaptação às novas exigências do mercado de trabalho, em função das ferramentas que já existem e possibilitam trabalho à distância	Flexibilidade e adaptação, possibilidade de trabalhar à distância	Condições de trabalho
191	Condições salariais, menos anos de serviço para poder passar à reserva mais cedo e as fileiras serem mais renovadas, como há 2 décadas atrás! passar à reserva sem prejuízo na reforma aos 47/48 anos!	Salários, menos tempo para passar à reserva	Remuneração e benefícios
193	Reestruturação completa do Exército em praticamente todas as áreas e departamentos	Reestruturação completa	
195	Dar mais valor aos militares do QP na situação de deslocados permitindo a frequência de cursos, em vez de lhes cortar as pernas por não terem a CMP onde estão a fazer o deslocamento. Reestruturar as tabelas remuneratórias de forma a que um 2º Sargento ou mesmo um Furiel sintam realmente que compensa ter toda a responsabilidade nos ombros com a diferença salarial cada vez mais reduzida entre sargentos e praças.	Valorizar os militares QP deslocados permitindo a frequência de cursos, tomar as tabelas remuneratórias mais justas de modo a compensar quem tem mais responsabilidade	Reconhecimento e valorização profissional/Remuneração e benefícios
197	COMPENSAR OS MILITARES PELAS HORAS EXTRAS QUE FAZEM	Compensar horas extra	Remuneração e benefícios
199	REFORÇO DE APOIOS NO ÂMBITO SOCIAL E FINANCEIRO PARA DENTRO E FORA DO EXÉRCITO. NOVAS INFRAESTRUTURAS. REESTRUTURAÇÃO DA ORGÂNICA DO EXÉRCITO. VALORIZAÇÃO DA CARREIRA MILITAR	Apoios social e financeiro, infraestruturas, reestruturação orgânica e valorização da carreira	Remuneração e benefícios/Condições de trabalho/Progressão e gestão de carreira/Reconhecimento e valorização profissional
201	Melhoria das condições salariais e progressão na carreira	Salários e progressão na carreira	Remuneração e benefícios/Progressão e gestão de carreira

203	Um maior equilíbrio entre as missões/tarefas e os recursos humanos atribuídos (disponíveis) de forma a evitar a atual sobrecarga.	Distribuir melhor a carga de trabalho	Condições de trabalho
204	<p>Enquanto o Exército não se capacitar que a captação de pessoas centra-se na área geográfica Centro/Norte de Portugal (principalmente), e dentro desta, Centro/Interior (principalmente), porque é onde existe menos "oferta" do mercado civil, a RETENÇÃO vai se refletir, pois em termos financeiros (salário e ajudas de custo), é inconcebível que os militares tenham de "pagar para trabalhar" quando estão deslocados. E nestas áreas geográficas referidas, a "deslocação" é mais constante, pois é essencialmente a grande área de Lisboa que menos efetivos tem, o que obriga a deslocamentos CONSTANTES de quem está colocado nas áreas Centro - Norte - Interior. Ora isto, tem reflexos na área familiar, pois implica ter que fazer a sua vida "noutra cidade" ou área geográfica, ou então (e se quiser ter filhos), a que estes não vejam o militar (pai ou mãe), durante grande parte da sua vida. De igual forma, porque raio só tem que haver apoio social/saúde essencialmente no Porto e em Lisboa? Se a captação, é nas áreas referidas, porque terão de ser sempre mais dos mesmos a ser beneficiados, fazendo com que quem mora longe destes centros urbanos, incorra em gastos financeiros incorportáveis, o que coloca os militares em desigualdades. Fosse a obrigatoriedade de descontar para a ADM retirada, e logo se veria se eram sempre os mesmos "mamas" a beneficiar (pois o "rombo" seria tal na ADM/IASFA, que teriam de acabar com o subsistema de saúde dos militares, ou então, a encontrar formas mais justas de financiamento, que não fossem à custa dos militares que geograficamente estando longe dos HFAR's, acabam por nem conseguir lá meter os pés, tomando desta forma e através do desconto obrigatório para a ADM, numa receita 100% de lucro para os mesmos de sempre...). Outra área é a progressão de carreira: porque será que as promoções de Oficiais ao longo do ano, e de Sargentos, essencialmente a partir de Setembro/Outubro até Dezembro, perdendo assim o justo vencimento do novo posto, mesmo que ele adquira antiguidade a Janeiro? E porque tem que haver "bitolas" no reconhecimento profissional (neste caso nas avaliações)? Desvirtua-se completamente a avaliação, fazendo exatamente o contrário: define-se (por exemplo) que o militar este ano merece na sua FAMME 4,10 valores, e depois joga-se com as "cruzes" nos campos da referida FAMME de modo a chegar a esse valor. Isto apesar da avaliação, já ser completamente desvirtualizada, pois nos OCAD's, a "bitola" é sempre superior à "bitola" das Unidades tipo Regimental, o que coloca em causa a progressão de militares da mesma Arma ou Serviço, que estejam colocados em OCAD's/UEO's distintas. Já para não falar na outra vertente do Reconhecimento Profissional: os Louvores. Porque será que nos OCAD's, sendo estes de comando de General, basta o militar "respirar", e no mínimo de 2 em 2 anos, leva com um Louvor (quando muitas vezes, é atribuído em muito menos tempo...), e nas UEO's operacionais (tipo Regimental, de comando de Coronel ou inferior), às vezes para ser reconhecido, passam-se anos a fio sem tal acontecer?... Já não falarei na melhoria das condições de trabalho, pois se só à dinheiro para os Dias da Unidade, e para as "festinhas/beberetes" a quem vem visitar a UEO (por norma Gerais, a ganhar Ajudas de Custo)... Basta também lembrar, que apesar de termos mudado de Uniforme no Exército à já alguns anos, vergonhosamente, ainda nem sequer temos Core-Têx com o novo padrão, ou Botas de Clima Frio, ou Camisolas Térmicas, ou Camisolas Interiores de manga comprida que sejam (é que nem todos temos oportunidade de trabalhar dentro de um edifício com ar condicionado, onde a "tropa" anda de sapatinho...). Havendo UEO's que geograficamente estão situadas em zonas de extremos climáticos, seria normal que dessem "condições" de trabalho a elas (mesmo que só seja por conta de vestuário apropriado...), não as fazendo "pergar" pelo menos em termos de saúde, pois como já acima referido, com o apoio social / saúde, tal não se pode contar... Desta forma, algo vai assim muito mal neste "falecido" Exército. E sim, porque tendo mudado as regras ao longo do "jogo", se soubesse o que sei hoje, e vendo o que vejo, nunca eu me candidataria a juntar à Instituição militar, pois já não vejo nos novos militares, os valores da Lealdade, Abnegação, Espírito de Corpo e de Sacrifício, Solidariedade, Sentido do Dever, Coragem, Ética, Orgulho, Honra ou Patriotismo. Se assim já é difícil captar pessoas, retê-las na Instituição Exército (FAs), será uma tarefa mais árdua, enquanto não olharem "com olhos de ver", para estes problemas.</p>	<p>A maior captação de efetivos centra-se nas regiões centro e norte de Portugal e a área de Lisboa é a mais deficitária o que obriga a deslocamentos constantes que prejudicam a estabilidade familiar. O apoio social/saúde encontra-se centralizado no Porto e em Lisboa o que provoca desigualdades. A progressão na carreira é desigual entre categorias. As avaliações e a atribuição de louvores são injustas. O fardamento não é o mais apropriado. Não existe correspondência entre as expectativas iniciais e a realidade. Ausência de valores nas novas gerações.</p>	<p>Estabilidade geográfica e familiar/Remuneração e benefícios/Condições de trabalho/Progressão e gestão de carreira/Reconhecimento e valorização profissional/Atividade operacional/Liderança e comunicação interna</p>
205	Melhoria das condições salariais e de apoio na doença (IASFA/ADM), deixar de beneficiar de forma excessiva o curso de estado maior em funções e cargos e valorizar a formação pessoal e as competências de cada um.	Melhorar salários, ADM, não dar tanta importância ao curso de Estado Maior e valorizar mais a formação pessoal e as competências	Remuneração e benefícios/Progressão e gestão de carreira

206	Dado que a maioria dos militares pertencem ao norte do país, penso que se deveria pensar em deslocalizar algumas unidades para essa região.	Deslocalizar algumas unidades para o norte uma vez que a maioria dos militares pertence a essa região	Estabilidade geográfica e familiar
207	Aumento de salário, colocação dos militares mais próximos da área de residência.	Salário e colocações	Remuneração e benefícios/Estabilidade geográfica e familiar
208	Melhores condições de trabalho, material, equipamento, infraestruturas e mostrar o que melhor sabemos fazer aos jovens e à sociedade civil seja através do desporto, demonstrações, apoios conjuntos, ensino...	Condições de trabalho e demonstrações	Condições de trabalho/Reconhecimento e valorização profissional
209	O vencimento, as condições financeiras na reforma e equivalências académicas.	Vencimento, reforma e equivalências	Remuneração e benefícios/Progressão e gestão de carreira
212	O Exército não precisa de militares sem capacidade física e psicológica, precisa sim dos melhores cidadãos, ser um objetivo ambicioso para os jovens, não só os indecisos como também os que procuram o Exército por desejo. Só com os melhores é que o Exército começa a ganhar efetivos novamente. Não podemos baixar as fasquias no acesso à instituição, devemos sim aumentar...	Aumentar a fasquia no acesso à instituição, apostar na qualidade do efetivo.	Progressão e gestão de carreira/Reconhecimento e valorização profissional/Atividade operacional
214	O reconhecimento em todos os aspetos (salarial, mérito, profissional,...).	Reconhecimento	Reconhecimento e valorização profissional
215	-Valorização salarial; -Equilíbrio entre vida pessoal e profissional (em vez de exigir ou coagir a trabalhar fora de horas e aos fins de semana); -ESTABILIDADE TERRITORIAL. (Uma vez que neste momento os militares QP, que não são de Lisboa, não sabem onde podem comprar casa, constituir família... as carreiras das nossas esposas são cada vez mais compensadoras que as nossas e se nos mantivemos com os ideais de que um oficial tem que passar a vida a rodar de unidade, nem nós nem elas conseguem estabilidade familiar e profissional.) Todos estes aspetos influenciam a cada vez maior taxa de abate aos quadros e tentativa do mesmo.	Valorização salarial, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e estabilidade territorial	Remuneração e benefícios/Estabilidade geográfica e familiar
216	Transparência e justiça na progressão da carreira	Transparência e justiça	Progressão e gestão de carreira/Liderança e comunicação interna
218	Melhor vencimento	Vencimento	Remuneração e benefícios
220	Uma enorme melhoria nas condições salariais e benefícios, ao nível de subsídios e aos cortes desnecessários. Promover uma maior clareza nas condições dos serviços internos e externos. Reconhecer todo o militar que entregue todo o seu trabalho árduo e não apenas entregar as valorizações aos militares "favoritos". Reforçar, em muito, o espírito de missão.	Condições salariais e benefícios, maior clareza nos serviços, reconhecer os militares que trabalham arduamente e reforçar o espírito de missão.	Remuneração e benefícios/Liderança e comunicação interna/Reconhecimento e valorização profissional
221	Maior reconhecimento profissional dos militares RC	Reconhecimento profissional	Reconhecimento e valorização profissional
222	Melhores Salários, Menos acumulação de Funções, maior rotatividade das unidades aprontadoras de FNDs/ENDs	Salários, menos acumulação de funções e maior rotatividade nas FNDs	Remuneração e benefícios/Condições de trabalho/Progressão e gestão de carreira
223	Reduzir o número de serviços de escala diária. Aumentar os salários.	Reduzir serviços e aumentar salários	Condições de trabalho/Remuneração e benefícios
224	Dar um propósito a cada um. Deixamos de ser um número e passamos a ser uma pessoa. Sobre estas perguntas, houve algumas relações efetuadas que não estão corretas, pelo que o respondente não sabe se deve responder relativamente à primeira parte ou à segunda. No que toca a mim e às minhas motivações, é uma coisa; mas no que diz respeito à instituição, é outra - pode nada ter que ver o meu gosto e interesse relativamente a ficar no Exército. Creio que era mais valorizado e que as minhas competências podiam fazer mais se estivesse a trabalhar no apoio à decisão (a sério) no país, no apoio de numa qualquer secretaria de estado ou ministério.	Maior valorização dos militares	Reconhecimento e valorização profissional
225	Melhores condições salariais	Melhores condições salariais	Remuneração e benefícios
226	Alargar o vínculo contratual do RCE para os 18 anos conforme prevê a Legislação. Sendo que o RCE deveria também abranger a Componente Operacional (FOE, BIPARA, BATGm's, GAC, GCC e PE) são alguns dos exemplos. OQP de praças não deveria estar acessível à RR e à RD, neste caso quem se encontrasse nesta situação deveria concorrer primeiro ao RV/RC e ao RCE, só depois poder transitar para o QP, desta forma aumentaríamos o número de ingressos.	Alargar o vínculo contratual do RCE e abranger a componente operacional. O acesso ao QP de praças deveria ser feito primeiro através do RV/RC, RCE e só depois o QP.	Progressão e gestão de carreira
227	Neste momento estão criadas as condições todas. Acho que limando algumas arestas, como a fase concursal e reverendo as progressões nas carreiras, a retenção pode ser melhorada, não perdendo assim tanto efetivo para outras forças bem como para empresas civis.	Limar a fase concursal e rever as progressões nas carreiras	Progressão e gestão de carreira
228	implementar medidas para fazer face ao elevado custo de vida	Custo de vida	Remuneração e benefícios
229	Salários	Salários	Remuneração e benefícios

230	Criar benefícios e vencimento mais atrativo, e melhorias na progressão da carreira, não justifica se um militar rce fazer 14 anos de contrato e depois ir embora a quase na idade para reforma, e sendo já militar rce para concorrer ao qp de praças por exemplo, tem que passar por provas e instrução com trata se de um recruta na flor da idade. A nível de apoio social devia de haver um mecanismo de apoio financeiro, pois por vezes os militares passam momentos difíceis na vida e deviam ter um mecanismo de apoio, pois por vezes não falta comida na mesa, mas sim dinheiro pra pagar dividas.	Vencimento, progressão na carreira, mecanismo de apoio financeiro aos militares	Remuneração e benefícios/Progressão e gestão de carreira
231	que o quadro do RCE no final desse acesso direto ao quadro permanente	Após o término do RCE entrar diretamente no QP	Progressão e gestão de carreira
232	Condições salariais mais ajustadas á exigência do serviço e á disponibilidade que nos é exigida.	Condições salariais	Remuneração e benefícios
233	Colocar os militares perto de casa, e descentralizar a GMP de Lisboa.	Colocar perto de casa e descentralizar a GMP Lisboa	Estabilidade geográfica e familiar
234	Melhores condições Salariais visto que o militar no mesmo posto atual há 20 Anos atrás recebiam melhor, tinham direito a subsídios consoante as especializações e tinham menos desempenho de funções atribuídas do que os militares neste momento que estão a fazer varias funções até de posto superior ao seu e o ordenado é o mesmo. Já para não falar que a inflação aumenta anualmente e e os vencimentos estão longe de colmatar essa subida. Mesmo com o miserável aumento que foi efetivado recentemente estivemos desde o tempo da Troika sem mexer nos vencimentos do militar.	Salários não acompanharam a inflação, falta de subsídios	Remuneração e benefícios
235	Aumento do salário e existir mais reconhecimento aos militares de classe abaixo	Salários e reconhecimento	Remuneração e benefícios/Reconhecimento e valorização profissional
236	Mentalizar que todos os militares são pessoas, e que têm vida pessoal. A vida não é apenas a vida profissional.	Mentalizar a instituição que os militares são pessoas	Liderança e comunicação interna
237	Na minha opinião a principal forma seria o serviço militar obrigatório.	Serviço militar obrigatório	Condições de trabalho
238	Mais pessoal, especialmente Praças, menos acumulação de funções.	Mais pessoal	Condições de trabalho
239	Valorização e o ordenado assim como vantagens em sair mais cedo para a Reforma..	Valorização e ordenado	Remuneração e benefícios/Reconhecimento e valorização profissional
240	Facilitar a troca de Especialidades, convidar pessoal das unidades não operacionais a exercícios militares	Troca de especialidades e atividade operacional	Progressão e gestão de carreira/Atividade operacional
241	Melhorar as condições de trabalho e dar tempo aos militares para ter vida pessoal normal	Condições de trabalho e vida pessoal	Condições de trabalho/Estabilidade geográfica e familiar
245	O regulamento de incentivos esta cheio de gralhas, supostamente os militares têm direito a 2,5% das vagas do acesso ao ensino superior no entanto apos tentar usar estas vagas fui informado pela DGES que as mesmas só são validas para a 1ª Matricula no acesso ao ensino superior, excluindo assim todos os que fazem o CFO bem como grande parte do pessoal que faz o CFS, tenho inumeros camaradas que foram embora não só pelas condições de trabalho bem como a impossibilidade de usarem essas vagas, e os centros de recrutamento não sabem isto e fazem com que as pessoas entrem enganadas ocupando vagas de quem realmente quer aqui estar. se pretender saber mais sobre isto tenho todos os documentos e só entrar em contacto por email usando o meu ním 06811020	Regulamento de incentivos pouco claro e que suscita enganos	Liderança e comunicação interna
246	Uma das minhas sugestões poderia incidir na melhoria das condições das casas do estado e, até, um aumento do número de casas de estado dispostos.	Melhoria e aumento das casas do estado	Condições de trabalho
248	Teremos uma estrutura em pirâmide com salários dignos e progressão na carreira	Estrutura em pirâmide, salários dignos e progressão na carreira	Liderança e comunicação interna/Remuneração e benefícios/Progressão e gestão de carreira
250	Salários	Salários	Remuneração e benefícios
251	vencimentos e gestão da carreira	vencimentos e gestão da carreira	Remuneração e benefícios/Progressão e gestão de carreira
252	Aumento de salario, menos rotações de Unidades de Militares	Salário e menos rotação	Remuneração e benefícios/Estabilidade geográfica e familiar
254	Oficiais Superiores e Oficiais Gerais deixarem de puxar o posto quando lhes apetece, ou virem a tropa, os Senhores Excelentíssimos Generais, deviam querer melhorar a tropa, e não trabalhar o que lhes convém durante o período em que estão cá, muitos não aprovam excelentes ideias nas Unidades pois quem vai recolher os frutos são outras pessoas, dando mais importância ao reconhecimento pessoal do que ao desenvolvimento da tropa.	As altas chefias deviam dar mais ouvidos aos seus subordinados na tomada de decisão	Liderança e comunicação interna
259	Salário competitivo com setor privado. Recuperar regalias. Exemplo ADM não paga, alargada ao agregado familiar. E/ou aumentar as participações. Descentralizar UEO localizados em Lisboa. Melhorar os apoios sociais. Exemplo aumentar o número de meses onde os militares podem passar férias.	Salário, regalias, ADM não paga alargada ao agregado, descentralizar U/E/O localizadas em Lisboa, apoios sociais (ex: mais meses militares)	Remuneração e benefícios/Estabilidade geográfica e familiar

260	Aumento salarial, consciência que os trabalhos constantemente exigidos nem sempre podem ser cumpridos devido à deficiência de recursos humanos, consolidação de algumas unidades para colmatar a escassez de recursos humanos. Contratar empresas civis para os trabalhos rotineiros como limpeza e alimentação para que fosse possível empenhar os nossos militares no desempenho de funções de um militar e não de faxineiros ou jardineiros por exemplo.	Salário, falta de RH, contratação de empresas civis para trabalhos rotineiros dentro das unidades	Remuneração e benefícios/Condições de trabalho
261	Mais ofertas de acesso aos quadros permanentes	Mais acesso ao QP	Progressão e gestão de carreira
262	Equivalência do Nível remuneratório ao mercado civil	Equivalência do Nível remuneratório ao mercado civil	Remuneração e benefícios
263	Fazer corresponder as expectativas de desempenho de uma carreira militar à própria carreira. Com efeito, a esmagadora maioria dos indivíduos que se voluntariam, fazem-no porque têm no imaginário uma instituição de ação, em que o trabalho operacional é constante. Frequentemente desiludem-se e desmotivam, porque, uma vez na Instituição, não encontram o esperado, mas sim um acumular de tarefas muito similares às que executariam em qualquer outra atividade profissional. O contacto com a atividade operacional é mínimo e pontual, prevalecendo inúmeras tarefas administrativas.	Corresponder às expetativas iniciais, mais atividade operacional	Atividade operacional
264	Colocar mais um posto na categoria de Praças e Sargentos	Colocar mais um posto na categoria de Praças e Sargentos	Progressão e gestão de carreira
265	Maior vencimento	Vencimento	Remuneração e benefícios
266	Ordenado e condições de trabalho	Ordenado e condições de trabalho	Remuneração e benefícios/Condições de trabalho
270	PROGRESSAONA CARREIRA	PROGRESSAONA CARREIRA	Progressão e gestão de carreira
273	Redução da carga horária, aumentos salariais, melhorar a assistência na doença	Redução da carga horária, aumentos salariais, melhorar a assistência na doença	Remuneração e benefícios/Condições de trabalho
274	Melhoria das condições salariais, não existirem atropelos na progressão das carreiras, melhoria significativa nas condições de trabalho e equipamento.	Condições salariais, progressão na carreira e condições de trabalho	Remuneração e benefícios/Progressão e gestão de carreira/Condições de trabalho
276	Melhoria das condições salariais e benefícios dos militares na sociedade em geral; Transparência das decisões da cadeia de comando.	Condições salariais, benefícios e mais transparência	Remuneração e benefícios/Liderança e comunicação interna
277	Os militares terem mais atividades relacionadas com a tropa e menos "serviços gerais"	Mais atividade operacional	Atividade operacional
280	Olhar menos ao número e mais ao militar, deixar de tapar os olhos às nossas chefias; dar mais atenção ao treino operacional coisa que leva à retenção é menos às cerimónias e formalismos (ex: obras em edifícios que não são usados, ou que são usados apenas durante pequenos períodos de tempo, em vez de nas casernas dos militares, ginásio, etc...).	Dar mais atenção aos militares enquanto pessoas, valorizar mais o treino operacional	Liderança e comunicação interna/Atividade operacional
282	É certo que a falta de pessoal contribui para o aumento da carga de trabalho para os que permanecem no Exército e que por sua vez faz com que estes também se sintam tentados a sair do Exército, tomando isto um ciclo. Este facto, tem que ser tido em conta nas tarefas planeadas pelas chefias, a todos os níveis, por forma a evitar a contínua carga excessiva de trabalho. É necessário fazer uma avaliação dos recursos disponíveis e perceber o que pode ser executado e o que não pode. Considero importante robustecer o sistema de avaliação dos militares, com implementação de consequências palpáveis, no limite com a expulsão da instituição. A intenção não é criar um clima de medo, mas fazer com que dos poucos colaboradores que permanecem na instituição, não se premeie aqueles que se deitam à sombra dos que se dedicam a fazer cumprir a intenção de cada comandante. É necessário saber distinguir e avaliar cada pessoa individualmente. Isto impacta muito negativamente aqueles que deixam tudo em prol da missão. A criação de um ambiente positivo na unidade (para o qual as duas medidas anteriores contribuem), é um dos principais fatores para retenção do pessoal. Ainda que as condições das infraestruturas e de trabalho não sejam as melhores, se um militar gostar de ir para o trabalho porque tem o melhor ambiente de trabalho que já alguma vez vivenciou, então tudo o resto é secundário. Por último, é imperativo haver uma clara intenção do comando sobre os objetivos a atingir pela unidade a curto, médio e longo prazo. A condição militar obriga-nos a cumprir com as ordens de um superior hierárquico, no entanto, não vivemos numa era de obediência cega e quem acredita num projeto, não precisa que lhe estejam constantemente a dizer o que fazer (tem lugar a iniciativa disciplinada).	Falta de pessoal, carga de trabalho, um sistema de avaliação dos militares que premeie aqueles que mais se dedicam, melhorar o ambiente de trabalho, aumentar o compromisso com os objetivos da unidade	Condições de trabalho/Progressão e gestão de carreira/Reconhecimento e valorização profissional/Liderança e comunicação interna
283	Atualização do Regime Remuneratório em conformidade com os anos de serviço/Experiencia Profissional	Atualização de regime remuneratório	Remuneração e benefícios
284	A indexação dos níveis de vencimentos a outros setores profissionais.	Indexação dos níveis de vencimento a outros setores	Remuneração e benefícios
285	Redução de tarefas. Somos menos para mais tarefas. Ninguém diz que não ao escalão superior com receio de não progredir na carreira e quem sofre é quem efetivamente executa as ideias mirabolantes que cada vez mais aparecem	Redução de tarefas	Condições de trabalho

286	Vencimento.	Vencimento.	Remuneração e benefícios
288	Passar a empresas civis trabalho não militar. Militares só executarem trabalhos extrinsecamente militares. Exigir qualidade na formação dos militares.	Recorrer a empresas civis para trabalho não militar	Atividade operacional
291	Aumentar as oportunidades dos militares, não avaliar os militares por antiguidade e sim por mérito, não desfazar tanto as notas de unidades para unidades, deixar o pessoal ter uma vida pessoal, os comandantes perceberem que a falta de pessoal é um problema e a sobrecarregar os que ainda cá se encontram não resolve problemas, abrimos os olhos em relação a coisas "mínimas" como tatuagens e assim as quais temos todo o gosto de implicar em vez de seguirmos exemplos de exércitos mais "abertos" onde isso não é considerado um problema, oferecer capacidades e meios para os militares desempenharem os seus papéis e tarefas e não na base do desenrascar...	Mais oportunidades, avaliar pelo mérito, não desfazar tanto as notas das avaliações de umas unidades para as outras, falta de pessoal, mais tolerância em alguns aspetos como as tatuagens, dar melhores condições de trabalho aos militares	Progressão e gestão de carreira/Condições de trabalho/Liderança e comunicação interna
292	Mais investimento nas forças armadas, aumento de salários, equipamento, viaturas e material mais recente (visto que atualmente existe uma elevada existência de material e equipamento obsoleto), possibilidade de mais acordos e protocolos para aumentar descontos, pagamento de guias de marcha e suplementos de residência e deslocamento, tendo em conta que muitos dos deslocamentos são realizados às custas dos próprios militares (e não me refiro entre casa quartel, mas sim em serviço)	Mais investimento a nível de salários e de material, mais benefícios	Remuneração e benefícios/Condições de trabalho
293	Aumento de salário; Pagar horas extraordinárias.	Salário	Remuneração e benefícios
294	Obviamente o que o pessoal quer são duas coisas, estar perto de casa e dinheiro para que possa obter melhor qualidade de vida, tudo o resto são pequenas ofertas que em nada providenciam efetivamente a retenção do pessoal	Mais dinheiro e estar perto de casa	Remuneração e benefícios/Estabilidade geográfica e familiar
295	A gestão das colocações dos militares nas GMP deveria ser repensada, deveria haver ajustes nos QO gerais e não apenas por unidades. Esse ajuste poderia ser feito preferencialmente por elementos imparciais às unidades	Gestão das colocações	Progressão e gestão de carreira
296	Aumento salarial. Maior apoio social.	Salário e apoio social	Remuneração e benefícios
299	Melhores condições e vantagem na idade para passar a reserva e reforma. Manutenção do salário.	Melhores condições, salário e vantagem para passar à reserva e reforma	Condições de trabalho/Remuneração e benefícios
300	Melhoria das condições salariais e benefícios, Carreiras invertidas	Condições salariais e benefícios	Remuneração e benefícios
303	Namirha Opinião: Antigamente quem vinha para o Exército, no fim do tempo de serviço, saía com uma "Arte" que lhes permitia chegar ao mercado civil com uma profissão reconhecida, hoje em dia a motivação de muitos miúdos ou é para honrarem familiares antepassados ou por fatores sociais deficitários. Devia-se criar uma dinâmica formativa em complemento com as escolas (quer profissionais ou secundárias) para que quem quisesse ir para o mercado de trabalho pudesse aprender uma profissão, ou estagiar no exército que lhe permitisse a abertura de mais portas no "mundo civil".	Estabelecer protocolos no âmbito da formação profissional com entidades civis, de modo a que os militares possam frequentar cursos reconhecidos no setor civil	Progressão e gestão de carreira
304	Area geográfica de prestação de serviço, melhores condições de trabalho e habitabilidade	AGPS e condições de trabalho	Estabilidade geográfica e familiar/Condições de trabalho
305	Melhoria dos salários, melhor conciliação entre a vida familiar e profissional	Salários e conciliação da vida familiar com a profissional	Remuneração e benefícios/Estabilidade geográfica e familiar
306	Possibilidade de trabalho remoto, 1-2 dia(s) de compensação depois do serviço de 24h, pagamento de horas extra ou subsídio de escala.	Trabalho remoto, 1-2 dias de compensação pelos serviços de 24h, pagar horas extra ou subsídio de escala	Condições de trabalho/Remuneração e benefícios
308	Melhores salários e melhores condições das Unidades	Salários e condições	Condições de trabalho/Remuneração e benefícios
309	Melhoria das condições de trabalho no que respeita às infraestruturas. Melhores condições salariais que fossem mais próximas as condições praticadas nos Países NATO.	Condições de trabalho e melhores salários	Condições de trabalho/Remuneração e benefícios
310	Estabilidade geográfica	Estabilidade geográfica	Estabilidade geográfica e familiar
311	Condições salariais	Condições salariais	Remuneração e benefícios
312	1 - Garantir que o Conselho das Armas possa efetivamente garantir a justiça das avaliações, realizando uma avaliação ponderada da carreira do militar, comparando as diversos campos de avaliação, de modo a contrabalançar a matemática dos diversos campos. 2 - Melhorias salariais para garantir o "diferencial salarial" positivo entre as funções militares e funções civis, garantindo que as competências se mantenham no Exército.	Avaliação mais justa e melhorias salariais	Remuneração e benefícios/Reconhecimento e valorização profissional/Liderança e comunicação interna/Progressão e gestão de carreira
313	MELHOR SELEÇÃO DOS CANDIDATOS.	MELHOR SELEÇÃO DOS CANDIDATOS.	Reconhecimento e valorização profissional/Atividade operacional
316	Melhoria das condições salariais progressão na carreira e reposição de alguns benefícios que foram perdidos.	Condições salariais, progressão na carreira e benefícios	Remuneração e benefícios/Progressão e gestão de carreira
317	Condições de Trabalho e Recursos suficientes para a missão	Condições de trabalho	Condições de trabalho
318	Criação de um processo de gestão de talentos (as pessoas certas, nos lugares certos)	Gestão de talentos	Progressão e gestão de carreira
320	Aumento financeiro	Aumento financeiro	Remuneração e benefícios

322	Meios humanos e materiais adequados às missões	Meios humanos e materiais	Condições de trabalho
323	Reconhecimento remunerado aos militares que: estão mais expostos a riscos diários através da sua atividade operacional;... empenhados em escalas de serviço (subsídio de escala);... ajudas de custo para militares que trabalham fora do horário de expediente; subsídio de fardamento; Subsídio de comando para militares que desempenham funções de comando/chefia técnica. Promoção dentro dos tempos mínimos previstos no EMFAR. Condições no trabalho para realizar mesmo (computadores, viaturas, etc)	Remuneração extra para os militares mais expostos ao risco da atividade operacional, subsídio de escala, ajudas de custo para os militares que trabalham fora do horário de expediente, subsídio de fardamento, subsídio de comando, promoções dentro dos tempos mínimos do EMFAR e melhores condições de trabalho	Remuneração e benefícios/Progressão e gestão de carreira/Condições de trabalho
325	Ajustar as tarefas com o efetivo que existe atualmente.	Ajustar as tarefas ao efetivo	Condições de trabalho
327	Melhoria das condições salariais	Salários	Remuneração e benefícios
328	Remunerações mais elevadas e condições mais vantajosas para a aposentação.	Melhorar as remunerações e as condições para a aposentação	Remuneração e benefícios
329	equiparação com o meio civil (Remunerações, pagamento de horas extras (serviços e exercícios))	Equiparar a remuneração ao meio civil	Remuneração e benefícios
331	Melhores condições salariais e maior reconhecimento profissional.	Condições salariais e reconhecimento	Remuneração e benefícios/Reconhecimento e valorização profissional
332	Mais vencimento e melhores condições e meios de trabalho	Vencimento e condições de trabalho	Remuneração e benefícios/Condições de trabalho
333	Remuneração atrativa	Remuneração	Remuneração e benefícios
334	Melhoria das condições salariais e benefícios, melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal.	Salários, benefícios e equilíbrio entre vida profissional e pessoal	Remuneração e benefícios/Estabilidade geográfica e familiar
335	Condições salariais, através do pagamento de suplementos/subsídios que premeiam o tempo dispensado em prol da Instituição, como por exemplo: - Suplemento para quem integra escalas de serviço. - Suplemento quando da participação em Exercícios em Território Nacional.	Suplemento de escala e suplemento quando da participação em exercícios em TN	Remuneração e benefícios
336	Os militares fiquem permanentes nos quadros como acontece com a GNR	Os militares fiquem permanentes nos quadros	Progressão e gestão de carreira
338	Melhores salários, um exército direcionado para a defesa e com capacidade de intervenção na formação cívica do País.	Salários e maior intervenção na formação cívica do país	Remuneração e benefícios/Reconhecimento e valorização profissional
339	Acima de tudo o retomar daquela Ética militar inicial. Outro ponto seria a adaptação das habilidades do militar dentro da instituição e não a colocação em serviços, só porque sim. Por último, haver mais abertura para outros militares poderem ir a missões, ou pelo menos haver uma maior distribuição.	Ética militar inicial, adaptar as habilidades do militar dentro da instituição, haver mais abertura para outros militares irem em missão	Liderança e comunicação interna/Progressão e gestão de carreira
340	1- Aumento do número de vagas e efetivos do Quadro Permanente de Praças, só assim se resolverá a falta de efetivo existente (Mudar alguns dos procedimentos de seleção do concurso, isto é, dar prioridade a licenciados não se justifica, o 12º ano por si só, já é muito bom para o QP de praças). 2- Os RCE, devem de ser convidados a passar para o QP depois de todo o investimento feito nesses militares, justifica-se tal procedimento ou também um concurso para os QPs só vocacionado para os RCEs. 3- Uma ligação/concurso com vagas anuais limitadas para os QPs de sargentos. Voltada para Praças QP e RCEs para subir à classe de sargentos sem limitações como por exemplo a idade. 4- Uma ligação/concurso dos QPs e RCEs de Praças à categoria de oficial com a possibilidade de ir até à patente de capitão do QP, sem limites de idade por exemplo e neste ponto sim poderão exigir o grau de licenciado. Sem estabilidade profissional (quadros permanentes) e uma verdadeira progressão de carreira (possibilidade de ingresso na ESE e AM) como expus nos pontos anteriores, existirá sempre falta de recursos humanos. Com os melhores cumprimentos, de um militar que gosta da instituição e que é parte da solução não do problema.	Aumento do efetivo do QP de praças, convite para o pessoal em RCE passar para o QP, concurso anual para o QP de sargentos e QP de oficiais (até à patente de capitão e somente para militares licenciados) destinado a praças QP e RCE sem limite de idade	Condições de trabalho/Progressão e gestão de carreira
341	Salários mais altos. Mais recursos humanos para trabalhar. Menor carga administrativa. Melhores condições de vida dentro das unidades. Melhor apoio à família militar.	Salários, recursos humanos, menor carga, melhores condições e melhor apoio à família	Remuneração e benefícios/Condições de trabalho/Estabilidade geográfica e familiar/Liderança e comunicação interna
342	aumentos salariais, remuneração de horas extraordinárias. O SCM serve para estarmos disponíveis 24h/dia, 365 dias ano. Não para que esse trabalho seja não remunerado.	Salário e pagar horas extraordinárias	Remuneração e benefícios
343	O Exército deverá procurar focar a sua atividade na preparação para o combate. Deverá haver um investimento sério nas infraestruturas e redefinição de objetivos a atingir tendo em conta a falta de pessoal que há em toda a estrutura, nomeadamente nas Unidades do ECOSF.	Foco na preparação para o combate, investir nas infraestruturas e redefinir objetivos tendo em conta a falta de pessoal	Atividade operacional/Condições de trabalho/Liderança e comunicação interna
344	Contratar/Colaborar com empresas civis que são especializadas em certo tipo de trabalhos, libertando os militares para desempenhar tarefas relacionadas com a sua especialidade. Efetuar obras para melhorar e renovar os alojamentos e instalações nas U/E/O que estão degradados.	Contratar empresas civis para realizar tarefas de cariz não militar e melhorar as instalações	Atividade operacional/Condições de trabalho

345	Adaptação às circunstâncias de escassez de RH. Não se podem manter atividades marginais com recurso a RH, como há duas/três décadas, pois isso toma-se num peso que afasta as pessoas das fileiras. É um pouco como o orçamento familiar, não se pode fazer com 1.000€ o que se faria com 10.000€. Adaptar é a palavra-chave.	Adaptação à escassez de RH	Liderança e comunicação interna/Condições de trabalho
346	Melhores salários.	Salários	Remuneração e benefícios
347	Respeito pela profissão militar. O militar deve executar tarefas para as quais foi treinado. O incentivo para o desempenho da profissão militar terá que ser maior, para isso, concorre o salário, as tarefas a desempenhar, o respeito quando comparados com os elementos das Forças de Segurança.	Respeito pela profissão, realizar tarefas operacionais e melhor salário	Reconhecimento e valorização profissional/Atividade operacional/Remuneração e benefícios
348	Subir vencimentos para que estes pelo menos estejam em linha com o praticado no mercado trabalho, não esquecer que para além das funções, os militares têm deveres e condições especiais que cada vez são menos reconhecidos. Aumento de efetivo para fazer face à sobrecarga dos militares, praticamente todos os militares acabam por ter mais que 2 funções, na classe de praças não é raro existirem situações em que os mesmos se vêm obrigados a fazer serviços de guarda sem respeitarem as folgas previstas no RGSUE por falta de efetivos para os render.	Vencimentos, reconhecimento e aumento do efetivo	Reconhecimento e valorização profissional/Condições de trabalho/Remuneração e benefícios
349	Melhores condições salariais e promoção da iniciativa e ação de comando efetiva aos vários níveis. Atualmente existe um excesso de "micro gestão", impedindo/limitando a Ação de Comando efetiva.	Salário e promoção da ação de comando efetiva aos vários níveis	Remuneração e benefícios/Liderança e comunicação interna
351	Melhoria das condições das infraestruturas de alojamento das Praças.	Condições das infraestruturas	Condições de trabalho
352	Uma avaliação mais justa	Uma avaliação mais justa	Liderança e comunicação interna/Progressão e gestão de carreira
353	melhores condições salariais e progressões na carreira mais rápidas	Salário e progressão na carreira	Remuneração e benefícios/Progressão e gestão de carreira
356	Reconhecimento e valorização profissional, principalmente nas áreas técnicas. Maior noção por parte das chefias que as horas extras ao não serem remuneradas deveriam ser evitadas ou caso sejam essenciais para o cumprimento da tarefa, o militar deverá ser recompensado de alguma forma (seja por dias de mérito, dias de compensação e valorização). Chiamos pelos de segurança nas unidades de forma a que militares com cursos técnicos altamente valorizados no civil não fossem constantemente empenhados em tarefas que nada têm a haver com a sua área (nomeadamente serviço diário na porta de armas e apoio civil generalizado). Na eventualidade da necessidade extrema de ter de empenhar militares das áreas técnicas no serviço de porta de armas e outros serviços que nada têm a haver com a sua área, deveria ser criada uma diretiva em que obrigasse os diretores, chefes ou comandantes de unidade a compensar os militares devidamente (no mínimo cada hora extra a desempenhar tarefas devia ser convertida em uma hora de dispensa)	Reconhecimento e valorização, recompensar horas extra, haver mais especialização nas tarefas das unidades e evitar que o pessoal das áreas técnicas faça serviços	Reconhecimento e valorização profissional/Remuneração e benefícios/Condições de trabalho/Progressão e gestão de carreira
358	Aumento de salários e de subsídios (ex: subsídio de escala)	Salários e subsídios	Remuneração e benefícios
359	Não se perder o foco da verdadeira essência da nossa missão.	Missão	Atividade Operacional/Liderança e comunicação interna
360	maior apoio logístico de uma unidade.	Apoio logístico	Condições de trabalho
361	Aumentar a quantidade de efetivos que executam nas UEO melhora a qualidade do trabalho, alivia a pressão de serem poucos a fazer tarefas de rotina e permite inovar processos e alargar as oportunidades e desafios aos nossos jovens, o que atualmente não se consegue fazer e que é fator incontornável da sua motivação. Desta forma aumenta-se o tempo de permanência - tendo pessoas motivadas e desafiadas mas com tempo para errar.	Quantidade de efetivos, alargar oportunidades e desafios aos jovens para manter a sua motivação	Condições de trabalho/Progressão e gestão de carreira
363	Aumento da transparência nos processos de gestão de pessoal. Aumento salarial. Aumento da exigência em prol da instituição, em detrimento de agendas pessoais.	Transparência, salário e mais exigência	Liderança e comunicação interna/Remuneração e benefícios
368	Conciliar teletrabalho com trabalho presencial.	Teletrabalho	Condições de trabalho/Estabilidade geográfica e familiar
372	Se não fossem os deslocamentos, além da estabilidade familiar que isso proporcionava, também permitia que os militares se especialissem a fundo numa área específica. Em áreas muito técnicas como o caso das Transmissões, evitava-se dessa forma que a cada deslocamento e retorno à guarnição, os militares tivessem de readquirir e atualizar os conceitos técnicos que foram evoluindo, para desta forma acompanhar a evolução constante. A alta rotatividade nas funções impede uma especialização técnica profunda. Este sistema de rotatividade promove o "amadorismo" constante em cada função técnica.	A alta rotatividade nas funções impede uma especialização técnica profunda	Estabilidade geográfica e familiar/Progressão e gestão de carreira

373	Não acumular funções, quando assumir funções de posto superior receber o respetivo salário e estatuto do posto, aumento significativo do ordenado, apoio social diferenciado principalmente na saúde e na habitação.	Não acumular funções, quando assumir funções de posto superior receber o respetivo salário e estatuto do posto, aumento do ordenado, apoio social diferenciado	Progressão e gestão de carreira/Condições de trabalho/Remuneração e benefícios
375	Eliminar formalidades e aparências desnecessárias e realmente ser prático e trabalhar em benefício de todos os militares.	Menos formalidades e aparências	Liderança e comunicação interna
376	Aumento salarial. Qualquer instituição civil pagamais a funcionários de categoria equivalente, quadros superiores/dirigentes O salário atual não é compatível com o nível de responsabilidade, exigências horárias e capacidades exigidas. Aliás, diria mesmo que é ridículo, roçando a ofensa.	Salário	Remuneração e benefícios
379	Melhoria das condições salariais e benefícios, melhoria das condições salariais e benefícios	Salários e benefícios	Remuneração e benefícios
380	A redução de tarefas em acumulação e permitir um melhor equilíbrio entre a vida pessoal/ familiar e a vida profissional	Redução de tarefas em acumulação e equilíbrio entre vida pessoal e profissional	Condições de trabalho/Estabilidade geográfica e familiar
381	Melhoria das condições de trabalho (objetivos bem definidos e meios pra concretizar esses objetivos) aliado a uma melhoria das condições salariais e benefícios competitivos equiparados às Forças de Segurança (por exemplo).	Condições de trabalho, salários e benefícios	Condições de trabalho/Remuneração e benefícios
382	Valorização das carreiras	Valorização	Reconhecimento e valorização profissional
383	Apoio social à família que permita maior dedicação ao serviço	Apoio social à família	Estabilidade geográfica e familiar
384	A conjugação entre a vida pessoal e familiar, e a valorização do mérito pessoal em detrimento dos interesses individuais	Conjugação da vida profissional com a pessoal e valorização do mérito	Estabilidade geográfica e familiar/Reconhecimento e valorização profissional/Liderança e comunicação interna
385	Melhorar os vencimentos e as condições de trabalho. Recuperar os valores perdidos da instituição, com o espírito de corpo, camaradagem, sentido de missão e acima de tudo dever de tutela, que cada vez se vê menos dos superiores em relação aos inferiores hierárquicos.	Vencimentos, condições de trabalho e valores institucionais	Remuneração e benefícios/Condições de trabalho/Liderança e comunicação interna
387	Respeito, solidariedade e aumento de salários	Respeito, solidariedade e aumento de salários	Liderança e comunicação interna/Remuneração e benefícios
389	Melhores Salários, melhores condições a nível profissionais, de alojamento.	Salários e melhores condições	Condições de trabalho/Remuneração e benefícios
392	1. Aumento justo da remuneração face às exigências com que se deparam os militares e suas famílias; 2. Garantia efetiva do exercício dos direitos consagrados na CRP. (Art.º 68.º e 70.º); 3. Transportes gratuitos de e para o domicílio, em paridade com o praticado na GNR; 4. Suplemento de Residência pago segundo o "princípio da Proporcionalidade", face ao n.º Km's percorridos, entre o domicílio fiscal e a UE O onde o militar está colocado.	Remuneração, garantia de direitos constitucionais, transportes gratuitos de e para o domicílio e suplemento de residência	Remuneração e benefícios/Reconhecimento e valorização profissional

ANEXOS

ANEXO A – ANÁLISE DE FIABILIDADE

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	311	90,9
	Excluídos ^a	31	9,1
	Total	342	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,834	7

Figura n.º 21 – Coeficiente de Alfa de Cronbach do Grupo 3

Fonte: IBM SPSS *Statistics* 30.0

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	308	90,1
	Excluídos ^a	34	9,9
	Total	342	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,827	7

Figura n.º 22 – Coeficiente de Alfa de Cronbach do Grupo 4

Fonte: IBM SPSS *Statistics* 30.0

Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	309	90,4
	Excluídos ^a	33	9,6
	Total	342	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,847	5

Figura n.º 23 – Coeficiente de Alfa de Cronbach do Grupo 5

Fonte: IBM SPSS *Statistics* 30.0

ANEXO B – UNIDADES DOS INQUIRIDOS

	N	%
Academia Militar	14	39%
BIPes	1	0,3%
Bright	5	1,4%
BrigMec	8	2,2%
BrigRR	9	2,5%
CAME	1	0,3%
CFI	5	1,4%
CGIC	2	0,6%
CGFOE	4	1,1%
CM	1	0,3%
CmdLog	11	3,1%
CmdPss	10	2,8%
CMSM	3	0,9%
CPAE	1	0,3%
CSMC	1	0,3%
CSMIE	2	0,6%
CIOE	8	2,2%
DARH	15	4,2%
DCI	7	1,9%
DFin	3	0,8%
DHCM	1	0,3%
DIE	2	0,6%
Direção de Aquisições	2	0,6%
Direção de Formação	4	1,1%
Direção de Saúde	3	0,9%
LMSA	3	0,9%
LRI	1	0,3%
DSP	8	2,2%
EA	11	3,1%
ECOSF	1	0,3%
EME	26	7,2%
EMGFA	8	2,2%
EPM	2	0,6%
Escola dos Serviços	12	3,3%
ESE	2	0,6%
Parlãria do Exército	2	0,6%
GabCSeI Amadora	2	0,6%
HEAR	4	1,1%
IASFA	1	0,3%
IGE	3	0,9%
IPE	3	0,9%
IUM	2	0,6%
LNM	5	1,4%
MDN	2	0,6%
Museu Militar do Porto	1	0,3%
Não referiu	2	0,6%
NAIOHQ	1	0,3%
RA4	4	1,1%
RA5	9	2,5%
RAAAI	5	1,4%
RAME	3	0,9%
RC3	5	1,4%
RC6	6	1,7%
RE1	6	1,7%

RE3	7	2%
Regimento de Comandos	6	1,6%
Regimento de Transportes	4	1,2%
RG1	7	2%
RG2	5	1,4%
RG3	7	1,9%
RI10	2	0,6%
RI13	3	0,8%
RI14	4	1,1%
RI15	6	1,7%
RI19	4	1,1%
RL2	2	0,6%
RMan	7	1,9%
RPara	4	1,1%
Rlin	5	1,4%
UAGME	3	0,9%
UEFSM	1	0,3%
UHAPE	1	0,3%
UMLDBQ	2	0,6%
UMMV	2	0,6%
UNSAmodora	1	0,3%
UNSVNGaia	1	0,3%
ZMA	5	1,4%
ZMM	9	2,5%
Total	361	100%

ANEXO C – ENTREVISTA A OFICIAL SUPERIOR DO EXÉRCITO ESPANHOL

Este anexo inclui a transcrição completa da entrevista realizada a um Oficial Superior do Exército Espanhol, no âmbito do estudo de caso comparativo. A entrevista foi realizada de forma anónima e com o consentimento informado do entrevistado, respeitando os princípios éticos da investigação científica. O seu conteúdo visa aprofundar a compreensão das práticas de gestão de recursos humanos no contexto das Forças Armadas espanholas, com especial foco nas estratégias de retenção dos efetivos.

A entrevista, de natureza semiestruturada, foi conduzida a partir de um guião previamente definido (ver Apêndice D), permitindo a recolha de dados qualitativos relevantes para a análise comparativa com o modelo do Exército Português.

O conteúdo que se segue encontra-se na língua original da entrevista (espanhol), de modo a preservar a autenticidade do discurso.

Entrevistador: How is human resources management organized in your Army? What are the main departments and responsibilities?

Entrevistado: En el ET de España, existe un Mando de Personal (MAPER) dirigido por un Tte. Gral. que a su vez tiene: DIPE (Dirección de personal) dirigida por un Gral de División; e DIAPER (Dirección de Asistencia al Personal) dirigida por un Gral de División. Sus principales funciones son la gestión y asistencia de todo el personal del ET. La DIPE contiene la Subdirección de la Carrera militar donde se ha creado la Sección de Orientación de la Carrera Militar, cuyo objetivo principal es orientar a todos los miembros de las FAS en el desarrollo de su carrera profesional.

Entrevistador: What are the main employee retention policies or programs in place?

Entrevistado: No existen políticas de retención de los oficiales y suboficiales, sin embargo, para tropa se ha desarrollado una carrera en la cual servir en las FAS sea un mérito para acceder a puestos de la administración pública.

Entrevistador: Is there a long-term strategic plan to reduce military departure?

Entrevistado: No existe un plan estratégico para reducir las salidas de las FAS pero si para la captación.

Entrevistador: What types of financial and material incentives are used to encourage military personnel to remain in the service?

Entrevistado: Solo existen incentivos económicos para los soldados una vez desvinculados de las FAS, pero sí diferentes mecanismos para su permanencia como militar de carrera. Destaca: La figura del reservista de especial disponibilidad; La prima por servicios prestados a partir de 10 años de servicio; Curso de cambio de especialidad para acceder a la permanencia. Todos ellos desarrollados en la Ley de Tropa y Marinería 08/06.

Entrevistador: How does career progression work? Are there specific mechanisms to accelerate promotion or retain talent?

Entrevistado: La carrera de cualquier militar se puede acelerar realizando diferentes cursos a lo largo de su trayectoria, todos desarrollados en un documento denominado “Plan de acción de Personal” para todos los cuerpos y escalas del ET.

Entrevistador: Are there professional development programs for military personnel? If so, which are the most effective?

Entrevistado: Hay una serie de cursos que se deben realizar en el segundo tramo de su trayectoria, es decir, a partir de comandante en oficiales y brigada en suboficiales, los cuales son los más efectivos para el desarrollo profesional.

Entrevistador: What concrete measures have been implemented to improve the well-being of military personnel at work?

Entrevistado: En los últimos años se ha invertido en mejorar sustancialmente las instalaciones para la tropa, sobre todo, en alojamientos.

Entrevistador: Are there psychological support programs or initiatives to reduce occupational stress?

Entrevistado: En cada unidad tipo Brigada, existe un psicólogo militar para ocuparse de estos problemas, pero no existen programas de apoyo.

Entrevistador: What social and family supports are available to military personnel and their families?

Entrevistado: Los miembros de las Fas disponen de alojamientos de verano a precios reducidos durante sus vacaciones y, a los oficiales y suboficiales se les proporciona un incentivo económico por tiempo limitado para alojamiento en sus diferentes destinos.

Entrevistador: Are there policies or initiatives to improve work-family balance?

Entrevistado: Existe una orden ministerial con todas las medidas de conciliación familiar muy extensas y variadas, pero de momento, no existe el teletrabajo.

Entrevistador: Are there formal programs to recognize military performance and merit? How do they work?

Entrevistado: Contestado anteriormente, especialmente con la tropa

Entrevistador: What mechanisms exist to ensure that military personnel feel that their working conditions are adequate?

Entrevistado: Existen multitud de encuestas sobre el alojamiento y la alimentación en las diferentes unidades, para valorar el nivel de satisfacción de los usuarios.

Entrevistador: How does your Army face competition from the private sector in retaining talent? Are there specific measures?

Entrevistado: No existen medidas específicas, los militares de carrera, cuando quieren trabajar en el sector privado normalmente piden una excedencia por interes particular por tiempo limitado, al término de la cual deciden si vuelven a las FAS o se desvinculan

Entrevistador: Are there programs to attract and retain Generation Z military personnel? How are HR strategies adapted for this generation?

Entrevistado: Para atraer a las nuevas generaciones se pretende que, durante su etapa de formación se imparta un título del sistema educativo general, que pueda ser útil para su vida civil.

Entrevistador: ¿What are the most effective retention initiatives your Army has implemented in recent years?

Entrevistado: La mayoría de las medidas están dedicadas a la formación de la tropa, de tal forma que el tiempo de servicio sea valorada por las distintas administraciones.

Entrevistador: ¿Are there any measures that have already been tested and did not have the expected results? If so, which ones?

Entrevistado: Las medidas principales implantadas, especialmente con la tropa ha sido prepararles para oposiciones a la Guardia Civil y Policía Nacional después de 5 años de servicio con resultados dispares.

La medida más efectiva ha sido tener a dichos soldados en un centro interno durante un año lectivo, preparando exclusivamente la oposición para OFICIAL o SUBIFICIAL con una eficacia de un 97%.

Entrevistador: What measures adopted in your Army could be applied in the Portuguese Army , considering the structural and cultural differences?

Entrevistado: Contestada en el punto anterior.

Entrevistador: Thank you for your contribution!