



# **ACADEMIA MILITAR**

## **As Determinantes de *Turnover* dos Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português – Um perfil exordial**

**Autor: Aspirante de Administração Militar Mário André Monteiro Pinto**

**Orientadora: Major de Administração Militar Helga Santa Comba Lopes**

**Coorientadora: Major de Artilharia Tânia Mora Ferreira**

**Mestrado Integrado em Administração Militar**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, setembro de 2021**



# **ACADEMIA MILITAR**

## **As Determinantes de *Turnover* dos Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português – Um perfil exordial**

**Autor: Aspirante de Administração Militar Mário André Monteiro Pinto**

**Orientadora: Major de Administração Militar Helga Santa Comba Lopes**

**Coorientadora: Major de Artilharia Tânia Mora Ferreira**

**Mestrado Integrado em Administração Militar**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, setembro de 2021**

## **EPÍGRAFE**

“Employers who recognize the importance of investing in their workforce have a more productive workforce, a more efficient workforce, a more loyal workforce, less turnover, and, in the private sector, more profitable”.

Valerie Jarrett

## DEDICATÓRIA

À minha mãe,

Por todos os valores que me passou e por todos os sacrifícios que fez por mim.

Ao Paulo, à Sabina, ao Pedro, à Marta, ao Samuel, ao Francisco, ao Miguel e ao Júnior,  
Por caminharem comigo ao longo de fantásticos e desafiantes cinco anos, por terem sido a  
minha muleta e por me aceitarem integralmente. Obrigado do fundo do coração.

Aos meus amigos,

Ao Palas, à Tânia, à Laura, à Mafalda e à Rita  
Que por mais que a vida nos tenha separado, sempre me acompanharam  
incondicionalmente.

## AGRADECIMENTOS

Em 2016, quando ingressei na Academia Militar, o fim deste percurso parecia bem distante, mas cinco anos num ápice se passaram, e mil e quinhentas memórias surgem agora neste momento nostálgico. Muitas pessoas se cruzaram nesta trajetória e, desde já, agradeço a vossa presença e contributo na minha vida.

À minha orientadora, Major ADMIL Helga Lopes, não só por ter aceitado o desafio de me orientar neste trabalho e por toda ajuda prestada, mas também por se assumir como um exemplo de profissional e de pessoa, para mim, ao longo destes quatro últimos anos. Obrigado pelas palavras de incentivo, pela disponibilidade, pelo espírito crítico, pela sua presença, camaradagem e amizade contínua, onde guiou o meu percurso enquanto pessoa, aluno e militar da Academia Militar.

À Major ART Tânia Ferreira, minha coorientadora, por se assumir como um elemento imprescindível na elaboração deste trabalho. Agradeço pela disponibilidade integral, pelos conhecimentos passados, pelo rigor requerido e pelo espírito crítico, possibilitando-me evoluir como investigador e, acima de tudo, permitir orgulhar-me do trabalho realizado.

Ao meu Diretor de Curso, Tenente-Coronel ADMIL Paulo Gomes pelo acompanhamento neste percurso de cinco anos.

Ao Tenente-Coronel ADMIL David Rosado, ao Major CAV Orlando Gomes, ao Tenente ENG Eduardo Gonçalves, ao Tenente TM João Montez, ao Alferes MAT Artur Machado e ao Aspirante MED André Moreira, agradeço pela disponibilidade que mostraram em contribuir para este exercício académico. Igualmente, um voto de agradecimento a todos os militares que prescindiram do seu tempo para responder ao inquérito por questionário.

À minha turma, pela união que demonstrou ao longo destes últimos cinco anos. Incrivelmente, nove peças totalmente diferentes encaixaram-se na perfeição, tendo criado uma família que espero levar para o resto da minha vida. Sem vocês, certamente nada teria sido igual e se hoje estou onde estou, é graças a vocês.

Por último, mas de todo menos importante, à minha mãe por me ter tornado na pessoa que sou hoje e pelos sacrifícios que fez ao longo da sua vida para estar onde estou. O agradecimento nunca será suficiente, pois a ti te devo tudo. Obrigado, Mãe!

A todos, o meu sincero obrigado,

Mário Pinto.

## RESUMO

O objetivo geral desta investigação é desenhar um perfil de *turnover* inicial do Oficial do Quadro Permanente do Exército Português. A partir deste objetivo geral, foi definido um modelo militar de *turnover* e novas considerações relativamente à recente teoria da *Proximal Withdrawal States Theory* foram encontradas.

Para tal, através de um raciocínio dedutivo, nomeadamente com um método quantitativo, recorreu-se a inquéritos por questionário aos Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português, onde se obteve uma amostra de 575 militares.

Os resultados indicam que os Oficiais do Quadro do Exército Português demonstram uma reduzida intenção de saída da organização. Este resultado justifica-se pelo facto dos Oficiais se assumirem como militares relativamente satisfeitos com a suas carreiras, comprometidos afetivamente, embutidos na organização e com bons níveis de aculturação com a Instituição Militar. Contudo, estes mesmos militares demarcam-se pela falta de zelo por parte da organização, não se sentindo devidamente recompensados pela mesma. Consequentemente, a procura por alternativas profissionais no mercado civil destaca-se por ser contínua e inerente. Quanto às especialidades são os oficiais de Saúde, Engenharia Militar e Artilharia e quanto ao posto são os Tenentes que demonstram o menor bem-estar na organização e, consequentemente, a maior intenção de abandono da organização.

Verifica-se ainda existir um conjunto de antecedentes que podem funcionar como preditores da intenção de *turnover*, tendo sido o modelo constituído pela Satisfação Laboral, a *Perceived Organizational Support* e pela procura de Oportunidades Alternativas Profissionais a apresentar o melhor ajuste, justificando 65% da variação da intenção de saída. Por último, tal como preconizado pela *Proximal Withdrawal States Theory*, a resposta dos preditores não se assumiu de forma mais significativa devido aos ditos relutantes presentes na estrutura.

**Palavras-Chave:** Determinantes de *turnover*, Intenção de *turnover*, Exército Português, Perfil de *turnover*, Oficiais do Quadro Permanente

## ABSTRACT

The purpose of this research is to design a turnover profile of the Officers of the Permanent Staff of the Portuguese Army. From this objective, it was also possible to define a military turnover model and obtain new considerations regarding the recent theory of the Proximal Withdrawal State Theory.

To this end, through a deductive reasoning, namely with a quantitative method, questionnaires were used, where a sample of 575 Permanent Officers of the Portuguese Army was obtained.

The results indicate that the Portuguese Army Staff Officers demonstrate a reduced intention to leave the organization. This is resulted from their careers satisfaction, from feeling committed and embedded in the organization and with good levels of acculturation and identification with the military institution. However, these same military personnel are marked by the lack of zeal on the part of the organization, as they do not feel themselves to be rewarded by it. Consequently, the search for professional alternatives in the civilian market stands out for being continuous and inherent to the military. The officers of Engineering, Health and Artillery and the rank of lieutenant are those who demonstrate less well-being in the organization.

There is also a set of antecedents that can work as predictors of the intention of turnover, having been the model constituted by Job Satisfaction, Perceived Organizational Support, and the search for Alternative Professional Opportunities to present the best model-fit and justifying 65% of the variation in the turnover intention. Finally, as avowed by the Proximal Withdrawal States Theory, the predictors' response was not more significant, due to the presence of the reluctant workers in the structure.

**Keywords:** Turnover Determinants, Turnover Intention, Turnover Profile, Permanent Staff Officers, Portuguese Army

## ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE .....	i
DEDICATÓRIA .....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
RESUMO .....	iv
ABSTRACT .....	v
ÍNDICE GERAL .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
ÍNDICE DE QUADROS .....	x
ÍNDICE DE TABELAS .....	xi
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS .....	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS .....	xiv
INTRODUÇÃO .....	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	5
CAPÍTULO 1 – O <i>TURNOVER</i> VOLUNTÁRIO E A INTENÇÃO DE <i>TURNOVER</i> .....	5
1.1. Antecedentes de <i>Turnover</i> Efetivo .....	6
1.2. Intenção de <i>Turnover</i> .....	10
1.2.1. Proximal Withdrawal State Theory .....	12
1.2.2. Intenção de <i>Turnover</i> no Contexto Militar .....	15
1.3. Custos e benefícios do <i>Turnover</i> Voluntário .....	16
1.4. Síntese Conclusiva .....	18
CAPÍTULO 2 – A INSTITUIÇÃO MILITAR .....	19
2.1. Carreira de Oficial em Portugal .....	19
2.2. Saída de Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português .....	20
2.3. Síntese Conclusiva .....	23
PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E TRABALHO DE CAMPO ...	24
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS .....	24
3.1. Definição dos objetivos da investigação .....	24
3.2. Opções Metodológicas adotadas na Investigação .....	26
3.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados .....	27

---

3.3.1. Técnicas de recolha de dados e instrumento de medida.....	27
3.3.2. Amostragem: composição e justificação .....	28
3.3.3. Tratamento dos dados .....	30
<b>CAPÍTULO 4 – RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>
4.1. Intenção de <i>turnover</i> dos Oficiais do Quadro do Exército Português .....	31
4.2. Intenção de <i>turnover</i> por especialidades e postos.....	32
4.3. Preditores da intenção de <i>turnover</i> .....	35
4.4. Comportamento dos antecedentes de <i>turnover</i> segundo os estados de <i>turnover</i> PWST.....	38
4.5. Efeito da Remuneração na Intenção de Saída.....	44
<b>CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>46</b>
5.1. Perfil de <i>turnover</i> dos Oficiais do Exército Português .....	46
5.2. O Modelo da Intenção de <i>turnover</i> e a influência da <i>Proximal Withdrawal States</i> <i>Theory</i> .....	51
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>56</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>I</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>XL</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 – Estrutura do Trabalho de Investigação .....	4
Figura n.º 2 – Evolução da Investigação do <i>Turnover</i> .....	7
Figura n.º 3 – Estados Psicológicos e as suas características segundo a ‘ <i>Proximal Withdrawal States Theory</i> ’ .....	13
Figura n.º 4 – Antecedentes de <i>Turnover</i> .....	18
Figura n.º 5 – Número de Saída de Oficiais do Quadro Permanente entre 2010 e 2020 (esquerda) e Relação da Remuneração Média Bruta em Portugal com a Remuneração Bruta no Posto de Capitão no 1º escalão entre 2010 e 2018 (direita) .....	21
Figura n.º 6 – Números de Saídas de Oficiais do Quadro Permanente por postos entre 2010 e 2020 (esquerda) e Número de Saídas de Oficiais do Quadro Permanente por especialidades entre 2010 e 2020 (direita) .....	22
Figura n.º 7 – Relação entre o objetivo geral e a pergunta de partida com os respetivos objetivos específicos e as perguntas derivadas.....	24
Figura n.º 8 – Relação das perguntas derivadas com as Hipóteses levantadas .....	25
Figura n.º 9 – Estrutura metodológica da investigação segundo Saunders et al. (2009).....	26
Figura n.º 10 – Intenção de <i>Turnover</i> consoante o Posto na organização .....	33
Figura n.º 11 – Resultado da análise estrutural do modelo 5 com o AMOS 27 .....	37
Figura n.º 12 – Apresentação gráfica das médias dos antecedentes de <i>turnover</i> por estados PWST .....	41
Figura n.º 13 – Resultado da análise estrutural do modelo 5 com o AMOS 27 com efeito moderador da PWST .....	44
Figura n.º 14 – <i>Score</i> dos antecedentes da intenção de <i>turnover</i> dos Oficiais do Quadro do Exército Português.....	48
Figura n.º 15 – Antecedentes da intenção de <i>turnover</i> por especialidades.....	XXIV
Figura n.º 16 – <i>Score</i> dos antecedentes da intenção de <i>turnover</i> da Especialidade de Infantaria.....	XXV
Figura n.º 17 – <i>Score</i> dos antecedentes da intenção de <i>turnover</i> da Especialidade de Artilharia.....	XXVII

Figura n.º 18 – <i>Score</i> dos antecedentes da intenção de <i>turnover</i> da Especialidade de Cavalaria .....	XXIX
Figura n.º 19 – <i>Score</i> dos antecedentes da intenção de <i>turnover</i> da Especialidade de Engenharia .....	XXXI
Figura n.º 20 – <i>Score</i> dos antecedentes da intenção de <i>turnover</i> da Especialidade de Transmissões .....	XXXIII
Figura n.º 21 – <i>Score</i> dos antecedentes da intenção de <i>turnover</i> da Especialidade de Administração Militar .....	XXXV
Figura n.º 22 – <i>Score</i> dos antecedentes da intenção de <i>turnover</i> da Especialidade de Material .....	XXXVII
Figura n.º 23 – <i>Score</i> dos antecedentes da intenção de <i>turnover</i> da Especialidade de Saúde .....	XXXVIII
Figura n.º 24 – Modelo de <i>Turnover</i> de Mobley .....	XLI
Figura n.º 25 – Modelo de <i>Turnover</i> de Price-Muller .....	XLII
Figura n.º 26 – Modelo de <i>Turnover</i> segundo <i>The Unfolding Model</i> .....	XLIII
Figura n.º 27 – Modelo Militar de <i>Turnover</i> NATO .....	XLIV

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º 1 – Objetivos específicos da investigação .....	3
Quadro n.º 2 – Tipos de <i>Turnover</i> .....	6
Quadro n.º 3 – Consequências do Turnover: Custos e benefícios.....	17
Quadro n.º 4 – Modelo de análise da investigação .....	II
Quadro n.º 5 – Escalas das variáveis e correspondência ao questionário.....	IX
Quadro n.º 6 – Abates ao Quadro Permanente de Oficiais do Exército Português por Posto e Ano .....	XLVI

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 – Correlação do <i>Turnover</i> Efetivo com a Intenção de <i>Turnover</i> .....	11
Tabela n.º 2 – Correlação ( <i>r</i> ) em Meta-Análises entre a Intenção de <i>Turnover</i> e os seus antecedentes.....	12
Tabela n.º 3 – Comportamento dos antecedentes de <i>turnover</i> consoante os perfis de <i>turnover</i> e a sua correlação com o <i>Turnover</i> Efetivo .....	14
Tabela n.º 4 – Antecedentes intermédios de <i>turnover</i> usados na investigação em contexto militar .....	15
Tabela n.º 5 – Amostra por posto e especialidade .....	30
Tabela n.º 6 – Média, Desvio-padrão, Alfa de <i>Cronbach</i> e correlações ( <i>r</i> ) .....	31
Tabela n.º 7 – Média das intenções de <i>turnover</i> por especialidades e por postos .....	32
Tabela n.º 8 – <i>One-Way ANOVA</i> da Intenção de <i>Turnover</i> por especialidade e por postos	33
Tabela n.º 9 – Diferença das Médias por especialidades ( <i>Tukey Test Post-Hoc</i> ).....	34
Tabela n.º 10 – Diferença das Médias por postos ( <i>Tukey Test Post-Hoc</i> ).....	34
Tabela n.º 11 – Regressão ordinal simples para cada antecedente .....	35
Tabela n.º 12 – Regressão múltipla ordinal .....	36
Tabela n.º 13 – Estatística do Teste de <i>Goodness-fit</i> dos modelos.....	36
Tabela n.º 14 – Percentagem (%) da Amostra consoante o estado de <i>turnover</i> PWST .....	39
Tabela n.º 15 – Teste MANOVA e teste de efeitos dos antecedentes de <i>turnover</i> com os estados PWST.....	39
Tabela n.º 16 – Média dos antecedentes de <i>turnover</i> consoante os estados PWST .....	39
Tabela n.º 17 – Diferença das Médias dos antecedentes de <i>turnover</i> por estados PWST ( <i>Tukey Test Post-Hoc</i> ) .....	40
Tabela n.º 18 – Correlação dos antecedentes de <i>turnover</i> consoante os estados PWST .....	42
Tabela n.º 19 – Regressão Múltipla do Modelo 5 consoante os estados PWST .....	43
Tabela n.º 20 – Estatística descritiva dos itens relativos à remuneração.....	45
Tabela n.º 21 – <i>Paired Sample t-test</i> entre IT5 e o Item Adicional da Remuneração .....	45
Tabela n.º 22 – IT Alterada comparativamente à IT original .....	45
Tabela n.º 23 – <i>Paired Sample t-test</i> entre a IT Original e a IT Alterada .....	45
Tabela n.º 24 – Estatísticas descritivas das respostas aos itens do questionário .....	XIV

---

Tabela n.º 25 – Teste de normalidade multivariada de Henze-Zirkler e Shapiro-Wilk ....	XV
Tabela n.º 26 – Teste de multicolinearidade.....	XVI
Tabela n.º 27 – Teste de Bartlett e de KMO.....	XVI
Tabela n.º 28 – Valores <i>eigenvalue</i> .....	XVIII
Tabela n.º 29 – Matriz fatorial rotacionada PROMAX de análise de componentes. ....	XIX
Tabela n.º 30 – Teste de Alfa de <i>Cronbach</i> .....	XX
Tabela n.º 31 – Validação da Amostra .....	XXI
Tabela n.º 32 – Estatísticas totais que compõem o sexo dos inqueridos .....	XXI
Tabela n.º 33 – Estatísticas totais que compõem as idades dos inqueridos .....	XXI
Tabela n.º 34 – Estatísticas totais que compõem as especialidades dos inquiridos.....	XXII
Tabela n.º 35 – Estatísticas totais que compõem as especialidades da subpopulação SAUD .....	XXII
Tabela n.º 36 – Taxa de resposta por especialidade <sup>a</sup> .....	XXII
Tabela n.º 37 – Estatísticas totais que compõem os postos dos inquiridos .....	XXIII
Tabela n.º 38 – Taxa de resposta por posto <sup>a</sup> .....	XXIII
Tabela n.º 39 – Média dos antecedentes de <i>turnover</i> por especialidades.....	XXIII
Tabela n.º 40 – Média dos antecedentes de <i>turnover</i> por postos.....	XXIV
Tabela n.º 41 – <i>Score</i> total de bem-estar organizacional por especialidades <sup>a</sup> .....	XXIV
Tabela n.º 42 – Efetivo Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português <sup>a</sup> .....	XLV

## LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

<b>APÊNDICES</b> .....	I
APÊNDICE A – MODELO DE ANÁLISE .....	II
APÊNDICE B – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO .....	V
APÊNDICE C – CONSTRUÇÃO, ORGANIZAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	IX
APÊNDICE D – VALIDAÇÃO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	XIII
APÊNDICE E – ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO .....	XXI
APÊNDICE F – PERFIL DE <i>TURNOVER</i> POR ESPECIALIDADES .....	XXV
<b>ANEXOS</b> .....	XL
ANEXO A – MODELO DE <i>TURNOVER</i> DE MOBLEY (1977) .....	XLI
ANEXO B – MODELO DE <i>TURNOVER</i> DE PRICE-MULLER (1981).....	XLII
ANEXO C – MODELO DE <i>TURNOVER</i> SEGUNDO <i>THE UNFOLNDIG MODEL</i> ..	XLIII
ANEXO D – MODELO MILITAR DE <i>TURNOVER</i> NATO.....	XLIV
ANEXO E – EFETIVO DE OFICIAIS DO QUADRO PERMANENTE DO EXÉRCITO PORTUGUÊS.....	XLV
ANEXO F – EFETIVO DE OFICIAIS DO EXÉRCITO PORTUGUÊS ABATIDOS AO QUADRO PERMANENTE .....	XLVI

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

<b>ADMIL</b>	Administração Militar
<b>ALF</b>	Alferes
<b>AR</b>	Assembleia da República
<b>ART</b>	Artilharia
<b>CAf</b>	Comprometimento Afetivo
<b>CAP</b>	Capitão
<b>CAV</b>	Cavalaria
<b>CCal</b>	Comprometimento Calculativo
<b>CFI</b>	<i>Comparative Fit Index</i>
<b>Cfr.</b>	Conforme
<b>CmdPess</b>	Comando Pessoal
<b>CNorm</b>	Comprometimento Normativo
<b>CO</b>	Comprometimento Organizacional
<b>COR</b>	Coronel
<b>DENT</b>	Dentista
<b>df</b>	<i>Degrees of freedom</i>
<b>dp</b>	Desvio-padrão
<b>e.g.</b>	“ <i>exempli gratia</i> ” – Por exemplo
<b>EL</b>	Entusiasta <i>Leaver</i>
<b>EMFAR</b>	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
<b>ENG</b>	Engenharia
<b>ES</b>	Entusiasta <i>Stayer</i>
<b>et al.</b>	“ <i>et alia</i> ” – E outros (para pessoas)
<b>FARM</b>	Farmácia
<b>GRH</b>	Gestão de Recursos Humanos
<b>H.</b>	Hipótese
<b>INF</b>	Infantaria
<b>IT</b>	Intenção de <i>turnover</i>
<b>JE</b>	<i>Job Embeddedness</i>
<b>JEon</b>	<i>On-the-job-embeddedness</i>

<b>MAJ</b>	Major
<b>MAT</b>	Material
<b>MDN</b>	Ministério da Defesa Nacional
<b>MED</b>	Medicina
<b>n. °</b>	Número
<b>NATO</b>	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
<b>OAP</b>	Oportunidades Alternativas Profissionais
<b>OE</b>	Objetivo Específico
<b>OG</b>	Objetivo Geral
<b>p.</b>	Página
<b>P-O fit</b>	<i>Person-Organization fit</i>
<b>POS</b>	<i>Perceived Organization Support</i>
<b>pp.</b>	Páginas
<b>PWST</b>	<i>Proximal Withdrawal States Theory</i>
<b>QC</b>	Questão Central
<b>QD</b>	Questão Derivada
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>RL</b>	Relutante <i>Leaver</i>
<b>RMSEA</b>	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
<b>RS</b>	Relutante <i>Stayer</i>
<b>SAUD</b>	Saúde
<b>SL</b>	Satisfação Laboral
<b>SRMR</b>	<i>Standardized Root Mean Square Residual</i>
<b>TCOR</b>	Tenente-Coronel
<b>TEN</b>	Tenente
<b>TM</b>	Transmissões
<b>VET</b>	Veterinária
<b>VIF</b>	<i>Variance inflation factors</i>
<b><math>x^2</math></b>	<i>Chi Square test</i>

## INTRODUÇÃO

No âmbito da conclusão do ciclo de estudos do Mestrado Integrado de Administração Militar, ministrado na Academia Militar, surge o presente trabalho científico, com o título “As Determinantes de *Turnover* dos Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português – Um perfil exordial”.

A investigação realizada debruçou-se sobre um conjunto de variáveis, comprovadas cientificamente, relacionadas com o ato de *turnover* numa organização, servindo como preditores do comportamento da saída voluntária por parte dos membros de uma organização (Lytell & Drasgow, 2009), cingindo-se à população de Oficiais do Quadro Permanente (QP), na situação de ativo, do Exército Português.

Para tal, recorreu-se a variáveis identificadas como antecedentes/determinantes de *turnover* que se dividem em: (1) antecedentes diretos, que inclui a ‘intenção de *turnover*’, que funciona como o melhor e mais direto preditor de *turnover* (Joo & Park, 2010; Lee & Mowday, 1987); e, (2) antecedentes intermédios, no qual se inclui a ‘Satisfação Laboral’, ‘Comprometimento Organizacional’ (Comprometimento Afetivo, Comprometido Normativo, Comprometido Calculativo), ‘*On-the-Job Embeddedness*’, ‘*Perceived Organizational Support*’, ‘*Person-Organization fit*’ e ‘Oportunidades Alternativas Profissionais’ (Hom, Mitchell, Lee & Griffeth, 2012). Estas variáveis são importantes para entender as determinantes que afetam a intenção de *turnover* e que conduzem à saída efetiva dos membros da organização.

Na investigação do *turnover* nas organizações, denota-se alguma dificuldade de efetuar estudos com o ‘*turnover* efetivo’ *per se*, dada a necessidade de aplicar estudos longitudinais, que podem resultar em maiores custos e problemas éticos, especialmente dada a complexidade em localizar os trabalhadores que abandonaram os seus postos e havendo tendencialmente menores taxas de resposta (Dalton et al., 1999). Deste modo, vários estudos recorrem à ‘intenção de *turnover*’ onde se evidencia uma relação significativa e positiva com o ‘*turnover* efetivo’ (Bothma & Roodt, 2013; Lee & Mowday, 1987; Tett & Meyer, 1993). Como argumentam vários investigadores, a ‘intenção de *turnover*’ é o passo final no que se refere ao processo de decisão antes da saída efetiva de um posto de trabalho (Hom, Griffeth, & Sellaro, 1984; Mobley, 1982; Mowday, Steers, & Porter, 1979). Assim, na presente investigação também se recorrerá à ‘intenção de *turnover*’, que foi definida por Tett e Meyer, como “uma vontade consciente e deliberada de deixar a organização” (1993, p. 262).

Por sua vez, esta temática em si não é recente, tendo havido um grande foco a partir dos anos 70 (Hom, Lee, Shaw, & Hausknecht, 2017). Desde então, tem vindo a ser aprofundada, com o surgimento constante de novos modelos, teorias e mesmo variáveis relacionadas com o *turnover* voluntário (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Hom et al., 2012; Lee & Mitchell, 1994; Meyer & Allen, 1991; Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, & Erez, 2001; Steel & Ovalle, 1984). Esta evolução é congruente com o aumento da importância da Gestão de Recursos Humanos (GRH) nas várias organizações, com o surgimento de novos modelos de retenção, com o dinamismo do mercado de trabalho e com a evolução na metodologia e tecnologia na investigação (Holtom, Mitchell, Lee, & Eberly, 2008).

Efetivamente, a retenção dos recursos humanos e o combate ao seu *turnover* voluntário revela-se uma das problemáticas a ser considerada por qualquer organização, independente de ser pública ou privada (Meier & Hicklin, 2008). Desta forma, existe a necessidade de serem implementadas políticas e práticas de GRH para fomentar a retenção e combater o *turnover* de trabalhadores altamente qualificados (Holtom et al., 2008), como é o caso dos Oficiais do QP do Exército Português, onde os custos de *turnover* tendem a ser maiores (Park & Shaw, 2013). Com efeito, os recursos humanos são um “recurso valioso, raro e difícil de substituir e de imitar, sendo uma das fontes de vantagem competitiva para qualquer organização” (Barney, 1991, p. 106).

Embora as práticas de GRH sejam importantes para todas as organizações, como anteriormente referido, estas revestem-se de uma importância acrescida em organizações militares, onde a retenção e o bem-estar dos seus membros é fulcral para atingir os altos níveis de performance exigidos no cumprimento das suas missões, visto que é “imperativo ter na Instituição Militar pessoal qualificado, treinado e com altos níveis de prontidão” (Dupré & Day, 2007, p. 186).

A necessidade de conduzir uma investigação sobre esta temática, deriva da existência de uma lacuna na literatura no que diz respeito a estudos aplicados à instituição militar, nomeadamente ao Exército Português, especificamente na categoria de oficiais, no que se reporta à intenção de saída e às suas determinantes. Com efeito, desconhece-se a existência de algum estudo em Portugal que se debruce sobre a intenção de *turnover*, particularmente para esta amostra, nem um estudo onde se identifique um conjunto de determinantes que influencie essa intenção. Os estudos relacionados com *turnover* no universo militar português são reduzidos, sobretudo quando limitado ao contexto de Oficiais (destaca-se apenas Jesus (2017), Silva (2016) e Temporão (2020), para a Força Aérea e Marinha, e Branco (2018),

para o caso de oficiais com a especialidade de Medicina nas Forças Armadas). Ora, o *turnover* voluntário pode tornar-se dispendioso e disruptivo para uma organização (Holtom et al., 2008) e é neste sentido que esta investigação se reveste de especial pertinência e importância associada ao contexto organizacional do Exército Português.

Assim, este trabalho, baseado numa estratégia de investigação de carácter quantitativo contribuirá, primeiramente, para determinar o nível de intenção de *turnover* e, posteriormente, os principais fatores que desempenham um papel relevante nesta intenção entre os altos quadros do Exército Português. Desta forma, será possível desenhar um perfil exordial de *turnover*, onde o exame detalhado aos preditores de *turnover* permitirá identificar características de perfil de *turnover* comum ao Oficial do QP e para cada especialidade das Armas e Serviços do Exército Português. De igual forma, através dos preditores estudados será possível constituir um modelo de *turnover*, possibilitando fazer considerações relativas ao Modelo Militar de *Turnover* NATO de Sümer e Van de Ven (2007). Uma vez identificadas estas determinantes, uma avaliação de algumas práticas de GHR serão analisadas, numa reflexão sobre os esquemas de retenção.

Após realizado um breve enquadramento da investigação, da exposição e justificação da motivação inerente à sua realização, importa levantar a questão central (QC) da investigação, que deverá ser respondida no término da mesma. Pretende-se, então, dar resposta à seguinte questão: **“Qual é o perfil de *turnover* dos Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português?”**, tendo em vista a atingir o seguinte objetivo geral (OG): “Desenhar o perfil de *turnover* do Oficial do Exército Português”.

De forma a seguir uma abordagem lógica e sequencial, delinearam-se três objetivos específicos (OE) de investigação, que se apresentam seguidamente, de forma sequencial:

**Quadro n.º 1 – Objetivos específicos da investigação**

<b>OE<sub>1</sub></b>	Evidenciar o nível de intenção de <i>turnover</i> dos Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português.
<b>OE<sub>2</sub></b>	Identificar as determinantes da intenção de <i>turnover</i> dos Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português.
<b>OE<sub>3</sub></b>	Verificar o impacto da <i>Proximal Withdrawal State Theory</i> no comportamento das determinantes de <i>turnover</i>

**Fonte: Elaboração própria**

Por forma a facilitar a redação textual e a sua fluidez, será adotado o termo “especialidades” para designar o conjunto de armas e serviços, quadros especiais, quadro especiais

de chefe de música e quadros especiais técnicos do Exército Português, uma vez que o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) não prevê uma designação integradora das várias especializações que definem os oficiais do QP.

Para a prossecução destes objetivos, o presente trabalho de investigação divide-se em duas partes (Figura n.º 1), uma de carácter teórico e outra prática. No que diz respeito à Parte I, esta apresenta os conceitos teóricos que fundamentam a investigação desenvolvida, estando subdividida em dois capítulos: (1) O *Turnover* Voluntário e a Intenção de *Turnover*; e (2) A Instituição Militar. Por sua vez, a Parte II, correspondente à parte prática, contemplando o enquadramento metodológico e o trabalho de campo, e subdividindo-se em: (3) Metodologia, Métodos e Materiais; (4) Resultados; (5) Discussão dos Resultados; e ainda as conclusões, limitações e recomendações alusivas à investigação. Importa igualmente fazer referência à parte pós-textual, constituída por apêndices e anexos, elementos de elevada importância, pois funcionam como complemento aos conteúdos abordados.

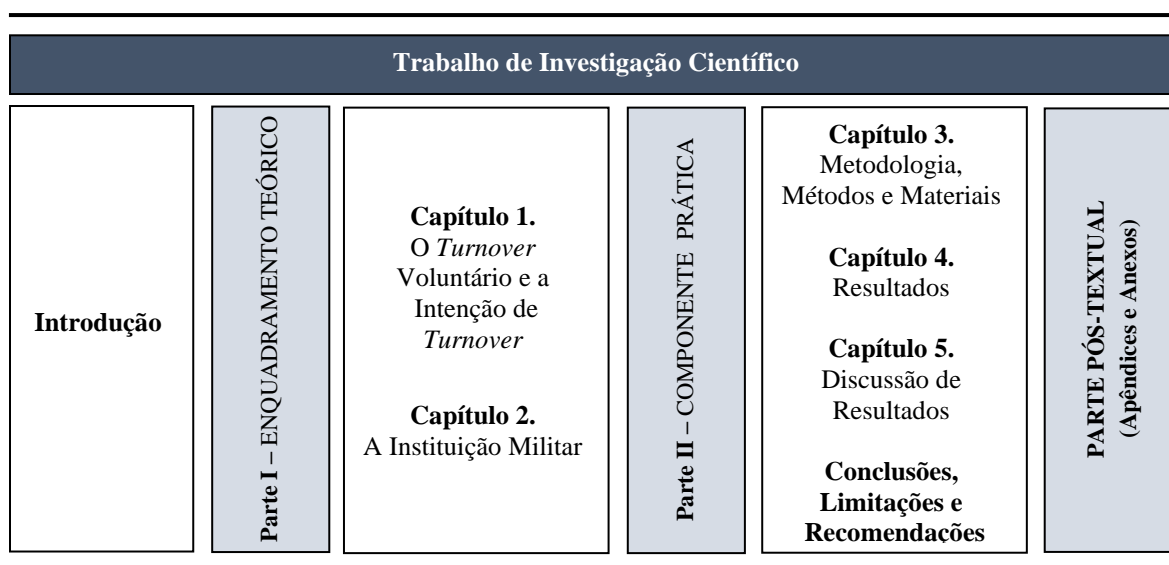


Figura n.º 1 – Estrutura do Trabalho de Investigação

Fonte: Elaboração própria

## PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### CAPÍTULO 1 - O *TURNOVER* VOLUNTÁRIO E A INTENÇÃO DE *TURNOVER*

*“Everyone eventually leaves;  
no one stays with an organization forever”*

Hom, Mitchell, Lee e Griffeth

Atualmente, as organizações têm a noção da importância do capital humano para o seu desenvolvimento, prosperidade e manutenção da sua vantagem competitiva (Pfeffer, 2005). Do setor público ao privado, a atração e retenção de trabalhadores altamente qualificados tornou-se numa questão vital e um dos maiores desafios para a GRH<sup>1</sup> (Hitt, Haynes, & Serpa, 2010; Pitts, Marvel, & Fernandez, 2011; Naim & Lenka, 2018).

O corolário da retenção destes trabalhadores (produtivos) pressupõe-se pelo combate ao seu *turnover*. Este último conceito foi inicialmente apresentado por March e Simon (1958, p. 99) como “a saída formal do trabalhador de uma organização”. Já, Burgess (1998, p. 55) apresenta uma definição mais completa, definindo *turnover* como um processo de “rotação de trabalhadores no mercado de trabalho, entre firmas, empregos e ocupações, bem como entre o estado de empregado e de desempregado”.

Na comunidade científica, embora exista uma falta de consenso quanto à definição do *turnover*, a maior dificuldade reside na sua categorização (McEvoy & Cascio, 1985). Segundo Campion (1991) existem três tipos de *turnover* – quanto à sua voluntariedade, à sua funcionalidade e ao evitável, tal como caracterizado no Quadro n.º 2. Esta investigação focar-se-á no *turnover* voluntário, dado que resulta de um “exercício de escolha e de um processo de decisão por parte do trabalhador” (Morrell, Loan-Clarke, & Wilkinson, 2001, p. 220).

---

<sup>1</sup> A importância da GRH na Administração Pública tem sido crescente desde à adoção do *New Public Management* (NPM) (Colley et al., 2012). Este trata-se de uma metodologia de gestão pública baseada na performance, na eficiência e na eficácia dos serviços públicos que sucedeu ao modelo clássico burocrático Weberiano (Hyndman & Lapsley, 2016).

Quadro n.º 2 – Tipos de *Turnover*

<p><b>Voluntariedade</b></p>	<p><i>Turnover</i> <b>Voluntário</b> vs. <i>Turnover</i> <b>Involuntário</b></p>	<p>A voluntariedade diz respeito ao desejo do trabalhador abandonar o seu posto: <b>turnover voluntário</b> representa a “cessação voluntária da ligação por parte de um trabalhador em relação à sua organização” (Griffeth &amp; Hom, 1995), podendo ser pela troca por outro emprego ou por razões pessoais; <b>turnover involuntário</b> corresponde à quebra da ligação entre a organização e o trabalhador, resultante da dispensa de recursos humanos, podendo ser causada por inúmeras razões (ex.: despedimento, morte, etc.) (McConnell, 2007).</p>
<p><b>Funcionalidade</b></p>	<p><i>Turnover</i> <b>Funcional</b> vs. <i>Turnover</i> <b>Disfuncional</b></p>	<p>A funcionalidade do <i>turnover</i> prende-se com a categorização da qualidade em relação aos que abandonam a organização, voluntariamente ou não: a saída de trabalhadores de alta performance representa um <b>turnover disfuncional</b>, enquanto que a saída de fracos <i>performers</i> denomina-se como <b>funcional</b>, porque dar-se-á a sua substituição por trabalhadores mais produtivos (Dalton et al., 1982).</p>
<p><b>Evitável</b></p>	<p><i>Turnover</i> <b>Evitável</b> vs. <i>Turnover</i> <b>Não Evitável</b></p>	<p>Dentro do <i>turnover</i> voluntário pode-se distinguir o <b>turnover evitável</b> (ex. a insatisfação com as condições de trabalho) do <b>não evitável</b> (ex. gravidez), estando relacionado com a capacidade por parte da organização de controlar ou não a saída de recursos humanos (Abelson, 1987).</p>

Fonte: Elaboração própria

### 1.1. Antecedentes de *Turnover* Efetivo

O estudo da temática em si não é recente, tendo sido iniciado já na década 20 do século passado e intensificando-se nos anos 70 e 80 até aos dias de hoje, com o surgimento constante de novas teorias, modelos e variáveis preditores de *turnover* (Hom, Lee, Shaw, & Hausknecht, 2017). Assim, as conceções teóricas do *turnover* foram introduzidas por March e Simon (1958) com a ‘*Theory of Organizational Equilibrium*’, que serve de base até aos dias hoje. Esta teoria realça a importância de equilibrar as contribuições e os incentivos entre os funcionários e a organização, através de dois fatores que hoje são identificados como a ‘satisfação laboral’<sup>2</sup> (SL) e as ‘oportunidades alternativas profissionais’<sup>3</sup> (OAP) (Holtom et al., 2008). Contudo, o reconhecimento desta teoria só se afirmou, após a formulação dos modelos de Mobley (1977)<sup>4</sup> e de Price e Müller (1981). Este modelo foi completado por Mobley, Griffeth, Hand e Meglino (1979) com a introdução de novas variáveis e potenciais

<sup>2</sup> “É um estado emocional de agrado resultante da avaliação dos alcances conseguidos no trabalho ou da realização dos seus objetivos profissionais” (Locke, 1969, p. 317).

<sup>3</sup> “Probabilidade de encontrar alternativas/oportunidades aceitáveis fora da organização” (Mobley, 1977, p. 238). Este antecedente está relacionado com a evolução da economia e do emprego, sendo que ciclos de crescimento económico, associado à criação de emprego e à redução da taxa de desemprego, permite a criação de alternativas no mercado de trabalho, que poderá inclusive ter melhores condições que o corrente trabalho (Grissom, Viano & Selin, 2016; March & Simon, 1958).

<sup>4</sup> Ver Anexo A - modelo de *turnover* de Mobley (1977).

efeitos moderadores como a ‘intenção de turnover’ (IT), as ‘vantagens esperadas do turnover’, os ‘custos do turnover’ e o ‘absentismo’. Por sua vez, Price (1977) e Price e Müller (1981) desenvolveram um modelo estruturante<sup>5</sup>, que identificou os antecedentes da ‘satisfação laboral’ e da ‘intenção de sair’, introduzindo o ‘comprometimento organizacional’<sup>6</sup> (CO) como um novo antecedente moderador entre estas duas variáveis.

Evolução da investigação do <i>Turnover</i>				
Anos 20-60	Anos 70	Anos 80	Anos 90	Século XXI
Nascimento e Desenvolvimento da Investigação do <i>Turnover</i>	Formulação dos Modelos Base de <i>Turnover</i>	Teste de Teorias e Afições	A Revolução: <i>The Unfolding Model</i>	Teorias e Investigação do Século XXI
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconhecimento dos custos do <i>turnover</i>;</li> <li>▪ Design de padrões de investigação;</li> <li>▪ Primeiras pesquisas das causas do <i>turnover</i>;</li> <li>▪ Centralidade na Satisfação Laboral e no Comprometimento Organizacional;</li> <li>▪ Validação de testes preditivos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ March-Simon Conceções: Satisfação Laboral e Alternativas Laborais;</li> <li>▪ Mobley Model (1977);</li> <li>▪ Estudo das determinantes comuns do <i>turnover</i>;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relações alternativas entre a Satisfação Laboral e o <i>Turnover</i>;</li> <li>▪ Afições nos modelos de Price-Mobley;</li> <li>▪ Expansão das causas: Performance Laboral, Comprometimento Organizacional, características do Mercado de Trabalho;</li> <li>▪ Múltiplas alternativas para a saída;</li> <li>▪ <i>Turnover</i> Funcional;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificação das múltiplas alternativas de saída;</li> <li>▪ Introdução dos “<i>Shocks</i>” – Eventos críticos que levam a pensamentos de partida;</li> <li>▪ <i>Turnover Speed</i> – saída provocada por choques mais rápida do que a provocada pela insatisfação laboral;</li> <li>▪ Metodologia Qualitativa para teste de teorias;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Job Embeddedness</i> -</li> <li>– Inserção dos trabalhadores na organização;</li> <li>▪ Relação entre empregado-organização e a influência da GRH no <i>turnover</i> coletivo.</li> <li>▪ Efeitos das práticas de GRH nos trabalhadores com alto desempenho vs. trabalhadores com fraco desempenho;</li> <li>▪ Relação entre o <i>Turnover</i> coletivo e a performance organizacional;</li> </ul>

Figura n.º 2 – Evolução da Investigação do *Turnover*

Fonte: Adaptado de Hom et al. (2017)

Segundo Meyer e Allen (1991), o CO pode ser dividido em três tipos de compromettimentos, consoante o tipo de ligação: (1) afetivo (CAf), representando uma ligação emocional para com a organização; (2) normativo (CNorm), no qual o trabalhador estabelece um sentimento de obrigação, dever ou lealdade em permanecer na organização; e, (3) calculativo (CCal), em que a relação com a organização se dá por necessidade, sobretudo económica.

<sup>5</sup> Ver Anexo B - modelo de *turnover* de Price-Muller (1981).

<sup>6</sup> “É a força relativa à identificação e envolvimento de um indivíduo para com a organização a que pertence, que resulta: num desejo definitivo de manter-se filiado à organização; numa forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e, na disposição para exercer um esforço considerável em nome da organização” (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974, p. 604).

Por sua vez, Meyer e Herscovitch (2001) determinaram que um trabalhador pode experimentar as três formas de comprometimento, mas em diferentes graus. Quando os níveis das três formas de comprometimento são reduzidos o trabalhador é tido como ‘Não Comprometido’ (Meyer et al., 2013).

Por conseguinte, os modelos de Mobley e de Price (Price-Mobley) dominaram a estrutura conceitual até aos dias de hoje, servindo de base a vários modelos que se seguiram (e.g. Bannister & Griffeth, 1986; Hom, & Griffeth, 1991; Hom, Griffeth, & Sellaro, 1984; Hom & Kinicki, 2001; Lee, 1988; Steel & Griffeth, 1989). Na maioria destes modelos, a SL e o CO são duas componentes essenciais, tendo as suas relações com o ‘turnover voluntário’ sido validadas em vários estudos (Bannister & Griffeth, 1986; Cantarelli, Belardinelli, & Belle, 2013; Cohen, 1993; Gaertner, 1999; Hom, Griffeth, & Sellaro, 1984; Lee, 1988; Tett & Meyer, 1993). Tal, representa que trabalhadores comprometidos e satisfeitos têm uma menor propensão de saída (Allen & Meyer, 1990).

Entretanto, no decorrer dos anos, diversos investigadores aprofundaram a investigação noutras variáveis contextuais, como ‘coesão de grupo’ (O’Reilly, Caldwell, & Barnett, 1989), ‘dispersão salarial’ (Pfeffer & Davis-Blake, 1992), ‘composição de género’ (Tolbert, Simons, Andrews, & Rhee, 1995), ‘liderança’ (Graen, Liden, & Hoel, 1982), entre outras.

Face às lacunas da literatura existente, Lee e Mitchell (1994) apresentaram um novo modelo de turnover - ‘The Unfolding Model’<sup>7</sup>, que revolucionou a investigação nesta vertente de GHR, tendo sido posteriormente validada noutros estudos (e.g. Donnelly e Quirin (2006); Lee, Mitchell, Holtom, McDaneil e Hill (1999); Lee, Mitchell, Wise e Fireman (1996)). Baseado na teoria de March e Simon (1958), este novo modelo está pautado por três premissas: (1) a insatisfação laboral como uma causa do turnover, mas não a única; (2) os funcionários insatisfeitos procuram e saem por empregos alternativos (melhores); e, (3) possíveis *leavers* comparam constantemente alternativas ao seu trabalho atual. A rutura com os modelos antecedentes prende-se com a introdução de ‘eventos críticos’ (*shocks*<sup>8</sup>), que poderão levar a pensamentos de saída abruptos<sup>9</sup>, o que resultará em diferentes caminhos no processo, consoante o estímulo, significando que nem sempre os antecedentes de turnover

---

<sup>7</sup> Ver Anexo C – Modelo de turnover segundo ‘The Unfolding Model’.

<sup>8</sup> “Evento chocante que despoletará a análise psicológica envolvida na saída de um emprego” (Lee et al., 1999, p. 451). Podem ser de carácter positivo ou negativo, esperados ou imprevistos e ainda pessoais ou relacionados com o trabalho (Holtom, Mitchell, Lee & Inderrieden, 2005).

<sup>9</sup> Isto é, o turnover poderá não ser um processo deliberado, racional como estipulado pelos modelos Mobley-Price (Shipp, Furst-Holloway, Harris, & Rosen, 2014).

poderão ser preditores eficazes de *turnover*<sup>10</sup> (Lee et al., 1999).

Assim, este novo modelo identificou cinco caminhos de *turnover*: (1) alguns *shocks* ativam um plano preexistente de saída, induzindo ao *turnover*<sup>11</sup>; (2) *shocks* negativos que violam os valores e as metas dos empregados, que levam à reconsideração da sua permanência na organização<sup>12</sup>; (3) uma oferta de trabalho inesperada (*shock*) que poderá levar à sua saída; (4a) (adicionado apenas em 1999) a insatisfação dos trabalhadores leva à quebra do vínculo com a organização, sem procurar por outras alternativas; e, (4b) baixos níveis de satisfação levam explicitamente à procura de alternativas (Lee et al., 1999).

Na viragem do século, Mitchell, Lee, Holtom, Sablynski e Erez (2001) continuaram a liderar a investigação, apresentando a ‘*Job Embeddedness Theory*’, com o objetivo de clarificar a razão das pessoas permanecerem nas suas organizações (foco na retenção). Os seus autores conceptualizaram três dimensões para a nova variável, *job embeddedness*<sup>13</sup> (JE): “(1) *links* – conexões formais e informais do trabalhador para com as outras pessoas e a organização<sup>14</sup>; (2) *fit* (encaixe) – compatibilidade entre o trabalhador e a organização e o seu ambiente<sup>15</sup>; (3) *sacrifices* (sacrifícios) – representando os custos materiais e psicológicos sofridos caso abandone a organização” (Mitchell et al., 2001, pp. 1104-1105).

A permanência numa organização e, conseqüentemente, o aumento e aprofundamento dos *links* e do encaixe organizacional poderá reforçar a ligação entre o trabalhador com a organização e com outros trabalhadores, logo, será mais difícil para o individuo quebrá-la (Steel & Lounsbury, 2009). Deste modo, a *job embeddedness* é capaz de atenuar o impacto dos *shocks* conceptualizados no ‘*the unfolding model*’ (Burton, Holtom, Sablynski, Mitchell, & Lee, 2010). Crossley, Bennett, Jex e Burnfield (2007), Felps et al. (2009), Hom

<sup>10</sup> Nem sempre um trabalhador sai da sua organização por estar insatisfeito, podendo haver casos em que se vê numa situação inesperada e é obrigada a sair, como, por exemplo, ter de abandonar o seu emprego para ajudar um familiar ou ter de mudar de país para acompanhar o cônjuge num novo emprego. Ou seja, poderá ser um trabalhador satisfeito e comprometido, que não desejava sair a empresa, mas no qual um *shock* levou ao ato de *turnover*. De tal forma, que nenhum antecedente de *turnover*, como a SL, CO ou a IT poderia prever este ato (Li et al., 2016).

<sup>11</sup> Ex. Uma trabalhadora despede-se da sua organização depois de engravidar;

<sup>12</sup> Ex. Pressão por parte de um superior para cometer um crime.

<sup>13</sup> “Como uma rede no qual dá ao trabalhador a sensação que não pode deixar o atual emprego e a sua comunidade, estando assente em três dimensões: *fit*, *links* e *sacrifices*” (Mitchell et al., 2001, p. 1104). Segundo Lee, Mitchell, Sablynski, Burton, & Holtom (2004), a JE pode ser dividida em duas subescalas: (1) *on-the-job embeddedness* (JEon), no qual reflete os *links*, *fit* e os sacrifícios em relação à organização; (2) *off-the-job embeddedness* (JEoff), que repercute os *links*, *fit* e os sacrifícios em relação à comunidade (família, vizinhos, etc). Ambas se correlacionam com a IT de forma negativa, embora a primeira seja mais expressiva.

<sup>14</sup> “Quanto maior o número de relações entre o empregado e as pessoas ao seu redor, maior será a sua ligação ao emprego e à organização (...) havendo naturalmente uma pressão para permanecer no emprego por parte da família e dos colegas de trabalho” (Mitchell, Lee et al. 2001, p. 1104).

<sup>15</sup> “Os valores, objetivos de carreiras e os planos para o futuro devem-se encaixar com a cultura da organização (...) Quanto maior for o encaixe, mais enraizado se sentirá o trabalhador na organização” (Mitchell, Lee et al. 2001, p. 1105).

et al. (2009) e Jiang, Liu, McKay, Lee e Mitchell (2012), nos seus estudos, deram como validada esta teoria, verificando uma forte relação da variável JE com o ato de *turnover*.

Por último, torna-se relevante fazer referência a outras duas variáveis usadas pela comunidade científica para medir a relação do trabalhador face à sua organização, a ‘*perceived organizational support*’<sup>16</sup> (POS) e a ‘*Person-Organization fit*’<sup>17</sup> (P-O fit). Ambas relacionam-se de forma positiva com a SL, o CO e a JE e com uma relação negativa com as OAP e o *turnover* efetivo (Aubé, Rousseau, & Morin, 2007; Cheng & O-Yang, 2018; Eder & Eisenberger, 2008; Karatep, 2012; Memon et al., 2018; O’Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Wen, Zhu, & Liu, 2016).

Concluindo, as últimas décadas foram marcadas por uma forte expansão da investigação, dividindo-se, sobretudo, em sete tendências: “(1) novos preditores individuais para o *turnover* (nomeadamente, a SL, OAP, CO, JEon, POS, o P-O fit, entre outros); (2) continuação no foco no *stress*; (3) aprofundamento da investigação no ‘*The Unfolding Model*’; (4) um maior foco em variáveis contextuais com ênfase nos relacionamentos interpessoais; (5) ênfase em fatores que levam à permanência, como o ‘comprometimento organizacional’ e ‘*job embeddedness*’; (6) formulação de modelos dinâmicos com a consideração do fator ‘tempo’; e, (7) investigação para uma maior compreensão do efeito das relações” (Holtom et al., 2008, p. 243).

## 1.2. Intenção de *Turnover*

O pressuposto de que a intenção é o melhor preditor do comportamento foi conjecturado por Ajzen e Fishbein (1975) e Ajzen (1991). O uso da IT em Mobley (1977), Price e Müller (1981) e Hom et al. (1984) tornou este indicador “no preditor mais imediato e preciso do *turnover* efetivo” (Van Breukelen, Van Der Vlist, & Steensma, 2004, p. 893). A IT pode

---

<sup>16</sup> A POS sustenta que a relação entre funcionários e organizações está assente em extensos episódios de trocas interdependentes e contingentes, baseados na confiança, na lealdade e em comprometimentos mútuos (Cropanzano & Mitchell, 2005). Esta teoria estabelece que a continuidade das relações entre ambas as partes devem estar assentes numa reciprocidade mútua, no qual os trabalhadores e as organizações devem sentir que recebem algo de valor um do outro. Assim, ambos devem oferecer lealdade e dedicação, sendo que os trabalhadores fazem-no através da redução do absentismo e de *turnover* e com altos índices de performance, enquanto as organizações devem-no garantir não só com altos níveis de remunerações e benefícios, mas também demonstrando que valorizam, respeitam e zelam pelo bem-estar dos seus colaboradores (Dawley, Houghton, & Bucklew, 2010).

<sup>17</sup> A P-O fit representa a congruência entre as normas e valores da organização com os valores do indivíduo (Chatman, 1989). Trabalhadores cujos valores vão ao encontro dos valores enraizados na organização tendem a ser mais comprometidos, satisfeitos e demonstram uma menor intenção de deixar a organização (O’Reilly et al., 1991).

ser definida como “uma vontade consciente e deliberada de deixar a organização” (Tett & Meyer, 1993, p. 262). Contudo, há que ter em atenção que uma intenção poderá não se transformar efetivamente numa ação, visto que esta é “incerta quanto às oportunidades alternativas e aos seus custos (transacionais, financeiros e psicológicos), que poderão ser demasiado elevados face aos benefícios” (Sun & Wang, 2017, p. 4).

Nas últimas décadas, vários investigadores têm demonstrado a validade e a confiança deste indicador, tal como verificado na Tabela n.º 1. Por conseguinte, dada a existência da relação positiva entre a intenção e a ação de *turnover*, vários autores estudaram a ligação entre a intenção com os demais antecedentes de *turnover*. Através de meta-análises<sup>18</sup> efetuadas por Tett & Meyer (1993), Jiang et al. (2012), Kim e Kao (2014); Matz, Woo e Kim (2014) e Park & Min (2020), é possível observar e confirmar essas correlações.

Tabela n.º 1 – Correlação do Turnover Efetivo com a Intenção de Turnover

Autor (Ano)	Correlação (r)	Significância	Validade
Mobley et al. (1978)	,49	p < ,01	Validado
Price e Müller (1981)	,40	p < ,001	Validado
Hom et al. (1984)	,50	p < ,001	Validado
Lee e Mowday (1987)	,24	p < ,001	Validado
Tett e Meyer (1993)	,45	p < ,001	Validado
Griffeth, Hom e Gaertner (2000)	,44	p < ,05	Validado
Van Breukelen et al. (2004)	,59 e ,44	p < ,001	Validado
Sun e Wang (2017)	,09	p < ,001	Validado

Fonte: Elaboração Própria

Assim sendo, no que diz respeito aos antecedentes intermédios de *turnover* - Tabela n.º 2, contata-se que o CO, CCal, CAf, CNorm, SL, JE, POS e as OAP são antecedentes justificativos e confiáveis da IT, demonstrando uma relação forte e negativa, sendo as OAP uma exceção, pois, evidencia uma correlação positiva. Denota-se ainda que a SL, o CO, ou as suas variantes tendem a ser os antecedentes com maior correlação com a IT. Relativamente à P-O *fit*, nenhuma meta-análise abordou este antecedente. No entanto, também é possível verificar uma correlação significativa com a IT em outras investigações, como em Jin, McDonald e Park (2018) ( $r = -.30, p < ,001$ ), Nicol, Rounding e MacIntyre (2011) ( $r = -.28, p < ,01$ ) e Wen et al. (2016) ( $r = -.31, p < ,001$ ).

<sup>18</sup> “Meta-análise é um procedimento estatístico que integra os resultados de vários estudos independentes considerados “combináveis”. Meta-análises bem conduzidas permitem uma avaliação mais objetiva da evidência das revisões narrativas tradicionais, podendo fornecer estimativas precisas e explicar a heterogeneidade dos resultados” (Egger, Smith, & Phillips, 1997, p. 1533).

Tabela n.º 2 – Correlação (r) em Meta-Análises entre a Intenção de Turnover e os seus antecedentes

Autor (Ano)	SL	CO	CCal	CAf	CNorm	JE	POS	OAP
Tett e Meyer (1993)	-,53*	-,52*						
Jiang et al. (2012)	-,52**			-,44**		-,48 <sup>a</sup> **		,45**
Kim e Kao (2014)	-,50*	-,62*					-,42*	
Matz, Woo e Kim (2014)	-,47***	-,40***	-,22**	-,47***	-,56***	-,43***		,26***
Park e Min (2020)	-,56**	-,62**				-,48**	-,46**	

\* p < ,05; \*\* p < ,01; \*\*\* p < ,001; <sup>a</sup> *on-the-job embeddedness*;

Fonte: Elaboração Própria

### 1.2.1. Proximal Withdrawal State Theory

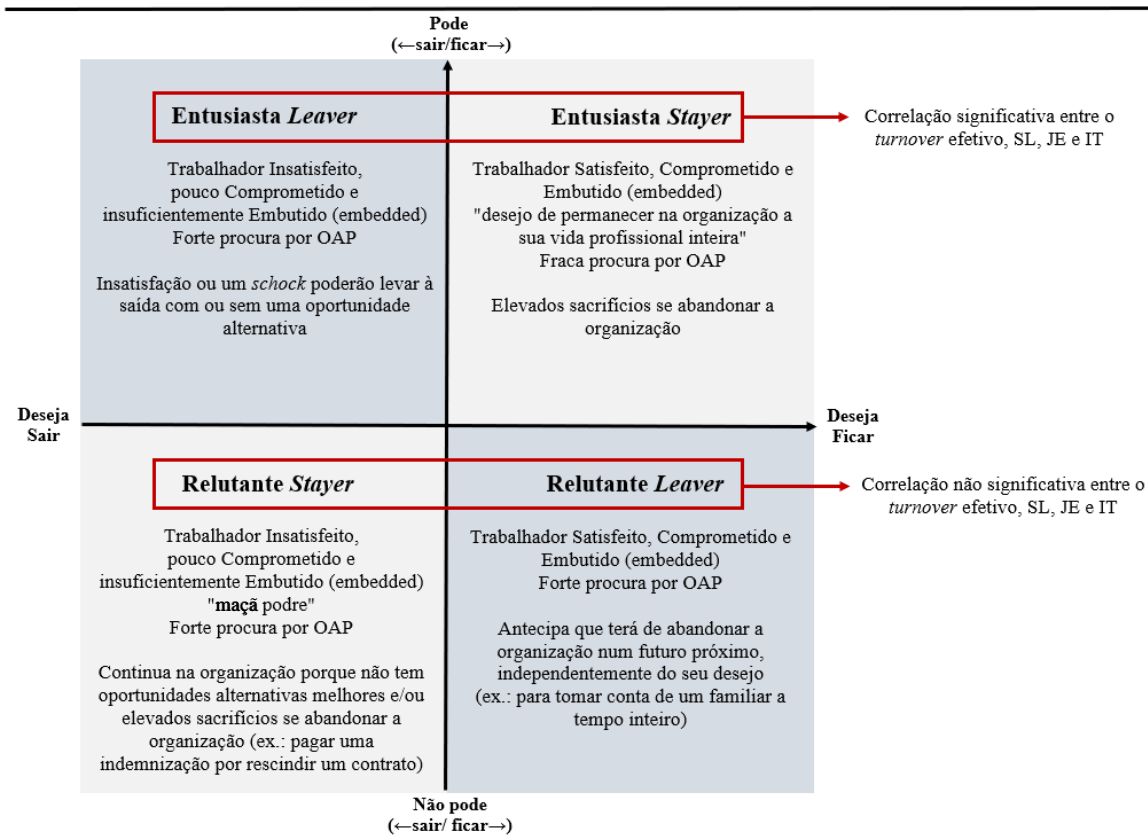
Recentemente, Hom et al. (2012) evidenciaram que as teorias de *turnover* predominantes apenas se têm focado nos trabalhadores que querem sair ou ficar na organização, negligenciado aqueles que se encontram relutantes em relação a estas ações. Por sua vez, segundo estes autores, a conceção de modelos e de variáveis apenas focadas nesta dicotomia entre querer permanecer ou sair poderá ser uma das razões dos antecedentes de *turnover* não preverem de forma tão eficaz estes atos, não conseguindo explicar o porquê, por exemplo, “de alguém desejar ficar na organização, mas ser obrigado a sair” ou vice-versa (Li, Lee, Mitchell, Hom, & Griffeth, 2016, p. 2).

De forma a colmatar esta lacuna, Hom et al. (2012) propuseram um novo modelo, conhecido por ‘*Proximal withdrawal states theory*’ (PWST), no qual desenharam quatro estados psicológicos relativos aos trabalhadores, abandonando os estados dicotómicos, onde se tem em conta o desejo de ficar ou de sair na organização e o controlo relativo ou não dessa preferência (Figura n.º 3): (1) ‘entusiasta *stayer*<sup>19</sup>’ – que quer e pode ficar na organização; (2) ‘relutante *stayer*’ – que quer sair, mas sente que deve ficar na organização; (3) ‘relutante *leaver*<sup>20</sup>’ – que quer ficar, mas que sente que não vai poder continuar na organização; e, (4) ‘entusiasta *leaver*’ – que quer e pode deixar a organização quando quiser. Ainda, segundo estes autores, estes estados não são estáticos, sendo que ao longo do tempo os trabalhadores podem mudar o seu continuamente (*idem*, 2012).

<sup>19</sup> *Stayer* - pessoa que quer ficar/permanecer na organização (Li et al., 2016).

<sup>20</sup> *Leaver* - pessoa que quer deixar a organização (Li et al., 2016).

Figura n.º 3 – Estados Psicológicos e as suas características segundo a ‘Proximal Withdrawal States Theory’



Fonte: Elaboração Própria

Por conseguinte, Li et al. (2016) confirmaram que as correlações entre a IT ou o *turnover* efetivo com o CO, a SL e o JE são mais fortes nos trabalhadores que se encontram nos quadrantes dos entusiastas (quer sejam *stayers* ou *leavers*) do que naqueles que se encontram nos quadrantes dos relutantes, ou seja, na indecisão de sair ou ficar na organização.

Com efeito, como se evidencia na Tabela n.º 3, nos trabalhadores entusiastas as variáveis explicativas de *turnover* demonstram um comportamento mais vincado (forte ou fraco) comparativamente aos trabalhadores relutantes. Nos relutantes o comportamento destas variáveis poderá não ser tão vincado, assumindo correlações mais moderadas e podendo mesmo até ser contraditórias à luz da conceção das teorias tradicionais<sup>21</sup>. Isto poderá suceder-se, porque as suas atitudes e as variáveis que refletem as suas preferências poderão ser

<sup>21</sup> Veja-se, por exemplo, o caso dos relutantes *stayers* que, embora estejam insatisfeitos e pouco comprometidos, podem, contrariamente ao estipulado nas teorias tradicionais, sentirem-se moderadamente embutidos na organização e também preconizar uma IT apenas moderada. Ou seja, nem todos os insatisfeitos têm um desejo vincado de sair da sua organização (Hom et al., 2012). Já, no caso dos relutantes *leavers* mostram-se fortemente comprometidos, satisfeitos e embutidos na organização, mas denota-se que têm uma procura forte de OAP e uma IT moderada. Desta forma, até trabalhadores comprometidos e satisfeitos podem mostrar uma IT, onde a

incongruentes com os seus desejos, de tal forma que, segundo Li et al., “os antecedentes tradicionais, como a SL, a JE e a IT, são vistos como fracos preditores de *turnover* para aqueles que se caracterizam como relutantes” (2016, p. 4).

Tabela n.º 3 – Comportamento dos antecedentes de *turnover* consoante os perfis de *turnover* e a sua correlação com o *Turnover* Efetivo

Perfil	CO	SL	JE	OAP	IT	Correlação com <i>Turnover</i>
Entusiasta <i>stayer</i>	Forte	Forte	Forte	Fraco	Fraco	Significativo
Entusiasta <i>leaver</i>	Fraco	Fraco	Fraco	Forte	Forte	Significativo
Relutante <i>stayer</i>	Fraco	Fraco	Fraco a Moderado	Forte	Moderado	Não Significativo
Relutante <i>leaver</i>	Forte	Forte	Moderado a Forte	Forte	Moderado	Não Significativo

Fonte: Adaptado de Li, Lee, Mitchell, Hom e Griffeth (2016)

Assim sendo, as práticas de GRH terão de ser adaptadas consoante o estado do trabalhador: (1) tentar manter os entusiastas *stayers* e os relutantes *leavers* na organização, garantido altos níveis de CO, JE e SL; (2) aos relutantes *stayers* e ao grupo dos *leavers* deve-se tentar perceber o porquê da sua intenção de sair e oferecer contrapropostas, atendendo aos seus problemas, sendo que o objetivo é tentar evitar o *turnover* disfuncional; (3) dar oportunidade aos entusiastas *leavers* de retornar à organização mais tarde e minimizar os efeitos disruptivos na organização causados pelas suas saídas (Hom et al., 2012; Lee, Hom, Eberly & Li, 2018). No caso dos trabalhadores disfuncionais<sup>22</sup>, as organizações devem proporcionar-lhes formação, de modo a aumentar a sua performance. Caso isto não aconteça, as suas saídas devem ser encorajadas<sup>23</sup> (Johnson et al., 2000).

procura por OAP e a IT deve-se ao facto de saberem que terão de abandonar a organização num futuro próximo, tendo como objetivo assegurar outro emprego para quando tiverem se sair (Li et al., 2016).

<sup>22</sup> Trabalhadores de fraca performance, cuja as suas substituições aportaria um aumento da produtividade como um todo para a organização (Johnson et al., 2000).

<sup>23</sup> Poderá existir trabalhadores disfuncionais que se enquadram em todos os perfis psicológicos apresentados por Hom et al. (2012). Contudo, é esperado um número mais substancial naqueles que se enquadram como relutantes *stayers*. Este tipo de trabalhadores associados a este perfil foram denominados como “*Stayers* Presos” e são caracterizados como “desleais, que evitam o trabalho sempre que possível e que causam problemas” (Hom et al., 2012, p. 842), sendo que exibem grandes níveis de absentismo e de atraso e outras formas de descontentamento (Mobley et al., 1979; Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainous, 1988). Deste modo, poderá ser mais vantajoso para a organização incentivar a saída deste tipo de trabalhadores, pois os custos de mantê-los são maiores que os benefícios (Abelson & Baysinger, 1984).

### 1.2.2. Intenção de Turnover no Contexto Militar

As secções anteriores evidenciaram o estado da arte dos antecedentes de *turnover* e da intenção de *turnover* de um modo geral. O presente subcapítulo procurará abordar a mesma temática, mas focando-se na Instituição Militar.

Como evidenciado na Tabela n.º 4, os antecedentes intermédios como a SL, CAf, CNorm, JE, P-O *fit*, POS e as OAP demonstram uma correlação significativa com a IT em contexto militar. Por sua vez, o CCal é apresentado como um antecedente cuja correlação com a IT por vezes não é significativa ( $p > ,05$ ). Salienta-se que a SL, o CAf, o CCal, o P-O *fit* e as OAP são antecedentes presentes no modelo militar de *turnover*<sup>24</sup> proposto por Sümer e Ven (2007), bem como os *shocks* conceptualizados na ‘*The Unfolding Model*’. Por conseguinte, sendo que em muitas investigações o CCal não apresenta correlação com o IT, ajustes poderão ter de ser feitos ao Modelo militar de *turnover*.

Tabela n.º 4 – Antecedentes intermédios de *turnover* usados na investigação em contexto militar

Autor (Ano)	Observações
Dupré e Day (2007)	A IT está significativamente relacionada com a SL ( $r = -,19, p < ,01$ ) e com o bem-estar ( $r = -,32, p < ,01$ ).
Lytell e Drasgow (2009)	Antecedentes como o CO ( $r = -,53$ ), a OAP ( $r = ,38$ ), a SL ( $r = -,33$ ) demonstraram ter uma correlação significativa com a IT
Nicol, Rounding e MacIntyre (2011)	A CAf ( $r = -,52, p < ,01$ ), demonstra-se como melhor antecedente de IT, seguindo-se da SL ( $r = -,39, p < ,01$ ), do P-O <i>fit</i> ( $r = -,29, p < ,01$ ) e do CNorm ( $r = -,23, p < ,01$ ). CCal não registou correlações significativas com a IT.
Clinton, Knight e Guest (2012)	A SL ( $r = -,63, p < ,001$ ), o CAf ( $r = -,57, p < ,001$ ), JEon ( $r = -,57, p < ,001$ ) e as OAP ( $r = ,34, p < ,001$ ) demonstram uma correlação significativa e forte com a IT.
Sachau, Gertz, Matsch, Palmer e Englert (2012)	A SL ( $r = -,65, p < ,001$ ) e a POS ( $r = -,48, p < ,001$ ) demonstram uma correlação forte e significativa com a IT.
Meyer, Kam, Goldenberg e Bremner (2013)	Militares com um perfil dominante CAf/CNorm ou apenas perfil CAf demonstram uma menor intenção de sair da instituição, maior SL e maiores níveis de POS, face a outros (perfis mistos, perfil dominante CCal ou até mesmo militares considerados descomprometidos).
Holtom, Smith, Lindsay e Burton (2014)	A P-O <i>fit</i> demonstra-se como o melhor antecedente ( $r = -,13, p < ,01$ ), seguindo-se da SL ( $r = -,10, p < ,01$ ), o JEon ( $r = -,10, p < ,01$ ) e, por último, o CAf ( $r = -,09, p < ,05$ ). O CNorm e o CCal não registaram correlações significativas com a IT.
Österberg e Rydstedt (2018)	A SL e a IT demonstram uma forte correlação e significativa ( $r = -,69, p < ,001$ ).

Fonte: Elaboração Própria

Nesta sequência, é possível tirar quatro conclusões: (1) a SL é o antecedente mais empregue nos estudos da IT; (2) a SL e o CO ou o CAf tendem a ser os antecedentes com maior correlação com a IT, sendo exceção em Holtom et al. (2014); (3) preferência pelo uso

<sup>24</sup> Ver Anexo D – Modelo militar de *turnover* NATO.

da *JEon*, em vez da *JE*; (4) o *P-O fit* pode evidenciar-se como um antecedente particularmente importante para o contexto militar, pois, a instituição militar rege-se por um conjunto de leis, valores, tradições e linguagem própria. De tal forma, “a cultura militar transpõem-se em quase todos os aspetos da vida dos militares, resultando em altos níveis de aculturação e forte identificação com os valores militares (como a lealdade, espírito de corpo, disciplina, coragem, e a estrutura hierarquizada), mesmo que tal implique uma diminuição dos seus direitos e liberdades” (Meyer, 2015, p. 416). Dadas as características acentuadas da instituição militar e como demonstrado por O’Reilly, Chatman, e Caldwell (1991) a falta de adequação ou incongruência entre os valores dos indivíduos e os da organização pode resultar em consequências psicológicas, fisiológicas e comportamentais negativas, traduzindo-se num menor nível de *CO*, de *SL* e uma maior propensão de *IT* (Sümer & van de Ven, 2007).

### 1.3. Custos e benefícios do *Turnover* Voluntário

Para perceber o impacto do *turnover* voluntário nas organizações importa verificar os benefícios e os custos do mesmo. Ao longo do último século, vários investigadores tentaram perceber estes efeitos nas organizações e nos trabalhadores que lá permanecem (e.g. Alexander, Bloom e Nuchols (1994); Dalton & Todor (1979); Davidson, Timo e Wang (2010); Lee, 2018; Staw (1980); Strober (1990)). Como abordado no início desta revisão, o *turnover* pode ser caracterizado como funcional ou disfuncional, de acordo com os custos e os benefícios que determinada ação aporta para a organização (Quadro n.º 2). O facto é que um certo nível de *turnover* é desejado (Abelson & Baysinger, 1984), podendo haver “potenciais benefícios que mitigam e chegam mesmo a ultrapassar os custos” (Hancock et al., 2013, p. 577).

Segundo a literatura científica, os efeitos do *turnover* podem variar consoante vários fatores contextuais: (1) quanto ao tipo de *turnover*, o *turnover* voluntário tem maiores impactos na performance organizacional que o *turnover* involuntário; (2) quanto ao tamanho da organização, organizações com maior dimensão conseguem atenuar melhor os efeitos negativos do *turnover* do que as suas homólogas de menor dimensão; (3) quanto à região, os efeitos do *turnover* na performance organizacional são mais negativos nos Estados-Unidos da América do que na Europa<sup>25</sup>; (4) quanto ao setor de atividade, os setores com capital

---

<sup>25</sup> O mercado laboral na Europa é mais rígido, resultando em menores taxas de *turnover*, graças a uma legislação laboral mais robusta, benefícios de desemprego generosos e uma forte componente sindical (Nickell, 1997).

humano mais intensivo (e.g. indústria dos serviços) tendem a ter mais efeitos do que setores de mão de obra intensiva (e.g. manufatura); (5) quanto a nível organizacional, os custos tendem a ser superiores aos benefícios nos níveis mais altos da organização (trabalhadores qualificados) (Hancock et al., 2013; Lee, 2018; Park & Shaw, 2013).

Quadro n.º 3 – Consequências do Turnover: Custos e benefícios

Custos	Benefícios
<p><b>Tangíveis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perda do investimento feito nos trabalhadores que saíram relativos à educação e formação, passando a ser considerado como um custo (Becker, 1962);</li> <li>▪ Aumento dos custos pecuniários com novos trabalhadores (seleção, recrutamento, treino e desenvolvimento) (Dalton &amp; Todor, 1979);</li> <li>▪ Perda de performance em relação ao <i>turnover</i> disfuncional (Dalton et al., 1982);</li> </ul> <p><b>Intangíveis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perda de conhecimento e de <i>skills</i> organizacionais, podendo afetar a performance organizacional (Strober, 1990);</li> <li>▪ Disrupção das relações sociais dentro da organização, o que poderá ter impactos na performance organizacional (Staw, 1980);</li> <li>▪ Desmoralização de alguns <i>stayers</i>, sendo que poderá haver um efeito de contágio de <i>turnover</i> (Staw, 1980);</li> <li>▪ Redução da qualidade da prestação de serviços, já que poderá levar algum tempo a substituir de certos cargos (Davidson et al., 2010);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A saída de trabalhadores disfuncionais e a sua substituição por outros mais produtivos, aumentará a performance organizacional (Dalton et al., 1982);</li> <li>▪ Poderão diminuir os conflitos internos com a saída de certos funcionários, tendo efeitos positivos nas relações sociais e na performance organizacional (Staw, 1980);</li> <li>▪ Favorece a mobilidade interna ascendente (progressão das carreiras) o que pode ter efeitos na moralidade em certos trabalhadores e fomentar a competição e, logo, a produtividade (McElroy et al., 2001);</li> <li>▪ Acréscimo de sangue novo à organização, sendo um fator associado à maior capacidade de inovação e adaptação tecnológica (Kellough &amp; Osuna, 1995);</li> <li>▪ Redução da massa salarial para a organização, pois os novos trabalhadores poderão ter salários e benefícios menores face aos que saíram (Alexander et al., 1994);</li> <li>▪ Novos trabalhadores na organização poderão aportar de fora novos contactos (fornecedores e clientes) (Siebert &amp; Zubanov, 2009);</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Existe efetivamente uma correlação negativa entre o *turnover* voluntário e a *performance* (Glebbeek & Bax, 2004; Hancock et al., 2013). Esta relação varia também consoante os fatores contextuais e organizacionais, podendo assumir a forma de U-invertido, onde se verifica um ponto ótimo de *turnover*<sup>26</sup> (Abelson & Baysinger, 1984), ou então uma forma linear decrescente (Lee, 2018; Siebert, & Zubanov, 2009; Staw, 1980).

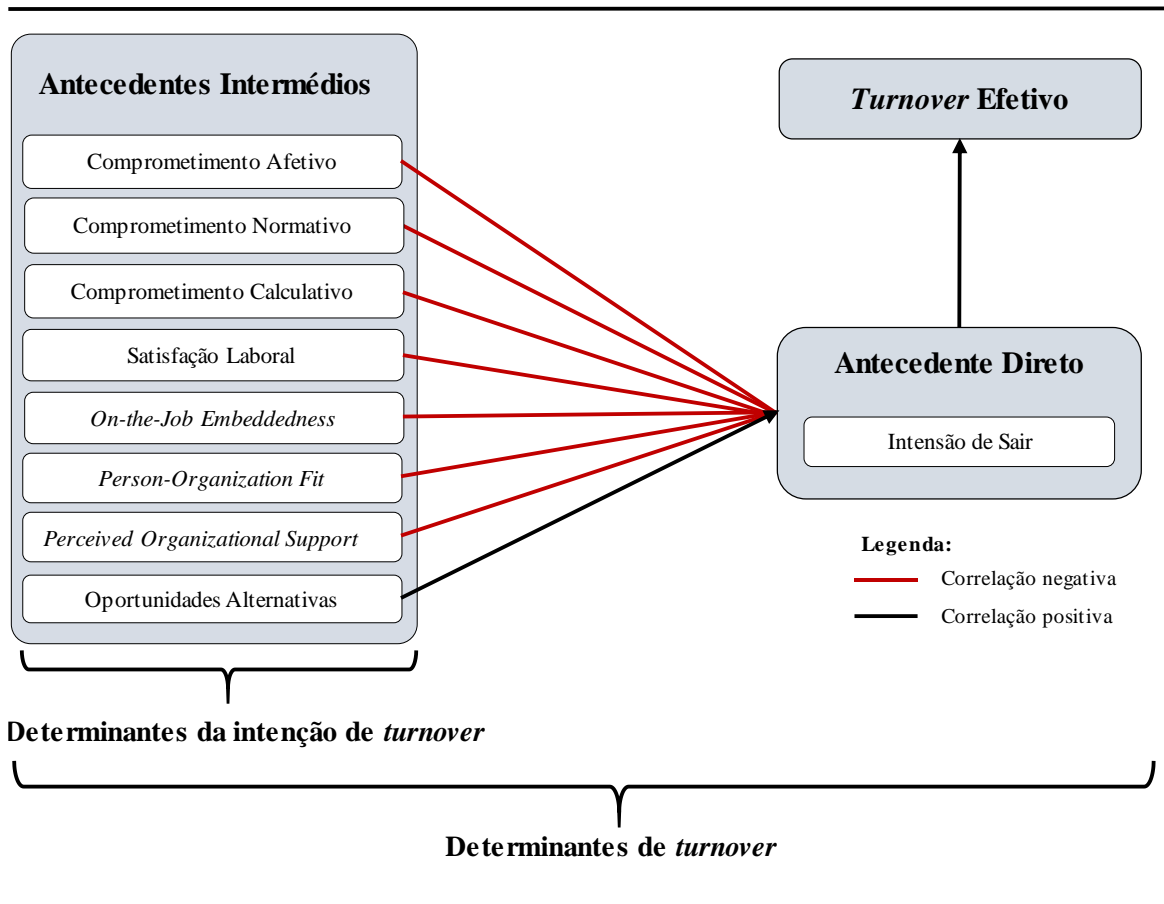
O impacto inferior na Europa também se deve, segundo Park e Shaw, ao facto de o *turnover* nesta região “ocorrer por razões mais legítimas e preditivas” (2013, p. 283).

<sup>26</sup> Isto é, até um certo ponto as taxas de *turnover* aportam benefícios superiores aos seus custos, invertendo-se o panorama a partir desse ponto (Abelson & Baysinger, 1984).

### 1.4. Síntese Conclusiva

Segundo Hom et al., as teorias de *turnover* podem ser sintetizadas no seguinte processo baseado no tempo: “antecedentes intermédios → antecedentes diretos (e.g. intenção) → *turnover* efetivo” (2012, p. 833). A IT é tida como o melhor indicador de *turnover* voluntário, dada a sua forte correlação com o mesmo, sendo um antecedente de grande empregabilidade pela comunidade científica por ser de fácil aplicação. Por conseguinte, dada a correlação de vários antecedentes com o *turnover*, vários investigadores conseguiram demonstrar a existência de correlações significativas entre a IT e outros antecedentes de *turnover*, como a SL, o CO (CAf e CNorm), a JEon, a POS, a P-O *fit* e as OAP, sendo o CCal uma exceção no contexto militar. Não obstante, ao anteriormente referido, segundo a ‘*Proximal Withdrawal States Theory*’, os antecedentes de *turnover* não se configuram como bons preditores de *turnover* em trabalhadores caracterizados como relutantes (Li et al., 2016).

Figura n.º 4 – Antecedentes de Turnover



Fonte: Elaboração própria

## CAPÍTULO 2 – A INSTITUIÇÃO MILITAR

A Instituição Militar é uma organização com duas facetas: “uma instituição que lida com os tempos de paz e com condições de rotina, assemelhando-se a organizações convencionais e, por outro lado, uma instituição incumbida por operar em condições de crise, de imposição da paz ou mesmo em pleno estado de guerra” (Soeters, Fenema, & Beeres, 2010, p. 1). Embora, nos dias de hoje as Forças Armadas sejam vistas como empregadores comuns, a carreira militar continua a distinguir-se das demais, dadas as condições diferentes de vida, de treino e de trabalho dos seus membros (Soeters, Fenema, & Beeres, 2010).

### 2.1. Carreira de Oficial em Portugal

A carreira militar, pelas suas particularidades, insere-se na tipologia de “Carreira Especial” da função pública (AR, 2014), estando a mesma definida no EMFAR. Assim, esta é tida como o “conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que corresponde ao desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si” (MDN, 2015, p. 12). Mais concretamente, “os militares agrupam-se, por ordem decrescente de hierarquia, nas categorias de Oficiais, Sargentos e Praças” (MDN, 2015, p. 36).

A carreira militar, “fruto da necessária hierarquização da instituição militar deve ser, por princípio, desenvolvida em progressão vertical através das promoções dos militares, tendo em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das Forças Armadas” (MDN, 2015, p. 36). Contudo, desde 2015, existe a possibilidade de progressão horizontal, mediante requerimento e despacho favorável do Chefe de Estado-Maior do ramo (MDN, 2015, art.º 125º).

Para o ingresso na categoria de oficial QP é exigido o grau de mestre ou licenciatura pré-bolonha, conferido por estabelecimento de ensino superior público universitário militar<sup>27</sup> ou outros estabelecimentos de ensino superior, em áreas científicas de interesse para as Forças Armadas. Os oficiais que ingressam na categoria com o grau de mestre “destinam-se ao exercício de funções de comando, direção ou chefia, estado-maior e execução que requeiram elevado grau de conhecimentos de natureza científica e técnica” (MDN, 2015, p. 36).

---

<sup>27</sup> Escola Naval (Marinha); Academia Militar (Exército e Guarda Nacional Republicana); Academia da Força Aérea (Força Aérea).

Por sua vez, o QP é constituído pelo “número de efetivos permanentes, na situação de ativo, distribuídos por categorias e postos<sup>28</sup>, afetos ao desempenho de cargos e exercícios de funções, na estrutura orgânica das Forças Armadas” (MDN, 2015, p. 45). O serviço efetivo nos QP compreende a “prestação de serviço pelos cidadãos que, tendo ingressado voluntariamente na carreira militar, adquirem vínculo definitivo às Forças Armadas” (MDN, 2015, p. 7).

No seguimento de um processo de *turnover* voluntário por parte de um militar do quadro, dá-se um pedido de “abate ao quadro”, desde que cumprido o tempo mínimo de serviço efetivo após ingresso nos QP<sup>29</sup>. Caso não se verifique tal condição, o pedido está sujeito a autorização e ao pagamento de uma indemnização ao Estado, a ser fixada pelo Chefe de Estado-Maior do ramo (MDN, 2015, art.º 171º).

## 2.2. Saída de Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português

Desde o fim da Guerra Fria, no início dos anos 90, iniciou-se um ciclo de desinvestimento nas Forças Armadas nos países ocidentais<sup>30</sup>. Paralelamente, estas organizações passaram por um processo de profissionalização e redução dos seus recursos humanos, marcado pelo fim do serviço militar obrigatório<sup>31</sup>. Consequentemente, as organizações militares tornaram-se “mais pequenas, rápidas, flexíveis, eficientes, funcionais e tecnologicamente dependentes, surgindo cada vez mais a possibilidade e a necessidade de integrar forças multinacionais” (Haltiner, 2006, p. 362).

Enquanto as organizações militares se transformaram, uma nova realidade sociológica redesenhou-se em diversos países:

---

<sup>28</sup> Os postos na categoria de Oficial no Exército estão divididos de forma hierárquica: Alferes, Tenente, Capitão, Major, Tenente-Coronel, Coronel, Brigadeiro-General, Major-General, Tenente-General e General (MDN, 2015, art.º 128º). Estes distribuem-se pelo corpo de generais, armas (infantaria, cavalaria, artilharia, engenharia e transmissões), serviços (medicina, medicina veterinária, medicina dentária, farmácia, administração militar e material), quadros especiais de juristas e superior de apoio, quadros especiais de técnicos (exploração de transmissões, manutenção de transmissões, manutenção de material, pessoal e secretariado, transportes, técnicos de saúde) e chefes de banda de música (MDN, 2015, art.º 214º).

<sup>29</sup> O tempo mínimo para Oficiais das Forças Armadas está fixo em oito anos, excepto para os pilotos aviadores da Força Aérea, fixado em quatorze anos (MDN, 2015, art.º 171º, n.º 2).

<sup>30</sup> “Entre 1985-1989, a NATO Europeia investia uma média de 3.1% do seu PIB em defesa. Diminuindo para 2.5%, entre 1990-1994, logo a seguir à queda do muro Berlim, e atingindo os 1.7% entre 2005-2009. Em 2016, apenas cinco (Estónia, Grécia, Polónia, Reino-Unido e Estados-Unidos da América) dos seus vinte e oito países cumpriam com os 2% do PIB de referência com gastos militares” (Dowdy, 2017, p. 2).

<sup>31</sup> Tendo sido iniciado pela França, em 1997, e sendo seguido pela maioria dos países europeus (Haltiner, 2006).

“o fim do serviço militar obrigatório levou ao aumento do desconhecimento junto das camadas mais jovens da possibilidade da carreira militar e uma crescente falta de consciência coletiva de defesa nacional, que juntamente com a diminuição da taxa de natalidade, o surgimento de novos cursos universitários/carreiras mais atrativas e a menor propensão ao risco e à aventura por parte destas camadas, têm levado a uma diminuição das candidaturas ano após ano de forma preocupante” (NATO, 2007, p. 2E-7).

Desta forma, a retenção é mais importante do que nunca no seio das organizações militares, pois, “alcançar as metas de recrutamento tem-se tornado cada vez mais desafiante, enquanto as forças militares enfrentam uma perda importante de pessoal altamente qualificado, que opta por deixar a organização” (NATO, 2007, p. 1). Com efeito, países como Canadá, Estados-Unidos, Bélgica, Alemanha ou Reino Unido demonstram dificuldades em reter os seus altos quadros<sup>32</sup>, dada a elevada procura no mercado/economia privada, evidenciando-se uma maior atrição no posto de Capitão e de Major (Coates et al., 2011; Lewis, 2004; NATO, 2007).

Verificando o caso do Exército Português, entre o período de 2010-2020, saíram 30 oficiais – Figura 5 (esquerda), denotando-se uma subida de *turnover* efetivo a partir do ano de 2016, ano de forte recuperação económica, resultado da pós-crise financeira (2010-2014) que afetou Portugal. Assim, realça-se uma correlação entre o número saídas anuais com a taxa de desemprego, como evidenciado em Steel, Griffith e Hom (2002).

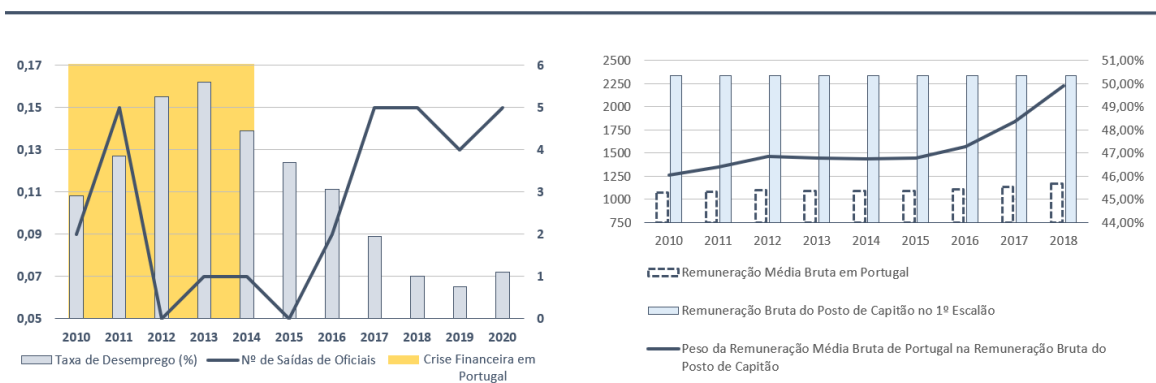


Figura n.º 5 – Número de Saída de Oficiais do Quadro Permanente entre 2010 e 2020 (esquerda) e Relação da Remuneração Média Bruta em Portugal com a Remuneração Bruta no Posto de Capitão no 1º escalão entre 2010 e 2018 (direita)

Fonte: CmdPess<sup>33</sup> (2020), DGAEP– Sistema Retributivo das Carreiras Especiais 2010<sup>34</sup>, INE- Anuário Estatística de Portugal 2019<sup>35</sup> e MDN (2009)

<sup>32</sup> Caso particular dos pilotos das Forças Aéreas de vários países, engenheiros e médicos dos vários ramos (NATO, 2007).

<sup>33</sup> Comando Pessoal do Exército.

<sup>34</sup> Cfr. [https://www.dgaep.gov.pt/upload/SRetributivo2010/Carreiras\\_Especiais\\_Remuneracoes\\_2010.pdf](https://www.dgaep.gov.pt/upload/SRetributivo2010/Carreiras_Especiais_Remuneracoes_2010.pdf), disponível em 4 de janeiro de 2020, pelas 22h23m.

<sup>35</sup> Cfr. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOES-pub\\_boui=444301590&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOES-pub_boui=444301590&PUBLICACOESmodo=2), disponível em 4 de janeiro de 2020, pelas 20h56m.

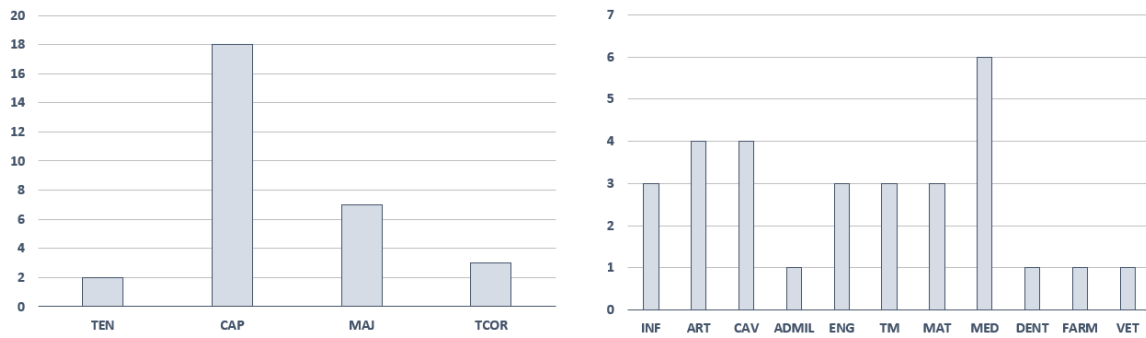


Figura n.º 6 – Números de Saídas de Oficiais do Quadro Permanente por postos<sup>36</sup> entre 2010 e 2020 (esquerda) e Número de Saídas de Oficiais do Quadro Permanente por especialidades<sup>37</sup> entre 2010 e 2020 (direita)

Fonte: CmdPess (2020)

Por conseguinte, tendo em conta os números de saídas, a problemática do *turnover* efetivo no Exército Português, não se coloca em questão, dada as saídas serem residuais todos os anos num universo vasto de oficiais, resultando numa taxa de *turnover* inferior a 2%<sup>38</sup>. No entanto,

“uma organização com baixas taxas de *turnover* não deve instantaneamente acreditar que está a fazer tudo bem no que diz respeito à motivação e retenção dos seus funcionários, pois mesmo pessoas insatisfeitas (disfuncionais) podem permanecer na organização. Por isso, as organizações devem frequentemente realizar testes anónimos de SL e compará-los com as taxas de *turnover*, para verificar a prevalência de relutantes *stayers*” (Li et al., 2016, p. 18).

Relativamente ao número de saídas por posto – Figura 6 (esquerda), o posto de capitão é o que apresenta maior atrição (18 saídas), tal como se sucede em outros países ocidentais, seguindo-se o posto de major (7 saídas). Estes dois postos representam 83% dos abates ao quadro no período em questão.

No que se refere às saídas por especialidades – Figura 6 (direita) constata-se que MED é a especialidade com maiores saídas efetivas, seguindo-se ART e CAV. Em termos relativos, são as especialidades da área de Saúde (MED, FARM, DENT e VET) e da área

<sup>36</sup> Postos: ALF = Alferes; TEN = Tenente; CAP = Capitão; MAJ = Major; TCOR = Tenente-Coronel; COR = Coronel

<sup>37</sup> Especialidades: INF = Infantaria; ART = Artilharia; CAV = Cavalaria; ADMIL = Administração Militar; ENG = Engenharia Militar; TM = Transmissões; MAT = Material; MED = Medicina; DENT = Medicina Dentária; FARM = Farmácia; VET= Veterinária.

<sup>38</sup> Num universo de 1984 oficiais do quadro do Exército Português (CmdPess, 2021), a saída média de 3 oficiais por ano, representa uma taxa de *turnover* efetiva inferior a 1%. Taxa de *turnover* = (saída de trabalhadores / número total de trabalhadores).

das engenharias (ENG, TM e MAT) que apresentam as maiores taxas de *turnover*, representando 60% dos abates ao quadro. Sendo áreas com maior equivalência no mercado civil tendem a apresentar maiores taxas de saída, tal como evidenciado em restantes países ocidentais pertencentes à NATO (NATO, 2007). A exceção é a especialidade de Administração Militar que, embora tenha correspondência na área da gestão, contabilidade e auditoria no mercado civil, apenas se verificou um abate nos onze anos em análise.

Contudo, a tendência do aumento de *turnover* entre militares, evidenciada a partir de 2016, poderá continuar a crescer, entre trabalhadores mais funcionais, à medida que o hiato entre as suas remunerações e as remunerações do geral da população diminui<sup>39</sup> e outros direitos se vão perdendo. A insatisfação com os níveis salariais poderá diminuir a SL, aumentar a procura por OAP e, por sua vez, aumentar a IT (Moynihan & Landuyt, 2008).

“Investimentos efetuados em formação ao longo de anos, não têm, muitas vezes, o retorno desejado (...). É muito desse investimento no capital humano, que as Forças Armadas veem transferir-se, a custo zero, para o mundo civil. Se nada for feito para alterar esta situação, continuar-se-á a assistir a um delapidar de recursos financeiros de elevada monta, abastecendo um mercado concorrencial, ávido dessa “mão de obra” altamente qualificada, numa luta desigual” (Branco, 2018, p. 34).

### 2.3. Síntese Conclusiva

Dadas as características da instituição militar, a carreira militar distingue-se das demais, tendo assim um estatuto próprio e inserindo-se na tipologia de Carreira Especial da Função Pública. Após o ingresso no QP, é possível proceder-se ao desvinculo da condição militar, através do pedido de abate ao quadro, desde que cumpridos os oito anos de serviço, no caso do Exército Português, sob pena de ser exigida uma indemnização.

A situação de *turnover* efetivo no Exército Português (Comando do Pessoal [Cmd-Pess], 2020), entre 2010 e 2020, releva quatro conclusões importantes: (1) a taxa de *turnover* no Exército Português é residual (< 2%); (2) os postos de Capitão e de Major são onde se verifica maior atrito de *turnover*; (3) as áreas de saúde e engenharias apresentam maiores taxas de *turnover*, dada a sua facilidade de encontrar OAP no mercado civil; e, (4) evidencia-se uma certa correlação entre o número de saídas anuais do Exército Português com a taxa de desemprego/evolução macroeconómica do país.

---

<sup>39</sup> Como aponta a Figura n.º 5 (direita), a remuneração média bruta em Portugal, entre 2010 e 2018, passou de 46% para 50% do valor da remuneração bruta de um capitão no 1º Escalão, refletindo o crescimento das remunerações do geral da população, enquanto as remunerações da administração pública se mantêm congeladas (0%) desde 2010.

## PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E TRABALHO DE CAMPO

### CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

O presente capítulo, como corpo orientador de toda a pesquisa, propõe apresentar a estrutura metodológica da investigação, com a intenção de evidenciar e justificar as opções tomadas, no que se refere à estratégia empregue, métodos, procedimentos metodológicos e técnicas utilizadas. Neste sentido, teve-se em conta na construção da metodologia o modelo geral apresentado por Saunders, Lewis e Thornhill para estruturar a investigação: “A estrutura metodológica trata-se de um plano geral de como responderá às perguntas levantadas na investigação, representando um guia conceptual. Esta deverá conter objetivos claros e especificar as fontes de onde se pretende recolher os dados” (2009, pp. 136-137).

#### 3.1. Definição dos objetivos da investigação

Os objetivos da investigação permitem evidenciar o sentido e a direção da investigação, sendo natural a definição de um OG, no qual flui para a formulação de outros vários objetivos mais específicos (Saunders et al., 2009).

Objetivo Geral	Questão Central	Objetivos Específicos	Questões Derivadas
Desenhar o perfil de <i>turnover</i> do Oficial do Exército Português.	Qual é o perfil de <i>turnover</i> entre os Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português?	OE <sub>1</sub> . Evidenciar o nível de intenção de <i>turnover</i> dos Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português.	QD <sub>1</sub> . Qual é o estado da intenção de <i>turnover</i> dos Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português?
		OE <sub>2</sub> . Identificar as determinantes da intenção de <i>turnover</i> nos Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português.	QD <sub>2</sub> . Quais são os antecedentes que afetam a intenção de <i>turnover</i> dos Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português?
		OE <sub>3</sub> . Verificar o impacto da <i>Proximal Withdrawal State Theory</i> no comportamento das determinantes de <i>turnover</i>	QD <sub>3</sub> . Qual o impacto da <i>Proximal Withdrawal State Theory</i> no comportamento das determinantes de <i>turnover</i> ?

Figura n.º 7 – Relação entre o objetivo geral e a pergunta de partida com os respetivos objetivos específicos e as perguntas derivadas

Fonte: Elaboração Própria

Assim, o OG do presente trabalho foca-se em “Desenhar o perfil de *turnover* do Oficial do Exército Português”, no qual o seu intuito será atingido quando responder à QC: “Qual é o perfil de *turnover* entre os Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português?”. Por conseguinte, para ajudar a cumprir o OG, e por sua vez responder à QD, foram definidos OE, que corresponderão às questões derivadas (QD), como evidenciado na Figura n.º 7. Por fim, um estudo de natureza positivista, que se explicitará seguidamente, implica a dedução de hipóteses, a partir da teoria, e a estruturação da investigação, a fim de testar essas hipóteses (Figura n.º 8) (Robson & McCartan, 2016).

Questões Derivadas	Hipóteses
1. Qual é o estado da intenção de <i>turnover</i> dos Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português?	H <sub>1</sub> . Os oficiais do quadro permanente do Exército Português demonstrarão uma reduzida intenção de <i>turnover</i> .
	H <sub>2</sub> . Oficiais de posto capitão apresentarão a maior intenção de <i>turnover</i> da organização.
	H <sub>3</sub> . Oficiais de especialidades na área das engenharias e da saúde evidenciarão a maior intenção de <i>turnover</i> da organização.
2. Quais são os antecedentes que afetam a intenção de <i>turnover</i> dos Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português?	H <sub>4</sub> . A Satisfação laboral está negativamente relacionada com a intenção de <i>turnover</i> .
	H <sub>5</sub> . O Comprometimento Afetivo está negativamente relacionado com a intenção de <i>turnover</i> .
	H <sub>6</sub> . O Comprometimento Normativo está negativamente relacionado com a intenção de <i>turnover</i> .
	H <sub>7</sub> . O Comprometimento Calculativo está negativamente relacionado com a intenção de <i>turnover</i> .
	H <sub>8</sub> . A <i>On-the-job-embeddedness</i> está negativamente relacionada com a intenção de <i>turnover</i> .
	H <sub>9</sub> . A <i>Perceived Organization Support</i> está negativamente relacionada com a intenção de <i>turnover</i> .
	H <sub>10</sub> . O P-O <i>fit</i> está negativamente relacionado com a intenção de <i>turnover</i> .
	H <sub>11</sub> . As Oportunidades alternativas profissionais estão positivamente relacionadas com a intenção de <i>turnover</i> .
	H <sub>12</sub> . A Satisfação Laboral e o Comprometimento Afetivo evidenciam-se como os melhores preditores da intenção de <i>turnover</i> .
	H <sub>13</sub> . Um incremento da remuneração numa oferta de emprego tem um efeito negativo na intenção de <i>turnover</i> .
3. Qual o impacto da <i>Proximal Withdrawal State Theory</i> no comportamento nos antecedentes de <i>turnover</i> ?	H <sub>14</sub> . Oficiais com caracterizados como entusiastas <i>leavers</i> demonstram uma maior intenção de saída, enquanto os entusiastas <i>stayers</i> demonstram a menor intenção e os relutantes manifestam uma intenção moderada.
	H <sub>15</sub> . O efeito dos antecedentes é mais vincado nos oficiais com estados entusiastas no que nos oficiais com estados relutantes.

Figura n.º 8 – Relação das perguntas derivadas com as Hipóteses levantadas

Fonte: Elaboração Própria

Para dar resposta a estas hipóteses e tendo por base a revisão da literatura foram definidas: (1) como variável dependente a IT; (2) como variáveis independentes a SL, CAF,

CNorm, CCal, JEon, POS e a P-O *fit*. De forma a simplificar o desenho da pesquisa, foi elaborado um modelo de análise, conforme Apêndice A, que servirá de suporte a todo o processo analítico subsequente da investigação, explicando de uma forma gráfica e textual, as dimensões identificadas na literatura que vão ser estudadas e as relações causa-efeito que se estabelecem entre elas.

### 3.2. Opções Metodológicas adotadas na Investigação

Nesta investigação, tendo em conta os objetivos de explicar e descrever a intenção de *turnover* e as suas determinantes entre os oficiais do QP, focado no propósito de estabelecer e evidenciar a relação entre várias variáveis de *turnover*, adotou-se uma filosofia metodológica positivista.

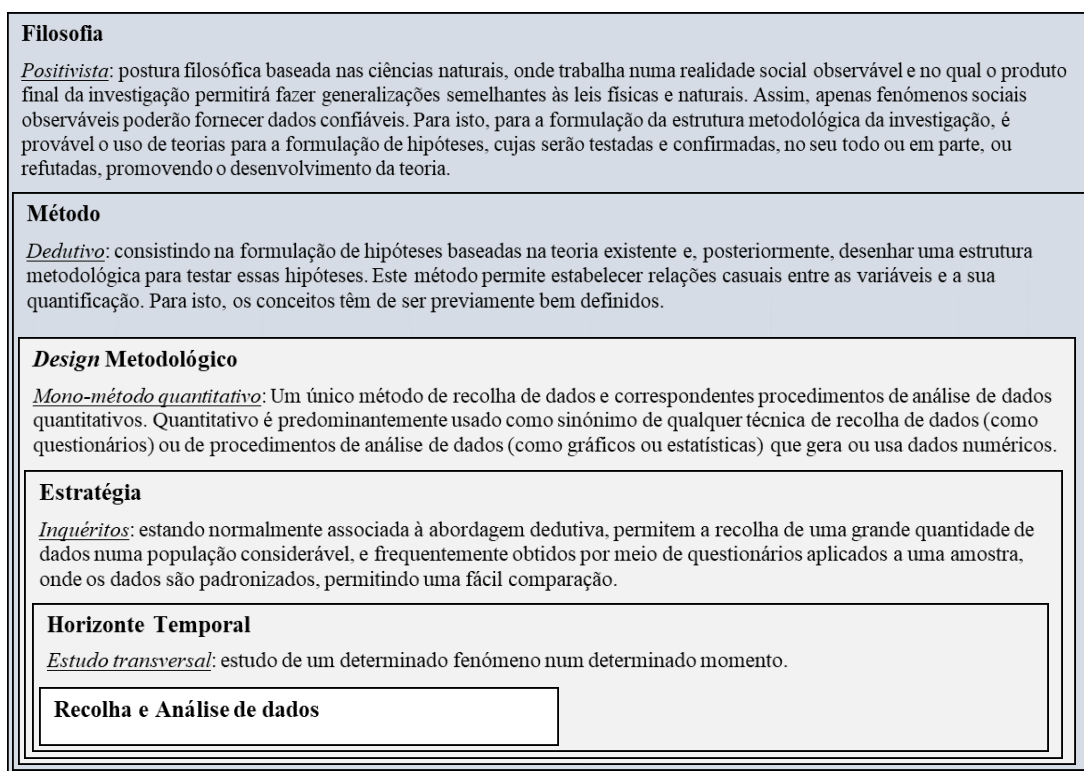


Figura n.º 9 – Estrutura metodológica da investigação segundo Saunders et al. (2009)

Fonte: Elaboração Própria

Assim, em termos ontológicos, no positivismo “o investigador vê a natureza da realidade de forma externa, objetiva e independentemente dos atores sociais” (Saunders et al.,

2009, p. 119). Em termos epistemológicos apenas “fenómenos observáveis podem providenciar dados e factos credíveis, focando-se na casualidade e em generalizações, reduzindo-se os fenómenos a simples elementos” (Saunders et al., 2009, p. 119).

Por conseguinte, o presente trabalho baseia-se no método dedutivo, numa estratégia de investigação de carácter quantitativo, como configurado na Figura n.º 9.

### 3.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados

Uma vez definidos os objetivos e a estratégia da investigação, importa estabelecer as técnicas, procedimentos e meios empregues durante a recolha e análise dos dados.

#### 3.3.1. Técnicas de recolha de dados e instrumento de medida

No que toca à recolha de dados importa salientar dois momentos diferentes: (1) a elaboração do enquadramento teórico; (2) e a recolha na parte empírica. Assim, a recolha de dados no primeiro momento debruçou-se em fontes primárias e secundárias. As fontes primárias dizem respeito a leis e a informação fornecida pela estrutura interna do Exército Português, nomeadamente, através do CmdPess. Por sua vez, as fontes secundárias foram conseguidas através de *e-books*, *journals*, dissertações de mestrado e artigos científicos através de três bases de dados, nomeadamente, Google Académico, Springer e a B-On. Começou-se por delimitar a área de pesquisa dentro da área da ‘intenção de *turnover*’, definindo termos-chave como ‘*turnover intention*’, ‘*turnover determinants*’ ou ‘*military turnover*’. Posteriormente, foram selecionados apenas artigos de *journals* reconhecidos pela *Schicago*.

Relativamente à segunda parte do trabalho de investigação, a parte empírica, recorreu-se a inquéritos por questionário, com o intuito de medir a intenção de *turnover* e das determinantes desta ação nos Oficiais do QP do Exército Português. Este instrumento é tendencialmente usado para investigações descritivas e explanatórias (Saunders et al., 2009), tendo como vantagens de:

“fornecer uma abordagem relativamente simples, direta e anónima, no qual encoraja a franqueza do inquirido, para o estudo de atitudes, valores e motivos; podendo ser adaptado para recolher grandes quantidades de dados de qualquer população e permitindo a sua padronização, num curto período de tempo e de forma eficiente” (Robson & McCartan, 2016, p. 248).

Antes da aplicação do questionário, foi ministrado um questionário-piloto a nove militares com as características da população, pois “antes da sua aplicação, este deve ser testado

com o objetivo de refinar o mesmo, para que os inquiridos não tenham dificuldades em responder às perguntas e verificar potenciais problemas de registo dos dados” (Saunders et al., 2009, p. 394). Nesta fase de teste, foram detetados alguns aspetos, a partir das indicações recebidas, o que levou à reformulação de algumas das partes do questionário.

O questionário final<sup>40</sup> aplicado através da plataforma *online Google Forms*, foi difundido pelo Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército, estando estruturado em duas partes: (1) dados biográficos, onde é feita uma caracterização sociodemográfica dos inquiridos; e, (2) dados relativamente à intenção de *turnover* e das determinantes de *turnover*. Relativamente às questões, todas elas são fechadas, tendo-se recorrido à escala tipo *Likert*<sup>41</sup>, para se saber qual o grau de concordância dos elementos com as afirmações colocadas.

A validação (validade e fiabilidade) do questionário foi realizada em Apêndice D, onde foram realizados os testes de normalidade, colinearidade, análise fatorial e alfas de *Cronbach*.

### 3.3.2. Amostragem: composição e justificação

A população<sup>42</sup> escolhida diz respeito aos oficiais, no ativo, do QP do Exército Português com especialidades das armas e serviços, entre o posto de Alferes e de Coronel. A limitação às especialidades das armas e serviços derivou da fraca taxa de participação das restantes especialidades durante a aplicação do questionário, sendo que estas apenas dizem respeito a uma pequena parte do universo de Oficiais do Exército Português<sup>43</sup>. Por sua vez, também não se teve em conta os postos do corpo de generais, dado o seu reduzido número na estrutura e pela proximidade da cessação da sua ligação com a organização, com a ida para a situação de reforma.

Atendendo a que o OG da investigação passava por desenhar o perfil de *turnover* no geral da população e por especialidades, foi assim, necessário dividir esta em grupos (subpopulações)<sup>44</sup>, representativos dessas especialidades. Por conseguinte, foram definidos 8

---

<sup>40</sup> Questionário final em Apêndice B.

<sup>41</sup> “Escala que permite ao inquirido indicar o quão fortemente ela concorda ou discorda de uma afirmação” (Saunders et al., 2009, p. 594). A escala utilizada foi a escala de *Likert* de 5 pontos.

<sup>42</sup> “O termo população-alvo refere-se ao conjunto específico de casos que deseja estudar” (Neuman, 2007, p. 146).

<sup>43</sup> Efetivamente, a maioria dos oficiais do QP estão concentrados nas especialidades das armas e serviços, totalizando um total de 1713 oficiais (86.34% do universo) (CmdPess, 2021).

<sup>44</sup> “Subpopulação é um termo genérico que indica um *cluster* dentro de uma população heterogênea. A heterogeneidade da população pode ser observada ou não. A heterogeneidade é observada se for possível definir as

grupos, correspondente a cada arma ou serviço (INF, ART, CAV, ENG, TM, ADMIL, MAT e SAUD), exceto para o caso dos serviços na área da saúde (MED, DENT, VET e FARM), onde foram todos agregados no mesmo grupo, denominado SAUD. Esta agregação deveu-se ao facto de (1) certas especialidades terem um efetivo reduzido (como o caso de DENT, VET e FARM); (2) à reduzida participação dos militares destas especialidades; e, (3) como modo de simplificar o tratamento dos dados, já que em vez de ter quatro grupos, ficou reduzido a apenas um, sendo que estas quatro especialidades, partilham a característica comum de serem da área da saúde.

Neste seguimento, foi solicitada a colaboração para o preenchimento do questionário a 1725 oficiais<sup>45</sup>, tendo sido validadas 575 respostas. Considera-se que o estudo apresenta robustez científica, visto que tendo em conta a população considerada para uma margem de erro ( $\alpha$ ) de 5% e um grau de confiança ( $1-\beta$ ) de 95%, a dimensão mínima da amostra deve ser 314 inquiridos (Hair, 2011).

Contudo, considerando os oito grupos (subpopulações), deve “existir a preocupação de que a amostra seja representativa, de modo que a generalização estatística seja possível” (Neuman, 2007, p. 141). Assim, para estimar a amostra necessária recorreu-se ao *software* GPower 3.1, que através do modelo de ‘MANOVA: *Global effects*’ da família de testes ‘*F tests*’, numa análise de *power* do tipo *a priori*, para um tamanho de efeito  $f^2(v)$  de 0,02<sup>46</sup>, uma amostra de erro ( $\alpha$ ) de 5%, um grau de confiança ( $1-\beta$ ) (*power*) de 95%<sup>47</sup>, o número de grupos de 8 e o número de variáveis a estudar de 9, obteve-se uma amostra mínima de 43 questionários por subpopulação, num total necessário de 344 inquiridos.

---

subpopulações com base numa variável observada, como por exemplo, o género onde se pode definir duas subpopulações (homens e mulheres). As análises de várias subpopulações são apropriadas se o interesse é comparar grupos explicitamente definidos” (Lubke & Muthén, 2005, p. 21).

<sup>45</sup> Os questionários foram enviados inicialmente para todo o universo de oficiais, incluindo os Alferes-Alunos de ENG, TM e MAT. O objetivo inicial seria fazer o perfil para todas as especialidades, tendo-se apenas na análise e tratamento de dados decidido limitar a população e a respetiva amostra, em razão da pouca participação das especialidades técnicas do QP e da sua reduzida fração na organização. Quanto aos Alferes-Alunos de ENG, TM e MAT, ainda embora não fazendo parte do QP, para uma justa comparação com as outras armas e serviços que têm ALF nas suas fileiras, tivemos em conta os 12 ALF das engenharias, que estão a terminar os seus cursos, entrando no QP a 1 de outubro de 2021.

<sup>46</sup> “O tamanho de efeito é uma medida quantitativa da magnitude do efeito experimental. Quanto maior o tamanho do efeito, mais forte é a relação entre duas ou mais variáveis”. Cfr: <https://www.simplypsychology.org/effect-size.html>, acessado a 5 de fevereiro de 2020 às 23h15. Tendo por base a meta-análise de Cafri, Kromrey e Brannick (2010), que chegou à conclusão que as investigações na área da psicossociologia apresentavam um efeito médio reduzido, que ronda os 0,02 na escala de  $f^2(v)$ , foi então definido na corrente investigação um efeito idêntico. Posteriormente, com os dados finais, onde será possível estimar o tamanho do efeito da investigação, dever-se-á fazer um teste MANOVA *Post hoc*, para verificar o *power* efetivo da amostra.

<sup>47</sup> “é a probabilidade de rejeitar o nulo quando uma hipótese alternativa particular for verdadeira, sendo que se trata da probabilidade de detetar um *effect*. Convencionalmente, um teste com *power* maior que 0,80 é considerado estatisticamente significativo” (Dattalo, 2009, p.p. 15-16).

Por fim, o perfil demográfico da nossa amostra, 519 oficiais (90,3%) são do sexo masculino e 56 do sexo feminino, sendo que a dispersão pelas especialidades e pelos postos pode ser verificada na Tabela n.º 5, onde a especialidade com maior representação é de INF com 21,7% da amostra e a menor de MAT, com 7,8%. Em relação ao posto, o número de CAP corresponde a 25,7% da amostra, contra os 6,4% de ALF. Mais especificações da amostra podem ser visualizadas no Apêndice E.

Tabela n.º 5 – Amostra por posto e especialidade

	ALF	TEN	CAP	MAJ	TCOR	COR	Total
INF	8	13	27	28	23	26	125
ART	6	9	15	9	15	6	60
CAV	6	15	34	13	29	6	103
ENG	1	14	20	9	9	3	56
TM	2	15	16	11	20	8	72
ADMIL	7	9	16	13	12	3	60
MAT	2	10	10	10	11	2	45
SAUD	5	9	10	20	10	0	54
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>94</b>	<b>148</b>	<b>113</b>	<b>129</b>	<b>54</b>	<b>575</b>

Fonte: Elaboração Própria

Tendo em conta, o menor número obtido de amostras nas várias especialidades (subpopulações), que fora 45 com MAT, realizando uma análise de *power* ‘*Post hoc*’ com as mesmas especificações na análise anterior do tipo *a priori*, mas cuja amostra total é de 360 (45 inquéritos mínimos x 8 grupos) e com uma *effect size* de 0,06<sup>48</sup>, obtemos um *power* de 1,00, o que garante a robustez científica da nossa amostra para cada subpopulação.

### 3.3.3. Tratamento dos dados

O tratamento de dados é um passo imprescindível porque os dados na sua forma “bruta” não falam por si, onde efetivamente é necessário extrair as mensagens ocultas e é preciso serem cuidadosamente divulgadas. Assim, o processo e os produtos do tratamento materializam as bases para a interpretação da problemática a estudar (Robson & McCartan, 2016, p. 405). Os questionários, no qual se obtiveram 575 respostas, foram tratados através do MS® Excel e dos softwares SPSS 27 (*Statistical Package for the Social Sciences*) e SPSS AMOS 27, sustentados pelos dados extraídos diretamente do *Google Forms*.

<sup>48</sup> Calculado a partir do *IBM SPSS Statistics 27*, a partir de uma análise multivariada cujo Rastreo de Pillai (v) foi de 0,4. A partir deste valor conseguimos determinar o *effect size* com recurso ao GPower 3.1, originando um valor de 0,06, superior aos valores considerados no teste à priori.

## CAPÍTULO 4 – RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados do presente estudo, onde se procederam a vários tipos de análises, nomeadamente: análise descritiva (medidas de tendência central e dispersão), estudo das correlações entre as variáveis, análises da variância consoante o posto, a especialidade e o estado de *turnover* da PWST e regressões ordinais também foram aferidas, para conjecturar o melhor modelo de *turnover*.

### 4.1. Intenção de *turnover* dos Oficiais do Quadro do Exército Português

Pela observação dos valores apresentados na Tabela n.º 6, constata-se que os oficiais do QP do Exército Português apresentam uma IT reduzida, com uma média de 2,80 e uma mediana de grupo de 2,75, situando-se na escala entre a improbabilidade e o pouco provável as suas saídas do Exército Português, o que suporta a H<sub>1</sub>. Assim, continuamente verifica-se que os oficiais do Exército Português apresentam uma procura por OAP positiva, com uma média ( $\bar{x}$ ) de 3,44. Dos restantes antecedentes, a SL, CAf, JEon e o P-O *fit* apresentam valores de  $\bar{x}$  e da mediana superiores a 3,00, enquanto o CNorm apresenta valores neutros e a POS e o CCal destacam-se com valores inferiores a 3,00. A interpretação destes dados será feita na discussão de resultados.

**Tabela n.º 6 – Média, Desvio-padrão, Alfa de Cronbach e correlações (r)**

	Média ± desvio-padrão	Mediana	IT	OAP	SL	CCal	CAf	CNorm	JEon	POS	P-O <i>fit</i>
IT	2,80 ± 0,82	2,75	(,85)								
OAP	3,44 ± 0,98	3,53	,43**	(,75)							
SL	3,79 ± 0,84	4,00	-,73**	-,27**	(,84)						
CCal	2,84 ± 0,88	2,75	-,07	-,50**	,05	(,72)					
CAf	3,80 ± 0,90	4,00	-,67**	-,27**	,74**	,01	(,88)				
CNorm	2,98 ± 0,93	3,00	-,59**	-,28**	,56**	,02	,69**	(,88)			
JEon	3,44 ± 0,72	3,50	-,58**	-,33**	,65**	,13**	,73**	,57**	(,80)		
POS	2,56 ± 0,90	2,62	-,68**	-,37**	,57**	,06	,64**	,57**	,56**	(,93)	
P-O <i>fit</i>	3,51 ± 0,88	3,68	-,52**	-,22**	,56**	,06	,67**	,55**	,68**	,56**	(,80)

Notas: Alfa de Cronbach em parênteses; \*\* Correlação significativa a  $p < ,01$ ;

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27

A Tabela n.º 6 mostra, igualmente, as correlações de *Pearson* entre as variáveis, sendo que relativamente à variável dependente (IT) as OAP têm uma correlação positiva e

significativa ( $r = ,43$ ;  $p < ,01$ ), enquanto todos os outros antecedentes demonstram uma correlação negativa e significativa ( $p < ,01$ ), variando entre os  $-,52$  da P-O *fit* e os  $-,73$  da SL, onde a única exceção é o CCal que não mostra uma correlação significativa ( $p = ,07$ ).

#### 4.2. Intenção de *turnover* por especialidades e postos

Um dos objetivos da presente investigação prendeu-se também com a verificação da IT por especialidades e por postos, nomeadamente, através da H<sub>2</sub> e da H<sub>3</sub>. Iniciando a análise pelas especialidades, com recurso à Tabela n.º 8, observa-se que a especialidade com maior IT é ENG ( $\bar{x} = 3,06$ ; mediana = 3,06), seguindo-se de ART ( $\bar{x} = 2,96$ ; mediana = 2,91) e só depois SAUD ( $\bar{x} = 2,94$ ; mediana = 2,87). A especialidade com menor intenção de abandonar a organização é INF ( $\bar{x} = 2,66$ ; mediana = 2,63).

Tabela n.º 7 – Média das intenções de *turnover* por especialidades e por postos

Especialidades	INF	ART	CAV	ENG	TM	ADMIL	MAT	SAUD	Oficiais QP
Média ( $\bar{x}$ )	2,66	2,96	2,74	3,06	2,74	2,77	2,71	2,94	2,80
Desvio-padrão (dp)	0,89	0,86	0,82	0,79	0,79	0,67	0,71	0,80	0,82
Mediana	2,63	2,91	2,70	3,06	2,65	2,75	2,66	2,87	2,75

Postos	ALF	TEN	CAP	MAJ	TCOR	COR	Oficiais QP
Média ( $\bar{x}$ )	2,74	3,20	3,04	2,74	2,58	2,12	2,80
Desvio-padrão (dp)	0,88	0,75	0,75	0,73	0,72	0,81	0,82
Mediana	2,65	3,25	2,90	2,65	2,50	1,95	2,75

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27

Passando à análise por postos, o posto de TEN é o que apresenta um maior valor de média de IT ( $\bar{x} = 3,20$ ; mediana = 3,15), seguindo-se os CAP ( $\bar{x} = 3,04$ ; mediana = 2,90), sendo que a menor valor é no posto de COR ( $\bar{x} = 2,12$ ; mediana = 1,95). Verifica-se uma correlação negativa entre a IT com os anos de serviço, aumentando inicialmente e seguindo-se por uma descida contínua de valores, algo congruente com a literatura científica existente (Kim & Kao, 2014; Matz et al., 2014; William Mobley et al., 1979; Van Breukelen et al., 2004). Desta maneira, quanto maior o tempo passado numa organização, menor será a tendência de querer sair desta, como constatado na Figura n.º 10.

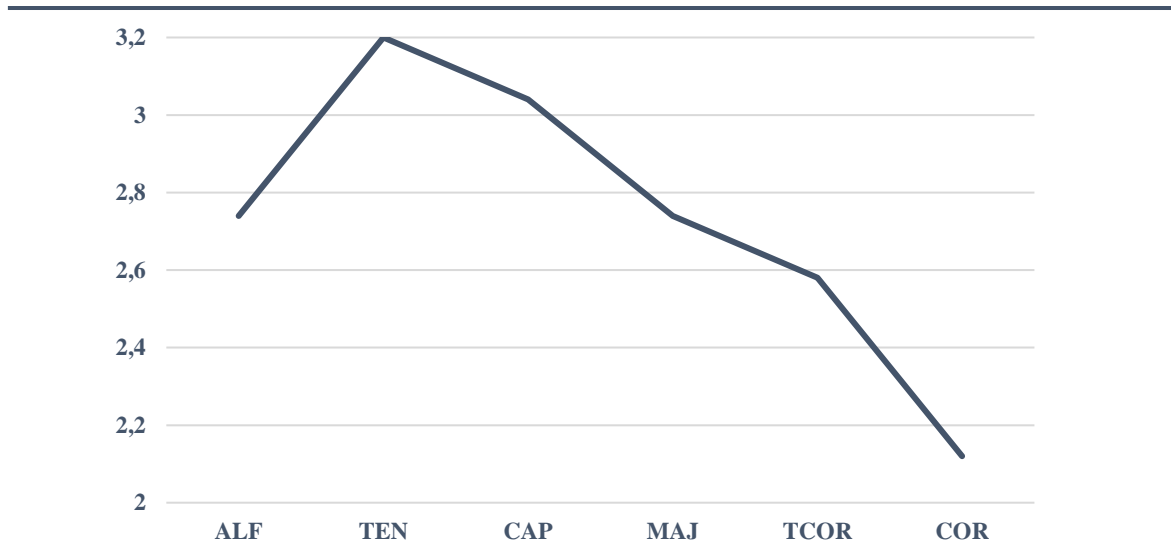


Figura n.º 10 – Intenção de *Turnover* consoante o Posto na organização

Fonte: Elaboração Própria

Importa saber se as diferenças das médias entre postos e especialidades são estatisticamente significativas. Para este fim, foi realizado primeiramente uma *One-way ANOVA*. Assim, pela Tabela n.º 8, constata-se que existe pelo menos um grupo com diferenças significativas quer entre as especialidades ( $p < ,039$ ) quer entre postos ( $p = 000$ ). Contudo, observa-se que as diferenças da IT são mais significativas entre postos [ $F(5, 569) = 19,48; p = ,000$ ] do que entre especialidades [ $F(7, 567) = 2,13; p < ,04$ ].

Tabela n.º 8 – *One-Way ANOVA* da Intenção de *Turnover* por especialidade e por postos

Especialidades	Soma dos quadrados	df	Valor Quadrático Médio	F	p-value
Entre Grupos	9,78	7,00	1,40	2,13	,039
Dentro Grupos	371,70	567,00	0,66		
<b>Total</b>	<b>381,48</b>	<b>574,00</b>			

Postos	Soma dos quadrados	df	Valor Quadrático Médio	F	p-value
Entre Grupos	55,84	5,00	11,17	19,48	,000
Dentro Grupos	325,63	569,00	0,57		
<b>Total</b>	<b>381,48</b>	<b>574,00</b>			

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 27*

Tendo a ANOVA comprovado valores significativos relativamente a diferenças na IT, o próximo passo envolve constatar quais os grupos que apresentam essas diferenças significativas, a partir do teste *Tukey Post-hoc*. Assim relativamente às especialidades (Tabela n.º 9) observa-se que só existe uma diferença significativa entre INF e ENG de ,402 ( $p < ,05$ ).

Tabela n.º 9 – Diferença das Médias por especialidades (*Tukey Test Post-Hoc*)

Especialidades	INF	ART	CAV	ENG	TM	ADMIL	MAT	SAUD
INF		,294	,077	<b>,402*</b>	,082	,111	,053	,278
ART	-,294		-,217	,108	-,212	-,183	-,241	-,016
CAV	-,077	,217		,325	,005	,034	-,024	,202
ENG	<b>-,402*</b>	-,108	-,325		-,320	-,291	-,349	-,124
TM	-,082	,212	-,005	,320		,030	-,030	,196
ADMIL	-,111	,183	-,034	,291	-,030		,058	,167
MAT	-,0531	,241	,024	,349	,030	-,058		,225
SAUD	-,278	,016	-,201	,123	-,196	-,167	-,225	

\* Correlação significativa a  $p < ,05$

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 27*

Tabela n.º 10 – Diferença das Médias por postos (*Tukey Test Post-Hoc*)

Postos	ALF	TEN	CAP	MAJ	TCOR	COR
ALF		<b>,464*</b>	,300	-,001	-,162	<b>-,622*</b>
TEN	<b>-,464*</b>		-,163	<b>-,464*</b>	<b>-,626*</b>	<b>-1,086*</b>
CAP	-,300	,163		<b>-,301*</b>	<b>-,463*</b>	<b>-,922*</b>
MAJ	,001	<b>,464*</b>	<b>,301*</b>		-,162	<b>-,621*</b>
TCOR	,162	<b>,626*</b>	<b>,463*</b>	,162		<b>-,460*</b>
COR	<b>,622*</b>	<b>1,086*</b>	<b>,922*</b>	<b>,621*</b>	<b>,460*</b>	

\* Correlação significativa a  $p < ,05$

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 27*

No que se reporta às diferenças entre postos, existe efetivamente mais diferenças estatisticamente significativas comparativamente às especialidades, como evidenciado na *One-Way ANOVA*. A maioria das comparações entre as médias evidenciam diferenças estatisticamente significativas, como demonstra a Tabela n.º 10. A maior diferença prende-se entre o posto de TEN e o posto de COR ( $\Delta = 1,086$ ,  $p < ,05$ ). Ainda, o posto de COR apresenta diferenças significativas com todos os restantes postos e o posto de TEN só não tem diferenças com o posto de CAP. Por outro lado, o posto de ALF é que o apresenta o menor número de diferenças.

Assim, verificando as hipóteses, pode-se afirmar que a  $H_2$  é parcialmente suportada, pois, o posto de CAP apresenta valores estatisticamente significativos maiores de IT do que os restantes postos, exceto com os ALF e os TEN. O posto de TEN em termos descritivos é que apresenta a maior IT de toda a organização. Relativamente às especialidades, a  $H_3$  é refutada, pois, em termos descritivos ENG, ART e SAUD apresentam as maiores IT, mas apenas foi encontrada uma diferença estatisticamente significativa entre ENG e INF. Por outro lado, as restantes especialidades na área das engenharias apresentam das menores IT de toda a estrutura.

### 4.3. Preditores da intenção de *turnover*

Os coeficientes de determinação ( $R^2$ ) permitem medir a força da relação entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes, aferindo em que proporção a variação da variável dependente pode ser explicada estatisticamente pela variável independente(s) (Hair, 2011). Por conseguinte, na realização de regressões ordinais<sup>49</sup> simples para cada antecedente (Tabela n.º 11), constata-se que, salvo o CCal ( $p > ,05$ ), todos os outros antecedentes quando usados isoladamente funcionam como preditores da IT ( $p < ,001$ ). A SL denota-se como melhor preditor explicando ,52 da variação da IT, seguindo-se do POS ( $R^2 = ,46$ ). A não significância do CCal com a IT, em contexto militar, é concordante com alguns estudos (Holtom et al., 2014; Nicol et al., 2011).

Tabela n.º 11 – Regressão ordinal simples para cada antecedente

	OAP	SL	CCal	CAf	CNorm	JEon	POS	P-O fit
Coefficiente $\beta$	,948***	-2,300***	-,125	-1,825***	-1,384***	-1,865***	-1,800***	-1,227***
$R^2$	,202	,519	,004	,449	,338	,347	,456	,264

\*\*\* Correlação significativa a  $p < ,001$ ;

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 27*

De seguida, tendo-se aferido que sete dos oito antecedentes funcionam como preditores da IT, quando usados isoladamente, há que analisar se em conjunto o mesmo paradigma se verifica. Para isso, foram realizadas regressões múltiplas ordinais, onde inicialmente (modelo 1) foram considerados os sete preditores que obtiveram valores significativos, sendo eliminados sucessivamente os antecedentes (*stepwise regression – backward elimination*<sup>50</sup>) que tenham obtido valores estatisticamente não significantes ou menores valores (*p-value* ou coeficiente  $\beta$ ). Desta forma, foram concetualizados seis modelos (Tabela n.º 12).

Para verificar a validade destes modelos (*goodness-fit model*), com recurso ao programa SPSS AMOS 27, foram avaliados quatro índices de ajustes múltiplos, considerados os índices indispensáveis para a realização destes testes (Anderson, Hair, William, Barry &

<sup>49</sup> A regressão ordinal foi optada em deterioramento da regressão linear, uma vez que os dados tratados são dados ordinais. O facto é que quando se aplica uma regressão linear assume-se que os dados são contínuos, o que pode implicar perda de informação, e como referido Norris et al. (2006), embora a informação obtida com a regressão linear seja semelhante (realça-se que não é igual) aos dados obtidos por uma regressão ordinal, esta última é mais sensível às características dos dados (dados ordinais).

<sup>50</sup> “Começasse com todas as possíveis variáveis numa regressão múltipla e sucessivamente descartam-se as variáveis menos estatisticamente significativas, uma por uma” (Smith, 2018, p. 2).

Rolph, 2014), baseados nos valores de  $\chi^2/df$ , CFI, RMSEA e SRMR<sup>51</sup>. Um modelo com valores aceitáveis terá:  $\chi^2/df$  inferior a 5, valores de CFI maiores a ,90, RMSEA abaixo de ,08 e valores de SMRM não superiores a ,10. Contudo, modelos com bons níveis deverão ter, respetivamente: < 3; > ,95; < ,06; e, < ,08 (Anderson et al., 2014; Hoyle, 2012).

Tabela n.º 12 – Regressão múltipla ordinal

Variáveis	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6
OAP $\beta$	,548***	,549***	,558***	,546***	,572***	
SL $\beta$	-1,509***	-1,507***	-1,523***	-1,673***	-1,777***	-1,815***
CAf $\beta$	- ,312*	- ,304	- ,351*			
CNorm $\beta$	- ,361**	,359**	- ,366**	- ,478***		
JEon $\beta$	- ,144	- ,13				
POS $\beta$	- ,902***	- ,896***	- ,907***	- ,974***	-1,080***	-1,303***
P-O fit $\beta$	,033					
R <sup>2</sup>	,670	,670	,669	,666	,648	,620
$\Delta R^2$	-	,000	,001	- ,003	- ,012	- ,028

\* Correlação significativa a  $p < ,05$ ; \*\* Correlação significativa a  $p < ,01$ ; \*\*\* Correlação significativa a  $p < ,001$ ;

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27

Tabela n.º 13 – Estatística do Teste de Goodness-fit dos modelos

Variáveis	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6
Chi-square ( $\chi^2$ )	2221,829***	2004,061***	1367,659***	872,361***	386,100***	337,099***
Degree of freedom (df)	637,000	539,000	362,000	242,000	129,000	101,000
Normed $\chi^2$ ( $\chi^2/df$ )	3,474	3,718	3,778	3,605	2,991	3,338
RMSEA	,066	,069	,070	,067	,059	,064
CFI	,890	,889	,910	,928	,960	,960
SRMR	,059	,060	,058	,055	,038	,038

\*\*\* Correlação significativa a  $p < ,001$ ;

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS AMOS Statistics 27

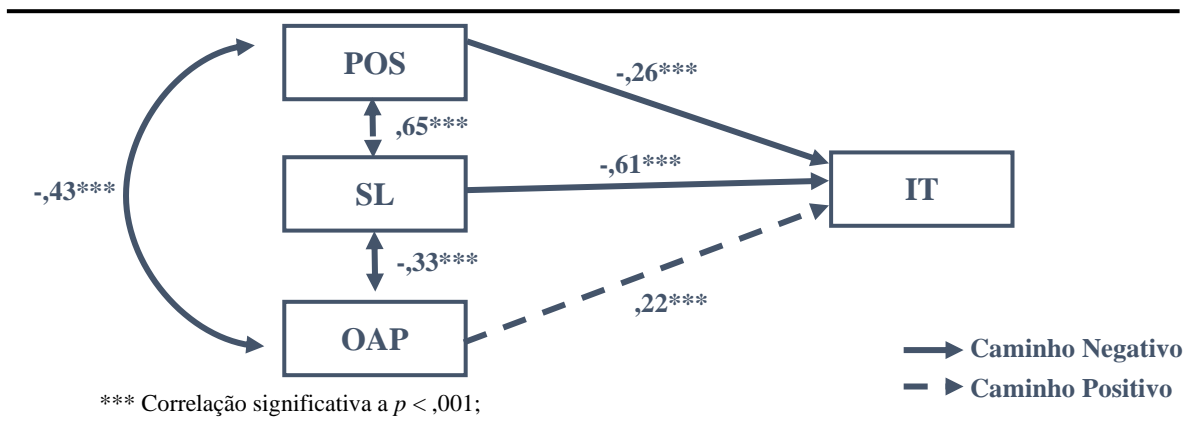
Como anteriormente referido, iniciou-se no modelo 1 com todos os antecedentes (exceto CCal), onde se obteve dois antecedentes com correlações não estaticamente significativas (P-O fit e JEon). Dado que o P-O fit apresentava o maior  $p$ -value ( $p = ,79$ ), foi eliminado dando origem ao modelo 2. Neste, o JEon apresentava o maior  $p$ -value ( $p = ,41$ ), tendo sido também retirado da análise. No modelo 3, com a SL, as OAP, o CAf e com o POS, todos apresentavam valores estatisticamente significativos, tendo-se então excluído da análise o CAf, por ser o antecedente com o maior nível de significância ( $p = ,02$ ). Nos modelos res-

<sup>51</sup>  $\chi^2$  = Chi Square test; df = degrees of freedom; CFI = Comparative Fit Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; SRMR = Standardized Root Mean Square Residual.

tantes como todos os preditores apresentavam valores de significância inferiores a ,001, foram retirados os de menor coeficiente  $\beta$ , tendo assim sido retirados para o modelo 5 o CNorm e para o modelo 6 as OAP.

Por conseguinte, o modelo 3 é o que permite explicar a maior variação da IT ( $R^2 = ,669$ ). Contudo, passando à validação dos modelos (Tabela n.º 13), os modelos 1 e 2 não demonstram ajustes aceitáveis por aferirem um CFI  $< ,90$ , tendo nos restantes índices obtido os mínimos necessários. Os restantes modelos (3,4,5 e 6) conseguem atingir os mínimos para os quatros índices, podendo-se assim considerar como modelos ajustados e válidos, com níveis aceitáveis. Por sua vez, aferindo o melhor modelo, apenas o modelo 5 consegue cumprir com os bons níveis de ajustamento, tendo um rácio  $\chi^2/df$  de 2,99 ( $< 3$ ), o CFI = ,96 ( $> ,95$ ), o RMSEA = ,059 ( $< ,06$ ) e a SMRM = ,038 ( $< ,08$ ), explicando uma variação da IT ( $R^2$ ) de ,648. A análise estrutural deste modelo encontra-se representada na Figura 11.

Figura n.º 11 – Resultado da análise estrutural do modelo 5 com o AMOS 27



Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS AMOS Statistics 27

Tendo em conta o supramencionado é possível suportar a H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub>, H<sub>9</sub> e a H<sub>11</sub>, onde a **SL** ( $r = -,73 [p < ,001]$ ; Coeficiente  $\beta$  isolado =  $-2,30 [p < ,001]$ ; Coeficiente  $\beta$  Modelo 5 =  $-1,78 [p < ,001]$ ), o **CAf** ( $r = -,67 [p < ,001]$ ; Coeficiente  $\beta$  isolado =  $-1,87 [p < ,001]$ ; Coeficiente  $\beta$  Modelo 3 =  $-,35 [p < ,05]$ ), o **CNorm** ( $r = -,59 [p < ,001]$ ; Coeficiente  $\beta$  isolado =  $-1,38 [p < ,001]$ ; Coeficiente  $\beta$  Modelo 4 =  $-,48 [p < ,001]$ ), o **POS** ( $r = -,68 [p < ,001]$ ; Coeficiente  $\beta$  isolado =  $-1,8 [p < ,001]$ ; Coeficiente  $\beta$  Modelo 5 =  $-1,08 [p < ,001]$ ) e as **OAP** ( $r = ,43 [p < ,001]$ ; Coeficiente  $\beta$  isolado =  $,50 [p < ,001]$ ; Coeficiente  $\beta$  Modelo 5 =  $,57 [p < ,001]$ ), respetivamente, funcionam como preditores da IT, sendo utilizados de forma isolado ou em conjunto. Relativamente, ao **JEon** ( $r = -,58 [p < ,001]$ ; Coeficiente  $\beta$

isolado = - 1,87 [ $p < ,001$ ]; Coeficiente  $\beta$  Modelo 1 = - ,14 [ $p > ,05$ ] e ao **P-O fit** ( $r = -,52$  [ $p < ,001$ ]; Coeficiente  $\beta$  isolado = - 1,23 [ $p < ,001$ ]; Coeficiente  $\beta$  Modelo 1 = - ,03 [ $p > 0,5$ ]), a que se referem a  $H_8$  e a  $H_{10}$ , apenas são parcialmente suportados, pois, ambos funcionam como preditores quando usados separadamente, mas não quando usados com outros preditores em bloco. Quanto ao **CCal** ( $r = -,07$  [ $p > 0,5$ ]; Coeficiente  $\beta$  isolado = - ,13 [ $p > 0,5$ ]) denotou-se como o único antecedente a não conseguir uma correlação estatisticamente significativa com a IT, não se assumindo neste estudo como um preditor da intenção de saída dos Oficiais do QP do Exército português. Tal, é coerente com a literatura científica. Deste modo, a  $H_7$  é refutada.

Por fim, relativamente aos sete preditores da IT, a SL destaca-se como melhor preditor, seguindo-se do POS, usados isoladamente ou quando incorporados em modelos, obtendo maiores valores nas correlações e nas covariâncias, permitindo refutar a  $H_{12}$ .

#### 4.4. Comportamento dos antecedentes de *turnover* segundo os estados de *turnover* PWST

Segundo a PWST, os antecedentes de *turnover* não são tão eficazes, devido a uma certa indecisão (relutância) de uma fasquia dos trabalhadores que pode conduzir a contradições à luz das conceções teóricas de *turnover*. Para comprovar devidamente este fenómeno, ainda pouco estudado, foi seguida a estratégia de Li et al. (2016), onde foi pedido aos inquiridos para escolherem dentro de quatro premissas com a que se mais identificavam. Posteriormente, cada premissa é associada a um estado de *turnover*, dividindo a amostra entre os Entusiastas (*Stayers* ou *Leavers*) e os Relutantes (*Stayers* ou *Leavers*), onde cada estado tem um conjunto de características inerentes, como abordado no capítulo da revisão da literatura.

Assim, a amostra do presente estudo caracterizou-se da seguinte forma (Tabela n.º 14): 41,4% como Entusiastas *Stayers* ('Quero ficar nesta organização e posso ficar se quiser'); 10,4% como Entusiastas *Leavers* ('Quero deixar esta organização e posso deixar se quiser'); 40,0% como Relutantes *Leavers* ('Quero ficar nesta organização, mas posso ter de vir a deixá-la futuramente'); e, 8,2% como Relutantes *Stayers* ('Quero deixar esta organização, mas sinto que tenho de ficar'). Por inferência, o conjunto de entusiastas perfaz um total 51,8% ( $n = 298$ ) e os relutantes um total de 48,2% ( $n = 277$ ).

Tabela n.º 14 – Percentagem (%) da Amostra consoante o estado de *turnover* PWST

Perfil PWST	INF	ART	CAV	ENG	TM	ADMIL	MAT	SAUD	Total Oficiais QP
Entusiasta <i>Stayer</i>	45,6	40,0	51,5	23,2	36,1	41,7	42,2	38,9	41,4
Relutante <i>Leaver</i>	35,2	43,3	30,1	51,8	44,4	36,7	51,1	42,6	40,0
Relutante <i>Stayer</i>	10,4	3,3	8,7	12,5	6,9	13,3	0,0	5,6	8,2
Entusiasta <i>Leaver</i>	8,8	13,3	9,7	12,5	12,5	8,3	6,7	13	10,4

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27

Para aferir se existiam diferenças significativas nos antecedentes consoante o estado de PWST foi aferido uma MANOVA (Tabela n.º 15), no qual os antecedentes de *turnover* foram definidos como variáveis dependentes e os estados PWST como variável independente. Por conseguinte, o teste aferiu que existem diferenças estatisticamente significativas para todos os antecedentes de acordo com os estados PWST (Rastreio de Hotelling [ $T = ,91$ ,  $F = 18,96$ ,  $p < ,001$ ] e Lambda de Wilks [ $\lambda = ,50$ ,  $F = 16,32$ ,  $p < ,001$ ]).

Tabela n.º 15 – Teste MANOVA e teste de efeitos dos antecedentes de *turnover* com os estados PWST

		Perfil de <i>turnover</i> PWST			
		Valor	Soma dos Quadrados	F	Power (poder)
Teste MANOVA	Lambda de Wilks ( $\lambda$ )	,500		16,322***	1,000
	Rastreio de Hotelling ( $T$ )	,911		18,955***	1,000
Teste de efeitos	IT	167,062		120,797***	1,000
	OAP	78,338		31,823***	1,000
	SL	118,447		79,691***	1,000
	CCal	21,379		9,727***	,998
	CAf	144,772		85,716***	1,000
	CNorm	99,380		48,069***	1,000
	JEon	78,122		66,957***	1,000
	POS	137,953		79,264***	1,000
	P-O fit	72,344		37,450***	1,000

\*\*\* Correlação significativa a  $p < ,001$

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27

Tabela n.º 16 – Média dos antecedentes de *turnover* consoante os estados PWST

	IT	OAP	SL	CCal	CAf	CNorm	JEon	POS	P-O fit
ES	2,12	3,03	4,24	2,96	4,28	3,40	3,80	3,11	3,89
RL	2,89	3,71	3,67	2,76	3,69	2,89	3,36	2,31	3,41
RS	3,38	3,39	3,34	3,22	3,27	2,48	3,05	2,02	3,06
EL	3,67	4,05	2,82	2,44	2,70	2,15	2,64	1,77	2,84
Oficial QP	2,80	3,44	3,79	2,85	3,80	2,98 (.93)	3,44	2,56	3,52

ES = entusiastas *stayers*; RL = relutantes *leavers*; RS = relutantes *stayers*; EL = entusiastas *leavers*

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27

Tabela n.º 17 – Diferença das Médias dos antecedentes de turnover por estados PWST (*Tukey Test Post-Hoc*)

IT	Entusiasta <i>Stayer</i>	Relutante <i>Leaver</i>	Relutante <i>Stayer</i>	Entusiasta <i>Leaver</i>
Entusiasta <i>Stayer</i>		,711*	1,160*	1,441*
Relutante <i>Leaver</i>	-,711*		,450*	,730*
Relutante <i>Stayer</i>	-1,160*	-,450*		,280
Entusiasta <i>Leaver</i>	-1,441*	-,730*	-,280	
OAP	Entusiasta <i>Stayer</i>	Relutante <i>Leaver</i>	Relutante <i>Stayer</i>	Entusiasta <i>Leaver</i>
Entusiasta <i>Stayer</i>		,683*	,360	1,016*
Relutante <i>Leaver</i>	-,683*		-,322	,334
Relutante <i>Stayer</i>	-,360	,322		,656*
Entusiasta <i>Leaver</i>	-1,016*	-,334	-,656*	
SL	Entusiasta <i>Stayer</i>	Relutante <i>Leaver</i>	Relutante <i>Stayer</i>	Entusiasta <i>Leaver</i>
Entusiasta <i>Stayer</i>		-,573*	-,902*	-1,426*
Relutante <i>Leaver</i>	,573*		-,329*	-,853*
Relutante <i>Stayer</i>	,902*	,329*		-,524*
Entusiasta <i>Leaver</i>	1,426*	,853*	,524*	
CCal	Entusiasta <i>Stayer</i>	Relutante <i>Leaver</i>	Relutante <i>Stayer</i>	Entusiasta <i>Leaver</i>
Entusiasta <i>Stayer</i>		-,209*	,261	-,521*
Relutante <i>Leaver</i>	-,261		,470*	-,311
Relutante <i>Stayer</i>	,209*	-,470*		-,782*
Entusiasta <i>Leaver</i>	,521*	,311	,782*	
CAf	Entusiasta <i>Stayer</i>	Relutante <i>Leaver</i>	Relutante <i>Stayer</i>	Entusiasta <i>Leaver</i>
Entusiasta <i>Stayer</i>		-,589*	-1,016*	-1,587*
Relutante <i>Leaver</i>	,589*		-,427*	-,999*
Relutante <i>Stayer</i>	1,016*	,427*		-,571*
Entusiasta <i>Leaver</i>	1,587*	,999*	,571*	
CNorm	Entusiasta <i>Stayer</i>	Relutante <i>Leaver</i>	Relutante <i>Stayer</i>	Entusiasta <i>Leaver</i>
Entusiasta <i>Stayer</i>		-,560*	-,910*	-1,250*
Relutante <i>Leaver</i>	,560*		-,340*	-,689*
Relutante <i>Stayer</i>	,910*	,349*		-,340*
Entusiasta <i>Leaver</i>	1,250*	,689*	,689*	
JEon	Entusiasta <i>Stayer</i>	Relutante <i>Leaver</i>	Relutante <i>Stayer</i>	Entusiasta <i>Leaver</i>
Entusiasta <i>Stayer</i>		-,445*	-,747*	-1,612*
Relutante <i>Leaver</i>	,445*		,303*	-,717*
Relutante <i>Stayer</i>	,747*	,303*		-,414*
Entusiasta <i>Leaver</i>	1,612*	,717*	,414*	
POS	Entusiasta <i>Stayer</i>	Relutante <i>Leaver</i>	Relutante <i>Stayer</i>	Entusiasta <i>Leaver</i>
Entusiasta <i>Stayer</i>		-,802*	-1,095*	-1,338*
Relutante <i>Leaver</i>	,802*		-,293	-,537*
Relutante <i>Stayer</i>	1,010*	,293		-,24,3
Entusiasta <i>Leaver</i>	1,338*	,537*	,243	
P-O fit	Entusiasta <i>Stayer</i>	Relutante <i>Leaver</i>	Relutante <i>Stayer</i>	Entusiasta <i>Leaver</i>
Entusiasta <i>Stayer</i>		-,455*	-,782*	-1,201*
Relutante <i>Leaver</i>	,455*		-,327	-,566*
Relutante <i>Stayer</i>	,782*	,327		-,239
Entusiasta <i>Leaver</i>	1,021*	,566*	,239	

\* Correlação significativa a  $p < ,05$

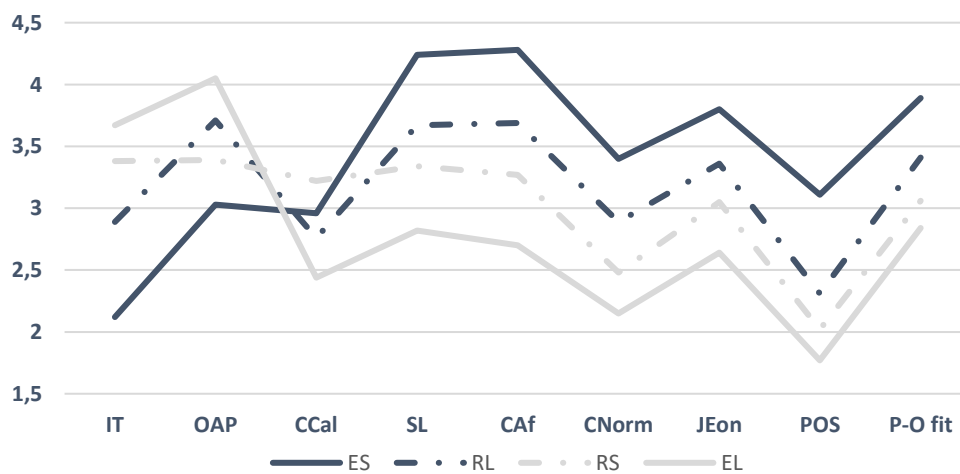
Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27

Verificando as diferenças dos antecedentes entre estados PWST (Tabela n.º 16 e Tabela n.º 17), entusiastas *stayers* e relutantes *leavers* apresentam significativamente menores valores de IT (respetivamente, 2,12 e 2,89,  $p < ,05$ ) do que os entusiastas *leavers* e os relutantes *stayers* (respetivamente, 3,67 e 3,38). A diferença entre os entusiastas *leavers* e os relutantes *stayers* não demonstra ser significativa ( $\Delta = ,28, p > ,05$ ).

Relativamente aos restantes antecedentes, os entusiastas *stayers* e relutantes *leavers*, que declararam não ter intenção de abandonar a organização, apresentam maiores valores de SL, CAf, CNorm, JEon, POS e P-O *fit*, na sua maioria estatisticamente significativas (Tabela n.º 17), sendo estas diferenças maiores nos que se definem como entusiastas. Enquanto isso, os entusiastas *leavers* e os relutantes *stayers* apresentam exatamente o comportamento oposto referente aos antecedentes anteriormente mencionados.

Quanto às OAP e ao CCal, o seu comportamento difere dos demais antecedentes consoante os estados PWST. Embora os relutantes *leavers* apresentem uma menor IT do que os relutantes *stayers*, os primeiros assumem uma maior procura por OAP do que os relutantes *stayers*, tal como se sucede no estudo de Li et al., (2016), embora a diferença não seja estatisticamente significativa ( $\Delta = ,32, p > ,05$ ). Ainda, os relutantes *stayers* demonstram um maior CCal do que os relutantes *leavers* ( $\Delta = ,47, p < ,05$ ), traduzindo, segundo a literatura científica que os primeiros permanecem na organização por uma questão de necessidade, nomeadamente económico-financeira, o que é igualmente congruente com o estudo de Li et al., (2016).

Figura n.º 12 – Apresentação gráfica das médias dos antecedentes de turnover por estados PWST



Fonte: Elaboração própria

Assim, os definidos como entusiastas apresentam os valores mais extremos para cada antecedente, sendo a única exceção o CCal. Como representado na Figura n.º 12, os entusiastas *leavers* apresentam os maiores valores de IT e de OAP e os menores valores de SL, CAf, CNorm, JEon, POS e P-O *fit*, enquanto os entusiastas *stayers* exibem exatamente o oposto (menor IT e OAP, e maiores valores nos restantes antecedentes, exceto CCal).

De modo a determinar o impacto destas diferenças entre os estados PWST nos antecedentes, foram realizados dois testes de correlações (*r*) entre as várias variáveis, resumidos na Tabela n.º 18, para apurar o comportamento destas de acordo com o tipo de estado psicológico de *turnover* (entusiasta vs. relutante). Desta forma, é possível constatar que todas as correlações entre os antecedentes são maiores e estatisticamente mais significativas no caso dos entusiastas do que nos relutantes. Veja-se o caso específico da IT, em que a menor correlação no caso dos relutantes é com o CCal ( $r = ,04$ ), onde a correlação é positiva, contrária ao juízo científico, não obtendo sequer uma correlação estatisticamente significativamente ( $p = ,54$ ), enquanto no que toca aos entusiastas o menor valor é também no CCal, mas com um valor estatisticamente negativo e significativo ( $p < ,01$ ) de  $r = -,17$ .

Para ambos os estados, a SL demarca-se como o antecedente com maior correlação, mas no caso dos entusiastas esta relação é significativamente mais forte ( $r = -,75$ ;  $p < ,01$ ) comparativamente aos relutantes ( $r = -,66$ ;  $p < ,01$ ), seguindo-se pelo POS ( $r = -,54$ ;  $p < ,01$ ) para os relutantes e o CAf para os entusiastas ( $r = -,75$ ;  $p < ,01$ ).

Tabela n.º 18 – Correlação dos antecedentes de *turnover* consoante os estados PWST

		IT	OAP	SL	CCal	CAf	CNorm	JEon	POS	P-O <i>fit</i>
IT	Relutantes	1,00								
	Entusiastas	1,00								
OAP	Relutantes	,203**	1,00							
	Entusiastas	,494**	1,00							
SL	Relutantes	-,660**	-,083	1,00						
	Entusiastas	-,750**	-,340**	1,00						
CCal	Relutantes	,037	-,657**	-,143*	1,00					
	Entusiastas	-,165**	-,401**	,212**	1,00					
CAf	Relutantes	-,529**	,011	,617**	-,197**	1,00				
	Entusiastas	-,746**	-,398**	,826**	,178**	1,00				
CNorm	Relutantes	-,484**	-,026	,471**	-,155**	,629**	1,00			
	Entusiastas	-,626**	-,385**	,598**	,168**	,707**	1,00			
JEon	Relutantes	-,442**	-,098	,460**	-,033	,635**	,434**	1,00		
	Entusiastas	-,637**	-,417**	,760**	,258**	,778**	,626**	1,00		
POS	Relutantes	-,536**	-,121*	,454**	-,052	,509**	,474**	,436**	1,00	
	Entusiastas	-,707**	-,439**	,611**	,138*	,697**	,593**	,597**	1,00	
P-O <i>fit</i>	Relutantes	-,381**	,010	,377**	-,077	,599**	,493**	,591**	,455**	1,00
	Entusiastas	-,571**	-,326**	,681**	,186**	,704**	,560**	,717**	,604**	1,00

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27

Face aos menores valores das correlações por parte dos relutantes, chegando mesmo em alguns casos a não ser estatisticamente significativos (caso das OAP e das CCal), pode-se dizer que a predição da IT por parte dos seus antecedentes não é mais forte pela “hesitação” dos relutantes.

Verificando as implicações da PWST no modelo 5, aferido como o melhor modelo preditor da IT no contexto dos Oficiais do Exército Português, composto pelas OAP, SL e o POS, constata-se que o modelo formado apenas pelos entusiastas consegue obter uma maior previsão da IT, atingindo o  $R^2 = ,656$ , o que implica uma melhoria ( $\Delta R^2$ ) de ,008 face ao modelo global (ver Tabela n.º 19). Por sua vez, a capacidade de predição do modelo 5 composto apenas pelos relutantes é significativamente menor, obtendo apenas um  $R^2 = ,513$ , uma diferença ( $\Delta R^2$ ) de ,135 em relação ao modelo global. Confirma-se, deste modo, que a capacidade de previsão da IT é mais robusta em pessoas com estados psicológicos caracterizados de entusiastas do que naqueles caracterizados como relutantes.

Aferindo o impacto dos estados PWST no modelo 5 pelo AMOS (Figura n.º 13), introduzindo os estados [Relutantes e Entusiastas] como efeito moderador, o efeito é estatisticamente significativo ( $p = 0,00$ ) e verifica-se uma melhoria do ajuste do modelo ( $\chi^2 = 548,415$ ,  $df = 258$ ,  $\chi^2/df$  de 2,12 ( $< 3$ ), o CFI = ,951 ( $> ,95$ ) e o RMSEA = ,044 ( $< ,06$ )).

Tabela n.º 19 – Regressão Múltipla do Modelo 5 consoante os estados PWST

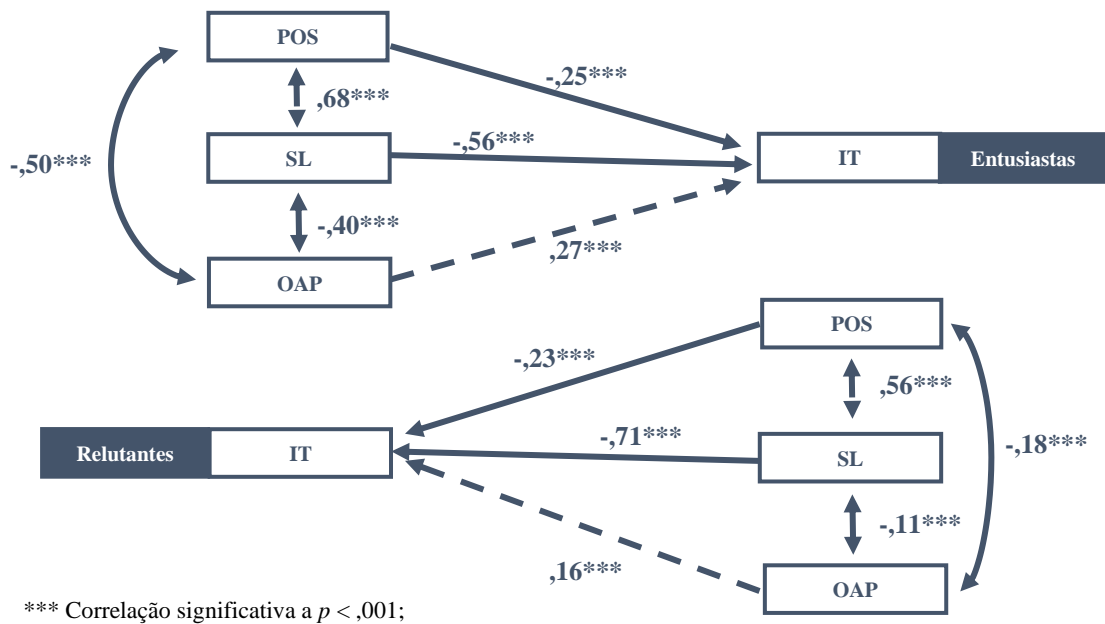
		R <sup>2</sup>	OAP β	SL β	POS β	
Modelo 5	Global	,648	,572***	- 1,777***	- 1,080***	
	Influência PWST	Relutantes	,513	,377***	- 1,710***	- ,974***
		Entusiastas	,656	,666***	- 1,744***	- 1,008***

\*\*\* Correlação significativa a  $p < ,001$

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27

Desta forma, tendo em conta a informação obtida, a  $H_{14}$  é suportada, uma vez que os oficiais com um estado entusiasta *leaver* têm uma maior intenção de saída, enquanto os entusiastas *stayers* têm a menor intenção e os relutantes têm uma intenção moderada. A  $H_{15}$  também é suportada pelo trabalho de campo, onde os antecedentes de IT se mostram com um comportamento mais vincado (médias mais extremas e correlações absolutas maiores e mais significativas) nos oficiais com estados entusiastas quando comparado com os relutantes, resultando em modelos de *turnover* mais robustos para o caso dos primeiros.

Figura n.º 13 – Resultado da análise estrutural do modelo 5 com o AMOS 27 com efeito moderador da PWST



Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS AMOS Statistics 27

#### 4.5. Efeito da Remuneração na Intenção de Saída

A escala da IT é constituída por cinco itens, sendo que um deles mede a probabilidade de saída se fosse oferecido um emprego com o mesmo nível de remuneração (IT5). Tendo em conta este item, foi acrescentado ao questionário um novo, onde também se perguntou à população-alvo a sua predisposição a abandonar a organização caso fosse oferecido uma remuneração significativamente superior, a fim de medir o impacto na IT. A resposta às duas perguntas sugere uma diferença significativa. Efetivamente, se for oferecido o mesmo nível remuneratório, a média e a mediana de grupo apontam para uma situação de pouca probabilidade de saírem (3 numa escala de 5). No entanto, se se aumentar o nível remuneratório o panorama difere, havendo uma média e mediana próxima de 4, admitindo, assim, como provável o abandono da carreira militar (ver Tabela n.º 20).

Para verificar a diferença estatística entre os dois itens foi realizada um *paired sample t-test*. Assim, pela Tabela n.º 21, verifica-se que existe uma diferença estatisticamente significativa entre as respostas,  $T(574) = -24,08$ ;  $p = ,00$ .

Tabela n.º 20 – Estatística descritiva dos itens relativos à remuneração

	Média ( $\bar{X}$ )	Desvio-padrão (dp)	Mediana
Quão provável é de aceitar um emprego civil com o mesmo nível de remuneração, caso este lhe seja oferecido? (Item IT5)	2,87	,05	2,92
Quão provável é de aceitar um emprego civil com o um nível de remuneração significativamente superior, caso este lhe seja oferecido? (Item Adicional)	3,94	,05	4,13

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 27*

Tabela n.º 21 – *Paired Sample t-test* entre IT5 e o Item Adicional da Remuneração

	Média	Erro Desvion	t	df	p-value
Par entre Item IT5 e Item adicional	-1,028	1,023	-24,075	574	,000

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 27*

Fazendo um ajuste à escala original da IT, substituindo o item original pelo segundo item (II-1.7), obtemos a uma nova escala (IT alterada) que, segundo a Tabela n.º 22, demonstra um incremento da média ( $\Delta \bar{x} = ,21$ ), que pelo *paired simple t-test* (Tabela n.º 23) apresenta ser estatisticamente significativo,  $T(574) = -24,08$ ;  $p = ,00$ . A mediana também apresenta um aumento ( $\Delta \text{mediana} = ,22$ ) da IT e, por último, constata-se uma redução do desvio-padrão ( $\Delta dp = -,06$ ), aportando uma maior homogeneização das respostas. Com os dados obtidos é possível suportar a  $H_{13}$ , alegando que existe um impacto estatisticamente significativo das remunerações na IT nos oficiais do QP.

Tabela n.º 22 – IT Alterada comparativamente à IT original

	Média ( $\bar{X}$ )	Desvio-padrão (dp)	Mediana
IT Original	2,80	,82	2,75
IT Alterada	3,00	,78	2,97

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 27*

Tabela n.º 23 – *Paired Sample t-test* entre a IT Original e a IT Alterada

	Média	Erro Desvion	t	df	p-value
Par entre Item IT Original e a IT Alterada	-,206	,205	-24,075	574	,000

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 27*

## CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O objetivo do presente estudo é de desenhar um perfil de *turnover* dos Oficiais do QP do Exército Português, onde a partir de características comuns será possível definir padrões de comportamento na organização. Para isso, foi estudado um conjunto de antecedentes de *turnover*, nomeadamente, a IT e os seus antecedentes, onde se conseguiu medir a IT dos Oficiais, definir os seus melhores preditores, o que permitiu estabelecer um modelo de predição da IT. Foi também conjecturado o comportamento dos antecedentes de *turnover* de acordo com uma recente teoria, a PSWT.

### 5.1. Perfil de *turnover* dos Oficiais do Exército Português

Os resultados da investigação indicam que os Oficiais do QP exibem, no seu geral, uma tendência reduzida da intenção de saída da organização. Contudo, se se fizer um ajuste à escala de IT e se levantar a hipótese de abandonar a carreira militar por um vencimento significativamente superior, a predisposição a sair da organização aumenta de forma significativa. Esta diferença vai ao encontro dos *shocks* do ‘*the unfolding model*’ de Lee e Mitchell (1994), em que realmente ofertas de emprego podem ativar planos (preexistentes ou inexistentes) de saída da organização.

Consequentemente, 19,7% da amostra obtém uma IT superior a 3,5, o que é congruente com os 18,6% que admitem que querem sair da organização na caracterização do estado PWST, sendo que 10,4% afirmam querer e poder sair a qualquer momento. Assim, quase 20% admite querer sair, e se tiver em conta os relutantes *leavers*, que querem ficar na organização, mas sentem que podem vir a deixá-la eventualmente num futuro, este número aumenta para 58,6% da estrutura. Deste modo, embora se verifique uma reduzida efetivação de *turnover* na organização, existe uma pré-disposição de abandono significativa na estrutura, indo ao encontro ao pensamento de Li et al.: “uma organização com baixas taxas de *turnover* não deve instantaneamente acreditar que está a fazer tudo bem (...), pois mesmo pessoas insatisfeitas (disfuncionais) podem permanecer na organização” (2016, p. 18). Havendo uma tendência tão significativa para cortar este vínculo, qualquer *shock*, oriundos do meio organizacional ou de cariz familiar/pessoal, tal como preconizado pela ‘*the unfolding model*’, pode potenciar a saída de profissionais da estrutura (Lee e Mitchell, 1994). Para além disso, um crescimento contínuo da economia portuguesa, e a possibilidade crescente

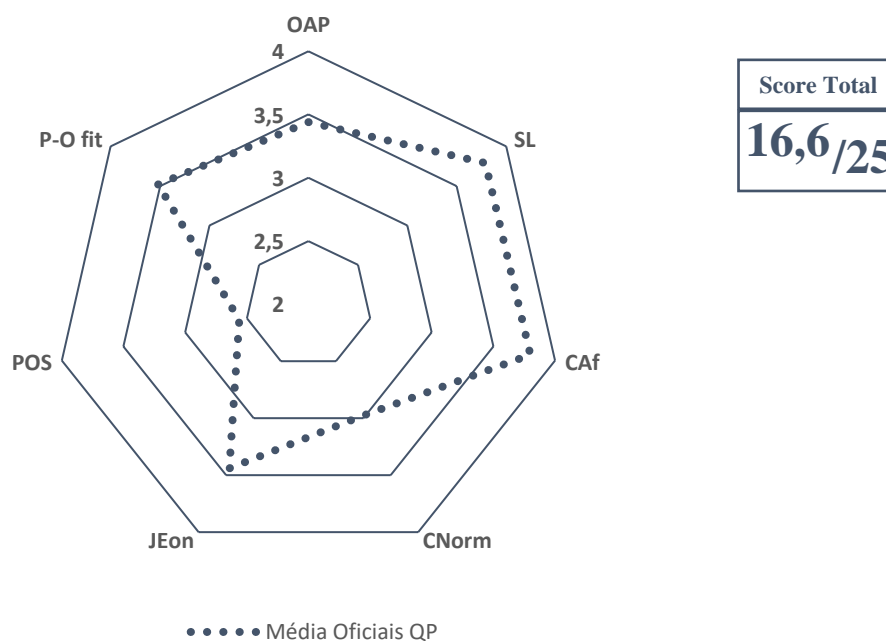
de criação de novas oportunidades do mercado civil, não havendo simultaneamente um ajuste das condições laborais na carreira militar, pode agilizar ao longo do tempo a saída de altos quadros da estrutura para um mercado ávido dessa mão de obra qualificada (Moynihan & Landuyt, 2008).

Desenhando o perfil de *turnover*, o Oficial do QP do Exército Português mostra-se como um profissional satisfeito com a sua carreira (3,79/5) e afetivamente comprometido com a organização (3,8/5). O comprometimento normativo (2,98/5) denota-se como um fator praticamente nulo. Por sua vez, o CCal não se evidenciou como preditor da IT no presente estudo. Como resultado, no caso dos oficiais, das três formas de comprometimento o afetivo é o que assume maior expressão, sendo resultado do facto dos militares se caracterizarem por um forte vínculo emocional, identificação e envolvimento com a organização militar (Tremble et al., 2003).

Prosseguindo, o Oficial do QP também se mostra embutido na organização (JEon: 3,44/5), representando um encaixe (*fit*) nesta e a presença de *links* com a estrutura e com as restantes pessoas que a compõem. No que se refere à congruência entre os valores pessoais e os valores da organização (P-O *fit*), estas relacionam-se de forma positiva (3,52/5), traduzindo claros níveis de aculturação e uma identificação com os valores militares.

Embora, os antecedentes até agora não demonstrem um comportamento vincado (isto é, superior a 4 numa escala de 5), verifica-se que o militar na categoria de Oficial do QP é profissionalmente satisfeito, comprometido, com elevados níveis de identificação com a organização e embutido na mesma. Contudo, percebendo a perceção de como os Oficiais atestam a sua relação com a organização (a partir do POS), esta denota-se como o antecedente mais negativo (2,56/5). Desta forma, representa que os oficiais não se sentem devidamente recompensados pela estrutura, quer em termos remuneratórios e de benefícios, quer pela perceção de zelo e de respeito sentido. Esta falta de apoio acaba por ter repercussões em todos os fatores analisados anteriormente, tal como preconizado em Akgunduz e Sanli (2017), Aubé et al. (2007), Dawley et al. (2010), Eder e Eisenberger (2008) e Zumrah e Boyle (2015): maior IT, menor SL, menor CO, menor JEon e maior procura por OAP. Por consequência, a procura por OAP é relativamente positiva (3,44/5), transpondo uma procura constante por oportunidades alheias à carreira militar. Seguindo o raciocínio da *unfolding model*, possíveis *leavers* comparam constantemente alternativas ao seu trabalho atual.

Figura n.º 14 – *Score* dos antecedentes da intenção de *turnover* dos Oficiais do Quadro do Exército Português



Fonte: Elaboração própria

Realizando um *score*<sup>52</sup> dos antecedentes da intenção de saída (Figura n.º 14), obteve-se um valor de 16,6/25 (67%), demonstrando um valor razoável quanto ao bem-estar na organização. Este *score* evidenciar-se-á mais importante para realizar comparações entre as diferentes especialidades.

Por conseguinte, numa breve análise por postos e especialidades, com o presente estudo foi possível verificar que o posto de TEN é o que demonstra uma maior IT da organização, diminuindo essa intenção à medida que se sobe na carreira. Contudo, é de realçar que existe um desfalque temporal entre a intenção e a efetivação da saída, pois, como verificado na revisão da literatura, o posto com maior atrito de *turnover* é o de CAP, seguindo-se de MAJ. Seriam necessários mais estudos para tentar explicar este desvio, mas uma eventual justificação pode ser atribuída à indemnização necessária pagar à Fazenda Nacional. Efetivamente, a obrigação desta indemnização para a saída da organização antes do cumprimento do tempo efetivo dos oito anos, pode levar à inibição da quebra contratual (por exemplo, tendo em conta um ALF ou um TEN, que querendo abandonar a organização, só poderá efetivar essa intenção no posto de CAP, se não quiser pagar a indemnização). Deste modo,

<sup>52</sup> Construiu-se uma pontuação, através da soma de todos os antecedentes da IT obtidos pelos oficiais com efeito positivo e subtraiu-se o antecedente de IT com efeito negativo (OAP):

$$Score = SL + CAf + CNorm + JEon + POS + P-O\ fit - OAP$$

é possível afirmar que esta determinação dos oito anos acaba por ter um duplo efeito positivo na Instituição Militar: (1) evita rácios elevados de *turnover* sobretudo no posto de TEN; e, (2) essa imposição leva à permanência na organização, mesmo que forçada e, consequentemente, reforça com o tempo a ligação do militar com a organização e com os restantes camaradas, levando ao aprofundamento dos *links* e do encaixe organizacional. De tal forma, torna-se cada vez mais difícil para o indivíduo quebrar estes *links* com o passar do tempo (quanto maior o tempo de serviço na organização, maior a dificuldade de a abandonar), tal como preconizado na *JE Theory* (Lee et al., 1999; Steel & Lounsbury, 2009).

Consequentemente, no presente estudo, a *JEon* aumenta continuamente entre os postos de TEN e de COR, variando entre os 3,23 (TEN) e os 3,72 (COR). Verifica-se ainda que quanto maior o tempo na organização, menor a procura por OAP e maior a SL, o CAF, o CNorm, o *JEon*, o POS e o P-O *fit*<sup>53</sup>. Os resultados são congruentes em vários estudos, sobretudo na Administração Pública, onde existe uma maior estabilidade profissional (Bal et al., 2013; Pitts et al., 2011).

Quanto às especialidades, ENG é onde se preconiza a maior IT, seguindo-se de ART e de SAUD. Analisando os antecedentes da IT por especialidades<sup>54</sup>, constata-se que: (1) todas as especialidades demonstram uma fraca POS, uma vez que os Oficiais do QP do Exército Português não se sentem recompensados pela organização, podendo ser em termos económico-financeiros ou em termos de respeito e zelo do seu bem-estar (Dawley, Houghton, & Bucklew, 2010); (2) ART, ENG e SAUD são as três especialidades que demonstram menos SL, menor CAF, menos POS, menos CNorm (a par com TM e ADMIL) e menos P-O *fit* (depois de ADMIL). Verificando o *score* dos antecedentes da IT, estas três especialidades (SAUD: 14,5/25; ENG: 15,24/25; ART: 15,92/25) são as que demonstram menor bem-estar organizacional, justificando-se assim as suas maiores IT. Comparando com a efetivação de saída, abordado na revisão da literatura, SAUD, ENG e ART são das especialidades com maior saída em números absolutos, a par com CAV. Uma maior especificação do comportamento dos antecedentes de *turnover* e a conceção de um perfil de *turnover* para cada especialidade pode ser visto no Apêndice F.

Por conseguinte, práticas de GRH devem ser implementadas prioritariamente para aumentar a perceção de suporte organizacional (POS) dos militares. Primar por esta via, permitiria indiretamente aumentar a SL, aumentar o CO, intensificar a JE, diminuir a procura por OAP e, por sua vez, reduzir a IT (Rhoades & Eisenberger, 2002). Como evidenciado

<sup>53</sup> Ver Tabela n.º 40 - Média dos antecedentes de *turnover* por postos.

<sup>54</sup> Ver Tabela n.º 39 - Média dos antecedentes de *turnover* por especialidades.

uma parte significativa dos altos cargos da estrutura militar (oficiais) do Exército Português não recusa liminarmente a possibilidade de abandonar a organização (quase 60%), portanto, o sistema deve arranjar meios de combater o presente paradigma, com o foco de evitar sobretudo o *turnover* disfuncional.

Assim sendo, práticas de GRH, como melhorias das condições profissionais (e.g. aumentos salariais, redução da carga horária, promoções por mérito, maior planeamento da carreira), reforço do treino e de competências (*skills*), providência de uma maior autonomia e responsabilidade, maior participação na tomada da decisão, aumento e melhoria dos fluxos da comunicação organizacional (e.g. aumentar o *feedback*), entre outras, são tidas como possíveis práticas a adotar para melhorar o bem-estar organizacional de qualquer profissional (Armstrong & Taylor, 2020; Buller & McEvoy, 2012; Pfeffer, 1994).

“Obter o melhor das pessoas é responsabilidade principal dos seus líderes (comandantes), através de uma liderança eficaz. Mas também é preocupação dos especialistas de GRH que podem ajudar a criar um ambiente de trabalho favorável ao alto desempenho e podem introduzir políticas e práticas que incentivem as pessoas a fazer tudo o que se espera delas, se não mais” (Armstrong & Taylor, 2020, p. 167).

Recompensas extrínsecas, compostas sobretudo por benefícios financeiros ou tangíveis (e.g. como salários, bónus, subsídios, prémios de seguro, entre outros) são tidos como importantes e poderosos, mas cujo efeito é apenas no imediato e não no longo-termo. Efetivamente, são as recompensas intrínsecas (e.g. louvores, diplomas, *feedbacks* positivos, medalhas, entre outros) que tendem a ter um efeito mais profundo e de longo prazo porque são inerentes aos indivíduos e ao trabalho (Armstrong & Taylor, 2020). Por conseguinte, dada as condicionalidades financeiras do Estado, o aumento do bem-estar dos militares não tem de obrigatoriamente passar pela componente financeira, sendo que existem outras vias de atingir este fim. Como evidenciado por Silva, Lopes e Rosado (2020), as recompensas intrínsecas têm um efeito positivo no comportamento organizacional dos militares (no caso específico da Guarda Nacional Republicana), tendo-se chegado à conclusão que as recompensas intrínsecas são uma fonte de motivação e de promoção de identidade do militar para com a organização, podendo ser um fator mais valioso que as próprias recompensas extrínsecas.

## 5.2. O Modelo da Intenção de *turnover* e a influência da *Proximal Withdrawal States Theory*

No que se refere ao conjunto de antecedentes de IT, a SL, as OAP, o CNorm, o CAf, o POS, o JEon e o P-O *fit* obtiveram correlações significativas com IT, assumindo-se como preditores da IT quando usados isoladamente. Contudo, uma vez empregues em conjunto, o JEon e o P-O *fit* não se conjeturam como bons preditores nos modelos constituídos. O modelo composto pela SL, as OAP e o POS assumiu-se como o melhor em termos de ajuste estatístico, explicando 65% da variação da IT.

Relativamente, à capacidade de predição destes preditores a presente investigação alcançou resultados semelhantes aos de Li et al., (2016): estes só não são mais eficazes devido aos trabalhadores que se personificam como relutantes. Com efeito, os antecedentes assumem correlações e níveis de significância maiores no caso dos oficiais entusiastas do que nos oficiais relutantes. Isto acontece porque as atitudes e as variáveis que refletem as preferências dos relutantes poderão ser incongruentes com os seus desejos (Li et al., 2016) (e.g. assumem querer ficar na organização, mas admitem ter que sair num futuro próximo). A presente investigação evidencia pela primeira vez o comportamento da POS e da P-O *fit* de acordo com a PWST, tendo seguido a mesma tendência que os demais antecedentes de *turnover*. Em adição, as interações dos antecedentes, como o caso das OAP e da CCal, revelam-se contraditórias às conceções teóricas. No primeiro caso, as OAP nos (Oficiais) relutantes não exibem uma correlação significativa com a SL, o CAf, o CNorm, o JEon e com o P-O *fit*, tal como em Li et al., (2016). Isto significa que no caso Oficiais relutantes, a procura por alternativas profissionais no mercado civil não está alinhada com a insatisfação, falta de comprometimento ou com a falta de encaixe na organização.

No caso do CCal verificaram-se também vários comportamentos incoerentes: (1) este não se assumiu como preditor da IT no presente estudo, resultado semelhante em vários estudos em contexto militar, como em Holtom et al. (2014) e Nicol et al. (2011). Assim, a PWST parece ser uma razão plausível para este fenómeno, causada pelo facto dos relutantes não evidenciarem uma correlação significativa entre as duas variáveis, ao contrário dos entusiastas; (2) a relação com as restantes dimensões do comprometimento difere consoante o estado PSWT. Efetivamente, a correlação do CCal com o CAf e com o CNorm são estatisticamente significativas e **negativas** no caso dos relutantes e estatisticamente significativas e **positivas** no caso dos entusiastas. O presente estudo é o primeiro a evidenciar estas relações de acordo com a PWST e o primeiro a chegar a estas conclusões. Deste modo, um Oficial

relutante à medida que diminui o seu comprometimento emocional (CAf) e o seu dever/lealdade (CNorm) para com a organização, a sua relação com esta apenas por interesses/necessidades económico-financeiras (CCal) aumenta, enquanto no caso de um oficial entusiasta verifica-se exatamente o oposto (a diminuição do CAf e do CNorm é acompanhada também por uma diminuição do CCal); e, (3) o CCal não manifesta uma correlação com a JEon, o POS e com o P-O *fit* nos oficiais relutantes. Realça-se mais uma vez que o estado PWST pode variar no indivíduo ao longo do tempo.

Finalizando, relativamente à PWST, o modelo da intenção de *turnover* composto apenas por entusiastas conseguiu obter valores de predição significativamente superiores quando comparado ao modelo composto apenas pelos relutantes. Assim, confirma-se que os preditores da IT se evidenciam mais forte nos entusiastas do que nos relutantes.

Deste modo, não se tendo o CCal assumido como um preditor de IT e tendo o POS obtido valores significativamente superiores ao CAf, o modelo de *turnover* NATO de Sümer & van de Vem (2007) não se mostra adequado, pelo menos ao paradigma português. Não obstante, a SL e o POS denotam-se como os melhores antecedentes em todos os paradigmas levantados na investigação. Propõe-se assim que o modelo de *turnover* deva ser constituído apenas pela SL, pelo POS e pelas OAP (Figura n.º 11), onde a introdução de outras variáveis é desaconselhada, pois, aumenta a complexidade dos modelos e diminui o seu ajuste (*fit*) (Anderson et al., 2014). Este modelo foi capaz de prever a variação da IT em 65%.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Tendo sido concretizada a parte relativa à revisão da literatura e da investigação empírica, segue-se a fase final da estrutura do trabalho. Por conseguinte, o presente capítulo expressa as conclusões mais pertinentes baseadas na análise e discussão de resultados obtidos a fim de dar respostas às questões levantadas pela investigação.

Importa salientar que o objetivo da investigação se prendeu com o desenho de um perfil exordial de *turnover* dos Oficiais do QP do Exército Português, através do estudo de um conjunto de antecedentes associados a este fenómeno. Tendo isto por base também foi possível medir o bem-estar organizacional dos seus membros, evidenciar as melhores práticas de GRH para assim, como objetivo final, evitar o *turnover* disfuncional, e propor um modelo de *turnover*. De notar que mais uma vez que o *turnover* não é um fenómeno prejudicial para as organizações, sendo desejado até um certo ponto. As organizações devem incentivar o *turnover* funcional, combater o *turnover* disfuncional, primando para que os recursos humanos mais qualificados permaneçam na estrutura.

Começando pela QD<sub>1</sub>: “**Qual o estado da intenção de *turnover* nos Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português?**”, é possível aferir que os Oficiais do QP exibem, conforme os dados obtidos, uma tendência reduzida da intenção de saída da organização. Contudo, cerca de 20% da estrutura afirmou querer sair da organização, aumentando para 58,6% aqueles que admitem a possibilidade de sair. O aumento dos níveis da IT, caso se proponha vencimentos significativos maiores no mercado civil e a procura positiva de alternativas por parte dos Oficiais remata a ideia de que a degradação das carreiras públicas e o surgimento de novas oportunidades na economia pode potenciar a saída de Oficiais no futuro, ativando planos de saída da organização. Conclui-se ainda que ENG, ART e SAUD são as especialidades com maior intenção de abandono, enquanto referente aos postos, são os TEN que evidenciam um maior desejo de abandonar a carreira militar, diminuindo esse desejo à medida que se progride na carreira.

Relativamente à QD<sub>2</sub>: “**Quais são os antecedentes que afetam a intenção de *turnover* entre os Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português?**”, constata-se que, de todos os antecedentes estudados, as Oportunidades Alternativas Profissionais, a Satisfação Laboral, a *Perceived Organization Support*, a *Person-Organization fit*, a *on-the-job-embeddedness*, o Comprometimento Afetivo e o Comprometimento Normativo, evidenciaram-se como preditores da Intenção de *Turnover*, quando usados separadamente. Contudo,

quando aplicados em conjunto, constituindo modelos da intenção de *turnover*, o *on-the-job embeddedness* e o *Person-Organization fit* não se conjecturaram como bons preditores. Por sua vez, o modelo constituído pela Satisfação Laboral, as Oportunidades Alternativas e a *Perceived Support Organization* mostrou-se como o modelo com melhor ajuste, explicando 65% da variação da IT. Por outro lado, o Comprometimento Calculativo demarcou-se como sendo o único antecedente a não conseguir prever a Intenção de *Turnover*. Desta forma, ajustes ao modelo de *turnover* NATO devem ser feitos, tendo em conta as presentes conclusões e outras investigações feitas no ramo militar nos últimos dez anos.

No que diz respeito à QD<sub>3</sub>: “**Qual o impacto da *Proximal Withdrawal State Theory* no comportamento das determinantes de turnover?**”, foi possível constatar que os resultados obtidos foram similares ao estudo de Li et al., (2016): os preditores de *turnover* não se evidenciam mais eficazes, devido aos ditos relutantes, onde os seus atos não são coadjuvantes com os seus desejos. A presente investigação permitiu obter novos *inputs* científicos relativos a esta nova teoria. Foi o primeiro estudo a apresentar o comportamento do POS e do P-O *fit* de acordo com a PWST, onde se concluiu que ambas as variáveis indicam comportamentos análogos aos restantes antecedentes, isto é, profissionais entusiastas demonstram valores das variáveis mais vinculados que os profissionais relutantes.

Não menos importante, foi o primeiro estudo a evidenciar o comportamento contraditório do CCal consoante o estado PWST: um profissional relutante, à medida que os seus comprometimentos afetivos e normativos diminuem, o comprometimento calculativo aumenta; enquanto num profissional entusiasta, a diminuição de um tipo de comprometimento é acompanhada pela diminuição simultânea dos restantes tipos de comprometimento. Este comportamento contraditório poderá ser uma potencial explicação da razão pela qual o comprometimento calculativo não se demonstrar como um preditor da Intenção de *Turnover* em vários estudos. Mais estudos deverão ser feitos para aprofundar o impacto destas descobertas no comportamento organizacional dos profissionais.

Por fim, modelos diferenciados entre entusiastas e relutantes denotam obter valores significativamente diferentes. Efetivamente, o modelo composto pela amostra caracterizada como entusiasta conseguiu melhorar a capacidade de predição do modelo geral, num ponto percentual, enquanto o modelo constituído apenas pelos relutantes sofreu uma deterioração significativa, tendo baixado quase quatorze pontos percentuais. Evidenciou-se assim que a relutância quanto ao ato de *turnover* por parte dos profissionais prejudica a eficácia das determinantes da IT.

Respondidas as QD em conjugação com os dados obtidos no decorrer desta investigação, estão reunidas as condições para responder à QC “**Qual o perfil de turnover entre os Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português?**”. Assim sendo, o Oficial do Exército Português demonstra uma intenção relativamente reduzida de abandonar a organização. Esta intenção é alimentada por um conjunto de fatores que justificam o seu comportamento organizacional. O Oficial do QP evidencia-se como um militar satisfeito, comprometido afetivamente, com elevados níveis de identificação, aculturação com a organização e embutido na mesma. Por sua vez, os níveis de comprometimento normativo, isto é, o dever de lealdade, demonstra valores praticamente nulos na organização. Em contrapartida, os Oficiais do QP não se sentem devidamente recompensados pela estrutura. Esta ideia é comum a todas as especialidades, mas sendo mais realçada nas especialidades de ENG, SAUD e ART, as que apresentam uma maior intenção de abandono. Os altos quadros da carreira militar também evidenciam um nível moderadamente alto de procura por oportunidades alternativas no mercado civil, seguindo o raciocínio da *unfolding model*, onde possíveis *leavers* comparam constantemente alternativas ao seu trabalho atual. Assim, tendo em conta a literatura existente, é recomendada a aplicação de políticas e de práticas de GRH, sobre a forma de recompensas extrínsecas ou intrínsecas, para aumentar a *Perceived Organization Support* que, conseqüente, acabará por ter um impacto nos restantes antecedentes de *turnover*.

As respostas às QD e, conseqüentemente, à QC, possibilitaram o cumprimento do objetivo geral e específicos desta investigação, através de uma sequência lógica com a finalidade de contribuir para o conhecimento aprofundado das matérias abordadas. Os resultados apresentados constituem um contributo tanto para o Exército Português como para o meio académico, pois permitiu definir um perfil organizacional dos Oficiais do Exército Português, estabelecer um modelo da intenção de *turnover* dos mesmos e acrescentar novos *inputs* à teoria da PWST. Mais estudos são recomendados com o intuito de completar os perfis e verificar a sua evolução ao longo do tempo.

Terminada a investigação e fazendo uma retrospectiva, no sentido de estabelecer as principais limitações, há a salientar que o trabalho de campo decorreu sem grandes entraves e de acordo com o planeamento de que foi alvo no projeto. Contudo, dado o panorama de pandemia, com os conseqüentes problemas económicos e sociais aportados, a medição dos antecedentes de *turnover*, nomeadamente, a IT e a procura por OAP poderá ter sido influenciada. Isto, no sentido em que uma crise económico-social poderá diminuir as intenções de saída e a procura por oportunidades no mercado por parte dos profissionais de uma organização, face à garantia de estabilidade que a carreira militar providencia.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: toward an organizational level model. *Academy of Management Review*. *Academy of Management*, 9(2), 331–341. <https://doi.org/10.5465/AMR.1984.4277675>
- Abelson, M. A. (1987). Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 382–386. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.382>
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior Organizational Behavior and Human Decision Processes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975). A Bayesian analysis of attribution processes. *Psychological Bulletin*, 82(2), 261–277. <https://doi.org/10.1037/h0076477>
- Akgunduz, Y., & Sanli, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118–125. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.002>
- Alexander, J. A., Bloom, J. R., & Nuchols, B. A. (1994). Nursing Turnover and Hospital Efficiency: An Organization-Level Analysis. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 33(4), 505–520. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1994.tb00355.x>
- Allen, N., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Anderson et al. (2014). *Multivariate Data Analysis*. In *Pearson Education Limited* (7th ed.). Routledge.
- Assembleia da República [AR] (2014). Lei n.º 35/2014 de 20 de junho: Aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. *Diário da República*, n.º 117/2014, Série I.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong’s handbook of human resource management practice. In Kogan Page Publishers. (Ed.), *The SAGE Handbook of Human Resource Management*.
- Aubé, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479–495.

- <https://doi.org/10.1108/02683940710757209>
- Bal, P. M., de Cooman, R., & Mol, S. T. (2013). Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 107–122. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.626198>
- Bannister, B. D., & Griffeth, R. W. (1986). Applying a Causal Analytic Framework to the Mobley, Horner, and Hollingsworth (1978) Turnover Model: A Useful Reexamination. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 12(3), 433–443.
- Barney, J. (1991). Firm Resources ad Sustained Competitive Advantage. In *Journal of Management* (Vol. 17, Issue 1, pp. 99–120).
- Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5, Part 2), 9–49. <https://doi.org/10.1086/258724>
- Behr, D. (2017). Assessing the use of back translation: the shortcomings of back translation as a quality testing method. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(6), 573–584. <https://doi.org/10.1080/13645579.2016.1252188>
- Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Branco, E. (2018). *A saída precoce dos oficiais Médicos das Forças Armadas*. Instituto Universitário Militar.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43–56. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>
- Burgess (1998). Analyzing firms, jobs, and turnover. *Monthly Labor Review*, 121(7), 55–58.
- Burton, J. P., Holtom, B. C., Sablinski, C. J., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2010). The buffering effects of job embeddedness on negative shocks. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 42–51. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.006>
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Cafri, G., Kromrey, J. D., & Brannick, M. T. (2010). A Meta-Meta-Analysis: Empirical Review of Statistical Power, Type I Error Rates, Effect Sizes, and Model Selection of Meta-Analyses Published in Psychology. *Multivariate Behavioral Research*, 45(2),

- 239–270. <https://doi.org/10.1080/00273171003680187>
- Campion, M. A. (1991). Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 199–212. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.199>
- Cantarelli, P., Belardinelli, P., & Belle, N. (2013). A Meta-Analysis of Job Satisfaction Correlates in the Public Administration Literature. *Review of Public Personnel Administration*, 36(2), 115–144. <https://doi.org/10.1177/0734371X15578534>
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *The Academy of Management Review*, 14(3), 333. <https://doi.org/10.2307/258171>
- Cheng, J. C. & O-Yang, Y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72(November 2017), 78–85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.005>
- Clinton, M., Knight, T., & Guest, D. E. (2012). Job Embeddedness: A new attitudinal measure. *International Journal of Selection and Assessment*, 20(1), 111–117. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2012.00584.x>
- Coates, H. R., Silvernail, T. S., Fulton, L. V., & Ivanitskaya, L. (2011). The Effectiveness of the Recent Army Captain Retention Program. *Armed Forces & Society*, 37(1), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0095327X10372599>
- Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429–1443. <https://doi.org/10.1177/0149206310397772>
- Cohen, A. (1993). Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1140–1157. <https://doi.org/10.5465/256650>
- Colley, L., McCourt, W., & Waterhouse, J. (2012). Hybrids and Contradictions: Human Resource Management in the Contemporary Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 35(8), 507–512. <https://doi.org/10.1080/01900692.2012.687958>
- Comando Pessoal [CmdPess] (2020). *Abates de Oficiais do Exército Português ao Quadro Permanente* [Unpublished Manuscript]. Exército Português.
- Comando Pessoal [CmdPess] (2021). *Efetivo de Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português em 2020* [Unpublished Manuscript]. Exército Português.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary

- review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.  
<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a Global Measure of Job Embeddedness and Integration Into a Traditional Model of Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031–1042.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1031>
- Dalton, D. R., Johnson, J. L., & Daily, C. M. (1999). On the Use of “Intent to . . .” Variables in Organizational Research: An Empirical and Cautionary Assessment. *Human Relations*, 52(10), 1337–1350.
- Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1979). Turnover Turned Over: An Expanded and Positive Perspective. *Academy of Management Review*, 4(2), 225–235.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1979.4289021>
- Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover Overstated: The Functional Taxonomy. *Academy of Management Review*, 7(1), 117–123.
- Dattalo, P. (2009). Determining Sample Size: Balancing Power, Precision, and Practicality. In *Determining Sample Size: Balancing Power, Precision, and Practicality*.  
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195315493.001.0001>
- Davidson, M. C. G., Timo, N., & Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost?: A case study of Australian four- and five-star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451–466.  
<https://doi.org/10.1108/09596111011042686>
- Dawley, D., Houghton, J., & Bucklew, N. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *Journal of Social Psychology*, 150(3), 238–257. <https://doi.org/10.1080/00224540903365463>
- Donnelly, D. P. & Quirin, J. J. (2006). An extension of Lee and Mitchell’s unfolding model of voluntary turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 27(1), 59–77.  
<https://doi.org/10.1002/job.367>
- Dos Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2013). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). *Laboratório de Psicologia*, 8(2). <https://doi.org/10.14417/lp.642>
- Dowdy, J. (2017). More tooth, less tail: Getting beyond NATO’s 2 percent rule. *McKinsey&Company*, November, 9. <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/more-tooth-less-tail-getting-beyond-natos-2-percent-rule?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1711>

- 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*, 46(2), 185–201. <https://doi.org/10.1002/hrm.20156>
- Eder, P. & Eisenberger, R. (2008). Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55–68. <https://doi.org/10.1177/0149206307309259>
- Egger, M., Smith, G. D., & Phillips, A. N. (1997). Meta-analysis: Principles and procedures. *BMJ*, 315(7121), 1530–1537. <https://doi.org/10.1136/bmj.315.7121.1533>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Eisenberger 1986 JAppPsychol POS original article. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Felps, W., Mitchell, T. R., Herman, D. R., Lee, T. W., Brooks, C., & Harman, W. S. (2009). Turnover Contagion : How Coworkers ' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting. *The Academy of Management Journal*, 52(3), 545–561.
- Finch, H. (2006). Comparison of the performance of varimax and promax rotations: Factor structure recovery for dichotomous items. *Journal of Educational Measurement*, 43(1), 39–52. <https://doi.org/10.1111/j.1745-3984.2006.00003.x>
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9(4), 479–493.
- Glebbeeck, A. C. & Bax, E. H. (2004). Is High Employee Turnover Really Harmful? An Empirical Test Using Company Records. *Academy of Management Journal*, 47(2), 277–286. <https://doi.org/10.5465/20159578>
- Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 868–872. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.6.868>
- Griffeth, R. W. & Hom, P. W. (1988). A Comparison of Different Conceptualizations of Perceived Alternatives in Turnover Stable. *Journal of Organizational Behavior*, 9(2), 103–111.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Griffeth, R. W. & Hom, P. W. (1995). The employee turnover process. *Research in personnel and human resources management*, 13(3), 245-293.

- Grissom, J. A., Viano, S. L., & Selin, J. L. (2016). Understanding Employee Turnover in the Public Sector: Insights from Research on Teacher Mobility. *Public Administration Review*, 76(2), 241–251. <https://doi.org/10.1111/puar.12435>
- Hair, J. F. (2011). Multivariate Data Analysis: An Overview. In *International Encyclopedia of Statistical Science* (pp. 904–907). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-04898-2\\_395](https://doi.org/10.1007/978-3-642-04898-2_395)
- Haltiner, K. W. (2006). The Decline of the European Mass Armies. *Handbook of the Sociology of the Military*, 25(1), 361–384. [https://doi.org/10.1007/0-387-34576-0\\_21](https://doi.org/10.1007/0-387-34576-0_21)
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. *Journal of Management*, 39(3), 573–603. <https://doi.org/10.1177/0149206311424943>
- Hitt, M. A., Haynes, K. T., & Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21 century. *Business Horizons*, 53(5), 437–444. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.05.004>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274. <https://doi.org/10.1080/19416520802211552>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337–352. <https://doi.org/10.1002/hrm.20074>
- Holtom, B. C., Smith, D. R., Lindsay, D. R., & Burton, J. P. (2014). The relative strength of job attitudes and job embeddedness in predicting turnover in a U.S. Military academy. *Military Psychology*, 26(5–6), 397–408. <https://doi.org/10.1037/mil0000055>
- Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1991). Structural Equations Modeling Test of a Turnover Theory: Cross-Sectional and Longitudinal Analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 350–366.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley ' s ( 1977 ) employee turnover model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 141–174.
- Hom, P. W., & Kinicki, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, 44(5), 975–987. <https://doi.org/10.2307/3069441>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–

545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal States and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, *138*(5), 831–858. <https://doi.org/10.1037/a0027983>
- Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P., & Li, L. (2009). Explaining Employment Relationships With Social Exchange and Job Embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, *94*(2), 277–297. <https://doi.org/10.1037/a0013453>
- Hoyle, R. (2012). Handbook of structural equation modeling. In *The Guilford Press*. <http://methods.sagepub.com/reference/encyc-of-research-design/n69.xml>
- Hyndman, N. & Lapsley, I. (2016). New Public Management: The Story Continues. *Financial Accountability and Management*, *32*(4), 385–408. <https://doi.org/10.1111/faam.12100>
- Jesus, P. (2017). *A Influência da Satisfação na Intenção de Saída dos Oficiais da Especialidade Piloto Aviador da Força Aérea Portuguesa* [Master Thesis, Academia da Força Aérea]. Instituto Universitário Militar.
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, *97*(5), 1077–1096. <https://doi.org/10.1037/a0028610>
- Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2018). Person–Organization Fit and Turnover Intention: Exploring the Mediating Role of Employee Followership and Job Satisfaction Through Conservation of Resources Theory. *Review of Public Personnel Administration*, *38*(2), 167–192. <https://doi.org/10.1177/0734371X16658334>
- Johnson, J. T., Griffeth, R. W., & Griffin, M. (2000). Factors discriminating functional and dysfunctional salesforce turnover. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *15*(6), 399–415. <https://doi.org/10.1108/08858620010349493>
- Joo, B. & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, *31*(6), 482–500. <https://doi.org/10.1108/01437731011069999>
- Karatepe, O. M. (2012). The Effects of Coworker and Perceived Organizational Support on Hotel Employee Outcomes: The Moderating Role of Job Embeddedness. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, *36*(4), 495–516. <https://doi.org/10.1177/1096348011413592>
- Kellough, J. E. & Osuna, W. (1995). Cross-Agency Comparisons of Quit Rates in the

- Federal Service: Another Look at the Evidence. *Review of Public Personnel Administration*, 15(4), 58–68. <https://doi.org/10.1177/0734371X9501500406>
- Kim, H.-Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 38(1), 52. <https://doi.org/10.5395/rde.2013.38.1.52>
- Kim, H. & Kao, D. (2014). A meta-analysis of turnover intention predictors among U.S. child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 47(P3), 214–223. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2014.09.015>
- Kwak, S. G. & Kim, J. H. (2017). Central limit theorem: The cornerstone of modern statistics. *Korean Journal of Anesthesiology*, 70(2), 144–156. <https://doi.org/10.4097/kjae.2017.70.2.144>
- Lee, S. (2018). Employee Turnover and Organizational Performance in U.S. Federal Agencies. *American Review of Public Administration*, 48(6), 522–534. <https://doi.org/10.1177/0275074017715322>
- Lee, T. W. (1988). How job dissatisfaction leads to employee turnover. *Journal of Business and Psychology*, 2(3), 263–271.
- Lee, T. W., Hom, P., Eberly, M. & Li, J. (2018). Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. *Organizational Dynamics*, 47(2), 88–98. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.08.004>
- Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51–89. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410122008>
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaneil, L. S. & Hill, J. W. (1999). The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension. *Academy of Management Journal*, 42(4), 450–462. <https://doi.org/10.5465/257015>
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711–722. <https://doi.org/10.2307/20159613>
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Wise, L. & Fireman, S. (1996). An unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Journal*, 39(1), 5–36. <https://doi.org/10.2307/256629>
- Lee, T. W. & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover. *Academy of Management*

- Journal*, 30(4), 721–743. <https://doi.org/10.5465/256157>
- Lewis, M. R. (2004). Army Transformation and the Junior Officer Exodus. *Armed Forces & Society*, 31(1), 63–93. <https://doi.org/10.1177/0095327X0403100104>
- Li, J. J., Lee, T. W., Mitchell, T. R., Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (2016). The effects of proximal withdrawal states on job attitudes, job searching, intent to leave, and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 101(10), 1436–1456. <https://doi.org/10.1037/apl0000147>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Lubke, G. H. & Muthén, B. (2005). Investigating population heterogeneity with factor mixture models. *Psychological Methods*, 10(1), 21–39. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.10.1.21>
- Lytell, M. C. & Drasgow, F. (2009). “Timely” methods: Examining turnover rates in the U.S. military. *Military Psychology*, 21(3), 334–350. <https://doi.org/10.1080/08995600902914693>
- Matz, A. K., Woo, Y. & Kim, B. (2014). A meta-analysis of the correlates of turnover intent in criminal justice organizations: Does agency type matter? *Journal of Criminal Justice*, 42(3), 233–243. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2014.02.004>
- March, J. G. and Simon, H. A. (1958). *Organizations*, John Wiley & Sons. New York.
- McConnell, C. R. (2007). Analysis and control of employee turnover. *Health Care Manager*, 26(1), 84–94. <https://doi.org/10.1097/00126450-200701000-00011>
- McElroy, J. C., Morrow, P. C. & Rude, S. N. (2001). Turnover and organizational performance: A comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1294–1299. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1294>
- McEvoy, G. M. & Cascio, W. F. (1985). Strategies for Reducing Employee Turnover. A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 342–353. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.2.342>
- Meier, K. J. & Hicklin, A. (2008). Employee turnover and organizational performance: Testing a hypothesis from classical public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 573–590. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum028>
- Memon, M. A., Rohani, S., Shahrina, M. N., Jun-Hwa, C., Hiram, T. & Francis, C. (2018). Person-organisation fit and turnover intention: The mediating role of work engagement.

- Journal of Management Development*, 25(8).
- Meyer, E. G. (2015). The Importance of Understanding Military Culture. *Academic Psychiatry*, 39(4), 416–418. <https://doi.org/10.1007/s40596-015-0285-1>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Kam, C., Goldenberg, I. & Bremner, N. L. (2013). Organizational commitment in the military: Application of a profile approach. *Military Psychology*, 25(4), 381–401. <https://doi.org/10.1037/mil0000007>
- Moynihan, D. P. & Landuyt, N. (2008). Explaining turnover intention in state government: Examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 120-143.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2015). Decreto-Lei n.º 90/2015: Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas. *Diário da República*, n.º 104/2015, Série I.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>
- Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111–116. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285493>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Mobley, W. H., Horner, S. O. & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Morrell, K., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. (2001). Unweaving leaving: The use of models in the management of employee turnover. *International Journal of*

- Management Reviews*, 3(3), 219–244. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00065>
- Moskos, C. C., & Wood, F. R. (Eds.). (1988). *The military: More than just a job?*. Potomac Books Incorporated.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee Relations*, 40(2), 433–455. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2016-0172>
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-65172-9\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-65172-9_6)
- NATO (2007). Recruiting and Retention of Military Personnel. In *Research And Technology Organisation* (Vol. 323, Issue October).
- Neuman, W. L. (2007). Basics of social research. In *Quarterly Journal of Economics* (Vol. 26, Issue 2). Pearson/Allyn and Bacon. <https://doi.org/10.2307/1884765>
- Nickell, S. (1997). Unemployment and Labor Market Rigidities: Europe versus North America. *Journal of Economic Perspectives*, 11(3), 55–74. <https://doi.org/10.1257/jep.11.3.55>
- Nicol, A. A. M., Rounding, K., & MacIntyre, A. (2011). The impact of Social Dominance Orientation and Right-Wing Authoritarianism on the relation between Person-Organization fit with commitment, satisfaction, and turnover intentions. *Personality and Individual Differences*, 51(8), 893–898. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.07.009>
- Norris, C. M., Ghali, W. A., Saunders, L. D., Brant, R., Galbraith, D., Faris, P., & Knudtson, M. L. (2006). Ordinal regression model and the linear regression model were superior to the logistic regression models. *Journal of Clinical Epidemiology*, 59(5), 448–456. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2005.09.007>
- O’Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work Group Demography, Social Integration, and Turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 21–37. <https://doi.org/10.2307/2392984>
- O’Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <https://doi.org/10.5465/256404>

- Österberg, J., & Rydstedt, L. (2018). Job satisfaction among Swedish soldiers: Applying the Job Characteristics Model to newly recruited military personnel. *Military Psychology, 30*(4), 302–310. <https://doi.org/10.1080/08995605.2018.1425585>
- Park, J., & Min, H. (Kelly). (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management, 90*(June), 102599. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>
- Park, T. Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 268–309. <https://doi.org/10.1037/a0030723>
- Patrick J. Curran, Stephen G. West, & John F. Finch. (1996). The Robustness of Test Statistics to Nonnormality and Specification Error in Confirmatory Factor Analysis. *Psychological Methods, 1*(1), 16–29.
- Pfeffer, J. (2005). Changing mental models: HR's most important task. *Human Resource Management, 44*(2), 123–128. <https://doi.org/10.1002/hrm.20053>
- Pfeffer, J., & Davis-Blake, A. (1992). Salary Dispersion, Location in the Salary Distribution, and Turnover among College Administrators. *Industrial and Labor Relations Review, 45*(4), 753. <https://doi.org/10.2307/2524591>
- Pitts, D., Marvel, J., & Fernandez, S. (2011). So Hard to Say Goodbye? Turnover Intention among U.S. Federal Employees. *Public Administration Review, 71*(5), 751–760. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02414.x>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology, 59*(5), 603.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa State Press.
- Price, J. L., & Müller, C. W. (1981). A Causal Model of for Turnover for Nurses. *Academy of Management Journal, 24*(3), 543–565.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rijo, F., Ramalho, J., Mairos, J., & Paquete, O. (2018). A Retenção Dos Militares Nas Forças Armadas. *Revista de Ciências Militares, 1*, 333–356. <https://www.iium.pt/cisdi/index.php/pt/publicacoes/revista-de-ciencias-militares>.
- Robson, C., & McCartan, K. (2016). *Real world research: a resource for users of social research methods in applied settings* (4<sup>o</sup>). Wiley.

- <https://doi.org/10.1080/02607476.2012.708121>
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599–627. <https://doi.org/10.5465/256461>
- Sachau, D. A., Gertz, J., Matsch, M., Palmer, A. J., & Englert, D. (2012). Work-Life Conflict and Organizational Support in a Military Law Enforcement Agency. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 27(1), 63–72. <https://doi.org/10.1007/s11896-011-9095-x>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research Methods for Business Students. In *Pearson education*. (5th ed.). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/qmr.2000.3.4.215.2/full/html>
- Shipp, A. J., Furst-Holloway, S., Harris, T. B., & Rosen, B. (2014). Gone Today but here Tomorrow: Extending the Unfolding Model of Turnover to Consider Boomerang Employees. *Personnel Psychology*, 67(2), 421–462. <https://doi.org/10.1111/peps.12039>
- Siebert, W., & Zubanov, N. (2009). Searching for the optimal level of employee turnover: A study of a large U.K. retail organization. *Academy of Management Journal*, 52(2), 294–313. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.37308149>
- Silva, A., Lopes, H., & Rosado, D. (2020). The Impact of Guarda Nacional Republicana 's Reward Systems on the Military 's Organizational Commitment. *Journal of Reviews on Global Economics*, 9, 483–498. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2020.09.45>
- Silva, S. (2016). *A relação entre a motivação, o sistema de recompensas e a intenção de saída dos oficiais da força aérea* [Master Thesis, Instituto Superior de Economia e Gestão]. Universidade de Lisboa.
- Smith, G. (2018). Step away from stepwise. *Journal of Big Data*, 5(1), 32. <https://doi.org/10.1186/s40537-018-0143-6>
- Soeters, J., Fenema, P., & Beeres, R. (2010). Managing Military Organizations. In *Managing Military Organizations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203857106>
- Staw, B. M. (1980). The Consequences of Turnover. *Journal of Occupational Behavior*, 1(4), 253–273. <https://doi.org/3000143>
- Steel, R. P., & Griffeth, R. W. (1989). The Elusive Relationship Between Perceived Employment Opportunity and Turnover Behavior: A. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 846–854. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5206842&site=eho>

- st-live&scope=site
- Steel, R. P., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2002). Practical retention policy for the practical manager. *Academy of Management Executive*, 16(2), 149–162. <https://doi.org/10.5465/AME.2002.7173588>
- Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19(4), 271–282. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.002>
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673–686. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.673>
- Strober, M. H. (1990). Human Capital Theory: Implications for HR Managers. *Industrial Relations*, 29(2), 214–239. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1990.tb00752.x>
- Sümer, H. C., & van de Ven, C. (2007). A proposed model of military turnover. *NATO Research and Technology*, 1–18.
- Sun, R., & Wang, W. (2017). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124–1141. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1257063>
- Temporão, M. (2020). *The relationship between leader-member exchange , perceived organizational and turnover intention : a study of the portuguese navy* [Master Thesis, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa]. Instituto Universitário de Lisboa.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 256–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tolbert, P. S., Simons, T., Andrews, A., & Rhee, J. (1995). The Effects of Gender Composition in Academic Departments on Faculty Turnover. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(3), 562. <https://doi.org/10.2307/2524782>
- Tremble, T. R., Payne, S. C., Finch, J. F., & Bullis, R. C. (2003). Opening organizational archives to research: Analog measures of organizational commitment. *Military Psychology*, 15(3), 167–190. [https://doi.org/10.1207/S15327876MP1503\\_02](https://doi.org/10.1207/S15327876MP1503_02)
- Van Breukelen, W., Van Der Vlist, R., & Steensma, H. (2004). Voluntary employee turnover: Combining variables from the “traditional” turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), 893–914. <https://doi.org/10.1002/job.281>

- Wen, Y., Zhu, F., & Liu, L. (2016). Person–organization fit and turnover intention: Professional identity as a moderator. *Social Behavior and Personality*, *44*(8), 1233–1242. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.8.1233>
- Zumrah, A. R., & Boyle, S. (2015). The effects of perceived organizational support and job satisfaction on transfer of training. *Personnel Review*, *44*(2), 236–254. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2013-0029>

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – MODELO DE ANÁLISE

Quadro n.º 4 – Modelo de análise da investigação

Questão Central	Questão derivada	Hipótese	Conceito	Variáveis	Método		Escala usada (e correspondência com as perguntas no questionário) *	Justificação
					Recolha	Análise		
Qual o perfil de <i>turnover</i> dos Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português?	QD <sub>1</sub> . Qual o estado da intenção de <i>turnover</i> dos Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português?	H <sub>1</sub> . Os Oficiais do quadro permanente do Exército Português demonstrarão uma reduzida intenção de <i>turnover</i> .	Intenção de <i>turnover</i>	Intenção de <i>turnover</i>	Análise documental	Análise estatística	<i>Turnover intention Scale</i> – 6 items (TIS-6) de Bothma e Roodt (2013) (II-1.1; II-1.2; II-1.3; II-1.4; II-1.5; II-1.6)	“Por conseguinte, tendo em conta os números de saídas, a problemática do <i>turnover</i> efetivo no Exército Português, não se coloca em questão, dada as saídas serem residuais todos os anos num universo vasto de oficiais, resultando numa taxa de <i>turnover</i> inferior a 2%” (p. 22).
		H <sub>2</sub> . Oficiais de posto capitão apresentarão a maior intenção de <i>turnover</i> da organização.		Posto			Posto (I-3.)	“Relativamente ao número de saídas por posto – Figura 6 (esquerda), o posto de capitão é o que apresenta maior atrição (18 saídas)” (p. 22).
		H <sub>3</sub> . Oficiais de especialidades na área das engenharias e da saúde evidenciarão a maior intenção de <i>turnover</i> da organização.		Especialidades			Especialidade (I-4.)	“Em termos relativos, são as especialidades da área de Saúde (MED, FARM, DENT e VET) e da área das engenharias (ENG, TM e MAT) que apresentam as maiores taxas de <i>turnover</i> ” (pp. 22-23).
	QD <sub>2</sub> . Quais são os antecedentes que afetam a intenção de <i>turnover</i> entre os Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português?	H <sub>4</sub> . A Satisfação laboral está negativamente relacionada com a intenção de <i>turnover</i> .	Determinantes de <i>turnover</i>	Satisfação Laboral	Análise documental	Análise estatística	<i>Michigan Organizational Assessment Quest</i> (II-2.1; II-2.2; II-2.3)	“contata-se que o CO, CCal, CAF, CNorm, SL, JE e POS são antecedentes justificativos e confiáveis da IT, demonstrando uma relação forte e negativa” (p. 11).
		H <sub>5</sub> . O Comprometimento Afetivo está negativamente relacionado com a intenção de <i>turnover</i> .		Comprometimento afetivo			Escada do Comprometimento Organizacional de Allen e Meyer (1990) adaptada por Nascimento, Lopes, e Salgueiro (2008) (II-2.5; II-2.9; II-2.10; II-2.12; II-2.14; II-2.18)	“contata-se que o CO, CCal, CAF, CNorm, SL, JE e POS são antecedentes justificativos e confiáveis da IT, demonstrando uma relação forte e negativa” (p. 11).
		H <sub>6</sub> . O Comprometimento Normativo está negativamente relacionado com a intenção de <i>turnover</i> .		Comprometimento normativo			Escada do Comprometimento Organizacional de Allen e Meyer (1990) adaptada por Nascimento, Lopes, e Salgueiro (2008)	“contata-se que o CO, CCal, CAF, CNorm, SL, JE e POS são antecedentes

						(II-2.7; II-2.8; II-2.11; II-2.13; II-2.15; II-2.21)	justificativos e confiáveis da IT, demonstrando uma relação forte e negativa” (p. 11).
		<b>H<sub>7</sub></b> . O Comprometimento Calculativo está negativamente relacionado com a intenção de <i>turnover</i> .		Comprometimento calculativo		Escada do Comprometimento Organizacional de Allen e Meyer (1990) adaptada por Nascimento, Lopes, e Salgueiro (2008) (II-2.4; II-2.6; II-2.16; II-2.17; II-2.19; II-2.20; II-2.22)	“contata-se que o CO, CCal, CAf, CNorm, SL, JE e POS são antecedentes justificativos e confiáveis da IT, demonstrando uma relação forte e negativa” (p. 11).
		<b>H<sub>8</sub></b> . A <i>On-the-job-embeddedness</i> está negativamente relacionada com a intenção de <i>turnover</i> .		<i>On-the-job-embeddedness</i>		Subescala de <i>on-the-Job embeddedness</i> de Clinton et al. (2012) (II-2.23; II-2.24; II-2.25; II-2.26; II-2.27; II-2.28)	“contata-se que o CO, CCal, CAf, CNorm, SL, JE e POS são antecedentes justificativos e confiáveis da IT, demonstrando uma relação forte e negativa” (p. 11).
		<b>H<sub>9</sub></b> . A <i>Perceived Organization Support</i> está negativamente relacionada com a intenção de <i>turnover</i> .		<i>Perceived Organization Support</i>		<i>Perceived Organizational Support 8-item Scale</i> de Rhoades e Eisenberger (2002) adaptada por Dos Santos e Gonçalves (2013) (II-2.29; II-2.30; II-2.31; II-2.32; II-2.33; II-2.34; II-2.35; II-2.36)	“contata-se que o CO, CCal, CAf, CNorm, SL, JE e POS são antecedentes justificativos e confiáveis da IT, demonstrando uma relação forte e negativa” (p. 11).
		<b>H<sub>10</sub></b> . O P-O <i>fit</i> está negativamente relacionado com a intenção de <i>turnover</i> .		P-O <i>fit</i>		P-O <i>fit</i> scale de Cable e DeRue (2002) (II-2.37; II-2.38; II-2.39)	“Relativamente à P-O fit, nenhuma meta-análise abordou este antecedente. No entanto, também é possível verificar uma correlação significativa com a IT em outras investigações, como em Jin, McDonald e Park (2018) ( $r = -.30, p < .001$ ), Nicol, Rounding e MacIntyre (2011) ( $r = -.28, p < .01$ ) e Wen et al. (2016) ( $r = -.31, p < .001$ )” (p. 11)
		<b>H<sub>11</sub></b> . As Oportunidades alternativas profissionais estão positivamente relacionadas com a intenção de <i>turnover</i> .		Oportunidades Alternativas Profissionais		<i>General availability of alternatives 2-items</i> de Griffeth e Hom (1988) (II-1.8; II-1.9)	“contata-se que o CO, CCal, CAf, CNorm, SL, JE, POS e as OAP são antecedentes justificativos e confiáveis da IT, demonstrando uma relação forte e negativa, sendo as OAP uma exceção, pois, evidencia uma correlação positiva” (p.11).
		<b>H<sub>12</sub></b> . A Satisfação Laboral e o Comprometimento Afetivo evidenciam-se como os melhores preditores da intenção de <i>turnover</i> .		Antecedentes de <i>turnover</i>		Todas anteriormente referidas.	“a SL e o CO ou o CAf tendem a ser os antecedentes com maior correlação com a IT” (p. 15).
		<b>H<sub>13</sub></b> . Um incremento da remuneração numa oferta de emprego tem um efeito negativo na intenção de <i>turnover</i> .		Remuneração		Comparação da pergunta II-1.5, da TIS-6, com a pergunta II-1.7, criada e introduzida para verificar a diferença na resposta da intenção de sair quando comparado	“(2) os funcionários insatisfeitos procuram e saem por empregos alternativos (melhores)” (p .8).

							a saída para ganhar a mesma remuneração e uma remuneração significativamente maior.	
	QD <sub>3</sub> . Qual o impacto da <i>Proximal Withdrawal State Theory</i> no comportamento das determinantes de <i>turnover</i> ?	H <sub>14</sub> . Oficiais com um perfil de entusiasta <i>leaver</i> demonstram uma maior intenção de saída, enquanto os entusiastas <i>stayers</i> demonstram a menor intenção e os relutantes manifestam uma intenção moderada.	Perfil de <i>turnover</i> da PWST	Perfil de <i>turnover</i> da PWST e intenção de <i>turnover</i>			Perfil de <i>turnover</i> segundo a PWST de Li et al. (2016) (II-3.)	“Com efeito, como se evidencia na Tabela n.º 3, nos trabalhadores entusiastas as variáveis explicativas de <i>turnover</i> demonstram um comportamento mais vincado (forte ou fraco) comparativamente aos trabalhadores relutantes.” (p. 13).
		H <sub>15</sub> . O efeito dos antecedentes é mais vincado nos oficiais com perfis entusiastas no que nos oficiais com perfis relutantes.		Antecedentes de <i>turnover</i> e perfil de <i>turnover</i> da PWST			Todas anteriormente referidas.	“Por conseguinte, Li et al. (2016) confirmaram que as correlações entre a IT ou o <i>turnover</i> efetivo com o CO, a SL e o JE são mais fortes nos trabalhadores que se encontram nos quadrantes dos entusiastas (quer sejam <i>stayers</i> ou <i>leavers</i> ) do que naqueles que se encontram nos quadrantes dos relutantes, ou seja, na indecisão de sair ou ficar na organização.” (p. 13).

\* I e II, diz respeito à parte do questionário, sendo que corresponde, respetivamente, à ‘Parte I - Sobre o Militar’ e ‘Parte II - Determinantes da Intenção de Sair’.

## APÊNDICE B – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

### Inquérito por Questionário aos Oficiais do Quadro Permanente do Exército sobre a sua Intenção de Saída e as suas Determinantes

Este Questionário, realizado no âmbito do mestrado de Administração Militar da Academia Militar, em Lisboa, destina-se aos oficiais do Quadro Permanente, na situação de ativo, do Exército Português. O objetivo é analisar o grau da intenção de saída (turnover) dos mesmos da organização e as suas determinantes. A intenção de *turnover* reporta-se a “uma vontade consciente e deliberada de deixar a organização”. Sendo que para esta investigação, não tem em conta a vontade de passar para a reserva ou para a reforma, mas sim a **possibilidade de abate ao quadro do Exército Português**, deixando as fileiras. Não existem respostas certas nem erradas. Todas as respostas são **anónimas** e **confidenciais** e destinam-se apenas a tratamento estatístico. O tempo estimado de preenchimento deste questionário é de 10 minutos.

#### Parte I – Sobre o Militar

1. **Género:**  Masculino  Feminino
2. **Idade:**  Entre 21 e 24 anos  Entre 25 e 29 anos  Entre 30 e 34 anos  
 Entre 35 e 39 anos  Entre 40 e 44 anos  Entre 45 e 49 anos  
 Entre 50 e 54 anos  Entre 55 e 59 anos  60 anos ou mais
3. **Posto:**  Alferes  Tenente  Capitão  Major  Tenente-Coronel  Coronel  
 Brigadeiro-General  Major-General  Tenente-General  General
4. **Especialidade:**  ADMIL  ART  CAV  CBMUS  DEN  ENGMIL  
 FARM  INF  JUR  MAT  MED  TEXPTM  
 TM  TMANMAT  TMANTM  TPESSECR  
 TTRANS  TS  SAP  VET
5. **Grau Académico:**  Licenciado (a)  Mestre  Doutorado (a)
6. **Situação relativa à distância entre a sua Residência e o seu local de trabalho:**  
 Menos de 20Km  Entre 21Km e 49Km  Entre 50km e 99Km  
 Entre 100Km e 149Km  Mais de 150Km

#### Parte II – Determinantes da Intenção de Sair

1. **Relativamente à sua carreira militar no Exército Português, indique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:**

1. Quantas vezes já pensou abandonar a sua carreira no Exército Português?

Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

2. Com que frequência fica frustrado quando não tem a oportunidade de atingir os seus objetivos pessoais relacionados com a sua carreira militar?

Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

3. Com que frequência sonha em conseguir outro emprego (fora do Exército Português) que se adapte melhor às suas necessidades pessoais?

Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

4. Quando não está em serviço quão frequentemente anseia voltar ao trabalho?

Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

5. Quão provável é de aceitar um emprego civil com o mesmo nível de remuneração, caso este lhe seja oferecido?

Muito Improvável	Improvável	Pouco Provável	Provável	Muito Provável
1	2	3	4	5

6. Até que ponto a sua carreira militar satisfaz as suas necessidades pessoais?

Muito Insatisfatório	Insatisfatório	Pouco Satisfatório	Satisfatório	Muito Satisfatório
1	2	3	4	5

7. Quão provável é de aceitar um emprego civil com o um nível de remuneração significativamente superior, caso este lhe seja oferecido?

Muito Improvável	Improvável	Pouco Provável	Provável	Muito Provável
1	2	3	4	5

8. Qual é a probabilidade de encontrar uma alternativa aceitável ao seu trabalho, no meio civil (difere das restantes questões, pelo que o nível de aceitabilidade depende dos seus critérios)?

Muito Improvável	Improvável	Pouco Provável	Provável	Muito Provável
1	2	3	4	5

9. Qual seria a probabilidade de encontrar um trabalho razoável se, dentro de um ano, procurar uma alternativa à sua carreira no Exército Português?

Muito Improvável	Improvável	Pouco Provável	Provável	Muito Provável
1	2	3	4	5

2. Nesta secção, pedimos-lhe que assinale até que ponto concorda com cada afirmação acerca da sua ligação à organização (Exército Português), utilizando a seguinte escala:

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

1. De um modo geral, eu NÃO gosto do meu emprego.	1	2	3	4	5
2. No geral, eu estou satisfeito com o meu emprego.	1	2	3	4	5
3. De um modo geral, eu gosto de trabalhar no Exército Português.	1	2	3	4	5

4. Acredito que há muito poucas alternativas profissionais para poder pensar em sair desta organização.	1	2	3	4	5
5. NÃO me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.	1	2	3	4	5
6. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, abandonar o Exército Português, mesmo que o pudesse fazer.	1	2	3	4	5
7. Eu NÃO iria deixar esta organização neste momento, porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	1	2	3	4	5
8. Sinto que NÃO tenho qualquer dever moral em permanecer na minha organização.	1	2	3	4	5
9. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
10. NÃO me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização.	1	2	3	4	5
11. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar o Exército Português, no presente momento.	1	2	3	4	5
12. Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5
13. O Exército Português merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5
14. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5
15. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora.	1	2	3	4	5
16. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para o Exército Português é que a minha saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	1	2	3	4	5
17. Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	1	2	3	4	5
18. NÃO me sinto como fazendo parte desta organização.	1	2	3	4	5
19. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	1	2	3	4	5
20. A minha vida iria ser afetada se decidisse abandonar a carreira militar neste momento.	1	2	3	4	5
21. Sinto que tenho um grande dever para com o Exército Português.	1	2	3	4	5
22. Como já dei tanto a esta organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	1	2	3	4	5
23. A minha organização proporciona-me uma forma de vida com a qual me identifico.	1	2	3	4	5
24. No geral, eu enquadro-me bem na minha organização.	1	2	3	4	5
25. Os meus amigos mais próximos estão na organização.	1	2	3	4	5
26. No geral, eu tenho fortes laços com as pessoas da minha organização.	1	2	3	4	5
27. Eu sentiria falta do entusiasmo que esta carreira me proporciona se a deixasse.	1	2	3	4	5
28. Haveria vários aspetos da vida no Exército Português que eu lamentaria perder se a deixasse.	1	2	3	4	5
29. O Exército Português valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.	1	2	3	4	5
30. A minha organização NÃO aprecia devidamente o meu esforço profissional.	1	2	3	4	5
31. A minha organização ignora os meus protestos.	1	2	3	4	5
32. O Exército Português preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	1	2	3	4	5
33. Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a minha organização não se iria aperceber.	1	2	3	4	5
34. A minha organização preocupa-se com a minha satisfação profissional.	1	2	3	4	5
35. O Exército Português demonstra muito pouca preocupação por mim.	1	2	3	4	5
36. O Exército Português preza a minha realização profissional.	1	2	3	4	5
37. O que eu valorizo na vida é muito semelhante ao que o Exército Português valoriza.	1	2	3	4	5
38. Os meus valores NÃO correspondem aos valores e cultura do Exército Português.	1	2	3	4	5
39. Os valores e a cultura do Exército Português proporcionam uma boa opção para o que eu valorizo na vida.	1	2	3	4	5

3. **Leia com atenção as 4 premissas seguintes e selecione a que mais se adeque ao seu estado de espírito:**

1. QUERO DEIXAR esta organização, mas sinto que TENHO DE FICAR.	
2. QUERO FICAR nesta organização, mas posso TER DE VIR A DEIXÁ-LA futuramente.	
3. QUERO FICAR nesta organização e POSSO FICAR se quiser.	
4. QUERO DEIXAR esta organização e POSSO DEIXAR se quiser.	

Muito obrigado pela sua colaboração!

Mário Pinto

Asp AdMil

## APÊNDICE C – CONSTRUÇÃO, ORGANIZAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

O presente apêndice visa esclarecer os pressupostos em que se baseou a construção e organização do IQ que se encontra no Apêndice B, bem como a sua justificação.

As questões efetuadas são de resposta fechada e de escolha múltipla, onde recorreremos à escala de tipo de *Likert* de 5 pontos, como mencionado no Capítulo III. Este tipo de escala é a mais usada pela comunidade científica para a recolha de dados quantitativos (Saunders et al., 2009). Para as escalas da IT e da OAP, valores inferiores a 3,00 demonstram uma vontade de permanecer na organização e de uma pouca probabilidade de procurar e aceitar alternativas externas à sua organização, respetivamente, enquanto superior a 3 indicam o oposto. Por sua vez, nas restantes escalas, inferior a 3 indicam um valor reduzido relativamente ao que a escala está a medir e um valor superior a 3 represente um valor positivo dessa medição (e.g.:  $SL > 3$ , indica uma satisfação profissional positiva na organização).

**Quadro n.º 5 – Escalas das variáveis e correspondência ao questionário**

Variável	Escala Usada	Perguntas no questionário*	Perguntas Reversas
<b>Intenção de Turnover</b>	<i>Turnover intention Scale – 6 items</i> (TIS-6) de Bothma e Roodt (2013)	II-1.1; II-1.2; II-1.3; II-1.4; II-1.5; II-1.6	II-1.4; II-1.6
<b>Satisfação Laboral</b>	<i>Michigan Organizational Assessment Quest</i>	II-2.1; II-2.2; II-2.3	II-2.1
<b>Comprometimento afetivo (Comprometimento Organizacional)</b>	Escada do Comprometimento Organizacional de Allen e Meyer (1997) adaptada por Nascimento, Lopes, e Salgueiro (2008)	II-2.5; II-2.9; II-2.10; II-2.12; II-2.14; II-2.18	II-2.5; II-2.10; II-2.18
<b>Comprometimento normativo (Comprometimento Organizacional)</b>	Escada do Comprometimento Organizacional de Allen e Meyer (1997) adaptada por Nascimento, Lopes, e Salgueiro (2008)	II-2.7; II-2.8; II-2.11; II-2.13; II-2.15; II-2.21	II-2.8;
<b>Comprometimento calculativo (Comprometimento Organizacional)</b>	Escada do Comprometimento Organizacional de Allen e Meyer (1997) adaptada por Nascimento, Lopes, e Salgueiro (2008)	II-2.4; II-2.6; II-2.16; II-2.17; II-2.19; II-2.20; II-2.22	
<b>On-the-job-embeddedness</b>	Subescala de <i>on-the-Job embeddedness</i> de Clinton et al. (2012)	II-2.23; II-2.24; II-2.25; II-2.26; II-2.27; II-2.28	
<b>Perceived Organization Support</b>	<i>Perceived Organizational Support 8-item Scale</i> de Rhoades e Eisenberger (2002) adaptada por Dos Santos e Gonçalves (2013)	II-2.29; II-2.30; II-2.31; II-2.32; II-2.33; II-2.34; II-2.35; II-2.36	II-2.30; II-2.31; II-2.33; II-2.35;
<b>P-O fit</b>	<i>P-O fit scale</i> de Cable e DeRue (2002)	II-2.37; II-2.38; II-2.39	II-2.38;
<b>Oportunidades Alternativas Profissionais</b>	<i>General availability of alternatives 2-items</i> de Griffeth e Hom (1988)	II-1.8; II-1.9	
<b>Perfil de turnover da PWST</b>	Perfil de <i>turnover</i> segundo a PWST de Li et al. (2016)	II-3	

\* I e II, diz respeito à parte do questionário, sendo que corresponde, respetivamente, à ‘Parte I - Sobre o Militar’ e ‘Parte II - Determinantes da Intenção de Sair’.

A primeira parte do questionário - Parte I – Sobre o Militar – diz respeito aos dados sociodemográficos em relação aos inquiridos, nomeadamente: género, idade, posto, especialidade, grau académico e distância entre a sua habitação e o local da sua unidade de trabalho.

Na parte seguinte - Parte II – Determinantes da Intenção de Sair, os inquiridos tiveram de responder a um conjunto de 49 itens, para medir as várias variáveis a estudar nesta investigação (IT, OAP, SL, CAf, CNorm, CCal, JEon, POS e P-O *fit*). De seguida, serão apresentadas as justificações para cada dimensão. As perguntas reversas estão definidas no Quadro n.º 5.

**Escala de Intenção de *turnover*:** A intenção de *turnover* foi medida com uma escala de 6 itens desenvolvida por Bothma e Roodt (2013), designada por *Turnover Intention Scale – 6 itens* (TIS-6). Nesta mesma investigação, obteve um coeficiente alfa de *Cronbach* ( $\alpha$ ) de ,80 e foi validada como um preditor efetivo de *turnover* voluntário no estudo longitudinal. Exemplo dos itens validados são: ‘Quantas vezes já pensou abandonar a sua carreira no Exército Português?’ e ‘Com que frequência sonha em conseguir outro emprego (fora do Exército Português) que se adapte melhor às suas necessidades pessoais?’. Para a sua aplicação foi efetuada uma metodologia *translation-back-translation* na intriga dos itens para português e adaptado ao contexto militar.

**Escala de Satisfação Laboral:** A escala *Michigan Organizational Assessment Quest*, com 3 itens, foi usada para medir a satisfação laboral, tendo sido desenvolvida por Cammann, Fichman, Jenkins e Klesh (1979). Um exemplo dos itens é: ‘No geral, eu estou satisfeito com o meu emprego’. Na sua aplicação em Wen et al. (2016) obteve um alfa de *Cronbach* de 0,75. Para a sua aplicação foi efetuada uma metodologia *translation-back-translation* na intriga dos itens para português e adaptado ao contexto militar.

**Escala de Comprometimento Organizacional:** As três dimensões do comprometimento organizacional (compromisso afetivo, compromisso normativo e compromisso calculativo) foram avaliados pelas escalas de Meyer et al. (1993). Uma escala de seis itens mede o comprometimento afetivo (por exemplo, ‘Esta organização tem um grande significado pessoal para mim’). A escala de compromisso normativo inclui seis itens (por exemplo, ‘O Exército Português merece a minha lealdade’). A medida de compromisso calculativo contém sete itens (por exemplo, ‘Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização’). A sua aplicação foi feita a partir da escala traduzida e validada para português por Nascimento et al. (2008), onde obteve nesse estudo um  $\alpha = 0,91$  (CAf),

$\alpha = 0,91$  (CNorm) e  $\alpha = 0,844$  (CCal). A sua aplicação nesta investigação implicou apenas uma adaptação ao contexto da carreira militar.

**Subescala de *on-the-job-embeddedness*:** Para medir a *on-the-job-embeddedness* foi usada a subescala desenvolvida por Clinton et al. (2012), que foi aplicada em contexto militar e onde obteve um  $\alpha = 0,75$ . Esta é composta por 6 itens, sendo exemplo: ‘O Exército Português oferece-me um estilo de vida que me agrada’. Para a sua aplicação foi efetuada uma metodologia *translation-back-translation* na intriga dos itens para português e adaptado ao contexto militar.

**Escala de *Perceived Organizational Support*:** A *perceived organizational support* foi aplicada com recurso à escala desenvolvida por Rhoades e Eisenberger (2002), sendo composta por 8 itens (por exemplo, ‘O Exército Português preocupa-se realmente com o meu bem-estar’). A sua aplicação foi feita a partir da escala traduzida e validada para português por Dos Santos e Gonçalves (2013), onde obteve nesse estudo um  $\alpha = 0,87$ .

**Escala de *P-O fit*:** A escala de 3 itens, desenvolvida por Cable e DeRue (2002), foi usada para medir a *P-O fit*. Exemplo dos itens validados são: ‘As coisas que eu valorizo na vida são muito semelhantes às coisas que o Exército Português valoriza’ e ‘Meus valores pessoais NÃO correspondem aos valores e cultura do Exército Português’. No estudo de Nicol et al. (2011), onde foi aplicada em contexto militar, obteve um  $\alpha$  de 0,91. Para a sua aplicação foi efetuada uma metodologia *translation-back-translation* na intriga dos itens para português e adaptado ao contexto militar.

**Escala de Oportunidades Alternativas Profissionais:** A variável das Oportunidades Alternativas Profissionais foi medida com recurso à escala composta por Griffeth e Hom (1988), sendo constituída por 2 itens: ‘Qual é a probabilidade de encontrar uma alternativa aceitável ao seu trabalho, no meio civil?’ e ‘Qual seria a probabilidade de encontrar um trabalho razoável se, dentro de um ano, procurar uma alternativa à sua carreira no Exército Português?’. O coeficiente de *Cronbach* foi de 0,85 nesse estudo. Para a sua aplicação foi efetuada uma metodologia *translation-back-translation* na intriga dos itens para português e adaptado ao contexto militar.

**Perfil de *turnover* de PWST:** Para avaliar o perfil de *turnover* segundo a PWST foi usada a estratégia usada pelos autores Li et al. (2016), para escolher dentro de quatro premissas com a que mais se identificava face aos seus sentimentos pelo seu trabalho e carreira: ‘Quero deixar esta organização, mas sinto que tenho de ficar’ (Relutante *Stayer*); ‘Quero ficar nesta organização, mas posso ter de vir a deixá-la futuramente’ (Relutante *Leaver*);

‘Quero ficar nesta organização e posso ficar se quiser’ (Entusiasta *Stayer*); e, ‘Quero deixar esta organização e posso deixar se quiser’ (Entusiasta *Leaver*).

**Por fim**, foi adicionado um item ao questionário para avaliar a intenção de saída caso tivesse em causa uma possibilidade de uma OAP com uma remuneração significativamente maior: ‘Quão provável é de aceitar um emprego civil com um nível de remuneração significativamente superior, caso este lhe seja oferecido?’. Na TIS-6, é realizada uma questão semelhante, mas cuja intenção de saída é associada à ideia de abandonar a organização por uma oportunidade pelo mesmo nível remuneratório: ‘Quão provável é de aceitar um emprego civil com o mesmo nível de remuneração, caso este lhe seja oferecido?’. Desta forma, o objetivo é comparar as duas para ver quanto a intenção muda estando implícito a mudança de níveis remuneratórios.

A validação do presente questionário encontra-se no Apêndice seguinte.

## APÊNDICE D – VALIDAÇÃO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

O presente apêndice visa proporcionar a validação do instrumento da investigação. A validade e a fiabilidade de um instrumento são o sustento da credibilidade de uma investigação (Robson & McCartan, 2016), sendo que o primeiro conceito expressa a que ponto o instrumento mede com precisão o que realmente pretende medir, enquanto que a fiabilidade explicita até que ponto o instrumento produz resultados consistentes, medindo assim a consistência das variáveis e permitindo que caso o mesmo instrumento seja aplicado se obtenha resultados semelhantes (Saunders et al., 2009).

O uso de escalas existentes na comunidade científica implica por sua vez uma adaptação das mesmas ao meio organizacional, como o caso das escalas do CO e do POS, que já estando adaptadas à língua portuguesa apenas se fizeram alguns ajustes para o contexto militar, tal como a mudança dos conceitos de ‘empresa’ e ‘profissão’ para ‘organização’, ‘carreira militar’ ou ‘Exército Português’.

Contudo, esta adaptação assume uma maior importância quando se trata de traduzir escalas pré-existentes do idioma original para o idioma de trabalho da investigação, pelo que este processo de tradução pode implicar um extravio da qualidade da escala (Behr, 2017). Assim, de forma a garantir a validade das escalas de língua inglesa, o caso das escalas da IT, SL, JEon, P-O *fit* e da OAP, foi aplicado o método ‘*translate-back-translation*’, efetuados nas seguintes três etapas (Behr, 2017): (1) tradução das escalas originais, realizado por um tradutor, para a língua portuguesa; (2) verificação da tradução realizada solicitando a um segundo tradutor para traduzir de novo a versão portuguesa para inglês; e, (3) a subsequente comparação da versão original com o produto traduzido para inglês do segundo tradutor, onde o objetivo foi de identificar possíveis discrepâncias e permitir uma harmonização entre as duas versões.

De seguida, tendo concluído o passo da tradução e da elaboração do questionário, foi realizado um teste ao mesmo, como mencionado no Capítulo III, onde foi pedido a nove oficiais com características idênticas à população-alvo o seu preenchimento, a fim de encontrar eventuais erros gramaticais, ou semânticos ou ainda problemas de interpretação, tendo se feito alguns ajustes de acordo com as indicações recebidas.

Uma vez finalizado o processo de recolha de dados, de onde se obteve uma amostra de 575 oficiais do QP do Exército Português, com o objetivo da análise da validade e da

fiabilidade do questionário foram executados procedimentos estatísticos em três fases (Preparação; Validade; e, Fiabilidade):

**Preparação:** foram realizadas as análises de estatística descritiva, onde foram verificadas as condições de normalidade e linearidade. Referente a esta análise (Tabela n.º 24), podemos verificar que os itens variam entre  $2,31 \pm 1,04$  (POS4) e  $4,04 \pm 0,99$  (SL1).

Tabela n.º 24 – Estatísticas descritivas das respostas aos itens do questionário

Item Questionário	Item dimensão	Min. – Máx.	Média ± desvio-padrão	Mediana	Assimetria	Curtose	Kolmogorov-Smirnov
1.1	IT1	1 – 5	2,69 ± 1,00	2,72	0,11	-0,60	< ,001
1.2	IT2	1 – 5	3,06 ± 0,85	3,07	0,03	-0,17	< ,001
1.3	IT3	1 – 5	2,83 ± 1,04	2,81	-0,08	-0,60	< ,001
1.4	IT4	1 – 5	3,38 ± 0,94	3,40	0,16	-0,40	< ,001
1.5	IT5	1 – 5	2,89 ± 1,30	2,94	0,02	-1,07	< ,001
1.6	IT6	1 – 5	2,52 ± 0,88	2,44	-0,78	0,41	< ,001
1.8	OAP1	1 – 5	3,43 ± 1,07	3,52	0,54	-0,26	< ,001
1.9	OAP2	1 – 5	3,45 ± 1,10	3,54	0,50	-0,41	< ,001
2.1	SL1	1 – 5	4,04 ± 0,99	4,22	-1,08	0,79	< ,001
2.2	SL2	1 – 5	3,49 ± 0,98	3,59	-0,60	-0,27	< ,001
2.3	SL3	1 – 5	3,81 ± 0,92	3,90	-0,91	0,92	< ,001
2.4	CCa1	1 – 5	2,61 ± 1,20	2,54	0,27	-1,01	< ,001
2.6	CCa2	1 – 5	3,01 ± 1,22	3,07	-0,09	-1,01	< ,001
2.16	CCa3	1 – 5	2,59 ± 1,18	2,55	0,19	-1,01	< ,001
2.17	CCa4	1 – 5	2,95 ± 1,05	3,04	-0,23	-0,77	< ,001
2.19	CCa5	1 – 5	2,43 ± 1,19	2,31	0,44	-0,83	< ,001
2.20	CCa6	1 – 5	3,29 ± 1,15	3,43	-0,45	-0,70	< ,001
2.22	CCa7	1 – 5	2,53 ± 1,07	2,46	0,43	-0,52	< ,001
2.5	CAf1	1 – 5	3,97 ± 1,15	4,21	-1,02	0,09	< ,001
2.9	CAf2	1 – 5	3,91 ± 1,01	4,05	-0,99	0,71	< ,001
2.10	CAf3	1 – 5	3,81 ± 1,13	4,00	-0,83	-0,06	< ,001
2.12	CAf4	1 – 5	3,33 ± 1,14	3,46	-0,54	-0,54	< ,001
2.14	CAf5	1 – 5	3,38 ± 1,13	3,46	-0,45	-0,42	< ,001
2.18	CAf6	1 – 5	3,91 ± 1,10	4,11	-0,91	0,06	< ,001
2.7	CNorm1	1 – 5	2,73 ± 1,21	2,70	0,16	-1,01	< ,001
2.8	CNorm2	1 – 5	3,32 ± 1,27	3,44	-0,29	-1,02	< ,001
2.11	CNorm3	1 – 5	2,67 ± 1,20	2,62	0,23	-0,98	< ,001
2.13	CNorm4	1 – 5	3,77 ± 1,12	3,95	-0,89	0,18	< ,001
2.15	CNorm5	1 – 5	2,33 ± 1,10	2,21	0,53	-0,57	< ,001
2.21	CNorm6	1 – 5	3,03 ± 1,12	3,08	-0,12	-0,87	< ,001
2.23	JEon1	1 – 5	3,30 ± 1,08	3,40	-0,49	-0,40	< ,001
2.24	JEon2	1 – 5	3,69 ± 0,91	3,78	-0,88	0,76	< ,001
2.25	JEon3	1 – 5	3,20 ± 1,12	3,29	-0,34	-0,71	< ,001
2.26	JEon4	1 – 5	3,78 ± 0,87	3,86	-1,16	1,96	< ,001
2.27	JEon5	1 – 5	3,03 ± 1,15	3,10	-0,20	-0,93	< ,001
2.28	JEon6	1 – 5	3,65 ± 0,97	3,77	-1,03	0,74	< ,001
2.29	POS1	1 – 5	2,49 ± 1,10	2,45	0,26	-0,89	< ,001
2.30	POS2	1 – 5	2,69 ± 1,17	2,66	0,18	-0,88	< ,001
2.31	POS3	1 – 5	2,72 ± 1,08	2,73	0,01	-0,68	< ,001
2.32	POS4	1 – 5	2,31 ± 1,04	2,27	0,36	-0,65	< ,001
2.33	POS5	1 – 5	2,80 ± 1,20	2,81	0,04	-0,99	< ,001
2.34	POS6	1 – 5	2,32 ± 1,06	2,28	0,36	-0,82	< ,001
2.35	POS7	1 – 5	2,74 ± 1,20	2,74	0,09	-0,96	< ,001
2.36	POS8	1 – 5	2,36 ± 1,10	2,32	0,31	-0,91	< ,001
2.37	P-O fit1	1 – 5	2,95 ± 1,13	3,02	-0,17	-0,72	< ,001

2.38	P-O fit2	1 – 5	4,00 ± 1,03	4,14	-1,08	0,82	< ,001
2.39	P-O fit3	1 – 5	3,61 ± 0,98	3,68	-0,77	0,47	< ,001

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 27*

A normalidade variáveis são premissas fundamentais para a realização da análise fatorial (Hair, 2011). Assim, através do *p-value* do Kolmogorov-Smirnov constata-se que as respostas nos diversos itens não têm uma distribuição normal ( $p < ,001$ ). Contudo, tendo em conta a curtose e a assimetria, segundo Curran, West e Finch (1996) e Kim (2013), para amostras superiores a 500 indivíduos, o valor absoluto da assimetria deve ser inferior a 2 e o valor absoluto da curtose inferior a 7 ( $| \text{assimetria} | < 2 \wedge | \text{curtose} | < 7$ ) para garantir uma distribuição normal dos itens. Assim, os itens em questão cumprem todos com os dois requisitos, sendo que o maior valor absoluto da assimetria é de 1,16 e da curtose é de 1,96, ambas da JEon4. Também, sabendo que a nossa amostra é superior a 200 ( $n = 575$ ), o que indica uma amostra grande, assume-se, portanto, uma distribuição normal com base no teorema de limite central (Kwak & Kim, 2017). Por fim, realizando testes de normalidade multivariada (Tabela n.º 25), o teste de Henze-Zirkler = 1,30,  $p < 0,39$  e o teste Shapiro-Wilk versão multivariada = 0,99,  $p < 1,00$ , indicam uma distribuição normal ( $p > ,05$ ).

Tabela n.º 25 – Teste de normalidade multivariada de Henze-Zirkler e Shapiro-Wilk

	Estatística	Sig.
Henze-Zirkler	1,30	< ,39
Shapiro-Wilk	,99	< ,99

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 27*

Por fim, foram realizados testes de colinearidade, para verificar a existência de problemas de multicolinearidade entre as nove variáveis extraídas. Os problemas de multicolinearidade indicam possíveis relações lineares exatas ou aproximadamente exatas entre as variáveis independentes, em que no caso se verifique este problema pode causar impactos nas estimativas dos parâmetros. Os testes de multicolinearidade são feitos com recurso ao fator de inflação da variância (*'variance inflation factors'* (VIF)), onde valores superiores a 10,00 indicam problemas graves (Hair, 2011). Todas as variáveis independentes encontram-se abaixo de 10,00, não evidenciando problemas de colinearidade entre as mesmas – Tabela n.º 26.

**Tabela n.º 26 – Teste de multicolinearidade**

Dimensão	VIF
OAP	1,42
SL	2,40
CCal	1,21
CAf	3,23
CNorm	2,05
JEon	2,25
POS	2,04
P-O fit	2,17

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 27*

**Validade:** foi testada estatisticamente através da análise fatorial exploratória, com o objetivo de verificar a unidimensionalidade de cada dimensão, a fim de confirmar a presença das dimensões subjacentes que reflitam os construtos teoricamente apresentados (Hair, 2011). Com a introdução dos 48 itens do questionário, a validade da análise fatorial foi realizada primeiramente com a análise da significância geral da matriz de correlação por meio do teste de Bartlett, onde obtive o resultado qui-quadrado 15 369,955; gl: 903;  $p = ,000$ . Este resultado atesta a presença de correlações não nulas, porém não garante o padrão linear dessas correlações. Posteriormente, foi verificada o grau de inter-relações entre os itens e a adequação da amostra (Tabela n.º 27), através do KMO (Kaiser-Meyer-Olkin). Hair (2011) recomenda um KMO  $> ,50$ , tendo sido obtido um valor de ,959 neste estudo, encontrando-se assim na faixa que justifica o uso da análise fatorial.

**Tabela n.º 27 – Teste de Bartlett e de KMO**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,959
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado	15 369,955
	gl	903
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 27*

Neste seguimento, foi realizado um agrupamento de variáveis (*tipo R*) e a extração de fatores pela análise dos eixos principais fatoriais (*'principal axis factoring'*), a partir da rotação oblíqua PROMAX, pois este método de rotação permite um reconhecimento mais eficaz da estrutura simples dos itens, dado considerar uma relação de interdependência entre os vários itens, ao contrário do VARIMAX, outro mecanismo de rotação igualmente mais

usado pela comunidade científica (Finch, 2006). Os critérios de determinação da análise fatorial exploratória, com base nas recomendações de Hair (2011), foram: comunalidades superiores a ,40; fatores com valor próprio igual ou superior a 1 (*eigenvalue*  $\geq$  1); os fatores extraídos devem explicar pelo menos 60% da variância dos resultados; cargas fatoriais acima de ,40 (carga importante), sendo que os itens com cargas inferiores foram eliminados.

Assim, relativamente aos resultados das comunalidades foram excluídos 3 itens por assumirem valores inferiores a ,40: IT4 (II-1.4); CCal3 (II-2.16) e CCal4 (II-2.17). Por sua vez, verificando as cargas fatoriais de cada item, o item CCal7 (II-2.22) e o item CAf4 (II-2.12) foram eliminados, por apresentar uma carga inferior a 0,4. As comunalidades e as cargas dos 43 fatores que restaram, dos 48 itens iniciais do questionário, podem ser observados na Tabela n.º 29. Destes 43 itens foram fixados 9 fatores (dos 10 valores *eigenvalue*  $\geq$  1) (Tabela n.º 28), equivalentes às nove dimensões definidas na revisão da literatura, no qual explicam, aproximadamente, 69,74% da variância das variáveis observadas: Fator 1 (3 itens), ‘Satisfação Laboral’ a contar 37,75% da variação; Fator 2 (8 itens), ‘*Perceived Organization Support*’, representando 7,52% da variação; Fator 3 (6 itens), ‘Comprometimento Normativo’, a valer 5,73% da variação; Fator 4 (2 itens), ‘Oportunidades Alternativas Profissionais’, explicando 4,72% da variação; Fator 5 (6 itens), ‘*on-the-Job-Embeddedness*’, a valer 3,85%; Fator 6 (3 itens), ‘*Person-Organization fit*’, a contar 3,13% da variação; Fator 7 (4 itens), ‘Comprometimento Calculativo’, explicando 2,6%; Fator 8 (5 itens) ‘Comprometimento Afetivo’, representando 2,37% da variação; e, o Fator 9 (5 itens), ‘Intenção de *Turnover*’, que explica 2,09% da variação.

Tabela n.º 28 – Valores *eigenvalue*

Fator	Valores <i>eigenvalue</i>		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	19,496	37,75	37,750
2	3,881	7,515	45,265
3	2,960	5,732	50,997
4	2,437	4,719	55,716
5	1,987	3,847	59,563
6	1,615	3,127	62,690
7	1,341	2,597	65,288
8	1,221	2,365	67,652
9	1,079	2,090	69,742
10	1,013	1,961	71,703
11	0,819	1,585	73,288
12	0,791	1,531	74,819
13	0,772	1,495	76,314
14	0,720	1,395	77,709
15	0,695	1,346	79,055
16	0,647	1,252	80,308
17	0,628	1,217	81,524
18	0,594	1,151	82,675
19	0,558	1,081	83,756
20	0,527	1,020	84,776
21	0,509	0,986	85,762
22	0,495	0,959	86,721
23	0,474	0,918	87,639
24	0,462	0,895	88,535
25	0,441	0,854	89,389
26	0,435	0,843	90,232
27	0,402	0,778	91,010
28	0,394	0,763	91,773
29	0,384	0,744	92,517
30	0,361	0,698	93,215
31	0,348	0,673	93,888
32	0,335	0,650	94,538
33	0,331	0,641	95,179
34	0,307	0,595	95,774
35	0,302	0,586	96,359
36	0,275	0,533	96,892
37	0,269	0,522	97,414
38	0,259	0,502	97,916
39	0,252	0,488	98,404
40	0,221	0,427	98,831
41	0,214	0,414	99,245
42	0,197	0,381	99,626
43	0,193	0,374	100,000

Método de Extração: fatoração pelo Eixo Principal.

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 27*

Tabela n.º 29 – Matriz fatorial rotacionada PROMAX de análise de componentes.

Item Ques-tioná-rio	Item dimen-são	Comu-nalida-des	Fator 1 (SL)	Fator 2 (POS)	Fator 3 (CNorm)	Fator 4 (OAP)	Fator 5 (JEon)	Fator 6 (PO fit)	Fator 7 (CCal)	Fator 8 (CAf)	Fator 9 (IT)
1.1	IT1	,668									,67
1.2	IT2	,503									,57
1.3	IT3	,703									,69
1.5	IT5	,451									,57
1.6	IT6	,546									,50
1.8	OAP1	,663				,74					
1.9	OAP2	,576				,73					
2.1	SL1	,633	,75								
2.2	SL2	,638	,74								
2.3	SL3	,709	,84								
2.4	CCal1	,636							,42		
2.6	CCal2	,495							,67		
2.19	CCal5	,576							,50		
2.20	CCal6	,534							,72		
2.5	CAf1	,613								,66	
2.9	CAf2	,556								,42	
2.10	CAf3	,713								,76	
2.14	CAf5	,609								,37	
2.18	CAf6	,821								,79	
2.7	CNorm1	,672			,81						
2.8	CNorm2	,557			,70						
2.11	CNorm3	,739			,84						
2.13	CNorm4	,595			,55						
2.15	CNorm5	,654			,78						
2.21	CNorm6	,722			,81						
2.23	JEon1	,594					,42				
2.24	JEon2	,617					,42				
2.25	JEon3	,478					,67				
2.26	JEon4	,608					,75				
2.27	JEon5	,542					,57				
2.28	JEon6	,460					,57				
2.29	POS1	,704		,82							
2.30	POS2	,552		,73							
2.31	POS3	,635		,78							
2.32	POS4	,630		,78							
2.33	POS5	,573		,73							
2.34	POS6	,756		,86							
2.35	POS7	,594		,75							
2.36	POS8	,745		,85							
2.37	P-O fit1	,574						,73			
2.38	P-O fit2	,521						,66			
2.39	P-O fit3	,702						,83			

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 27

**Fiabilidade:** foi testada pela análise da consistência interna para cada dimensão com a utilização do coeficiente de alfa de *Cronbach* ( $\alpha$ ). Por conseguinte, neste teste todas as dimensões garantiram o grau de fiabilidade mínima, sendo que segundo Hair (2011) esta deve ser maior a ,70 ( $\alpha \geq 0,70$ ). Como verificado na Tabela n.º 30, este varia entre os 0,72 do CCal e os 0,93 do POS.

**Tabela n.º 30 – Teste de Alfa de Cronbach**

<b>Dimensão</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N.º de Itens</b>
<b>IT</b>	0,85	5
<b>OAP</b>	0,75	2
<b>SL</b>	0,84	3
<b>CCal</b>	0,72	4
<b>CAf</b>	0,88	5
<b>CNorm</b>	0,88	6
<b>JEon</b>	0,80	6
<b>POS</b>	0,93	8
<b>P-O fit</b>	0,80	3

**Fonte:** Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 27*

## APÊNDICE E – ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO

Tabela n.º 31 – Validação da Amostra

		Justificação	Total	
N	Validado	575	575	
	Não validado	Quadros técnicos de Oficiais	16	23
		Corpo de Generais	2	
		Oficiais na Reserva	5	

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 27*

Tabela n.º 32 – Estatísticas totais que compõem o sexo dos inqueridos

		Freq.	%	% acumulativa
Validado	Feminino	56	9,70	9,70
	Masculino	519	90,30	100,00
	Total	575	100,00	100,00

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 27*

Tabela n.º 33 – Estatísticas totais que compõem as idades dos inqueridos

		Freq.	%	% acumulativa
Validado	Entre 20 e 24 anos	17	2,96	2,96
	Entre 25 e 29 anos	107	18,61	21,57
	Entre 30 e 34 anos	116	20,17	41,74
	Entre 35 e 39 anos	121	21,04	62,78
	Entre 40 e 44 anos	65	11,30	74,09
	Entre 45 e 49 anos	59	10,26	84,35
	Entre 50 e 54 anos	56	9,74	94,09
	Entre 55 e 59 anos	34	5,91	100,00
	Total	575	100,00	100,00

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 27*

**Tabela n.º 34 – Estatísticas totais que compõem as especialidades dos inquiridos**

		Freq.	%	% acumulativa
Validado	INF	125	21,70	21,70
	ART	60	10,40	32,20
	CAV	103	17,90	50,10
	ENG	56	9,70	59,80
	TM	72	12,50	72,30
	ADMIL	60	10,40	82,80
	MAT	45	7,80	90,60
	SAUD	54	9,40	100,00
	<b>Total</b>	<b>575</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 27*

**Tabela n.º 35 – Estatísticas totais que compõem as especialidades da subpopulação SAUD**

		Freq.	%	% acumulativa
Validado	MED	24	44,44	44,44
	FARM	10	18,52	62,96
	VET	16	29,63	92,59
	DENT	4	7,41	100,00
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 27*

**Tabela n.º 36 – Taxa de resposta por especialidade <sup>a</sup>**

		Nº Respostas	Tamanho da população	Taxa de resposta (%)
Validado	INF	125	571	21,89
	ART	60	293	20,48
	CAV	103	200	51,00
	ENG	56	115	48,70
	TM	72	117	61,54
	ADMIL	60	168	35,71
	MAT	45	66	68,18
	SAUD	54	195	34,48
	<b>Total</b>	<b>575</b>	<b>1725</b>	<b>33,33</b>
	MED	24	126	19,05
	FARM	10	29	34,48
	VET	16	25	64,00
	DENT	4	15	26,67

<sup>a</sup> Foram considerados na população os 4 ALF de ENG, 4 TM, 4 MAT, que ainda não fazem parte do QP, sendo Alferes-Alunos na Academia Militar.

Fonte: Elaboração própria

**Tabela n.º 37 – Estatísticas totais que compõem os postos dos inquiridos**

		Freq.	%	% acumulativa
Validado	ALF	37	6,40	6,40
	TEN	94	16,30	22,80
	CAP	148	25,70	48,50
	MAJ	113	19,70	68,20
	TCOR	129	22,40	90,60
	COR	54	9,40	100,00
	<b>Total</b>	575	100,00	100,00

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 27*

**Tabela n.º 38 – Taxa de resposta por posto <sup>a</sup>**

		Nº Respostas	Tamanho da população	Taxa de resposta (%)
Validado	ALF	37	82	45,12
	TEN	94	235	40,00
	CAP	148	422	35,07
	MAJ	113	362	31,22
	TCOR	129	454	28,41
	COR	54	170	31,76
	<b>Total</b>	575	1725	33,33

<sup>a</sup> Foram considerados na população os 4 ALF de ENG, 4 TM, 4 MAT, que ainda não fazem parte do QP, sendo Alferes-Alunos na Academia Militar.

Fonte: Elaboração própria

**Tabela n.º 39 – Média dos antecedentes de *turnover* por especialidades**

	IT	OAP	SL	CCal	CAf	CNorm	JEon	POS	P-O fit
INF	2,66	2,99	3,90	3,13	3,89	3,08	3,63	2,76	3,57
ART	2,96	3,36	3,61	3,12	3,63	2,74	3,35	2,47	3,48
CAV	2,74	3,02	3,84	3,25	3,94	3,06	3,53	2,64	3,65
ENG	3,06	3,79	3,63	2,61	3,61	2,94	3,31	2,12	3,42
TM	2,74	3,97	3,82	2,32	3,91	2,86	3,44	2,65	3,63
ADMIL	2,77	3,36	3,76	2,80	3,66	2,91	3,28	2,65	3,28
MAT	2,72	3,78	4,01	2,41	3,98	3,28	3,59	2,74	3,56
SAUD	2,94	4,10	3,59	2,51	3,56	2,91	3,14	2,14	3,36
<b>Oficiais QP</b>	2,80	3,44	3,79	2,85	3,80	2,98	3,44	2,56	3,52

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 27*

Tabela n.º 40 – Média dos antecedentes de *turnover* por postos

	IT	OAP	SL	CCal	CAf	CNorm	JEon	POS	P-O fit
ALF	2,74	3,15	3,55	3,10	3,70	3,10	3,40	2,52	3,56
TEN	3,20	3,80	3,46	2,70	3,35	2,78	3,23	2,09	3,17
CAP	3,04	3,60	3,59	2,91	3,70	2,91	3,34	2,35	3,38
MAJ	2,74	3,44	3,85	2,77	3,84	2,95	3,59	2,64	3,61
TCOR	2,58	3,27	4,04	2,94	4,04	3,02	3,48	2,78	3,65
COR	2,12	2,95	4,36	2,74	4,27	3,42	3,72	3,32	3,98
Oficiais QP	2,80	3,44	3,79	2,85	3,80	2,98	3,44	2,56	3,52

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 27*

Tabela n.º 41 – *Score* total de bem-estar organizacional por especialidades<sup>a</sup>

	INF	ART	CAV	ENG	TM	ADMIL	MAT	SAUD
Score	17,84	15,92	17,64	15,24	16,34	16,18	17,38	14,6

<sup>a</sup> *Score* sobre 25

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 27*

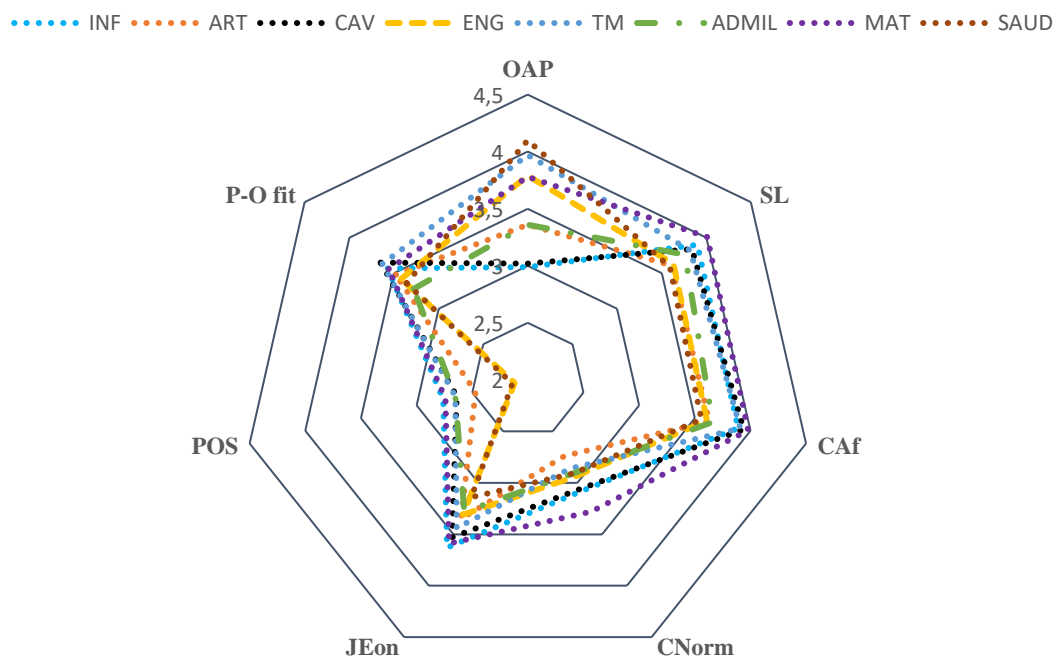


Figura n.º 15 – Antecedentes da intenção de *turnover* por especialidades

Fonte: Elaboração Própria

## APÊNDICE F – PERFIL DE *TURNOVER* POR ESPECIALIDADES

### INFANTARIA

Os Oficiais da Arma de Infantaria evidenciam-se como os oficiais com o melhor bem-estar na organização. Efetivamente, todas as determinantes demonstram um comportamento melhor face à média do Exército Português, obtendo um *score* total de 17,8/25 (71%), um nível bom de bem-estar. Consequentemente, os oficiais de Infantaria demarcam-se como os mais bem embutidos na organização (JEon: 3,63/5), os segundos mais satisfeitos profissionalmente (3,9/5) e os segundos mais comprometidos normativamente (3,08/5). Também, a P-O *fit* denota-se como a segunda mais elevada de todas as especialidades (3,57/5), representando níveis bons de aculturação, enquanto o comprometimento afetivo é apenas o quarto maior (3,89/5). Por sua vez, a percepção de suporte por parte da organização é a especialidade que obtém o melhor *score* com 2,76/5, o que indica um nível moderadamente negativo dessa percepção. Desta forma, embora apresente o melhor *score*, o oficial de Infantaria demarca-se por uma percepção moderada de falta de zelo por parte da organização.

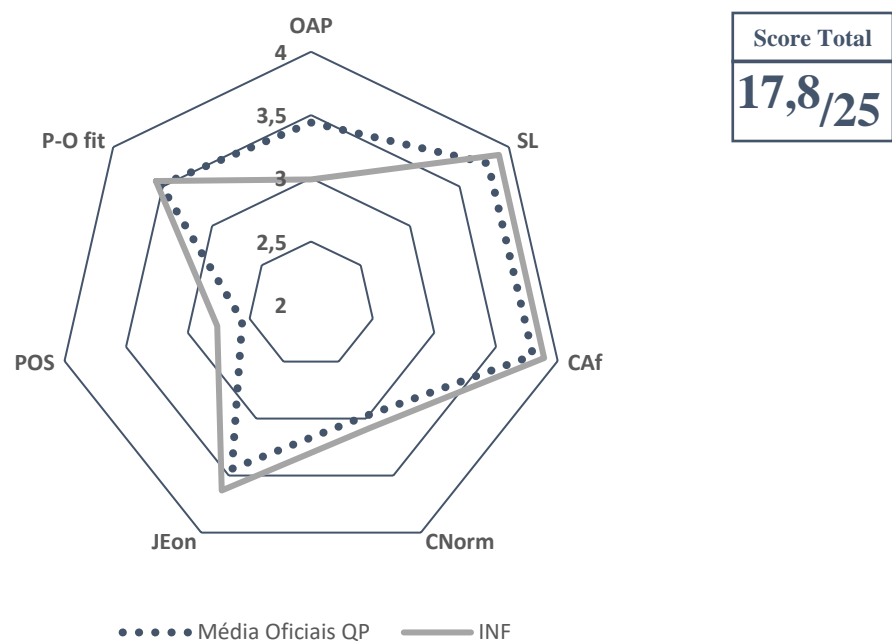


Figura n.º 16 – *Score* dos antecedentes da intenção de *turnover* da Especialidade de Infantaria

Fonte: Elaboração própria

Como resultado da combinação destas determinantes, o oficial de Infantaria é o que apresenta uma menor procura por oportunidades alternativas no mercado civil e uma menor intenção de saída (2,66/5).

Assim, o oficial de INF denotam-se como Oficiais satisfeitos, comprometidos, embutidos na organização e aculturados. Face aos bons níveis de *fit*, comprometimento, aculturação com a organização e satisfação com a carreira denota-se que os oficiais de INF são dos oficiais mais realizados profissionalmente, mesmo que a perceção de suporte por parte da organização seja moderadamente negativa.

## ARTILHARIA

Os Oficiais da Arma de Artilharia evidenciam dos piores *scores* de bem-estar na organização (3º pior), não deixando, contudo, de ser positivo. Efetivamente, estes obtêm um *score* total de 15,92/25 (63,7%), um nível razoável. Quando comparado os *scores* dos seus antecedentes com a média dos Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português, estes dispõem de valores piores em todos os antecedentes, exceto na procura por alternativas profissionais no mercado civil.

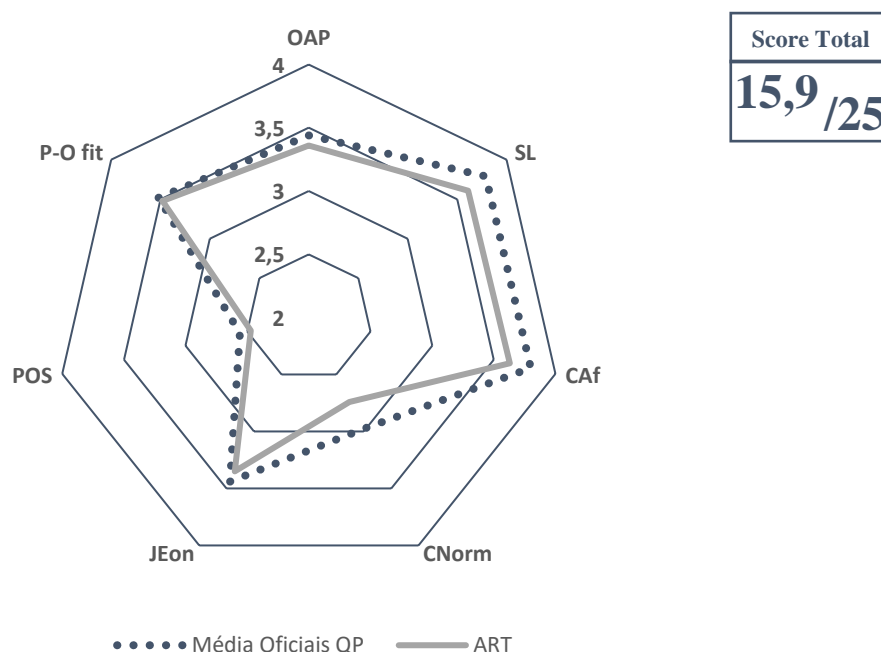


Figura n.º 17 – *Score* dos antecedentes da intenção de *turnover* da Especialidade de Artilharia

Fonte: Elaboração própria

Não obstante obter o terceiro pior resultado de bem-estar na organização, o oficial de Artilharia pode ser caracterizado como um oficial satisfeito profissionalmente (3,61/5), comprometido afetivamente (3,63/5) com a organização, com bons níveis de identificação organizacional (*P-O fit*: 3,48/5) e de *job embeddedness* (3,35/5). Contudo, o seu comprometimento normativo destaca-se como o mais baixo da organização (2,74/5). Estes níveis de comprometimento representam que os oficiais de artilharia não apresentam um forte sentimento de obrigação, dever e de lealdade em permanecer na organização. Tal, significa que na hora de indecisão quanto à sua permanência na organização, o facto de dever e de lealdade

para com a organização tem menor efeito face às outras especialidades, sendo mesmo negativo.

Os seus níveis de percepção de suporte por parte da organização também são dos mais reduzidos (2,47/5), mostrando que não se sentem devidamente recompensados pela estrutura e um nível insuficiente de zelo por parte da organização. Consequentemente, os oficiais de Artilharia são a especialidade que apresentam a terceira maior intenção de saída da organização, com um *score* de 2,96/5, admitindo já uma certa probabilidade de saída.

Embora, demonstrem a terceira maior intenção de saída da organização entre as especialidades, a procura por oportunidades alternativas no mercado civil não se destaca entre as maiores. Efetivamente, assume um valor de 3,36/5, o quinto maior da organização, a par com ADMIL que admite o mesmo valor. Assim, tal permite afirmar que existe uma procura contínua por oportunidades e existe a possibilidade de aceitar uma proposta caso esta seja pertinente. Contudo, esta possibilidade é inferior face às especialidades de SAUD, TM, ENG e MAT, mas significativamente superior às armas de INF e CAV, suas semelhantes.

## CAVALARIA

Os Oficiais da Arma de Cavalaria exibem um comportamento semelhante aos oficiais de Infantaria, obtendo um *score* total de bem-estar organizacional também idêntico de 17,64/25 (70,6%), um *score* caracterizado como bom. Por conseguinte, todos os antecedentes apresentam melhores valores face à média dos Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português.

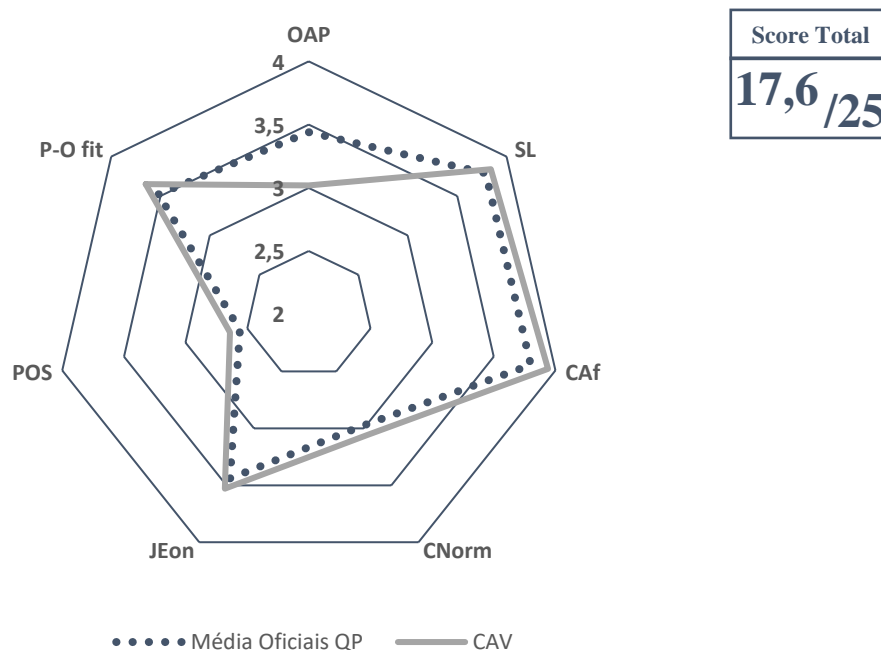


Figura n.º 18 – *Score* dos antecedentes da intenção de *turnover* da Especialidade de Cavalaria

Fonte: Elaboração própria

Assim, o oficial de Cavalaria apresenta-se como um militar satisfeito profissionalmente (3,84/5), comprometido afetiva (3,94/5) e normativamente (3,06/5) com a organização e com bons níveis de encaixe organizacional (3,53/5). Destacam-se como os oficiais com melhores níveis de aculturação organizacional (3,65/5), onde os valores e as tradições da Instituição Militar admitem um peso importante. A par de Infantaria também, é a especialidade com menor procura por Oportunidades Alternativas (3,06/5) no mercado civil, embora não deixe de ser positiva.

No que respeita aos níveis de perceção de suporte organizacional é a quinta de oito especialidades mais baixa, com um *score* de 2,47/5. Tal, demonstra também que os oficiais

de cavalaria admitem um nível já significativo de falta de suporte organizacional, não se sentindo devidamente recompensados ou devidamente “ouvidos” na organização.

Face a tudo isto, a arma de Cavalaria é a terceira a apresentar uma menor intenção de saída da organização (2,74/5), situando-se entre o Improvável e o Pouco Provável.

## ENGENHARIA MILITAR

Os Oficiais da Arma de Engenharia apresentam um *score* total de bem-estar organizacional de 15,24/25 (61%), um nível razoável. Deste modo, são a especialidade com o segundo nível mais baixo de bem-estar, apenas atrás de Saúde. Individualmente, todos os antecedentes apresentam piores valores face à média dos Oficiais do Quadro Permanente, sendo esta diferença mais significativa no que toca à intenção de saída, à procura de alternativas profissionais e à perceção de suporte organizacional.

O oficial de Engenharia caracteriza-se como um profissional satisfeito profissionalmente (3,63/5), comprometido afetivamente (3,61/5), moderadamente comprometido normativamente (2,94/5), encaixado na organização (JEon: 3,31/5) e moderadamente aculturado com a Instituição Militar (P-O *fit*: 3,42/5). Por sua vez, no que toca ao suporte organizacional, a especialidade de engenharia é que apresenta o valor mais baixo de todos, com um *score* de 2,12/5, um valor significativamente baixo. Representa isto, que os oficiais de Engenharia não se sentem de todo recompensados e zelados pela estrutura, o que põem em causa a permanência na organização.

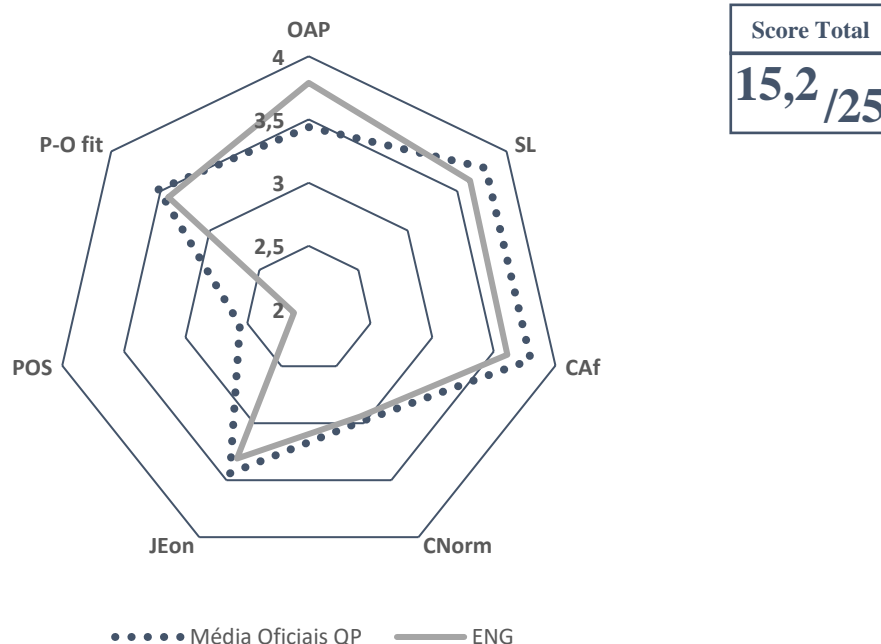


Figura n.º 19 – Score dos antecedentes da intenção de *turnover* da Especialidade de Engenharia

Fonte: Elaboração própria

Consecutivamente, esta Arma é a que apresenta a maior intenção de *turnover* entre os oficiais do Quadro, com 3,06/5, o que já indica uma certa probabilidade positiva de sair. Deste modo, a procura por alternativas no mercado civil é das mais significativas na estrutura (3,79/5), admitindo uma procura constante, contínua e como provável a saída se algo melhor eventualmente surgir no mercado privado.

## TRANSMISSÕES

Os Oficiais da Arma de Transmissões demonstram um comportamento dos antecedentes de *turnover* conforme a média dos oficiais do Quadro Permanente do Exército Português, sendo a exceção a procura por alternativas profissionais.

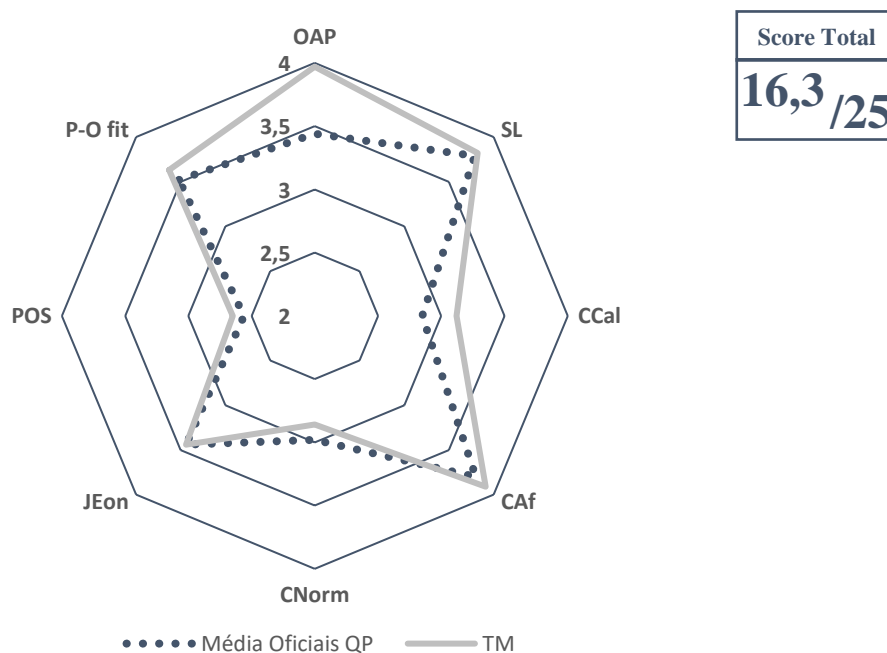


Figura n.º 20 – *Score* dos antecedentes da intenção de *turnover* da Especialidade de Transmissões

Fonte: Elaboração própria

No que se refere ao *score* de bem-estar organizacional, a Arma de Transmissões obtém um valor de 16,3/25 (65,36%), o quarto melhor de todas as especialidades, posicionando o seu bem-estar como razoavelmente bom. Este bem-estar é resultado do oficial de transmissões se caracterizar como satisfeito profissionalmente (3,61/5) e comprometido afetivamente (3,66/5). O seu comprometimento normativo destaca-se já como negativo (2,86/5), representando que o dever de lealdade para com a organização não pesa no balanceamento na tomada de decisão de abandonar a organização. Também, pode-se dizer que existe um encaixe organizacional moderado (JEon: 3,44/5) e um bom nível de aculturação (3,63/5), o segundo mais alto da estrutura, apenas atrás de CAV. Quanto aos níveis de perceção de suporte organizacional são superiores à média dos oficiais, mas não deixam de ser moderadamente negativos (2,65/5), representa uma perceção relativamente baixa de zelo e pouco

recompensadora por parte da organização. Por tudo isto, também a intenção de saída é inferior à média (2,72/5), situando-se entre o improvável e o pouco provável a quebra do elo com a carreira militar.

Em contrassenso, tendo evidenciado *scores* melhores em todos os antecedentes anteriormente mencionados, face à média dos Oficiais do QP, é a segunda especialidade com maior procura por oportunidades profissionais alternativas (3,97/5), apenas atrás de SAUD. Tal, confere que mesmo profissionais satisfeitos podem evidenciar uma procura contínua e constante por alternativas no mercado, verificando-se um efeito semelhante com MAT.

## ADMINISTRAÇÃO MILITAR

Os Oficiais do Serviço de Administração Militar também andam em linha com a média dos oficiais do Quadro Permanente do Exército Português. Obtêm um *score* total de bem-estar organizacional de 16,18/25 (64,72%), o que representa um nível razoavelmente bom.

Quanto aos antecedentes, o Oficial de Administração Militar caracteriza-se como um militar satisfeito profissionalmente (3,76), comprometido afetivamente (3,66/5) e moderadamente negativo de comprometido normativo (2,91/5). Curiosamente, o oficial de administração é a especialidade que apresenta o menor nível de aculturação (3,28/5), representando um nível moderado, e o segundo menor nível de encaixe organizacional (3,28/5), também assumindo um nível moderado. Efetivamente, as duas podem estar interrelacionadas, representando que os administrativos militares não se encontram tão bem encaixados e enraizados na Instituição Militar comparado as outras especialidades, efeito semelhante aos oficiais de Saúde. Dado o percurso profissional diferente das especialidades de SAUD, é particularmente insólito obter resultados comuns. Mais estudos com foco na JE e no PO-*fit* seriam interessados de forma a aprofundar este estudo.

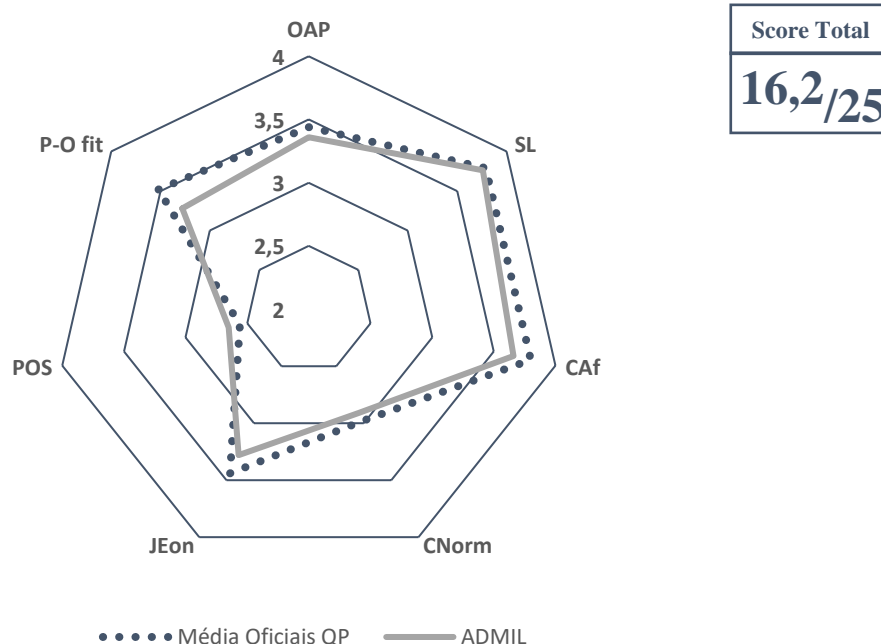


Figura n.º 21 – *Score* dos antecedentes da intenção de *turnover* da Especialidade de Administração Militar

Fonte: Elaboração própria

Em relação à percepção de suporte organizacional, esta também é superior à média da organização, obtendo um valor de 2,65/5. Este representa uma percepção moderadamente baixa de suporte, zelo por parte da organização e com reduzidos níveis de recompensa.

Por tudo isto, assim os oficiais de Administração Militar apresentam níveis de procura por alternativas no mercado civil e uma intenção de saída inferiores à média dos oficiais (2,77/5). Dada as suas habilitações literárias compatíveis com o mercado civil, a moderada procura por oportunidades (3,36/5) aliada a uma reduzida intenção de *turnover* pode estar associada a uma capacidade de conciliação de atividades profissionais na Instituição Militar com o mercado privado, não exigindo efetivamente que estes abandonam a carreira militar.

## MATERIAL

Os Oficiais do Serviço de Material representam a especialidade com o terceiro maior *score* de bem-estar organizacional, atingindo um valor de 17,38/25 (69,52%). Desta forma, todos os seus antecedentes demonstram um comportamento melhor, exceto a procura por oportunidades alternativas.

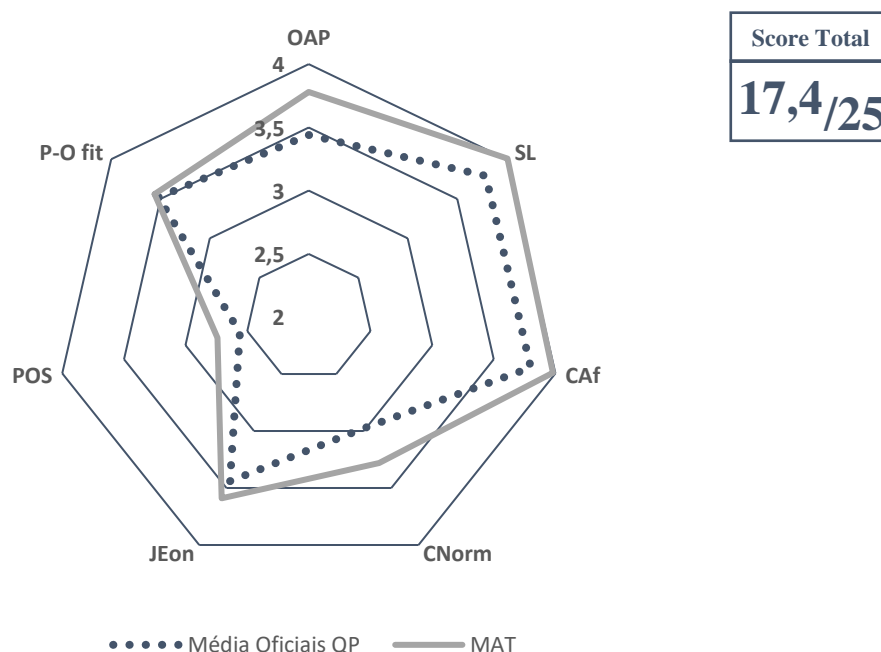


Figura n.º 22 – *Score* dos antecedentes da intenção de *turnover* da Especialidade de Material

Fonte: Elaboração própria

Por conseguinte, o oficial de Material também ele mostra-se como o mais satisfeito com a sua carreira militar (4,01/5), o mais comprometido afetivamente com a organização (3,98/4), com um nível moderadamente positivo de comprometimento normativo (3,28/5). Quanto ao encaixe organizacional, este assume bons valores (3,59/5) e também bons níveis de aculturação (3,56/4). A par de INF, Material é a especialidade que admite sentir uma maior perceção de suporte organizacional (2,74/5), não deixando de estar moderadamente negativa. Dado estes *scores*, o oficial de material é o que demonstra a segunda menor intenção de abandonar a organização (2,72/5), apenas atrás de INF. Não obstante, exibem um nível moderadamente alto de procura por alternativas no mercado civil (3,78/5), admitindo como provável abandonar a instituição se algo melhor surgir no mercado, tal como TM.

## SAÚDE

Os Oficiais do Serviço de Saúde, como expectável dada a revisão da literatura, é o que apresentam o menor *score* de bem-estar organizacional, não deixando, contudo, de ser positivo (14,5/25 – 58%), num nível mediano. Consequentemente, todos os antecedentes apresentam *scores* inferiores à média dos oficiais do Quadro permanente.

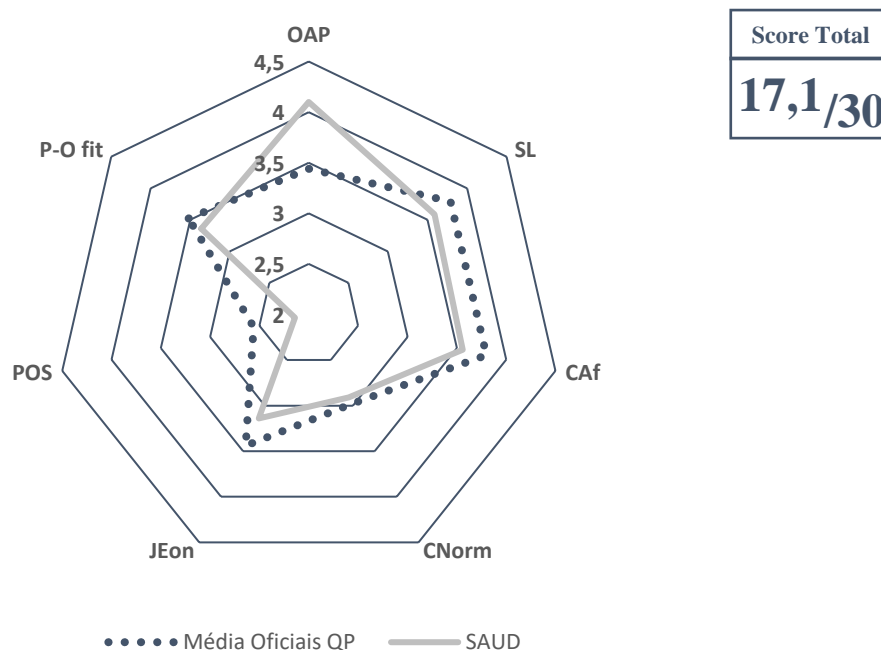


Figura n.º 23 – *Score* dos antecedentes da intenção de *turnover* da Especialidade de Saúde

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, o Oficial de Saúde apresenta-se como um militar relativamente satisfeito com a sua carreira (3,59/5), comprometido afetivamente (3,56/5) e um resultado moderadamente negativo de comprometido normativo (2,91/5). A par com ENG são a especialidade que se sentem menos apoiados pela organização (POS: 2,14/5), no qual obtêm um valor sensivelmente negativo. Por sua vez, como ADMil, são a especialidade com menor encaixe organizacional (JEon: 3,14/5), não deixando de ter um nível moderado, e menores níveis de aculturação, identificação com os valores organizacionais (3,36/5), não deixando mais uma vez de admitir níveis moderadamente positivos. Tal, representa que comparativamente aos oficiais de outras especialidades, os oficiais de Saúde, como ADMil, são os que se sentem menos encaixados e enraizados na Instituição Militar.

Relativamente à procura por oportunidades alternativas é a especialidade com maiores níveis (4,1/5), o que representa uma alta probabilidade de procura e de aceitar propostas no mercado civil caso surjam. Consequentemente, os seus níveis de intenção de saída de 2,94/5, aproximam-se da fasquia do provável da sua concretização, sendo a terceira maior entre as especialidades, apenas atrás de ENG e de ART.

## **ANEXOS**

## ANEXO A – MODELO DE *TURNOVER* DE MOBLEY (1977)

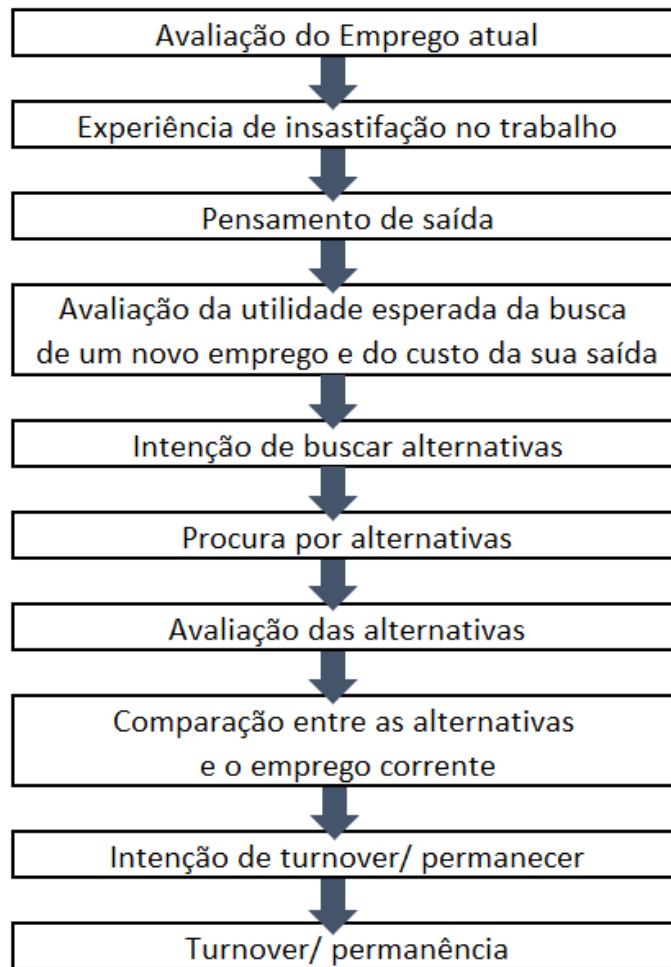


Figura n.º 24 – Modelo de *Turnover* de Mobley

Fonte: Adaptado de Mobley (1977)

## ANEXO B – MODELO DE *TURNOVER* DE PRICE-MULLER (1981)

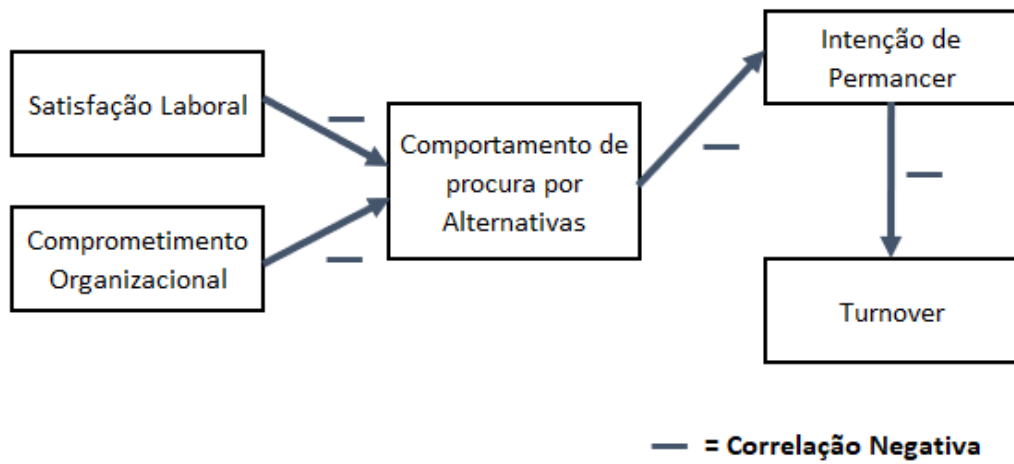
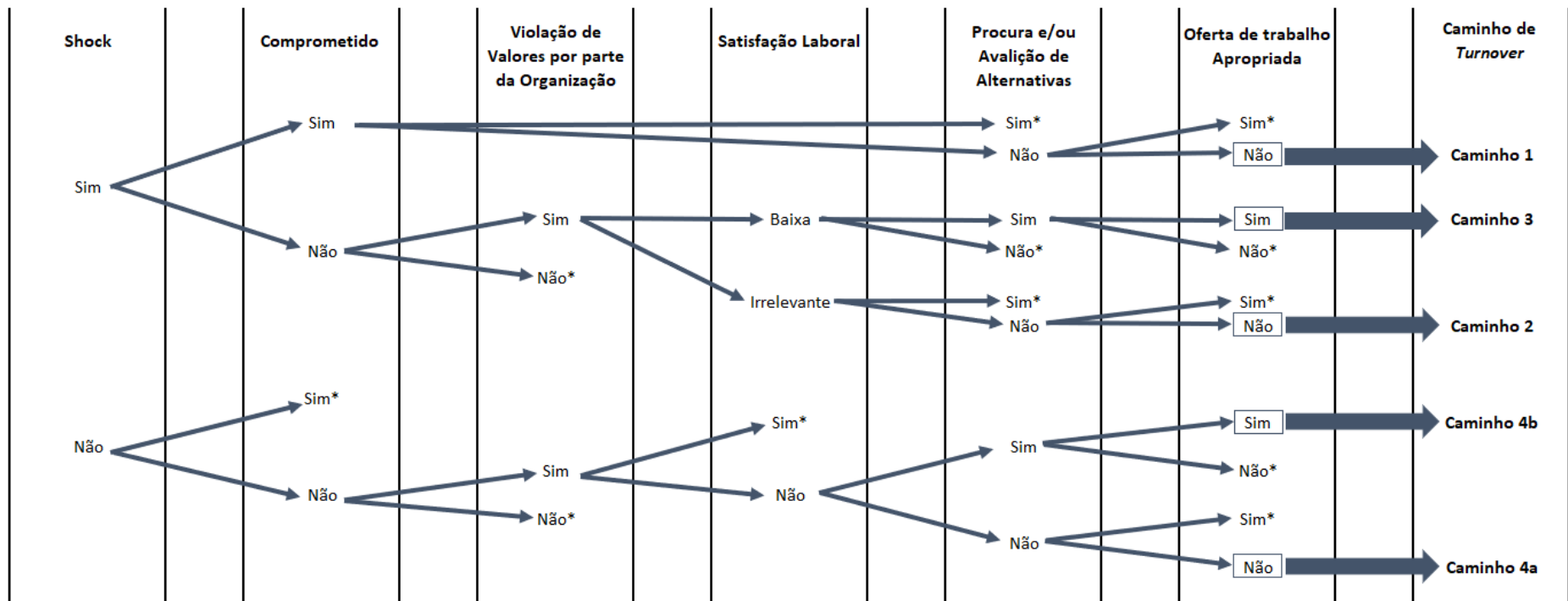


Figura n.º 25 – Modelo de *Turnover* de Price-Muller

Fonte: Adaptado de Price e Müller (1981)

## ANEXO C – MODELO DE *TURNOVER* SEGUNDO *THE UNFOLDING MODEL*



\* Representa que o caminho não está identificado, mas abre a possibilidade de haver um processo de saída da organização seguindo tal caminho.

Figura n.º 26 – Modelo de *Turnover* segundo *The Unfolding Model*

Fonte: Adaptado de Lee et al., (1999)

## ANEXO D – MODELO MILITAR DE *TURNOVER* NATO

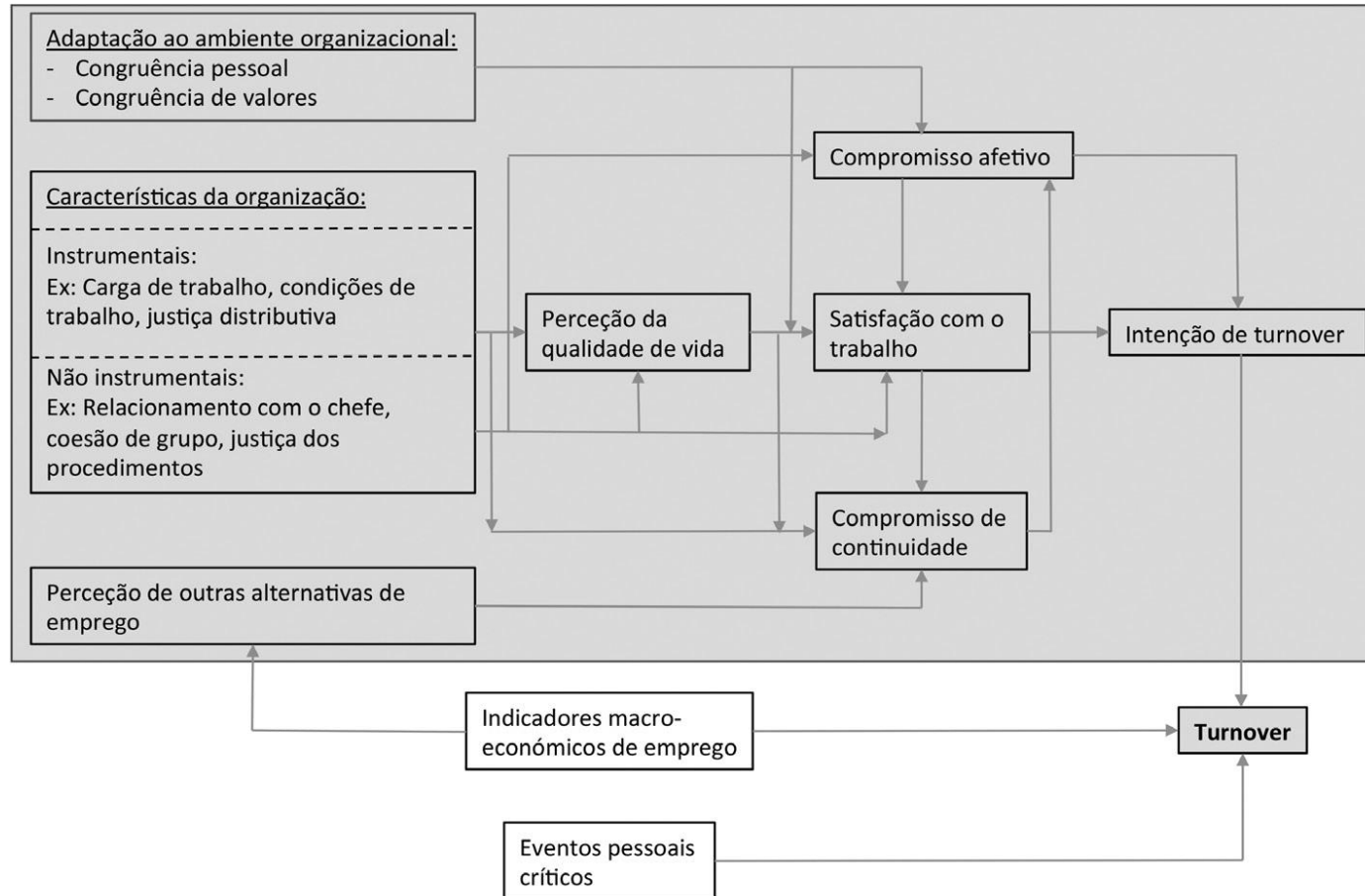


Figura n.º 27 – Modelo Militar de *Turnover* NATO

Fonte: Rijo, Ramalho, Mairós & Paquete (2018)

## ANEXO E – EFETIVO DE OFICIAIS DO QUADRO PERMANENTE DO EXÉRCITO PORTUGUÊS

Tabela n.º 42 – Efetivo Oficiais do Quadro Permanente do Exército Português <sup>a</sup>

Especialidades	ALF	TEN	CAP	MAJ	TCOR	COR	TOTAL
	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.
INF	28	72	124	114	155	78	571
ART	14	29	68	60	85	37	293
CAV	12	25	54	40	51	18	200
ENG	4	27	33	17	28	6	115
TM	4	30	23	18	31	11	117
ADMIL	7	18	18	32	49	9	168
MAT	4	12	14	10	20	6	66
SAUD <sup>b</sup>	9	22	53	71	35	5	195
Total A&S <sup>c</sup>	82	235	422	362	454	170	1725
TS	2	137		19	3		161
CBMUS	2	1	1	1			5
TEXPTM				10			10
TMANTM				6	1		7
TMANMAT				13	5		18
TPESSECR				50			54
TTRANSP				15	1		16
Total Oficiais	86	373	427	476	464	170	1996
MED	3	19	48	44	10	2	126
FARM	2		2	10	13	2	29
VET	2		1	12	9	1	25
DENT	2	3	2	5	3		15

<sup>a</sup> ALF de ENG, TM, MAT ainda não fazem parte do QP, sendo Alferes-Alunos na Academia Militar, contudo foram considerados dado as outras armas e serviços terem oficiais Alferes.

<sup>b</sup> SAUD = MED + FARM + VET + DENT.

<sup>c</sup> A&S = Armas e Serviços

% relativamente ao total de Oficiais.

Fonte: CmdPess (2021)

## ANEXO F – EFETIVO DE OFICIAIS DO EXÉRCITO PORTUGUÊS ABATIDOS AO QUADRO PERMANENTE

Quadro n.º 6 – Abates ao Quadro Permanente de Oficiais do Exército Português por Posto e Ano

ABATE AO QP		
ANO	POSTO	QESP
2010	CAP	TM
	CAP	ART
2011	CAP	ENG
	CAP	MAT
	CAP	TM
	CAP	ART
	TEN	CAV
2013	TEN	CAV
2014	CAP	CAV
2016	MAJ	ADMIL
	CAP	DENT
2017	TCOR	MED
	MAJ	MED
	CAP	MAT
	CAP	CAV
	CAP	MAT
2018	MAJ	ENG
	MAJ	MED
	MAJ	MED
	CAP	INF
	CAP	FARM
2019	TCOR	ART
	TCOR	MED
	CAP	VET
	CAP	TM
2020	MAJ	MED
	CAP	INF
	CAP	ENG
	CAP	ART
	MAJ	INF

Fonte: CmdPess (2020)