



ACADEMIA MILITAR

Motivação, Intenção de Saída e Employer Branding em contexto militar: Contributos para a Gestão de Pessoas

Tiago Francisco Leitão Figueiras

Trabalho de Investigação Aplicada

Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Cavalaria

Orientadora: Professora Doutora Sandra Almeida

Júri

Presidente: Professora Associada Paula Manuela dos Santos Lopes do Rego Figueiredo

Arguente: Tenente – Coronel de Administração Militar David Pascoal Rosado

Orientadora: Professora Doutora Sandra Luzia Esteves Oliveira de Almeida

Diretor de Curso: Tenente – Coronel de Cavalaria Jorge Figueiredo Marques

Setembro de 2024



ACADEMIA MILITAR

Motivação, Intenção de Saída e Employer Branding em contexto militar: Contributos para a Gestão de Pessoas

Tiago Francisco Leitão Figueiras

Trabalho de Investigação Aplicada

Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Cavalaria

Orientadora: Professora Doutora Sandra Almeida

Júri

Presidente: Professora Associada Paula Manuela dos Santos Lopes do Rego Figueiredo

Arguente: Tenente – Coronel de Administração Militar David Pascoal Rosado

Orientadora: Professora Doutora Sandra Luzia Esteves Oliveira de Almeida

Diretor de Curso: Tenente – Coronel de Cavalaria Jorge Figueiredo Marques

Setembro de 2024

EPÍGRAFE

“Armas não deixarão, enquanto a vida os não deixar ou nelas for perdida”

Luís Vaz de Camões

AGRADECIMENTOS

Este trabalho representa um culminar de muitas emoções e de um percurso repleto de adversidades e, por isto, sinto que é uma oportunidade única para eternizar o meu agradecimento a todos os Professores e Docentes que acompanharam o meu percurso no Colégio Militar e sempre acreditaram em mim, incentivando-me a ser melhor todos os dias, destacando o meu Professor de Educação Física Miguel Santos que também me ensinou a conviver com a frustração para atingir os meus objetivos.

Por outro lado, no meu percurso ávido na Academia Militar, também queria agradecer ao Tenente – Coronel de Engenharia Militar Comando Pinheiro por ter tido a honra de me cruzar como aluno com uma pessoa que tanto idolatro; ao Tenente – Coronel de Cavalaria Silva, o Comandante do 2º Batalhão que tinha sempre um sorriso e uma palavra de simpatia, despertando-me sempre uma aguerrida vontade de inspirar aqueles que convivem comigo e, por fim, queria demonstrar a minha eterna gratidão à minha orientadora, a Professora Doutora Sandra Almeida, que sempre esteve disponível para me auxiliar e para me esclarecer em todas as minhas inquietações através do seu conhecimento e da sua experiência profissional, tendo prontamente o instinto de querer ser a minha orientadora numa aula de Gestão da Comunicação.

Por último, perpetuo o meu agradecimento à minha família, nomeadamente à minha tia Teresinha que sempre esteve disponível para ser a minha costureira pessoal aos fins de semana, para que pudesse ir ataviado para a semana seguinte, mas especialmente à minha mãe Maria de Lurdes, ao meu irmão Pedro, ao meu pai Francisco e ao meu avô Manuel, que são o pêndulo da minha vida, que sempre depositaram uma inabalável confiança nas minhas capacidades, tendo investido na minha educação e contribuído para o meu desenvolvimento pessoal, nunca esquecendo os sacrifícios que foram feitos pela minha família desde o corte de cabelo ao domingo à noite até às malas que me ajudavam a preparar para a semana seguinte. Mas a minha família sabe bem o quanto lhes sou grato, palavras nunca serão demais para demonstrar aquilo que eu sinto por eles.

RESUMO

Este trabalho centrou-se na problemática da falta de efetivo das fileiras no Exército Português, de tal forma que de acordo com a DEE 2023 se encontram no ativo cerca de 11.712 militares, quando no final da Guerra Colonial, o efetivo das Forças Armadas em Portugal aproximava-se dos 227.373 militares. Portanto, é fundamental entender a perceção dos militares em relação à motivação, intenção de saída, employer branding em contexto militar e gestão de recursos humanos, de forma a termos militares mais motivados na organização.

A metodologia utilizada nesta investigação incidiu numa estratégia quantitativa, dado que foi divulgado um questionário na plataforma Google-Forms através do Gabinete de Relações-Públicas do Exército para os e-mails institucionais dos militares do Exército, tendo aderido 562 participantes. Por outro lado, o raciocínio é dedutivo porque partiu-se de uma lei geral para o particular e o posicionamento relativamente ao objeto de investigação é ontológico, uma vez que se pretende conhecer a natureza da realidade. No questionário foram empregues instrumentos já testados, tais como a escala do Work Values Questionnaire (WVQ), Turnover Cognition e Escala de Perceções de Práticas de Gestão de Recursos Humanos para medir respetivamente a motivação, intenção de saída, employer branding e gestão de pessoas.

Posteriormente, através da recolha e tratamento de dados com o programa estatístico designado por SPSS, os resultados mais significativos são o facto da motivação e do employer branding contribuírem consideravelmente para a intenção de saída; a motivação extrínseca ser a variável que tem a maior responsabilidade para a motivação geral dos militares e, por fim, a gestão de recursos humanos contribuir consideravelmente para a motivação dos militares e para a intenção de saída. Estas conclusões merecem ser alvo de reflexão para que sejam implementadas medidas que possam incrementar o número de militares no Exército.

Palavras-Chave: Employer branding, Intenção de saída, Gestão de pessoas e Motivação.

ABSTRACT

This work focused on the problem of the lack of personnel in the ranks of the Portuguese Army, so that according to the DEE 2023 there are about 11.712 active military personnel, while at the end of the Colonial War, the number of soldiers in the Portuguese Armed Forces was close to 227.373. Therefore, it is essential to understand the perception of military personnel in relation to motivation, turnover intention, employer branding in a military context and human resources management, to have more motivated personnel in the organization.

The methodology used in this research was based in a quantitative strategy, since a questionnaire was sent out using the Google-Forms platform via the Army's Public Relations Office to the institutional emails of the Army's military personnel, and there were 562 participants. On the other hand, the approach is deductive because I started from a general law to the particular and the positioning in relation to the object of investigation is ontological since the aim is to know the nature of reality. In the questionnaire, already tested instruments were used, such as the Work Values Questionnaire (WVQ), Turnover Cognition, and Human Resource Management Practices Perception Scale, to measure motivation, turnover intention, employer branding and people management, respectively.

Subsequently, by collecting and processing data using the SPSS statistical program, the most significant results are that motivation and employer branding contribute considerably to the turnover intention; extrinsic motivation is the variable that is most responsible for the general motivation of the military personnel and, finally, human resource management contributes considerably to the motivation of the military and to the turnover intention. These conclusions are important for reflection so that measures can be implemented to increase the number of soldiers in the Army.

Keywords: Employer Branding, Intention to Leave, People Management and Motivation.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1. MOTIVAÇÃO	3
1.1 Motivação Intrínseca	3
1.2 Motivação Extrínseca	5
1.3 Teorias da Motivação	5
1.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades	6
1.3.2 Teoria dos Motivos	7
1.3.3 Teoria Bifatorial	7
1.3.4 Teoria das Características de Função	8
1.3.5 Teoria da Definição de Objetivos	9
1.3.6 Teoria das Expectativas	9
1.3.7 Teoria da Equidade	10
1.3.8 Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional	10
CAPÍTULO 2. INTENÇÃO DE SAÍDA NO EXÉRCITO	11
2.1 Conceito de intenção de saída	11
2.2 Tipos de Turnover	12
2.3 Modelos de Turnover	12
2.4 Liderança responsável	13
2.5 Burnout	15
2.6 Estratégias para Mitigar a Intenção de Saída	15
2.7 Caracterização do Problema da Intenção de saída no Exército	16
2.8 Consequências de Turnover	17
CAPÍTULO 3. O EMPLOYER BRANDING EM CONTEXTO MILITAR	17
3.1 Definição de Employer Branding	17
3.2 Modelos de Employer Branding	18
3.3 Estratégias de Employer Branding	19
3.4 Tecnologias e Redes Sociais no Employer Branding	20
3.5 Importância do Employer Branding em Contexto Militar	21
CAPÍTULO 4. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO EXÉRCITO	22
4.1 Conceito de Gestão de Recursos Humanos	22
4.2 Práticas de Gestão de Recursos Humanos	23

4.3	Gestão Estratégica	23
4.3.1	Metodologia da Gestão Estratégica dos Recursos Humanos	24
4.3.2	Planeamento Estratégico	24
4.3.3	Sucesso da Gestão Estratégica	25
CAPÍTULO 5. METODOLOGIA		27
5.1	Procedimentos e Amostragem	29
5.2	Instrumentos	29
CAPÍTULO 6. RESULTADOS		30
6.1	Apresentação de Resultados	30
6.2	Discussão dos Resultados	46
CONCLUSÕES		49
RECOMENDAÇÕES		51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		52
APÊNDICE A – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO		II

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Componentes e variáveis da Motivação	30
Tabela 2 - Distribuição por sexo	31
Tabela 3 - Idade dos Participantes	31
Tabela 4 - Estado Civil dos Participantes	31
Tabela 5 - Habilitações Literárias dos Participantes	32
Tabela 6 - Arma ou Serviço dos Participantes	32
Tabela 7 - Classe dos Participantes	33
Tabela 8 - Distância entre a residência e o local de trabalho	33
Tabela 9 - Tempo Efetivo no Exército	34
Tabela 10 - Correlações das Variáveis na Classe dos Praças	35
Tabela 11 - Correlações das Variáveis na Classe dos Sargentos.....	36
Tabela 12 - Correlações das Variáveis na Classe dos Oficiais.....	37
Tabela 13 - Correlações das Variáveis na Arma de Cavalaria	38
Tabela 14 - Correlações das Variáveis na Arma de Infantaria	39
Tabela 15 - Correlações das Variáveis na Arma de Artilharia	40
Tabela 16 - Correlações das Variáveis noutras Armas e Serviços	41
Tabela 17 - A contribuição da motivação, do EB e GRH para a IS no Exército.....	41
Tabela 18 - ANOVA relativa à contribuição da motivação, do EB e GRH para a IS no Exército.....	42
Tabela 19 - A motivação dos militares do Exército	42
Tabela 20 - ANOVA relativa à motivação dos militares do Exército	43
Tabela 21 - A relação entre a motivação e a IS	43
Tabela 22 - ANOVA relativa à relação entre a motivação e a IS.....	44
Tabela 23 - A pertinência do EB na IS	44
Tabela 24 - ANOVA relativa à pertinência do EB na IS.....	44
Tabela 25 - O impacto das práticas de GRH na motivação.....	45
Tabela 26 - ANOVA relativa à pertinência do EB na IS.....	45
Tabela 27 - O impacto das práticas de GRH na IS	45
Tabela 28 - ANOVA relativa ao impacto das práticas de GRH na IS.....	46

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

DEE – Diretiva Estratégica do Exército

EB – Employer Branding

FH – Fatores de Higiene

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IS – Intenção de Saída

MC – Motivação Convencional

ME – Motivação Extrínseca

MI – Motivação Intrínseca

MIT – Motivação Institucional

OE – Objetivo Específico

OG – Objetivo Geral

PD – Pergunta Derivada

PP – Pergunta de Partida

RE – Recompensas Extrínsecas

RH – Recursos Humanos

RI – Recompensas Intrínsecas

SPSS – Statistical Package for Social Science for Windows

VD – Variável Dependente

VI – Variável Independente

INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, tem-se verificado uma crescente preocupação com a gestão de recursos humanos no Exército Português, uma vez que a “a pandemia COVID-19 iluminou ainda mais a importância da gestão estratégica do capital humano” (Wesemann, 2024, p. 148), em que a conjuntura económica nacional tem sido determinante na “redução do pessoal e das despesas e investimentos militares” (Martins, 2013, p. 1) e,

Por isto, é importante implementar medidas para incrementar a atratividade da organização, estabelecer objetivos e incentivar os trabalhadores a permanecerem na mesma e ainda reforçar a “obtenção e retenção dos seus RH, apostando no fortalecimento da dignidade do serviço militar, na atratividade do mesmo e na melhoria das condições de vida e segurança nas unidades” (EME, 2023, p. 4).

Assim, o tema motivação, intenção de saída e employer branding: contributos para a gestão de pessoas, no âmbito da minha dissertação do Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Cavalaria, reveste-se de uma enorme importância, por estarem identificados os desafios críticos para esta organização.

A motivação é um fator impulsionador do desempenho dos trabalhadores e da cultura no local de trabalho, ou seja, colaboradores motivados geram melhores resultados, mas para os mantermos motivados temos de implementar e consolidar medidas, tais como garantir a segurança no local de trabalho, proporcionar horários flexíveis, garantir a atualização dos salários, ter consciência do estatuto associado à profissão, os relacionamentos entre pares e superiores hierárquicos, o reconhecimento, a responsabilidade e as condições do local de trabalho (Tamosaitis & Schwenker, 2002).

Por outro lado, é importante manter as pessoas motivadas para proporcionar um ambiente de trabalho mais saudável, devendo também os “gestores concentrarem-se no estilo de liderança para evitar o impacto da intenção de saída” (Pattali et al., 2024, p. 1). Assim, a IS que segundo BowenXue et al. (2024) está associada à tendência de “um indivíduo deixar o seu trabalho e procurar novas oportunidades de emprego” (p. 2) pode ser mitigada quando as pessoas estão comprometidas com os objetivos delineados pela organização, através da realização do desejo de sobrevivência, que é garantido pelos salários, recompensas, segurança no trabalho e pelo ambiente de trabalho estável.

No entanto, a necessidade de relacionamento deve ser satisfeita, na medida em que deve ser promovido o bem-estar e o desejo de pertença num grupo de trabalho e, por fim, a necessidade de crescimento, dado que as pessoas têm de se sentir realizadas com as tarefas que desempenham e ainda sentirem-se valorizadas por aquilo que fazem e contribuem para as organizações, com vista a ascenderem hierarquicamente, a cargos de maior responsabilidade e, conseqüentemente, terem maiores retornos financeiros.

Para além disto, ainda deve haver a preocupação em fortalecer uma reputação exemplar capaz de atrair um maior número de pessoas que tenham como objetivo ingressar nas fileiras, “garantindo o cumprimento das exigências de reporte e prestação de contas, que reflita uma imagem, financeira e patrimonial, transparente e apropriada do Exército” (EME, 2023, p. 21).

Por último, o conceito do EB é um elemento central nas estratégias organizacionais, definido como “uma abordagem de recrutamento e retenção que envolve a promoção interna e externa de uma visão clara do que torna uma organização atrativa” (Keppeler & Papenfuss, 2021, p. 763). Esta estratégia emergiu como uma ferramenta eficaz para atrair e reter as pessoas dentro de uma organização. Embora possa implicar custos significativos a curto prazo, a longo prazo proporciona benefícios substanciais, incluindo o estabelecimento de relações sólidas e a construção de uma reputação de referência (Kuchеров & Zamulin, 2016). Isto destaca a importância de fortalecer e consolidar a marca Exército para atrair mais pessoas, com o objetivo de reforçar a capacidade operacional da organização.

Com base na relevância de perceber a motivação, a IS e o EB na gestão de pessoas nesta instituição, propomos a seguinte pergunta de partida para nortear a pesquisa: Em que medida a motivação, o employer branding e a gestão de pessoas contribuem para a intenção de saída no Exército?

A partir dessa questão, estabelecemos os seguintes objetivos gerais e específicos:

Objetivo Geral:

Avaliar o impacto da motivação, employer branding e gestão de pessoas para a intenção de saída no Exército.

Objetivos Específicos:

- **OE1:** Caracterizar a motivação dos militares do Exército.
- **OE2:** Entender a relação entre a motivação e a intenção de saída.
- **OE3:** Avaliar a importância do employer branding na intenção de saída do Exército.
- **OE4:** Analisar o impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos na motivação e na intenção de saída.

A estrutura do trabalho divide-se em duas partes. Na primeira parte são abordadas diversas teorias relativamente à ME e MI, bem como os fatores que contribuem para o desenvolvimento dessas motivações. Estas teorias convergem para um objetivo comum: a otimização da motivação dos trabalhadores, com vista a promoverem melhores resultados na organização. Posteriormente, é abordado a problemática da IS por parte dos militares e a forma como esta pode ser mitigada, visando uma maior retenção na organização e, de seguida, é abordado o EB, identificando os fatores que geram vantagem competitiva e impulsionam resultados financeiros mais favoráveis e, por fim, as práticas de GRH e a importância deste fenómeno para a eficiência organizacional.

Na segunda parte é apresentada a metodologia utilizada neste trabalho, o modelo de análise, o método de abordagem, os instrumentos de recolha de dados e ainda caracterizada a amostra em relação ao inquérito feito aos militares que participaram no mesmo. Por fim, os resultados obtidos foram analisados e discutidos com o propósito de responder à pergunta de partida e aos objetivos gerais e específicos definidos, culminando numa conclusão que sintetiza as respostas encontradas e relevantes para a temática abordada e, consequentemente, para a organização.

CAPÍTULO 1. MOTIVAÇÃO

1.1 Motivação Intrínseca

Ao longo do tempo, tem-se observado uma crescente importância atribuída à motivação, uma vez que trabalhadores motivados tendem a apresentar melhores resultados. Por esta razão, é essencial que os funcionários se sintam valorizados e apoiados, para que sejam estimulados a retribuir o esforço investido neles, desenvolvendo não apenas interesse,

mas também prazer pelas tarefas que desempenham nas suas organizações. Este equilíbrio entre esforço e satisfação contribui para um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo, resultando em benefícios tanto para os funcionários como para as organizações.

A motivação é uma construção psicológica que postula a tendência que as pessoas têm em aprender e desenvolver as suas capacidades técnicas (Mueller & Schnurbus, 2023). Assim, a MI representa “uma forma confiável de alcançar o bem-estar dos funcionários, atitudes positivas e desempenho no trabalho” (Mussagulova et al., 2023, p. 1237), levando mesmo a que os colaboradores estejam completamente envolvidos na cultura da organização, de tal forma que “a experiência é tão agradável que as pessoas cumprirão com as suas responsabilidades mesmo com um elevado custo” (Shin & Grant, 2019, p. 417).

Desta maneira, a MI é “uma forma confiável de alcançar o bem-estar dos funcionários, atitudes positivas e desempenho no trabalho” (Mussagulova et al., 2023, p. 1237), podendo-a identificar através da satisfação dos colaboradores em relação ao seu emprego, orientado para um ambiente de autonomia, competência e um relacionamento saudável entre pares. Estas pessoas tendem a realizar as suas tarefas pelo prazer e interesse que têm em desempenhá-las na organização, sem estarem preocupadas com recompensas financeiras ou pressões externas, tal como é sustentado por Shin e Grant (2019): “a motivação intrínseca pode ser entendida como o grau em que os funcionários estão motivados em trabalhar em tarefas específicas através do interesse e prazer” (p. 416).

Por outro lado, a MI é um fenómeno essencial para reter as pessoas nas organizações, na medida em que estão dispostas a abdicar de remunerações salariais mais elevadas por se sentirem parte da organização e, por este motivo, é fundamental compreender “como é que as pessoas aprendem a apreciar as atividades para cultivarem interesses de longo prazo e incentivar o envolvimento” na cultura organizacional (Zheng et al., 2023, p. 28). Desta forma, é fundamental que as organizações reúnam condições onde se evidencie um “clima de trabalho com confiança, respeito, apoio e participação dos trabalhadores” (Xu et al., 2022, p. 52), mas também fortalecer valores que promovam o bom relacionamento entre todos os funcionários.

1.2 Motivação Extrínseca

A motivação está associada ao comportamento das pessoas, na medida em que é um fator decisivo que determina o desempenho dos colaboradores para o sucesso de uma organização, acrescentado ainda Morelli et al. (2023) que “a motivação é sustentada por necessidades psicológicas inatas, principalmente a necessidade de relacionamento, competência e autonomia” (p. 239).

Por outro lado, a ME decorre de fatores externos, como as recompensas financeiras, o reconhecimento (Rios-Zertuche et al., 2023), o poder, o status, a popularidade, a imagem (LeFebvre & Huta, 2021) e também está presente quando o comportamento é regulado por punições impostas externamente (Morelli et al., 2023).

Contudo, a ME está relacionada com a cultura organizacional, interesses pessoais e ainda com a validação perante aqueles que fazem parte da organização, de forma a promover um equilíbrio saudável para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. (Mallin et al, 2022).

Desta forma, as recompensas extrínsecas assumem-se como um fator fundamental para que os funcionários gerem novos objetivos e resultados, sendo as recompensas coletivas mais comuns do que as individuais, dado que promovem o espírito de entreajuda e de criatividade (Rahrovani & Pinsonneault, 2020).

Em jeito de conclusão, a ME e a MI são essenciais para a sustentabilidade de uma organização empresarial, uma vez que estimulam o desempenho dos colaboradores tanto para a concretização dos seus objetivos individuais como coletivos, tal como é sustentado por Showers (2022): “as recompensas intrínsecas e extrínsecas funcionam em conjunto e é possível cuidar do dinheiro e permanecer pelo dinheiro e pelo amor” (p. 443).

1.3 Teorias da Motivação

A motivação e a satisfação no trabalho têm sido alvos de estudo, na medida em que estes fatores estão associados a resultados positivos e ainda a níveis de stress mais baixos e maior capacidade e eficiência no local de trabalho, o que providencia substancialmente a qualidade de serviço das organizações e, conseqüentemente, a reputação da organização (Sledge et al., 2008). Assim, existem algumas teorias que tentam esclarecer os fatores que

estão relacionados com o nível de satisfação nas organizações e a importâncias destes para que os trabalhadores se mantenham durante mais tempo no seu emprego.

Desta forma, estas teorias permitirão que sejam escrutinadas algumas questões como: “A cultura é importante para avaliar a satisfação no trabalho?” ou “Como é que os fatores culturais têm impacto na satisfação dos trabalhadores?” (Sledge et al., 2008, p. 1669-1680), de forma a entendermos a importância da motivação dos colaboradores para uma organização.

1.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

A Teoria da Hierarquia das Necessidades, desenvolvida por Maslow, é um modelo piramidal que hierarquiza as necessidades humanas, através das necessidades fisiológicas, da segurança, das necessidades sociais, da autoestima e, por fim, da autorrealização. (Babula, 2023).

Desta forma, o crescimento individual das pessoas é exponenciado quando as necessidades básicas do modelo de Maslow estiverem satisfeitas (Nguyen & Gordon, 2022), o que evidencia a importância de um ambiente saudável e estável nas organizações, tal como a criatividade e a liberdade de expressão para a autorrealização dos trabalhadores. Com isto, as necessidades que enfatizam a Teoria de Maslow foram estabelecidas pela seguinte prioridade: na base da pirâmide encontram-se as necessidades fisiológicas que estão associadas ao ar que necessitamos para respirar, à comida, sexo, etc.

Posteriormente, temos as necessidades de segurança que estão relacionadas com a garantia da sobrevivência e da satisfação contínua das necessidades básicas; de seguida, persistem as necessidades sociais, que estão relacionadas com as ligações que temos com aqueles que convivemos, através do amor e da harmonia.

A seguir, encontram-se as necessidades de autoestima que estão associadas à confiança que temos nos outros, mas sobretudo à confiança que temos em nós próprios, de forma a sermos melhores e mais produtivos no nosso quotidiano e, por último, no topo da pirâmide encontram-se as necessidades de autorrealização, que estão ligadas à realização pessoal, ao reconhecimento, à moralidade e à espiritualidade. (Shoura & Singh, 1999).

1.3.2 Teoria dos Motivos

A Teoria dos Motivos desenvolvida por McClelland centra-se na análise do comportamento humano, na medida em que foram identificados vários tipos de componentes que o influenciavam, nomeadamente o poder, a afiliação e a realização pessoal. Pessoas com muito poder conseguem ter influência e preponderância sobre os outros e ainda ter um papel de destaque no seio da organização, sendo geralmente aqueles que ocupam os cargos de liderança com maior responsabilidade (Schmidt & Frieze, 1997), todavia, estas pessoas estão altamente sujeitas a reações de “stress fisiológico e afetivo decorrentes da falha no exercício de poder” (Fodor et al., 2012, p. 301).

Por outro lado, a afiliação é um fator fundamental para a motivação das pessoas, uma vez que as interações humanas saudáveis despertam um clima profissional propício ao desenvolvimento e à mitigação de conflitos e competições desleais, contudo, é importante saber aliar o poder às relações interpessoais, na medida em que deve haver um estreitamento de laços profissionais e de amizade, mas tendo sempre em conta uma conduta imparcial, ou seja, deve-se ter, por exemplo, em conta um indivíduo que possa ser “movido por uma grande necessidade de poder a fim de desfrutar de recompensas pessoais” (Schmidt & Frieze, 1997, p. 426).

Por fim, o motivo da realização refere-se ao desejo das pessoas ambicionarem alcançar os objetivos definidos pela organização e as suas metas pessoais, na medida em que os indivíduos com um forte sentido de realização, estão predispostos a regerem-se por um padrão de conduta exemplar, através da motivação com as tarefas que lhes são atribuídas, com vista a alcançarem “padrões de excelência para que alguém se sinta orgulhoso” (Schüler et al., 2019, p. 39).

1.3.3 Teoria Bifatorial

A Teoria Bifatorial de Herzberg distingue aquilo que são os fatores de higiene dos fatores de motivação, na medida em que os FH são extrínsecos ao trabalho e, por isto, estão relacionados com a “remuneração, condições de trabalho e relacionamento entre colegas e supervisores” (Pratson et al., 2021, p. 257), e ainda pela “política e administração da empresa, vida pessoal, status e segurança” (Smerek & Peterson, 2007, p. 230).

Todavia, a sua aplicação excessiva não contribui para o aumento da satisfação dos colaboradores, mas a falta de FH provoca a insatisfação dos funcionários, devendo, por esta

razão, existir uma controlada implementação destes fatores na cultura organizacional (Vevoda et al., 2023). Por outro lado, os fatores de motivação estão associados “à motivação intrínseca no trabalho, como a realização e reconhecimento, autonomia e oportunidades de promoção” (Liu et al., 2023, p. 3), reforçando ainda Pratson et al. (2021) que estes fatores motivacionais incluem um “sentimento de realização, progresso, reconhecimento e significado do próprio trabalho” (p. 257) e ainda acrescenta Marasi et al. (2022) a importância da “flexibilidade, discricionariedade e do treino” (p. 516).

Contudo, os fatores extrínsecos têm de ser cautelosamente empregues, dado que a sua privação é uma fonte de insatisfação, mas quando bem aplicados, podem contribuir significativamente para o melhor desempenho dos colaboradores e para a organização, dado que “a motivação é inegavelmente um dos pré-requisitos para a realização de um bom trabalho” (Chmielewska et al., 2020, p. 9).

1.3.4 Teoria das Características de Função

A Teoria das Características de Função desenvolvida por Hackman e Oldham concentra-se fundamentalmente nos fatores intrínsecos que promovem a motivação dos trabalhadores, uma vez que aqueles “funcionários que estão intrinsecamente motivados, envolvem-se com níveis mais elevados de desempenho nas tarefas, porque um bom desempenho gera um efeito positivo” (Piccolo & Colquitt, 2006, p. 330).

Com isto, emergiu um marco teórico que relaciona o envolvimento e o desempenho na organização através de diferentes dimensões, que segundo Kulik et al. (1988) estruturam-se inicialmente na “variedade de competências” (p. 462), que é “o grau em que um trabalho requer uma variedade de tarefas diferentes que solicitam diferentes habilidades e talentos” (Casey & Robbins, 2010, p. 77).

A segunda dimensão é a identidade da tarefa, que se assume como a realização de uma tarefa “do início ao fim como um resultado visível” (Hackman et al., 1975, p. 59). Posteriormente, temos o significado de tarefa, uma vez que o propósito do trabalho influencia a motivação tanto na vida profissional como pessoal e, por fim, na última dimensão temos a “autonomia (o grau em que o trabalho proporciona liberdade substancial)” (Piccolo & Colquitt, 2006, p. 329).

1.3.5 Teoria da Definição de Objetivos

A Teoria da Definição de Objetivos desenvolvida por Locke e Latham reveste-se de uma significativa importância no campo da psicologia, defendendo que se devem estabelecer metas e objetivos claros, delineados para o melhor desempenho de cada pessoa, na medida em que “grandes objetivos tendem a melhores resultados do que pequenos objetivos” (Latham & Locke, 2009, p. 90).

Contudo, também é mais provável que as metas traçadas pela organização sejam concretizadas se forem simples, com interesse pessoal e que tenham um significado importante através de objetivos flexíveis e ajustáveis (Kwasnicka et al., 2020), sendo esta ideia ainda suportada por Locke & Latham (2009): “os negociadores que por definição têm objetivos conflituosos, alcançam consistentemente maiores lucros quando têm um objetivo específico” (p. 20).

Os autores desta teoria contestam as escolhas erráticas em relação ao líder que é considerado pelos pares como apático e hedonista face ao líder que é reconhecido pelo seu altruísmo, dado que este deve ter um equilíbrio entre o interesse racional nos negócios, mas também apresentar traços de abnegação, com vista a que as metas traçadas pela organização sejam atingidas. (Jacobs, 2009).

Por isto, este deve ter sempre em conta que o comportamento dos seus trabalhadores é condicionado ao longo do tempo, sendo mesmo considerado um reflexo automático e, por isto, os líderes devem reconhecer as particularidades de cada pessoa e recompensá-las em conformidade com o seu desempenho. (Gray, 1979).

1.3.6 Teoria das Expetativas

A teoria das expetativas de Vroom visa explicar “o processo pelo qual os indivíduos tomam decisões sobre várias escolhas comportamentais” (Tang et al., 2021, p. 6), na medida em que a “instrumentalidade, a valência e a expetativa” (Renko et al., 2012, p. 123) são componentes essenciais para a motivação das pessoas, estando intimamente associadas ao esforço empregue pelos colaboradores em conformidade com os objetivos da empresa, sendo esta ideia ainda suportada por Johnson (2009) que referiu que o “nível de desempenho da produção de um trabalhador pode ser explicado tendo em conta a consideração das suas expetativas sobre a obtenção de resultados desejados ao realizar altos níveis de esforço” (p. 274).

Assim, esta teoria refere que as pessoas realizarão um determinado tipo de tarefa se for esperado pelo supervisor e pelos pares e ainda se tiverem a capacidade para a cumprir com sucesso, ou seja, as pessoas precisam que acreditem nelas para o cumprimento de um trabalho (Johnson, 2009).

Por isto, os feedbacks deverão ser maioritariamente positivos com vista a estimular o esforço empregue pelos colaboradores nas tarefas que lhes foram atribuídas, tal como é teorizado por Anand et al. (2023): “o feedback desfavorável frequente sobre o progresso em direção a atingir uma meta atribuída acabará por reduzir a expectativa do cumprimento da meta” (p. 6).

1.3.7 Teoria da Equidade

A Teoria da Equidade, desenvolvida por Stacy Adams, centrou-se na perceção das pessoas em relação à justiça e à igualdade, sustentando que os salários têm de corresponder à competência e importância que as pessoas têm para a organização, tal como é defendido por Wen (2018): “ao considerar a igualdade salarial, é necessário considerar as diferenças na contribuição em relação aos salários” (p. 933).

Contudo, uma tendência natural dos trabalhadores é fazerem comparações uns com os outros, nomeadamente com aquilo que eles produzem em relação a si e ao que auferem mensalmente e, por isto, esta noção de equidade tem um núcleo competitivo entre as pessoas de diferentes organizações, podendo esta teoria ser um problema, dado que existem organizações que gerem a distribuição de recompensas de formas completamente diferentes, todavia, o equilíbrio pode ser alcançado se houver uma clarificação e transparência por parte da organização entre a relação do desempenho com a recompensa, o que motivaria os funcionários a sentirem-se esclarecidos. (Gould, 1979).

1.3.8 Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional

A Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional, desenvolvida por Luthans e Kreitner, é uma abordagem que se centraliza nos princípios do comportamento humano no seio de uma organização, podendo este mesmo comportamento ser moldado através de técnicas de reforço positivo, que segundo Luthans et al. (2001) consiste no comportamento organizacional positivo, que se compreende “nas forças dos recursos e nas capacidades psicológicas que podem ser medidas, desenvolvidas e geridas de forma eficaz para a melhoria do desempenho no local de trabalho” (p. 7), tendo sempre em conta os fatores

que podem provocar mudanças nas atitudes dos trabalhadores, tais como a ansiedade, a insatisfação, o carácter da pessoa, a vida pessoal, a carga horária ou clima vivenciado na organização (Avey et al., 2006), de maneira que o feedback positivo influencia a percepção que os trabalhadores têm sobre os seus líderes (Lord & Smith, 1983), tendo “efeitos significativos na motivação e no comportamento dos funcionários.” (Matta et al., 2015, p. 1686).

Por fim, esta teoria obedece a um conjunto de características que explicam este modelo, não sendo possível desenvolver uma lei geral do comportamento organizacional. Assim, destaca-se a unicidade ou a originalidade, dado que cada organização acolhe pessoas com diferentes personalidades e motivações pessoais e profissionais, contudo também não conseguimos prever a instabilidade gerada pelos fatores temporais, sociais e como é que as pessoas da organização reagem perante este fenómeno (Behling, 1980).

Todavia, o ambiente instável pode ser mitigado através da presença de líderes organizacionais com um perfil positivo, que nos períodos mais adversos consigam motivar os seus colaboradores e prepará-los para a realidade. (Luthans et al., 2001).

CAPÍTULO 2. INTENÇÃO DE SAÍDA NO EXÉRCITO

2.1 Conceito de intenção de saída

A IS está associada à predisposição ou ao desejo de uma pessoa abandonar uma experiência que lhe traz insatisfação, podendo mesmo ser considerada a última etapa antes da desistência motivada por quatro premissas: “1) os trabalhadores insatisfeitos saem da empresa após terem outra oferta de trabalho; 2) ocorre um acontecimento que influencia o colaborador a ativar um plano já existente – por exemplo, uma mulher que engravide e pretenda ser mãe a tempo inteiro; 3) a ocorrência de um acontecimento que vá contra os valores ou objetivos do trabalhador; 4) a existência de uma oferta de trabalho.” (Constância, 2020, p. 7).

Por outro lado, existe uma teoria designada por Integração no Trabalho que defende que para fidelizarmos os nossos colaboradores numa organização devemos-nos concentrar nos motivos que os levam a permanecer na instituição, como por exemplo a relação entre pares ou as oportunidades de ascensão de carreira e não tanto nos motivos que os motivam a desejarem abandonar o seu emprego. (Constância, 2020).

2.2 Tipos de Turnover

A IS, que também pode ser designada por *turnover*, ocorre quando se verifica o desejo de uma pessoa em abandonar uma organização, sendo este fenômeno caracterizado pelo *turnover* individual. Por outro lado, quando esta ocorrência se verifica em mais do que uma pessoa num período reduzido, então estamos perante o *turnover* coletivo.

Todavia, o *turnover* ainda pode ser considerado voluntário ou involuntário, na medida em que o voluntário ocorre quando um colaborador decide abandonar a organização por vontade própria, com vista a satisfazer as suas ambições ou desfazer-se das suas preocupações, podendo ainda se assumir como evitável ou inevitável, de forma que o inevitável está associado a fatores externos à organização, em que mesmo que sejam reconhecidos quais os fatores que motivem o trabalhador a abandonar a organização, não existe forma de retê-lo. O *turnover* voluntário e evitável está associado à identificação dos motivos que levam o colaborador a intencionar abandonar a organização, para que estes possam ser ultrapassados e resolvidos de forma a evitar a saída do trabalhador. O involuntário sucede-se quando as pessoas com cargos de alta responsabilidade numa organização decidem dispensar o trabalhador pelo desempenho insatisfatório, redução de pessoal ou até reestruturação organizacional entre outras premissas que imponham a organização a tomar esta decisão (Gonçalves, 2013).

Contudo, o *turnover* ainda pode ser interno, estando ligado à mobilização dos colaboradores de um departamento para outro dentro da própria organização e, por outro lado, o turnover externo ocorre quando os funcionários deixam o seu trabalho para outras oportunidades de emprego numa outra instituição (Antunes, 2022).

Por fim, o *turnover* funcional “ocorre quando o indivíduo deixa voluntariamente a organização, mas esta, pelo contrário, tem uma opinião negativa sobre o colaborador e até prefere não o reter como membro organizacional” (Gonçalves, 2013, p. 44) e, por outro lado, o *turnover* disfuncional sucede quando a saída de um trabalhador é prejudicial para a organização, uma vez que este é um elemento fundamental para a eficiência organizacional (Gonçalves, 2013).

2.3 Modelos de Turnover

O *turnover* assenta em duas escolas: a escola do trabalho e a escola da psicologia. A escola do trabalho está voltada para a satisfação de uma pessoa em relação à organização onde trabalha e, por outro lado, a escola da psicologia analisa os princípios psicológicos que

despertem a motivação e o desempenho dos trabalhadores. Assim, existem algumas teorias que visam explicar o comportamento dos trabalhadores nas suas organizações, tendo surgido na década de 50 a teoria de March e Simon, que teorizavam que os colaboradores se mantinham no seu trabalho até que a remuneração fosse considerada suficiente para o fazer permanecer na mesma. A teoria de Mobley, desenvolvida em 1977, defende que a insatisfação dos trabalhadores é o fator responsável pela saída dos seus empregos, na medida em que as pessoas fazem constantemente comparações com outras oportunidades de carreira de forma a poderem optar pela melhor opção. Em 1981 foi desenvolvida outra teoria por Price e Mueller que explica que a IS é motivada pela insatisfação dos trabalhadores relativamente à estrutura, compromisso e condições organizacionais, tais como o “salário, relações profissionais, progressão na carreira, ambiente profissional, entre outras” (Antunes, 2022, p. 22).

Em 1994, foi desenvolvida uma outra teoria designada por *Unfolding Model* que explica a rotatividade dos trabalhadores numa organização, na medida em que a decisão da IS pode ser motivada por fatores que o despertem a tomar uma decisão repentina, como por exemplo após ter recebido uma proposta de emprego mais aliciante que lhe permitiria melhorar substancialmente as suas condições de vida. E, por último, em 2001 ainda se desenvolveu a teoria do *Job Embeddedness*, que refere que as relações entre pares e superiores hierárquicos, a ambição, a atratividade da organização e a satisfação do trabalhador com as tarefas que desempenha na organização são fundamentais para que se mantenham vinculados à sua organização (Antunes, 2022).

2.4 Liderança responsável

A liderança é uma característica que pode ser moldada ao longo da nossa vida, apesar de alguns já nascerem com este dom, que é tão notório quando estamos perante um grupo de crianças e verificamos que existe uma que é diferente, que se destaca.

Desta forma, o conceito de liderança tem sofrido alterações fruto da mudança da perceção do que é ser líder e da complexidade da sociedade atual, dado que na atualidade um líder já não é reconhecido como o “grande homem no topo da pirâmide, como o principal criador da realidade económica e social, com seguidores como subordinados dedicados a cumprirem as ordens e desejos do seu líder” (Caçador, 2019, p. 9).

Portanto, a liderança assume-se como uma vantagem competitiva, na medida em que pode providenciar melhores resultados e desempenho organizacional. Todavia, todas as

peças têm as suas crenças, valores e culturas, o que revela que cada líder tem a sua forma de dirigir com vista a atingir melhores resultados e melhorar a cultura e reputação organizacional.

Assim, a liderança responsável é definida “como uma liderança baseada na moral e nos valores de cada pessoa, nos quais os líderes e os seus seguidores desenvolvem um sentimento de valores partilhados por todas as partes interessadas que se estendem para lá dos interesses pessoais e individuais da respetiva organização” (Caçador, 2019, p. 9), dado que a sociedade atual exige maiores responsabilidades sociais e ambientais das organizações, o que demonstra que para os líderes atuais não basta saber gerir eficientemente as pessoas. (Caçador, 2019).

Tal como referido, existem diferentes tipos de liderança que variam de acordo o contexto, o ambiente e as pessoas de uma organização. Com isto, temos o líder autocrático, que se caracteriza por ser aquele que toma decisões sem consultar os seus subordinados, centralizando o poder na sua pessoa, o que pode ser vantajoso em situações de crise onde a tomada de decisões rápidas seja fundamental para as ultrapassar, todavia, pode gerar desmotivação e falta de criatividade por parte dos trabalhadores devido ao facto de apenas terem de cumprir tarefas e não se sentirem parte integrante da organização.

Por sua vez, o líder democrático já valoriza a opinião e promove a colaboração dos seus subordinados, na medida em que promove a motivação dos trabalhadores, contudo, a tomada de decisão é um processo mais demorado, dado que não depende de uma só pessoa. O líder liberal entende que as decisões não devem ser tomadas por ele, o que o leva a transferir as suas responsabilidades para os seus subordinados e disponibilizar todos os recursos necessários para que os trabalhadores sejam criativos, permitindo que a motivação destes aumente substancialmente por se sentirem valorizados na organização.

Por último, existe o líder voltado para a tarefa que prioriza o cumprimento dos objetivos definidos e o aumento da produtividade, não valorizando a criatividade dos colaboradores, podendo este tipo de liderança gerar desmotivação generalizada, dado que as pessoas se sentem sobrecarregadas com as tarefas que desempenham. Assim, este líder está mais voltado para o desempenho organizacional, menosprezando a componente psicológica e motivacional das pessoas (Rugai et al., 2018).

2.5 Burnout

O *burnout* é um fenómeno psicológico que resulta do esgotamento nervoso num local de trabalho, culminando numa doença que provoca desmotivação e falta de rendimento. Este conceito é “definido como um estado de exaustão física, emocional e mental, causada por um longo envolvimento com situações emocionalmente exigentes, que envolve o desenvolvimento de um autoconceito negativo, atitudes negativas no trabalho e a falta de preocupação pelos seus clientes” (Caçador, 2019, p. 10).

Podem ser causas do *burnout*: a desvalorização dos trabalhadores, remunerações insuficientes e “longas horas de trabalho, pela grande carga de trabalho e pela pressão de exercer sem erros” (Caçador, 2019, p. 11), o que leva ao aumento do “risco de depressão, ansiedade, distúrbios do sono, fadiga, abuso de álcool e drogas e aumento da reforma antecipada, e profissionalmente tem um impacto negativo no seu profissionalismo” (Caçador, 2019, p. 11).

2.6 Estratégias para Mitigar a Intenção de Saída

O sucesso das organizações está fortemente associado às pessoas envolvidas no cumprimento da missão, sendo “um recurso humano estratégico para garantir uma vantagem competitiva” (Zaza et al., 2023, p. 1213) e, por isto, é importante saber gerir o componente mais valioso do Exército que são os militares, providenciando-lhes as melhores condições para fomentar a motivação das pessoas, dado que “os funcionários satisfeitos têm menos probabilidade em considerar deixar a organização que os emprega” (Wesemann, 2024, p. 151).

Assim, uma medida para mitigar a IS dos militares depara-se com evitar as lideranças desequilibradas, ou seja, aquelas que são muito permissivas ou inflexíveis, dado que estas aumentam o descontentamento e o clima instável na organização e exponenciam o desejo de abandonarem o trabalho para outro onde se sintam mais valorizados (Nonehkaran et al., 2023), ainda acrescentando Pattali et al. (2024) a importância das “estratégias de comunicação e formação para lidar com o efeito negativo da IS, podendo as organizações aumentar o envolvimento dos colaboradores, melhorar a satisfação no trabalho e promover um ambiente de trabalho mais estável e produtivo” (p. 1).

A comunicação assume-se como uma variável que se reveste de uma enorme importância, dado que este traço de personalidade está associado aos líderes que tenham uma

grande capacidade de influenciar aqueles que o rodeiam, na medida em que este promove a capacidade de inovação, a criatividade, um espírito saudável entre pares, inspirando os seus trabalhadores a desenvolverem-se profissionalmente, fomentando-lhes a dedicação com que se comprometem com o cumprimento de uma tarefa. (Pattali et al., 2024).

Com isto, estes fatores contribuem para que as pessoas se sintam envolvidas ou comprometidas com o seu emprego, que está associado a um “estado de espírito positivo e gratificante relacionado ao trabalho, marcado por vitalidade e dedicação” (BowenXue et al., 2024, p. 2).

2.7 Caracterização do Problema da Intenção de saída no Exército

Antes da Revolução dos Cravos, mais concretamente no final da Guerra do Ultramar, o efetivo das Forças Armadas em Portugal aproximava-se dos 227.373 militares, contudo, logo após o 25 de Abril os números decresceram exponencialmente até aos 76.641 militares. Porém, este decréscimo foi contínuo ao longo dos anos, já sendo o efetivo do Exército de 47.200 militares entre os anos de 2000 e 2009, culminando no ano de 2023 num total de 11.712 militares. (Ouro, 2011).

Na atualidade, o Exército Português enfrenta uma dura realidade que tem sido discutida ao longo dos anos, que é a falta de efetivo e de acordo com a DEE de 2023, encontram-se ao dispor do Exército 11.214 militares e 1.873 civis, estando 1.198 militares projetados em 14 diferentes Forças Nacionais Destacadas e 32 militares projetados em 11 diferentes de cooperação no domínio da defesa. Todavia, um ano antes, a DEE de 2022-2023 revelou que se encontravam na efetividade 12.112 militares e 1.878 civis, na medida em que 1.135 militares que encontravam projetados nas 10 diferentes Forças Nacionais Destacadas. e 77 militares encontravam-se projetados em 16 diferentes projetos de cooperação no domínio da defesa.

Desta forma, é fundamental entender quais os fatores que têm contribuído para a IS dos militares da organização para colmatar esta situação, tornando a organização mais atrativa. Ora, fazendo uma comparação entre as organizações de cariz empresarial com a organização militar, o clima estável e seguro numa organização e as lideranças em que existe “transparência quando são compartilhadas informações, um comportamento ético e onde se verifique que as ideias das pessoas são valorizadas na tomada da decisão” (Pattali et al., 2024, p. 4) são fundamentais para reforçar o bem-estar das pessoas numa organização.

2.8 Consequências de Turnover

O *turnover* é um fenômeno que carece de muita preocupação e intervenção dado que os seus efeitos negativos podem comprometer o desempenho da organização. As consequências do *turnover* podem ser divididas em três custos: o custo de separação, o custo de reposição e o custo de formação. Ora, o custo de separação está relacionado com as despesas associadas ao abandono de um trabalhador da organização, sobretudo através das indemnizações.

No entanto, o custo de reposição está ligado aos custos de recrutamento de novos trabalhadores com qualificações semelhantes através de “entrevistas de admissão, testes, viagens/despesas de mudança, despesas administrativas com o pré-emprego, exames médicos, aquisição e disseminação da informação” (Gonçalves, 2013, p. 49-50).

Por outro lado, o custo de formação está associado aos custos financeiros inerentes à formação de novos colaboradores. Todavia, estes custos anteriormente referidos contribuem essencialmente para “custos emocionais, a perda da moral, a perda de experiência, o cansaço e absentismo entre os restantes empregados” (Gonçalves, 2013, p. 50).

Por fim, o *turnover* também pode gerar consequências positivas para uma organização, dado que se evidencia a libertação de pessoas com baixo desempenho através da atração de novos trabalhadores com maior motivação, novas ideias, conhecimentos e também com salários menos exigentes, apesar de poderem apresentar qualificações semelhantes, o que por sua vez gera uma vantagem competitiva (Gonçalves, 2013).

CAPÍTULO 3. O EMPLOYER BRANDING EM CONTEXTO MILITAR

3.1 Definição de Employer Branding

Na atualidade, o mercado de trabalho é extremamente exigente com uma concorrência cada vez maior e, para tal, as organizações devem ser cada vez mais competitivas para que se destaquem face aos seus concorrentes, evidenciando os seis pontos fortes e camuflando os seus pontos fracos, de forma a potenciar a sua imagem com vista a atrair novos e melhores potenciais colaboradores para o seio da organização.

Desta forma, o EB assume-se como a capacidade de uma organização conseguir atrair novos trabalhadores mais qualificados com base na sua reputação. Com isto, estes RH são extremamente “raros, valiosos, difíceis de imitar, e não são substituíveis, e podem contribuir para a vantagem competitiva sustentada, movendo a empresa à frente de sua concorrência” (Costa, 2021, p. 5).

Por outro lado, os jovens estarem cada vez mais exigentes, com mais expectativas e deterem diferentes valores, o que também obriga as organizações a moldarem a maneira como os atraem, tal como é sustentado por um estudo efetuado em 2018 pela Deloitte “aplicado a 10 455 millennials de 36 países, 43% destes indivíduos tencionavam deixar o seu local de trabalho dentro de dois anos e apenas 28% desejava ficar mais de 5 anos na empresa atual” (Costa, 2021, p. 5).

3.2 Modelos de Employer Branding

O EB é idealizado em diferentes perspetivas tendo sempre o fim de desenvolver e implementar medidas com vista a desenvolver uma marca forte, atrativa e sustentável. Desta forma, um dos modelos do EB mais conceituado é de Backaus e Tikoo que defende que o marketing deve estar sempre interligado com as práticas de RH, na medida em que seja criada uma reputação e prestígio exemplares no mercado de trabalho com vista a atrair trabalhadores mais qualificados (marketing externo).

Por outro lado, o marketing interno é fundamental para incrementar a cultura organizacional, a motivação e, por conseguinte, a retenção dos ativos da organização, aumentando a fidelidade dos trabalhadores. Com isto, este modelo sustenta que tanto o marketing interno como externo se assumem como ferramentas essenciais para a consolidação de uma marca prestigiada. (Pereira, 2021).

Por outro lado, foi desenvolvido por Michington o modelo *Employer Branding Ecosystem* que se concentra nos atributos da marca empregadora, através da dimensão operacional, que inclui a cultura de trabalho, a ascensão na carreira e as RE e RI e ainda a dimensão estratégica, que engloba a liderança, a missão, os valores, a GRH e a reputação da organização. Por outro lado, este modelo também se preocupa com a indústria através de agências, bloggers, consultores e órgãos de comunicação social, tal como também se inclina para as tendências do mercado, nomeadamente as políticas, tecnológicas, económicas, sociais, legais e, por fim, ambientais.

A equidade da marca empregadora também é fundamental para potencializar a reputação da marca através de redes sociais, eventos ou até podcasts. Por outro lado, é essencial disponibilizar as condições necessárias aos ativos da organização com RE, de forma motivá-los e gerar um ambiente de trabalho saudável e, por último, o ciclo de vida do emprego que está associado às estratégias implementadas com vista a atrair jovens com melhores qualificações (Pereira, 2021).

Como último modelo temos o EB direcionado às pequenas e médias empresas de forma a diminuir os custos associados ao recrutamento sem desconsiderar a competitividade da organização. Este modelo correlaciona-se com a pirâmide de Maslow, uma vez que na base deste modelo piramidal se encontra a cultura organizacional, que remete para os valores e ambiente de trabalho. Mais acima encontra-se a estratégia da organização que está relacionada com o caminho a percorrer e a meta a atingir de acordo com os objetivos delineados.

Posteriormente, temos a reputação da empresa, em que a divulgação pelas redes sociais tem um papel preponderante de maneira a difundir o prestígio da organização e, por fim, temos o sistema de recompensas que está associado à motivação dos colaboradores motivada pelo ambiente de trabalho saudável e próspero para o desenvolvimento individual e coletivo. (Pereira, 2021).

3.3 Estratégias de Employer Branding

O conceito de EB está associado à reputação de uma marca empregadora, de forma a promover uma imagem atrativa para a sociedade com vista a atrair jovens trabalhadores mais qualificados, sendo esta ideia suportada por Kucherov e Zamulin (2016), que afirma que as “práticas bem-sucedidas de EB são utilizadas para atrair e reter jovens talentos” (p. 178).

Ora, a marca Exército deve ser mais atrativa para os jovens que pretendam ingressar nas fileiras através da implementação de um conjunto de seis medidas, que segundo Kucherov e Zamulin (2016) se centram na criação de uma marca com credibilidade no mercado de trabalho, no cumprimento das obrigações com os empregados, na capacidade de influenciar o grupo de trabalho; no reconhecimento do desempenho dos colaboradores; na diferenciação da organização e, por fim, na implementação de medidas seguras para manter a organização salvaguardada através de uma gestão de topo, onde as responsabilidades sejam hierarquicamente delegadas com flexibilidade, relativamente à quantidade de trabalho e aos

prazos-limite estabelecidos, com vista a promover um clima de trabalho estável, onde a criatividade e a imaginação para se promoverem novas ideias sejam valorizadas (Buchelt et al., 2021).

Todavia, Rampl (2014) defende que a atratividade da marca está associada ao valor financeiro através das remunerações atribuídas aos trabalhadores; ao valor de interesse do trabalho e das tarefas que são atribuídas aos mesmos; ao valor cultural e social, através de um ambiente estável e do bem-estar no grupo de trabalho; ao valor de desenvolvimento através das oportunidades de emprego e da ascensão hierárquica na carreira profissional e, por fim, ao valor da liberdade concedida aos trabalhadores para exercerem as suas tarefas de forma a implementarem a sua criatividade e imaginação para gerarem resultados mais positivos.

Desta forma, é evidenciado que o EB tem inicialmente de criar as condições necessárias (internamente) para promover uma boa reputação (externamente), ou seja, as pessoas são a primeira preocupação para atingirmos o estado final e, para tal, devemos ter sempre preocupação com os trabalhadores, através de uma liderança mais próxima, de tal forma que estes se sintam valorizados na organização, nunca prometendo e criando falsas promessas e expectativas em relação à ascensão na carreira das pessoas, ou seja, ser um líder sempre justo e confiável, reconhecido pelos subordinados com uma conduta ética e exemplar.

Por outro lado, os líderes das organizações devem ser flexíveis e presentes, estabelecendo prazos-limite para as tarefas atribuídas aos trabalhadores, mas providenciando a liberdade necessária para que estes se sintam libertos de stress e pressão e possam desempenhar o seu papel com mais motivação e dedicação, com vista a gerarem melhores resultados organizacionais que consolidem uma imagem de marca do empregador, mas também da sociedade. (Rampl, 2014).

3.4 Tecnologias e Redes Sociais no Employer Branding

A globalização é um fenómeno que permite às empresas recrutarem os jovens mais qualificados a nível global, não se limitando a uma determinada área geográfica e, por outro lado, o mundo digital pressiona as organizações a estarem em constante atualização com vista a terem vantagem competitiva perante a sua concorrência.

As redes sociais são um método extremamente eficiente para atrair novos concorrentes com experiências e conhecimentos digitais distintos, na medida em que algumas organizações intencionam reter estes ativos e ainda apostarem na sua formação de forma a motivá-los, mas sobretudo para contarem com trabalhadores com mais conhecimento e para despertarem um clima organizacional mais estável.

Na atualidade, as grandes instituições têm de saber comunicar com os órgãos sociais e com a sociedade, de maneira que ter um departamento capaz de lidar com este tipo de questões se torna essencial para gerir eventuais crises comunicacionais.

Por outro lado, as organizações devem investir em sistemas digitais mais avançados por estes gerarem maior valor no mercado e uma vantagem competitiva, na medida em que os jovens também se sentem atraídos com as condições que a organização disponibiliza para os seus colaboradores. Por último, as redes sociais também são um método de atração de potenciais trabalhadores e ainda de atração de jovens, que podem ser complementadas por plataformas digitais que facilitem o recrutamento, não sendo completamente fidedigno, porém aumenta substancialmente o número de potenciais colaboradores (Pereira, 2021).

3.5 Importância do Employer Branding em Contexto Militar

Fazendo um paralelismo entre o EB em contexto empresarial e em contexto militar, percebemos a importância de criar condições internamente para mantermos os militares altamente motivados e em desempenhar as tarefas que lhes são atribuídas, para que seja providenciado o “fortalecimento da dignidade do serviço militar, na atratividade do mesmo e na melhoria das condições de vida e de segurança das Unidades” (EME, 2023, p. 4), com vista a mantermos os nossos militares mais capacitados na organização.

Todavia, para termos uma vantagem competitiva, temos de atribuir salários justos aos trabalhadores, que permitam o “desafogo financeiro, ter filhos, constituir família e poder viajar” (Saraiva, 2017, p. 47), na medida em que “o estatuto dos militares das FA deveria ser revisto, de modo que a profissão militar pudesse acompanhar a evolução salarial das restantes categorias que em tempos tiveram equiparação remuneratória” (Ouro, 2011, p. 39).

Atualmente, as fileiras do Exército apenas contam com aproximadamente 4000 praças num efetivo que ronda os 11.500 militares, o que demonstra que existem cerca de 7500 graduados para comandar 4000 praças, algo que poderá mesmo culminar numa pirâmide invertida, onde prevaleçam mais comandantes do que comandados, se não forem

tomadas medidas que permitam robustecer as fileiras do Exército através da promoção da marca desta instituição (EME, 2023).

Por outro lado, os militares que ocupam cargos com maior responsabilidade devem adotar um tipo de liderança flexível, exemplar e inspiradora, “de espírito inovador e capitalizador de competências” (EME, 2023, p. 4), de forma a que os militares sintam que podem desempenhar as suas funções com alguma liberdade de forma a contribuírem com ideias inovadoras para o Exército, tendo sido destaque o Concurso de Ideias do Exército de 2023, em que todos os militares podiam contribuir com propostas que otimizassem a quotidiano nas diversas Unidades.

Assim, as lideranças flexíveis são extremamente importantes, a fim de possibilitarem uma cultura organizacional saudável e estável, com militares que se sintam integrados no grupo de trabalho e constantemente valorizados e reconhecidos por aquilo que contribuem para a instituição e, por fim, as oportunidades de carreira inerentes à carreira militar, em que as formações e as promoções sejam meritocráticas, consoante o desempenho e resultados apresentados.

Por este motivo, é importante consolidar a ideia de organização estratégica no Exército, que segundo Kucherov & Zamulin (2016) é construída com “relacionamentos com universidades líderes, em que a marca do empregador é um elemento importante na estratégia de negócio” (p. 181), ou seja, criar parceiros estratégicos para inovar a organização nunca descurando da credibilidade e da seriedade nos projetos em que a organização se envolve.

CAPÍTULO 4. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO EXÉRCITO

4.1 Conceito de Gestão de Recursos Humanos

A GRH é responsável por exponenciar o desempenho dos colaboradores com vista a aumentar a produtividade e cumprir os objetivos organizacionais delineados através de um conjunto de práticas e processos, sendo esta ideia suportada por Martins (2022): “a gestão de recursos humanos consiste no planeamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controlo de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela

colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho” (p. 5).

Desta forma, as pessoas sendo o motor das organizações, devem ser geridas sobre duas dimensões: a implementação de práticas para todos os colaboradores através de formações, cargas horárias flexíveis e pouco sobrecarregadas num determinado dia e ainda benefícios financeiros derivados do desempenho excepcional dos trabalhadores. A outra dimensão está relacionada com as lideranças das pessoas com cargos de alta responsabilidade, na medida em que estes têm uma enorme preponderância em reconhecer o desempenho, motivar e apoiar os seus subordinados na gestão da sua carreira. (Leeuwen et al., 2024).

4.2 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

As práticas de GRH assumem-se como o conjunto de medidas que têm a capacidade de influenciar tanto positiva como negativamente o desempenho organizacional, com vista a providenciar a atratividade e reter os seus RH, podendo também ser denominada de “sistemas de práticas de recursos humanos e atividades de GRH” (Tavares, 2018, p. 6). Por sua vez, estas práticas incluem como pilares o recrutamento e a seleção, através da contratação de trabalhadores altamente qualificados para a tarefa a desempenhar.

Por outro lado, a retenção dos melhores ativos através da implementação de RE e RI que visem motivá-los e, por fim, o *empowerment* que contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional dos RH com o intuito de atingir o último pilar, que é a motivação dos trabalhadores, que culmina numa cultura saudável e estável, ideal para se estabelecerem laços harmoniosos entre pares (Tavares, 2018).

4.3 Gestão Estratégica

Num mercado de trabalho cada vez mais exigente é fundamental que as organizações apresentem uma vantagem competitiva perante os seus concorrentes e, para tal, como as pessoas são uma peça tão importante para o sucesso organizacional, saber geri-las torna-se num elemento estratégico para o topo da organização. Assim, esta conceção visa “garantir que a GRH está totalmente integrada com a estratégia e necessidades estratégicas da empresa; que as políticas de RH são coerentes; e que as práticas de RH são ajustadas, aceites e usadas por todos como parte do seu trabalho diário” (Martins, 2022, p. 6).

Todavia, as organizações necessitam de estratégias flexíveis devido às mudanças constantes e às pressões da conjuntura do mercado, mas sempre com a preocupação no desenvolvimento das competências dos colaboradores através da implementação de formações, devendo ser “definida como um plano de desenvolvimento dos recursos humanos para que a organização atinja os seus objetivos” (Martins, 2022, p. 8) e ainda apoiar os colaboradores através de “um comportamento de gestão de pessoas orientado para a carreira. Isto é entendido através da implementação, por parte dos gestores de topo, de práticas de RH relacionadas com o desenvolvimento da carreira” (Leeuwen et al., 2024, p. 64).

4.3.1 Metodologia da Gestão Estratégica dos Recursos Humanos

A gestão estratégica tem uma forte componente hierárquica com vista a englobar a cultura e valores da organização nos diversos patamares e, portanto, divide-se em três fases fundamentais. A primeira fase diferencia as condicionantes externas das internas, na medida em que as internas incluem os aspetos macroeconómicos e os concorrenciais, com vista a identificarem-se as principais ameaças e oportunidades.

Por outro lado, as condicionantes internas dividem-se pela organização, pela situação dos RH e pela lógica evolutiva empresarial, evidenciando-se os pontos mais fortes e mais fracos. Ora, a identificação das ameaças e oportunidades e, por outro lado, dos pontos mais fortes e fracos, permitem que seja feita uma análise do potencial da empresa, que se assume como a segunda fase, através da dinâmica comercial, eficiência produtiva e, por fim, da eficiência económico-financeira.

Estes fatores permitem a identificação das forças e fraquezas. Na terceira fase, evidenciam-se as opções estratégicas motivadas através da identificação das forças e fraquezas e, com isto, estas opções culminam em objetivos com cenários alternativos e opções de desenvolvimento e reavaliação estratégica dos recursos necessários e da calendarização. (Bilhim, 2009).

4.3.2 Planeamento Estratégico

O planeamento é fundamental para a definição da estratégia de topo de uma organização com vista a delinear um percurso comum completamente definido sem que incorra no perigo da subjetividade, para que todos estejam focados na sua tarefa de forma a contribuírem para o aumento da produtividade organizacional.

Todavia, estas metas além de serem objetivas, devem ser pensadas a longo prazo, sempre com a preocupação de uma construção de um futuro sustentável e não para serem medidas do imediato, pois “o principal objetivo do planeamento estratégico, não é adivinhar o futuro, mas sim construí-lo aos poucos, evitando ao máximo obstáculos e percalços, sendo que no processo de tomada de decisão se deve racionalizar” (Simão, 2022, p. 55).

Assim, o planeamento estratégico assenta em três premissas para o seu processo de desenvolvimento, sendo elas o “estabelecimento da missão e visão, Análise interna e externa, tendo em conta os pontos fracos e fortes das entidades, tal como as suas ameaças e oportunidades e Elaboração das estratégias, planos e implementação.” (Simão, 2022, p. 55).

4.3.3 Sucesso da Gestão Estratégica

A gestão estratégica de RH ainda se assume como um processo embrionário na cultura empresarial portuguesa, dado que “o diretor de recursos humanos participa na implementação da estratégia da empresa, mas o seu envolvimento ainda é pequeno, limitado e parcelar” (Bilhim, 2009, p. 52) e, com isto, este fenómeno tem sido aprofundado na medida em que é fundamental compreender os seus alicerces.

Assim, evidencia-se a estratégia de GRH, na medida em que os RH são um ativo valioso para a competitividade da organização, podendo-se evidenciar numa vantagem competitiva e ainda podem ser fundamentais para a comunicação com o público e para a validação de um ambiente de trabalho harmonioso.

Por outro lado, é fundamental para atrair melhores RH, enquadrando as “ações de planeamento qualitativo e quantitativo de recursos humanos, a gestão de carreira, a gestão e avaliação de desempenho, os perfis profissionais e a análise e descrição de funções, assim como a negociação coletiva” (Bilhim, 2009, p. 52) e ainda a formação e o desenvolvimento através do investimento das competências dos trabalhadores e, por fim, a fidelização dos RH, que se concretiza através das políticas implementadas com vista a motivar as pessoas que fazem parte da organização, através de remunerações, condições de higiene e segurança.

Todavia, estes alicerces podem sofrer pressão de outros fatores que são a cultura organizacional, dado que num mercado cada vez mais exigente e com uma concorrência extremamente implacável é fundamental que se diferenciem das outras no seu método de trabalho e produtividade. Por outro lado, evidencia-se o fator político, na medida em que

existe uma maior tendência para a conflitualidade entre os superiores e os subordinados, derivado do acesso à informação, o que revela que ambos poderão ter níveis de qualificação semelhantes em diferentes patamares hierárquicos.

Por fim, o fator social que evidencia que “apesar do peso da internacionalização, reconhece-se que, em particular, as relações de trabalho possuem ainda um carácter nacional, na medida em que são definidas dentro de quadros culturais demarcados que determinam o que se designa por contratos sociais” (Bilhim, 2009, p. 53).

CAPÍTULO 5. METODOLOGIA

Esta investigação remete para um estudo de caso por se tratar de “uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 1994, p. 32). Por outro lado, a natureza deste estudo é quantitativa, que de acordo com Marconi & Lakatos (2003) permite “obter, de conjuntos complexos, representações simples e constatar se essas verificações simplificadas têm relações entre si” (p. 108), acrescentando ainda Gil (2008) que “definem-se e delimitam-se as classes sociais, especificando as características dos membros dessas classes, e após, mede-se a sua importância ou a variação, ou qualquer outro atributo quantificável que contribua para o seu melhor entendimento” (p. 108-109), uma vez que foi realizado um inquérito a 562 militares partilhado pelo Gabinete das Relações Públicas do Exército Português para os e-mails institucionais. Esta amostra que “é um subconjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte da mesma população” (Fortin, 1999, p. 202) caracteriza-se por ser uma técnica de amostragem não probabilística por seleção racional, dado que “é uma técnica que tem por base o julgamento do investigador para constituir uma amostra de sujeitos em função do seu carácter típico” (Fortin, 1999, p. 209).

Com isto, o posicionamento relativamente ao objeto de investigação é ontológico, uma vez que subsiste a ideia “de que a natureza humana leva a que este atue como um mecanismo reagente e os fenómenos sociais e os seus significados estão constantemente a ser executados por atores sociais” (Santos et al., 2019, p. 16) e, portanto, a realidade é complexa e diversificada e apesar de existirem alguns significados partilhados por diferentes pessoas, estes não são permanentes. Por outro lado, utilizámos o método dedutivo que “sugere uma análise de problemas do geral para o particular, através de uma cadeia de raciocínio decrescente” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 127), partindo de “princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal” (Gil, 2008, p. 9) para responder às minhas PP e PD que são as seguintes:

- **PP:** Em que medida a motivação, o Employer Branding e a gestão de pessoas contribuem para a intenção de saída no Exército?
- **PD1:** Como se caracteriza a motivação dos militares do Exército?
- **PD2:** Qual é a relação entre a motivação e a intenção de saída?
- **PD3:** Qual é a pertinência do Employer Branding na intenção de saída?

- **PD4:** Qual é o impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos na motivação e na intenção de saída?

5.1 Procedimentos e Amostragem

Nesta investigação tivemos em consideração os princípios éticos e deontológicos pelo que solicitámos autorização para aplicação dos instrumentos e comprometemo-nos com a confidencialidade e anonimato dos participantes. O instrumento foi divulgado através da plataforma Google-Forms através do Gabinete de Relações-Públicas do Exército para os e-mails institucionais dos militares portugueses.

Participaram no estudo 562 militares e, com isto, o agrupamento e a análise de dados foram trabalhados através da utilização do programa estatístico designado por SPSS.

5.2 Instrumentos

O questionário esteve disponível para a participação de todos os militares entre 6 e 18 de Março e dividiu-se em seis partes. Na primeira parte apresentou-se a declaração aos participantes em como aceitavam participar livremente, de forma gratuita, na medida em que todas as respostas eram anónimas e confidenciais e todos os dados tratados em conjunto.

Na segunda parte, sucedeu o questionário sociodemográfico, com o objetivo de obter dados pessoais e profissionais para caracterizar a amostra, nomeadamente o sexo, a idade, o estado civil, as habilitações literárias, a arma ou serviço, a classe, a distância entre a sua residência e o local de trabalho e, por fim, o tempo efetivo no Exército.

Na terceira parte, utilizou-se uma adaptação da escala de “Perceções de Práticas de Gestão de Recursos Humanos” de Cesário (2015), em que os participantes indicaram o nível de concordância face a questões sobre a sua perceção em relação às práticas de RH na instituição militar através de uma escala de tipo Likert de cinco pontos, sendo que 1 é o valor mínimo e 5 é o valor máximo, dividida em seis dimensões: 1) início de carreira (itens 1 a 3) com um α (Cronbach) = 0,770; 2) avaliação de desempenho (itens 4 a 6) com um α = 0,845 ; 3) avaliação de carreira (itens 7 a 11) com um α = 0,847; 4) remuneração (itens 12 a 15) com um α = 0,869; 5) comunicação interna (itens 16 a 18) com um α = 0,867 e 6) formação (itens 19 a 21) com um α = 0,932.

Posteriormente, foi utilizado um instrumento sustentado no Work Values Questionnaire (WVQ) de Furnham et al. (2005) com uma escala do tipo Likert de cinco para um total de 37 itens, com vista a compreender a motivação dos militares na organização dividida em quatro subescalas (itens na Tabela 1): 1) ME com um α = 0,897; 2) MIT com um α = 0,923; 3) MI com um α = 0,796 e 4) MC com um α = 0,868.

Tabela 1 - Componentes e variáveis da Motivação

Componentes	Itens
ME	(14, 17, 18, 20, 22, 24, 26, 27 e 28)
MIT	(3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 19 e 21)
MI	(1, 2, 23, 29, 30 e 31)
MC	(6, 25, 32, 33, 34, 35, 36, 37)

Fonte: Elaboração Própria

Na quinta parte, foi utilizado um instrumento relativamente à IS, nomeadamente o Turnover Cognition de (Bozeman & Perrewé, 2001), validada para Portugal e para contexto militar por Braga (2018), constituída por cinco itens, respondidos através de uma escala do tipo Likert de 5 pontos, variando entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).

Por fim, na última parte para medir a variável EB foi utilizada a escala de 23 itens desenvolvida por Tanwar e Prasad (2017) com cinco dimensões: 1) ambiente de trabalho saudável (itens 1 a 6) com um $\alpha = 0,810$; 2) formação e desenvolvimento (itens 7 a 12) com um $\alpha = 0,864$; 3) equilíbrio entre vida e trabalho (itens 13 a 15) com um $\alpha = 0,558$; 4) organização ética e sócio responsável (itens 16 a 19) com um $\alpha = 0,654$ e 5) remuneração e benefícios (itens 20 a 23) com um $\alpha = 0,604$.

CAPÍTULO 6. RESULTADOS

6.1 Apresentação de Resultados

Nesta investigação foi divulgado um questionário na plataforma Google-Forms por parte do Gabinete de Relações-Públicas do Exército para os e-mails institucionais dos militares portugueses, tendo contado com a participação de 562 militares, dos quais 86,2% são do sexo masculino (N = 488) e 13,2% são do sexo feminino (N = 74), o que revela que a maioria dos inquiridos são maioritariamente do sexo masculino, tal como podemos verificar na Tabela 2.

Tabela 2 - Distribuição por sexo

Sexo	Frequência	Porcentagem
Masculino	488	86,2 %
Feminino	74	13,2 %
Total	562	100 %

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com a Tabela 3, destes 562 militares que participaram no inquérito, 1,6% tem 21 anos ou menos de idade (N = 9), 24% tem uma idade compreendida entre os 21 anos e os 30 anos (N = 135), sendo que a maioria dos inquiridos têm entre 31 anos e 40 anos (N = 148), correspondendo a 26,3%. Por outro lado, 25,3 % têm entre 41 anos e 50 anos de idade (N = 142) e, por fim, 22,8 % dos inquiridos têm mais de 50 anos (N =128).

Tabela 3 - Idade dos Participantes

Idade	Frequência	Porcentagem
Menos de 21 anos	9	1,6 %
Entre 21 e 30 anos	135	24 %
Entre 31 e 40 anos	148	26,3 %
Entre 41 e 50 anos	142	25,3 %
Mais de 50 anos	128	22,8 %
Total	562	100 %

Fonte: Elaboração Própria

Por outro lado, no que concerne ao estado civil dos participantes (Tabela 3) apurou-se que uma parte considerável da amostra é solteiro, correspondendo a uma percentagem de 32,6 % (N = 183). A maioria dos inquiridos são casados ou encontram-se em união de facto, com uma percentagem de 61,4 % (N = 345), todavia apenas 5,9 % da amostra é divorciado (N = 33) e, por último, apenas um dos participantes é viúvo, o que corresponde a uma percentagem de 0,2 % (N =1).

Tabela 4 - Estado Civil dos Participantes

Estado Civil	Frequência	Porcentagem
Solteiro	183	32,6 %
Casado ou União de Facto	345	61,4 %
Divorciado	33	5,9 %
Viúvo	1	0,2 %
Total	562	100 %

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao nível de escolaridade, pode-se verificar (Tabela 5) que uma pequena percentagem da amostra concluiu o 9º ano, correspondendo a uma percentagem de 0,5 % (N = 3). Por outro lado, 42,3 % dos participantes concluiu o 12º ano (N = 238), o que representa a maioria; 24,9 % dos participantes concluíram uma licenciatura (N = 140); 31% dos inquiridos terminaram o mestrado (N = 274) e, por fim, 0,9 % da amostra (N = 5) concluiu o doutoramento.

Tabela 5 - Habilitações Literárias dos Participantes

Habilitações Literárias	Frequência	Percentagem
9º ano	3	0,5 %
11º ano	2	0,4 %
12º ano	238	42,3 %
Licenciatura	140	24,9 %
Mestrado	174	31 %
Doutoramento	5	0,9 %
Total	562	100 %

Fonte: Elaboração Própria

Como se pode verificar na Tabela 6, 20,8 % dos participantes são da arma de Cavalaria (N = 117), 23,5 % pertencem à arma de Infantaria (N = 132) e ainda 11 % pertencem à arma de Artilharia (N = 62), contudo a maior parte dos participantes estão integrados na categoria (Outros), que se constitui como todas as outras armas ou serviços ao dispor do Exército Português, na medida em que esta parte da amostra corresponde a uma percentagem de 44,7 % (N = 251).

Tabela 6 - Arma ou Serviço dos Participantes

Arma ou Serviço	Frequência	Percentagem
Cavalaria	117	20,8 %
Infantaria	132	23,5 %
Artilharia	62	11 %
Outros	251	44,7 %
Total	562	100 %

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à classe dos participantes (Tabela 7), destaca-se que a minoria das respostas dos participantes foram da classe dos Praças, com uma percentagem de 7,1 % (N = 40), seguindo-se da classe dos Sargentos com uma percentagem de 43,8 % (N = 246) e,

por fim, a classe dos Oficiais que foi a que correspondeu à maior parte dos inquiridos com uma percentagem de 49,1 % (N = 276).

Tabela 7 - Classe dos Participantes

Classe	Frequência	Percentagem
Praças	40	7,1 %
Sargentos	246	43,8 %
Oficiais	276	49,1 %
Total	562	100 %

Fonte: Elaboração Própria

Na Tabela 8 entende-se que a maioria dos participantes trabalham a menos de 50 km do local da sua residência, com uma percentagem de 53,4 % (N = 300), seguindo- com uma percentagem de 15,7 % (N = 88) os participantes que trabalham a uma distância entre 50 km a 99 km da sua residência. Por outro lado, com uma percentagem de 13,7 % (N = 77) temos os inquiridos que trabalham a uma distância entre 100 km a 199 km da sua residência e, por último, com uma percentagem de 17,3 % (N = 97) os participantes que trabalham a uma distância superior a 200 km da sua residência.

Tabela 8 - Distância entre a residência e o local de trabalho

Distância Residência / Trabalho	Frequência	Percentagem
Menos de 50 km	300	53,4 %
Entre 50 km a 99 km	88	15,7 %
Entre 100 km a 199 km	77	13,7 %
Mais de 200 km	97	17,3 %
Total	562	100 %

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com a Tabela 9, verifica-se que a menor parte dos participantes trabalham há menos de 1 ano no Exército, com uma percentagem de 2,1 % (N = 12), seguindo-se com uma percentagem de 18,5 % (N = 88) aqueles que trabalham entre 1 e 5 anos no Exército. Por outro lado, com uma percentagem de 8,5 % (N = 48) temos os inquiridos que trabalham entre 6 e 10 anos no Exército e, por último, com a maior percentagem da amostra verificamos que 70,8 % (N = 398) dos participantes já trabalham nesta organização há mais de 10 anos.

Tabela 9 - Tempo Efetivo no Exército

Tempo Efetivo	Frequência	Porcentagem
Menos de 1 ano	12	2,1 %
Entre 1 e 5 anos	104	18,5 %
Entre 6 e 10 anos	48	8,5 %
Mais de 10 anos	398	70,8 %
Total	562	100 %

Fonte: Elaboração Própria

Por outro lado, a média ($\mu = 1,13$) da maioria dos participantes é do sexo masculino, na medida em que (Masculino = 1) e (Feminino = 2), com um desvio padrão de 0,338. No concerne à idade dos participantes, a média ($\mu = 3,44$) encontra-se entre os 31 e 40 anos, dado que (Menos de 21 anos = 1), (Entre 21 e 30 anos = 2), (Entre 31 a 40 anos = 3), (Entre 41 e 50 anos = 4) e (Mais de 50 anos = 5), com um desvio padrão de 1,131 e, por último, a média do tempo efetivo dos participantes na organização é $\mu = 3,48$ com um desvio padrão de 0,866, na medida em que (Menos de 1 ano = 1), (Entre 1 a 5 anos = 2), (Entre 6 a 10 anos = 3) e (Mais de 10 anos = 4).

Relacionando as variáveis que foram analisadas nesta investigação, verifica-se que na classe dos praças a GRH providencia a motivação ($\rho = 0,510$), a IS ($\rho = 0,635$) e ainda o EB ($\rho = 0,814$) na organização, na medida em que o ρ -value $< 0,001$, havendo uma evidência estatística forte para que estas variáveis estejam associadas. Assim, conseguimos entender que a forma como os RH são geridos têm uma preponderância significativa no EB de uma organização, dado que ($\rho = 0,814$) é o valor predominante verificado na Tabela 10.

Por outro lado, é uma forte evidência estatística para que a motivação esteja associada à GRH ($\rho = 0,510$), tal como a IS ($\rho = 0,558$), dado que o ρ -value $< 0,001$, o que revela que a motivação exponencia as variáveis da GRH e da IS, todavia, a correlação entre a motivação e o EB ($\rho = 0,327$) revela que há evidência estatística para que as variáveis estejam associadas (ρ -value $< 0,005$). Assim, conseguimos verificar que a motivação tem maior impacto na IS, dado que ($\rho = 0,558$) é o valor que se destaca na Tabela 10.

A variável da IS também influencia significativamente a GRH ($\rho = 0,635$), a motivação ($\rho = 0,558$) e o EB ($\rho = 0,444$), na medida em que há evidência estatística para que a associação entre estas variáveis seja considerável, dado que o ρ -value $< 0,001$. Com isto, apurou-se que a IS tem uma maior preponderância na GRH, com um $\rho = 0,635$.

Por último, o EB tem um maior impacto na GRH ($\rho = 0,814$) e na IS ($\rho = 0,444$), na medida em que se verifica que existe uma forte evidência estatística para que estas variáveis estejam associadas (ρ -value $< 0,001$) e, por outro lado, percebemos que o EB tem uma razoável preponderância na motivação das pessoas ($\rho = 0,327$), havendo uma concebível evidência estatística para que estas afirmações estejam correlacionadas (ρ -value $< 0,005$).

Tabela 10 - Correlações das Variáveis na Classe dos Praças

Classe = Praças	Correlações (N = 40)	GRH	Motivação	IS	EB
GRH	Coefficiente de Correlação	1,000	0,510**	0,635**	0,814**
Motivação	Coefficiente de Correlação	0,510**	1,000	0,558**	0,327*
IS	Coefficiente de Correlação	0,635**	0,558**	1,000	0,444**
EB	Coefficiente de Correlação	0,814**	0,327*	0,444**	1,000

Fonte: Elaboração Própria

Na classe de Sargentos, conseguimos verificar que a GRH providencia o EB ($\rho = 0,686$), na medida em que existe uma evidência estatística significativa para que estas duas variáveis estejam associadas ρ -value $< 0,001$, sendo a variável que mais impacto tem na forma como os RH são geridos, tal como se pode verificar na Tabela 11. De realçar que na classe dos Sargentos, a GRH também teve maior impacto na vertente do EB, à semelhança da classe dos Praças.

Na vertente da motivação, podemos verificar que há evidência estatística para a motivação influencie razoavelmente o EB (ρ -value $< 0,005$), na medida em que esta variável apresenta um ρ -value = 0,143.

De seguida, entende-se que a IS na classe dos sargentos não tem um impacto nem razoável nem sequer significativo em nenhuma das outras variáveis associadas, na medida em que não é possível afirmar que exista evidência estatística para que haja correlação entre as diferentes variáveis.

Por fim, existe uma forte evidência estatística para que o EB esteja associado à GRH ($\rho = 0,686$), dado que o ρ -value $< 0,001$ e ainda se verifica que existe uma razoável evidência estatística entre o EB e a motivação ($\rho = 0,143$), com um ρ -value $< 0,005$.

Tabela 11 - Correlações das Variáveis na Classe dos Sargentos

Classe = Sargentos	Correlações (N = 246)	GRH	Motivação	IS	EB
GRH	Coefficiente de Correlação	1,000	0,092	0,096	0,686**
Motivação	Coefficiente de Correlação	0,092	1,000	-0,074	0,143*
IS	Coefficiente de Correlação	0,096	-0,074	1,000	0,090
EB	Coefficiente de Correlação	0,686**	0,143*	0,090	1,000

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com a Tabela 12, na classe dos Oficiais, conseguimos verificar que a GRH estimula a motivação ($\rho = 0,170$), o EB ($\rho = 0,735$) e a IS ($\rho = 0,244$), na medida em que existe uma evidência estatística significativa para que estas variáveis estejam associadas (ρ -value $< 0,001$), sendo o EB a variável que mais impacto tem na forma como os RH são geridos, com um $\rho = 0,735$.

Na motivação, podemos verificar que há uma forte evidência estatística para que esta influencie fortemente a GRH ($\rho = 0,170$), a IS ($\rho = 0,169$) e ainda o EB ($\rho = 0,260$), com ρ -values $< 0,001$, o que evidencia que a motivação tem um maior impacto no EB na classe dos oficiais ($\rho = 0,260$).

Posteriormente, na vertente da IS, podemos verificar que existe uma forte evidência estatística para que esta influencie fortemente a GRH ($\rho = 0,244$), o EB ($\rho = 0,322$) e a motivação ($\rho = 0,169$), com ρ -values $< 0,001$, o que demonstra que, na classe dos oficiais, a IS tem um maior impacto no EB ($\rho = 0,322$).

Por fim, em relação ao EB, apura-se que existe uma forte evidência estatística para que este influencie significativamente a GRH ($\rho = 0,735$), a motivação ($\rho = 0,260$) e a IS ($\rho = 0,322$), com um ρ -values $< 0,001$, o que comprova que, na classe dos oficiais, o EB tem um maior impacto na GRH ($\rho = 0,322$).

Tabela 12 - Correlações das Variáveis na Classe dos Oficiais

Classe = Oficiais	Correlações (N = 276)	GRH	Motivação	IS	EB
GRH	Coefficiente de Correlação	1,000	0,170**	0,244**	0,735**
Motivação	Coefficiente de Correlação	0,170**	1,000	0,169**	0,260**
IS	Coefficiente de Correlação	0,244**	0,169**	1,000	0,322**
EB	Coefficiente de Correlação	0,735**	0,260**	0,322**	1,000

Fonte: Elaboração Própria

Analisando a Tabela 13, que correlaciona as diferentes variáveis na arma de Cavalaria, conseguimos verificar que a GRH tem um impacto razoável na IS ($\rho = 0,220$), com um ρ -value $< 0,005$, todavia, tem um impacto significativo na motivação ($\rho = 0,242$) e sobretudo no EB ($\rho = 0,688$), com ρ -values $< 0,001$, o que evidencia que a variável que mais impacto tem na forma como os RH são geridos é o EB com um $\rho = 0,688$.

Em relação à motivação, pode-se destacar a forte evidência estatística na medida em que a motivação influencie fortemente a GRH ($\rho = 0,242$) com um ρ -value $< 0,001$, o que revela que a motivação tem um maior impacto na GRH na arma de Cavalaria.

De seguida, na variável da IS, podemos verificar que existe uma razoável evidência estatística para que a mesma influencie a GRH ($\rho = 0,220$) e o EB ($\rho = 0,228$), com ρ -values $< 0,005$. Com isto, é demonstrado que, na arma de Cavalaria, a IS tem um maior impacto no EB ($\rho = 0,228$).

Por último, em relação ao EB, podemos apurar que há uma forte evidência estatística para que este influencie significativamente a GRH ($\rho = 0,688$), com um ρ -value $< 0,001$ e ainda uma razoável evidência estatística para que a motivação influencie a IS ($\rho = 0,228$), com um ρ -value $< 0,005$, o que evidencia que, na arma de Cavalaria, o EB tem um maior impacto na GRH ($\rho = 0,688$).

Tabela 13 - Correlações das Variáveis na Arma de Cavalaria

Arma = Cavalaria	Correlações (N = 117)	GRH	Motivação	IS	EB
GRH	Coefficiente de Correlação	1,000	0,242**	0,220*	0,688**
Motivação	Coefficiente de Correlação	0,242**	1,000	0,157	0,106
IS	Coefficiente de Correlação	0,220*	0,157	1,000	0,228*
EB	Coefficiente de Correlação	0,688**	0,106	0,228*	1,000

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com a Tabela 14, que correlaciona as diferentes variáveis na arma de Infantaria, conseguimos verificar que a prática de RH tem um impacto aceitável na motivação ($\rho = 0,189$) e na IS ($\rho = 0,189$), com ρ -values $< 0,005$, todavia, tem um impacto significativo no EB ($\rho = 0,760$), com um ρ -value $< 0,001$, o que evidencia que o EB é a variável que mais impacto tem na forma como os RH são geridos, com um $\rho = 0,760$.

Posteriormente, conseguimos verificar que na motivação dos militares da Arma de Infantaria, existe uma razoável evidência estatística para a motivação influenciar a GRH ($\rho = 0,189$) e, por outro lado, o EB ($\rho = 0,190$), com ρ -values $< 0,005$, o que demonstra que a motivação tem um maior impacto no EB na arma de Infantaria.

De seguida, na variável da IS, destaca-se a razoável evidência estatística entre a IS e a GRH ($\rho = 0,189$) e o EB ($\rho = 0,179$), com ρ -values $< 0,005$. Com isto, é demonstrado que, na arma de Infantaria, a IS tem um maior impacto na GRH ($\rho = 0,189$).

Por último, em relação ao EB, pode-se apurar que há uma forte evidência estatística para que este influencie significativamente a GRH ($\rho = 0,760$), com um ρ -value $< 0,001$, e ainda uma razoável evidência estatística para a motivação ($\rho = 0,190$) e para a IS ($\rho = 0,179$), com ρ -values $< 0,005$. Assim, é demonstrado que, na arma de Infantaria, o EB tem um maior impacto na GRH ($\rho = 0,760$).

Tabela 14 - Correlações das Variáveis na Arma de Infantaria

Arma = Infantaria	Correlações (N = 132)	GRH	Motivação	IS	EB
GRH	Coefficiente de Correlação	1,000	0,189*	0,189*	0,760**
Motivação	Coefficiente de Correlação	0,189*	1,000	0,011	0,190*
IS	Coefficiente de Correlação	0,189*	0,11	1,000	0,179*
EB	Coefficiente de Correlação	0,760**	0,190*	0,179*	1,000

Fonte: Elaboração Própria

Analisando a Tabela 15, que relaciona as diversas variáveis na arma de Artilharia, verifica-se que a prática de RH tem um impacto significativo no EB ($\rho = 0,812$), na medida em que se pode afirmar que existe evidência estatística entre as variáveis, com um ρ -value $< 0,001$. Por outro lado, verifica-se que há uma evidência estatística razoável para que a GRH esteja relacionada com a IS ($\rho = 0,198$) e ainda com a motivação ($\rho = 0,314$), com ρ -values $< 0,005$, o que evidencia que a variável que mais impacto tem na forma como os RH são geridos é o EB com um $\rho = 0,812$.

Posteriormente, conseguimos evidenciar que na variável da motivação existe uma razoável evidência estatística para que a motivação influencie a GRH ($\rho = 0,314$), e ainda a IS ($\rho = 0,297$), com um ρ -values $< 0,005$ e, por outro lado, existe uma forte evidência estatística para que a motivação tenha relacionada com o EB ($\rho = 0,466$), com um ρ -value $< 0,001$, o que demonstra que a motivação tem um maior impacto no EB na arma de Artilharia.

Relativamente à IS, podemos verificar que há uma razoável evidência estatística para que esta influencie fortemente a motivação ($\rho = 0,297$) e o EB ($\rho = 0,299$), com ρ -values $< 0,001$. Com isto, é demonstrado que a IS tem um maior impacto no EB ($\rho = 0,299$).

Por fim, em relação ao EB, podemos apurar que há uma forte evidência estatística para que este influencie significativamente a GRH ($\rho = 0,812$) e a motivação ($\rho = 0,466$), com ρ -values $< 0,001$ e ainda se verifica que há uma razoável evidência estatística para a IS ($\rho = 0,299$), com um ρ -value $< 0,005$. Assim, é demonstrado que, na arma de Artilharia, o EB tem um maior impacto na GRH ($\rho = 0,812$).

Tabela 15 - Correlações das Variáveis na Arma de Artilharia

Arma = Artilharia	Correlações (N = 62)	GRH	Motivação	IS	EB
GRH	Coefficiente de Correlação	1,000	0,314*	0,198*	0,812**
Motivação	Coefficiente de Correlação	0,314*	1,000	0,297*	0,466**
IS	Coefficiente de Correlação	0,198	0,297*	1,000	0,299*
EB	Coefficiente de Correlação	0,812**	0,466**	0,299*	1,000

Fonte: Elaboração Própria

Analisando a Tabela 16, que relaciona as diferentes variáveis nas diversas armas e serviços do Exército Português, verificamos que a GRH tem um impacto significativo no EB ($\rho = 0,738$) e na IS ($\rho = 0,199$), com ρ -values $< 0,001$. Por outro lado, verificamos há uma evidência estatística razoável para que a GRH esteja relacionada com a motivação ($\rho = 0,140$), com um ρ -value $< 0,005$, o que evidencia que a variável que mais impacto tem na forma como os RH são geridos é o EB com um $\rho = 0,738$.

Posteriormente, consegue-se evidenciar que na variável da motivação, existe uma razoável evidência estatística para que esta influencie a GRH ($\rho = 0,140$) e a IS ($\rho = 0,139$), com um ρ -values $< 0,005$ e, por outro lado, existe uma forte evidência estatística para que a motivação esteja relacionada com o EB ($\rho = 0,245$), com um ρ -value $< 0,001$, o que demonstra que a motivação tem um maior impacto no EB nas outras armas e serviços do Exército.

Relativamente à IS, consegue-se evidenciar que existe uma razoável evidência estatística para que a IS influencie a motivação ($\rho = 0,139$) e ainda o EB ($\rho = 0,215$), com ρ -values $< 0,005$ e, por outro lado, existe uma forte evidência estatística para que a IS esteja relacionada com a GRH ($\rho = 0,199$), com um ρ -value $< 0,001$, o que demonstra que a IS tem um maior impacto no GRH nas outras armas e serviços do Exército.

Por fim, em relação ao EB, entende-se que existe uma forte evidência estatística para que este influencie significativamente a GRH ($\rho = 0,738$), a motivação ($\rho = 0,245$) e a IS ($\rho = 0,215$), com ρ -values $< 0,001$. Assim, é demonstrado que o EB tem um maior impacto na GRH ($\rho = 0,738$).

Tabela 16 - Correlações das Variáveis noutras Armas e Serviços

Arma = Outros	Correlações (N = 251)	GRH	Motivação	IS	EB
GRH	Coefficiente de Correlação	1,000	0,140*	0,199**	0,738**
Motivação	Coefficiente de Correlação	0,140*	1,000	0,139*	0,245**
IS	Coefficiente de Correlação	0,199**	0,139*	1,000	0,215*
EB	Coefficiente de Correlação	0,738**	0,245**	0,215**	1,000

Fonte: Elaboração Própria

Analisando a Tabela 17, em que a IS é a VD, podemos verificar que a primeira correlação é fraca ($R = 0,121$), tal como o coeficiente de determinação ($R^2 = 0,015$), o que revela que a motivação é responsável apenas por 15 % da IS dos militares. Por outro lado, a correlação entre a IS com a motivação e o EB aumenta significativamente ($R = 0,224$) e o coeficiente de determinação passa a ser mais vigoroso ($R^2 = 0,050$), o que demonstra que a motivação e o EB contribuem com uma percentagem de 50 % para a IS dos militares. Por outro lado, verificamos que a GHR não tem uma contribuição ativa para a IS, dado que a correlação entre a IS com a motivação, EB e GRH ($R = 0,231$) e o coeficiente de determinação quase não aumentam ($R^2 = 0,053$), o que indica que a motivação, EB e a GRH contribuem em 53 % para a IS dos militares.

Tabela 17 - A contribuição da motivação, do EB e GRH para a IS no Exército

Variáveis independentes	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Mudança de Z	Sigma de Z	Durbin-Watson
Motivação	,121 ^a	,015	,013	2,75908	,015	8,299	,004	
Motivação, EB	,224 ^b	,050	,047	2,71097	,036	21,050	<,001	
Motivação, EB, GRH	,231 ^c	,053	,048	2,70933	,003	1,677	,196	1,958

Fonte: Elaboração própria

Na análise relativa ao modelo de regressão observa-se que o valor de Z é 10,453, o que explica que as variáveis independentes motivação, EB e GRH têm uma evidência estatística forte ($\rho < 0,005$), com $Z > 1$, o que demonstra que o modelo de regressão linear é adequado, todavia, verifica-se uma evidência estatística mais significativa entre a IS com a motivação e o EB, na medida em que $Z = 14,823$ e $p\text{-value} < 0,001$.

Tabela 18 - ANOVA relativa à contribuição da motivação, do EB e GRH para a IS no Exército

Variáveis independentes		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	Z	Sig,
Motivação	Regressão	63,179	1	63,179	8,299	<,004 ^b
	Resíduo	4263,001	560	7,613		
	Total	4326,180	561			
Motivação, EB	Regressão	217,880	2	108,940	14,823	<,001 ^c
	Resíduo	4108,299	559	7,349		
	Total	4326,180	561			
Motivação, EB, GRH	Regressão	230,188	3	76,729	10,453	<,001 ^d
	Resíduo	4095,991	558	7,340	8,299	,004 ^b
	Total	4326,180	561	63,179		

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 19, pode-se verificar que a primeira correlação é bastante significativa, na medida em que ($R = 0,910$), tal como o coeficiente de determinação ($R^2 = 0,829$), o que significa que a ME é responsável por aproximadamente 83 % da motivação geral dos militares. Por outro lado, a correlação entre a motivação com a ME e MIT é ($R = 0,971$) e o coeficiente de determinação é ($R^2 = 0,944$), o que demonstra que a ME e a MIT são refletidos em 94 % da motivação dos militares. Posteriormente, percebemos que os valores já não aumentam significativamente, dado que a correlação entre a motivação geral com a ME, MIT e MI é ($R = 0,982$) e o coeficiente de determinação é ($R^2 = 0,965$), o que demonstra que estas variáveis são responsáveis por 97 % da motivação dos militares. A última correlação demonstra o panorama utópico da motivação dos militares, em que estes se encontram perfeitamente motivados e ainda que a MC tem um peso de aproximadamente 3 % na motivação geral dos militares.

Tabela 19 - A motivação dos militares do Exército

Variáveis independentes	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Mudança de Z	Sigma de Z	Durbin-Watson
ME	,910 ^a	,829	,828	10,68707	,829	2709,446	<,001	
ME, MIT	,971 ^b	,944	,944	6,13177	,115	1142,113	<,001	
ME, MIT, MI	,982 ^c	,965	,965	4,83029	,021	342,820	<,001	
ME, MIT, MI, MC	1,000 ^d	1,000	1,000	,00000	,035	.	.	1,648

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 20, percebe-se que $Z > 1$ e $\rho < 0,001$, o que demonstra que o modelo de regressão linear é adequado e explica que as variáveis independentes ME, MIT, MI e MC têm uma evidência estatística forte.

Tabela 20 - ANOVA relativa à motivação dos militares do Exército

Variáveis independentes		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	Z	Sig,
ME	Regressão	309455,291	1	309455,291	2709,446	< 0,001 ^b
	Resíduo	63959,548	560	114,213		
	Total	373414,840	561			
ME, MIT	Regressão	352397,194	2	176198,597	4686,301	,000 ^c
	Resíduo	21017,646	559	37,599		
	Total	373414,840	561			
ME, MIT, MI	Regressão	360395,767	3	120131,922	5148,878	,000 ^d
	Resíduo	13019,073	558	23,332		
	Total	373414,840	561			
ME, MIT, MI, MC	Regressão	373414,840	4	93353,710	.	,000 ^e
	Resíduo	,000	557	,000		
	Total	373414,840	561			

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 21, entende-se que a correlação entre a IS (VD) com a motivação (VI) é ($R = 0,121$) e o coeficiente de determinação é ($R^2 = 0,015$), o que demonstra que a motivação é apenas responsável por 15 % da IS.

Tabela 21 - A relação entre a motivação e a IS

Variáveis independentes	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Mudança de Z	Sigma de Z	Durbin-Watson
Motivação	,121 ^a	,015	,,013	2,75908	0,015	8,299	,004	1,877

Fonte: Elaboração própria

Analisando a Tabela 22, verifica-se que $Z = 8,299$ e $\rho < 0,005$, o que demonstra que o modelo de regressão linear é adequado e explica que há uma razoável evidência estatística entre as variáveis.

Tabela 22 - ANOVA relativa à relação entre a motivação e a IS

Variáveis independentes		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	Z	Sig,
Motivação	Regressão	63,179	1	63,179	8,299	<,004 ^b
	Resíduo	4263,001	560	7,613		
	Total	4326,180	561			

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 23, verifica-se que a correlação entre a IS (VD) com o EB (VI) é ($R = 0,211$) e o coeficiente de determinação é ($R^2 = 0,045$), o que demonstra que o EB é responsável por 45 % da IS dos militares.

Tabela 23 - A pertinência do EB na IS

Variáveis independentes	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Mudança de Z	Sigma de Z	Durbin-Watson
EB	,211 ^a	,045	,043	2,71663	,045	26,198	<,001	1,883

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a Tabela 24, apura-se que $Z = 26,198$ e $p < 0,001$, o que demonstra que o modelo de regressão linear é adequado e explica que há uma forte evidência estatística entre as variáveis.

Tabela 24 - ANOVA relativa à pertinência do EB na IS

Variáveis independentes		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	Z	Sig,
EB	Regressão	193,342	1	193,342	26,198	<,001 ^b
	Resíduo	4132,838	560	7,380		
	Total	4326,180	561			

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 25, entende-se que a correlação entre a motivação (VD) com a GRH (VI) é $R = 0,189$ e o coeficiente de determinação é $R^2 = 0,036$, o que demonstra que a GRH é responsável por 36 % da motivação dos militares.

Tabela 25 - O impacto das práticas de GRH na motivação

Variáveis independentes	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Mudança de Z	Sigma de Z	Durbin-Watson
GRH	,189 ^a	,036	,034	25,35631	,036	20,790	<,001	2,007

Fonte: Elaboração própria

Analisando a Tabela 26, consegue-se perceber que $Z = 20,790$ e $\rho < 0,001$, o que demonstra que o modelo de regressão linear é adequado e explica que há uma forte evidência estatística entre as variáveis.

Tabela 26 - ANOVA relativa à pertinência do EB na IS

Variáveis independentes		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	Z	Sig,
GRH	Regressão	13367,001	1	13367,001	20,790	<,001 ^b
	Resíduo	360047,839	560	642,943		
	Total	373414,840	561			

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 27, apura-se que a correlação entre a IS (VD) com a GRH (VI) é $R = 0,195$ e o coeficiente de determinação é $R^2 = 0,038$, o que demonstra que a GRH é responsável por 38 % da motivação dos militares.

Tabela 27 - O impacto das práticas de GRH na IS

Variáveis independentes	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Mudança de Z	Sigma de Z	Durbin-Watson
GRH	,195 ^a	,038	,036	2,72614	,038	22,114	<,001	1,881

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela seguinte, percebe-se que $Z = 22,114$ e $\rho < 0,001$, o que demonstra que o modelo de regressão linear é adequado e explica que há uma forte evidência estatística entre as variáveis.

Tabela 28 - ANOVA relativa ao impacto das práticas de GRH na IS

Variáveis independentes		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	Z	Sig,
GRH	Regressão	164,346	1	164,346	22,114	<, 001 ^b
	Resíduo	4161,834	560	7,432		
	Total	4326,180	561			

Fonte: Elaboração própria

6.2 Discussão dos Resultados

O efetivo das Forças Armadas são um problema da atualidade que nos concernem preocupação face à conjuntura de instabilidade política vivida pelo resto do mundo e é fundamental que Portugal tenha um Exército capaz de defender a soberania nacional e, para tal, devemos ter a capacidade de entendermos as premissas que levam os militares a abandonarem as fileiras prematuramente. Assim, temos de nos focar na perceção das pessoas que servem o Exército em relação à própria organização, de forma a retermos as mesmas por mais anos, devendo-se fomentar medidas que visem atrair jovens com capacidades para ingressar no Exército.

Para tal, o tema proposto que é *Motivação, Intenção de Saída e Employer Branding em contexto militar: Contributos para a Gestão de Pessoas* tem algumas questões de investigação por responder, na medida em que é essencial escrutinarmos as mesmas para compreendermos o cerne do problema.

Ora, na PP: **“Em que medida a motivação, o Employer Branding e a gestão de pessoas contribuem para a intenção de saída no Exército?”** verificou-se na Tabela 17 que as variáveis que têm uma maior preponderância na IS são a motivação e o EB, dado que estas são responsáveis por 50 % da IS e, por outro lado, a GRH não tem grande protagonismo na IS. Analisando as tabelas 10 e 12, também se verifica uma tendência congruente na classe dos praças e dos oficiais, na medida em que a IS proporciona um aumento da GRH, da motivação e do EB, todavia, esta tendência não se verifica na classe dos sargentos. Portanto, a motivação e o EB são as variáveis que merecem maior atenção para retermos os nossos militares na instituição, dado que a paixão que as pessoas têm pelo seu trabalho providenciam melhores resultados (Jachimowicz et al., 2022) numa organização que “envolve a promoção interna e externa de uma visão clara do que torna uma organização exceccionalmente atraente” (Keppeler & Papenfuss, 2021, p. 763).

Por outro lado, em resposta à **PD1: “Como se caracteriza a motivação dos militares do Exército?”** aferiu-se que a ME é a variável com maior preponderância para a motivação geral dos militares, tendo um peso de 83 %, o que revela que é necessário que se estabeleçam “novas relações de trabalho com os trabalhadores, valorizando a polivalência, a multiquificação e a responsabilidade, motivando-os e suscitando comportamentos através dos seus sistemas de recompensas” (Rosa, 2012, p. 1), tal como também é sustentado por Gomes (2005): “em 2005, o número de voluntários triplicou: só no Exército aumentou de 1887, em 2004, para 5699, em 2005. Com salários apelativos para os sargentos e oficiais e vantagens em formação, os jovens não hesitam.” (p. 1).

Relativamente à **PD2: “Qual a relação entre a motivação e a intenção de saída?”** verificou-se que a motivação é responsável por 15 % da IS, na medida em que tem uma preponderância razoável para manter os militares na organização, o que também é verificado nas tabelas 10 e 12, em que a motivação nas classes dos praças e oficiais tem um impacto significativo na IS, todavia, na classe dos sargentos este fenómeno não se verifica, o que remete para a importância de que qualquer organização “depende fortemente do desempenho e da motivação dos funcionários para garantir o sucesso” (Chang et al., 2021, p. 1317).

Posteriormente, percebeu-se que em relação à **PD3: “Qual a pertinência do Employer Branding na intenção de saída?”**, o EB teve um impacto de 45 % na IS dos militares, fator que também é verificado na classe dos praças e dos oficiais, nas tabelas 10 e 12, respetivamente. Desta forma, percebemos a importância de se criarem medidas que tornem a marca Exército mais atrativa para potenciais militares que se queiram vincular à organização, mas também incentivar os atuais a sentirem-se altamente motivados e integrados de forma a sentirem-se atraídos pela instituição. (Jonsen et al., 2021).

Por fim, relativamente à **PD4: “Qual o impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos na motivação e na intenção de saída?”** entendeu-se que a GRH tem uma responsabilidade de 36 % na motivação geral dos militares. Assim, é também verificado que a GRH tem um impacto significativo para a motivação geral dos militares na classe dos praças (tabela 10) e na classe dos oficiais (tabela 12) e ainda na arma de cavalaria (tabela 13), o que realça a criação de estratégias que apoiem a carreira dos militares, sendo essencialmente importante haverem gestores que discutam diferentes cursos de carreira com os militares, criação de programas de formação que estimulem os militares a desenvolverem capacidades numa determinada função e ainda o próprio comportamento dos militares com cargos de responsabilidade, que tem de estar envolvido com os “resultados positivos dos

funcionários, mas também com a satisfação no trabalho, desempenho e empregabilidade dos funcionários”, dado que pessoas motivadas geram melhores resultados. (Leeuwen et al., 2024, p. 64).

CONCLUSÕES

Atualmente, os conflitos armados continuam a ser a resposta para a resolução das divergências políticas, étnicas, religiosas e culturais para algumas nações, como os casos mais sonantes da Ucrânia com a Rússia ou mesmo de Israel com Hamas. E é fundamental entendermos que a necessidade de defender a nação é um dever militar, afirmado publicamente no Juramento de Bandeira com estas sentidas palavras: “...Juro defender a minha Pátria e estar sempre pronto a lutar pela sua liberdade e independência, mesmo com o sacrifício da própria vida”. Mas o que é facto é que o Exército Português enfrenta uma grave crise de efetivos, sendo o défice ainda mais acentuado na classe dos praças, havendo mesmo o risco de haver mais oficiais do que praças num futuro próximo.

Assim, a PP: **“Em que medida a motivação, o Employer Branding e a gestão de pessoas contribuem para a intenção de saída no Exército?”** visa compreender os motivos que maior impacto têm para que os militares se mantenham durante mais tempo na organização e percebeu-se que tanto a motivação como o EB são os fatores que têm maior preponderância para que o desejo da IS seja mitigado. E o que é facto é que a motivação geral dos militares é essencialmente determinada pela ME, ou seja, por aquela que está essencialmente associada às recompensas financeiras, ao reconhecimento, ao poder e ao estatuto social.

Por isto, é desejável aumentarem-se os salários dos militares e estimular a qualidade do marketing, tal como mostrar serviço perante a população portuguesa com vista a consolidar uma imagem de competência e comprometimento com a nação. Conseguimos ainda verificar que é na classe dos praças e dos oficiais, mas também nas outras armas e serviços ao dispor do Exército que não a cavalaria, infantaria e artilharia, onde é mais evidente o impacto da GRH, motivação e EB na IS, o que demonstra que a aplicação destas variáveis tem um forte impacto na retenção destas pessoas na organização.

Todavia, apesar de ser a ME que tem um maior impacto na mitigação do desejo de os militares abandonarem a instituição, não se deve desconsiderar a importância da MIT, MI e MC, que ainda tem uma responsabilidade de 17 % para a motivação geral dos militares, apesar de ser a ME que maior preponderância apresenta, com uma responsabilidade de 83 % para a motivação geral dos militares. Devemos utilizar a motivação como ferramenta estratégica na gestão de pessoas, de forma a reconhecermos o trabalho árduo, realização de metas e excelência no desempenho para manter os militares motivados, sendo as

recompensas extrínsecas, como promoções, prémios e benefícios adicionais importantes para demonstrar o apreço e incentivar a competição saudável entre pares.

Por outro lado, é realmente importante a GRH para a motivação geral dos militares, com um peso de 36 %, fenómeno destacável na classe dos praças, oficiais e na arma de cavalaria. A GRH já era posta em prática no tempo hegemónico dos egípcios, em que eram usadas funções de gestão para o planeamento, organização e controlo para a construção das pirâmides. (Zoogah, 2021). E, portanto, gerir pessoas é estreitar os valores de tutela com o desenvolvimento de competências de cada um com o fim de atingir um objetivo comum, o que remete para a importância da sinergia destes valores para o sucesso de uma organização (Antoni & Beer, 2024).

Em jeito de conclusão, “o estatuto dos militares das FA deveria ser revisto, de modo que a profissão militar pudesse acompanhar a evolução salarial das restantes categorias que em tempos tiveram equiparação remuneratória” (Ouro, 2011, p. 39), tendo todos os militares a obrigação de dignificar a reputação da instituição de forma que esta seja respeitada pela sociedade e seja atrativa para os jovens portugueses. O marketing da instituição deve ser contínuo e as forças militares têm de mostrar que estão presentes para servir a nação.

Por outro lado, temos de olhar para o seio da instituição e entender que os militares que estão no ativo têm de ser valorizados tanto intrinsecamente, como extrinsecamente, ou seja, por aquilo que fazem e contribuem para as organizações, com vista a ascenderem hierarquicamente, com cargos com maior responsabilidade e, conseqüentemente, terem maiores retornos financeiros e ainda ter “desafogo financeiro, ter filhos, constituir família e poder viajar” (Saraiva, 2017, p. 47).

Contudo, um ambiente de trabalho positivo, baseado no respeito mútuo, camaradagem e apoio é fundamental para manter os militares motivados e comprometidos com a missão do Exército, na medida em que uma liderança eficaz desempenha um papel crucial na criação e manutenção desse ambiente, que se deve reger por ser uma liderança flexível, capaz de garantir uma cultura organizacional saudável e estável, com militares que se sintam integrados no grupo de trabalho e constantemente valorizados e reconhecidos por aquilo que contribuem para a instituição militar e para a mitigação do desejo de IS dos militares, algo é fundamental para garantir a eficácia operacional, a estabilidade e o sucesso a longo prazo das forças armadas e, desta forma, ao adotarmos estratégias eficazes de gestão de pessoas, o Exército pode manter os seus militares motivados e comprometidos com a

missão, fortalecendo assim a sua capacidade de cumprir as responsabilidades de defesa e segurança nacional.

As principais limitações e dificuldades encontradas na realização do trabalho foram o processo demoroso até que o pedido de divulgação fosse aceite pelo Gabinete das Relações-Públicas do Exército, a representatividade da classe dos praças (N = 40) foi menos acentuada que a classe dos sargentos (N = 246) e oficiais (N = 276) no questionário e, por último, a pesquisa que por decisão metodológica foi direcionada para as armas de Cavalaria, Infantaria, Artilharia e para a generalidade das armas e serviços do Exército, não tendo sido detalhado cada uma delas.

RECOMENDAÇÕES

A base de dados utilizada no SPSS neste trabalho estará disponível para futuras investigações, que poderão ter como desafios um estudo mais detalhado em relação a apenas uma arma do Exército que aqui tenha sido abordada, ou seja, poderão investigar mais aprofundadamente a arma de Cavalaria, Infantaria ou Artilharia ou, então poderão comparar estas conclusões com outros ramos das Forças Armadas. Assim, recomendamos que as conclusões apresentadas nesta investigação possam contribuir para medidas que possam incrementar os números nas fileiras do Exército.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anand, V., Webb, A., & Wong, C. (2023). Mitigating the Demotivating Effects of Frequent Unfavorable Feedback about Goal Progress. *Journal of Management Accounting Research*, 35(2), 5–32. <https://doi.org/10.2308/JMAR-2021-044>
- Antoni, A., & Beer, H. (2024). Ethical Sensibilities for Practicing Care in Management and Organization Research. *Journal of Business Ethics*, 190(2), 279–294. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05419-8>
- Antunes, I. (2022). *O Papel da Qualidade de Vida no Trabalho e as Intenções de Turnover dos Profissionais de Saúde do Hospital Distrital de Santarém*. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico de Santarém, Santarém.
- Avey, J., Patera, J., & West, B. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(2), 42–60.
- Babula, M. (2023). The Association of Prayer Frequency and Maslow’s Hierarchy of Needs: A Comparative Study of the USA, India and Turkey. *Journal of Religion and Health*, 62(3), 1832–1852. <https://doi.org/10.1007/s10943-022-01649-8>
- Braga, C. (2018). *Motivação e Turnover dos Médicos Militares das Forças Armadas*. [Pós-graduação em Ciências Militares Aeronáuticas]. Instituto Universitário Militar.
- Behling, O. (1980). The Case for the Natural Science Model for Research in Organizational Behavior and Organization Theory. *Academy of Management Review*, 5(4), 483–490.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª edição). Instituto de Ciências Sociais e Políticas.
- BowenXue, Feng, Y., Zhao, Y., Li, X., Yang, Y., Zhang, J., Zhang, Y., Hu, Z., & Luo, H. (2024). Decent Work, Work Engagement, and Turnover Intention among Registered Nurses: A Cross-Sectional Study. *BMC Nursing*, 23(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01662-6>
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The Effect of Item Content Overlap on Organizational Commitment Questionnaire-Turnover Cognitions Relationships.

Journal of Applied Psychology, 86(1), 161–173. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.161>

- Buchelt, B., Ziębicki, B., Jończyk, J., & Dzieńdziora, J. (2021). The Enhancement of the Employer Branding Strategies of Polish Hospitals Through the Detection of Features which Determine Employer Attractiveness: A Multidimensional Perspective. *Human Resources for Health*, 19(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12960-021-00620-0>
- Caçador, M. (2019). *A Liderança Responsável e sua Relação com a Intenção de Turnover e o Burnout: o Efeito Mediador do Love of Money*. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico de Leiria.
- Casey, R., & Robbins, J. (2010). The Hackman and Oldham Job Characteristics Model: Implications from Four Industries. *International Journal of Business and Public Administration*, 7(2), 76–90.
- Cesário, F. (2015). Employees Perceptions of the Importance of Human Resources Management Practices. *Business Management*, 9(3), 470-479.
- Chang, K.-C., Hsu, Y.-T., Cheng, Y.-S., & Kuo, N.-T. (2021). How Work Engagement Influences Relationship Quality: The Roles of Work Motivation and Perceived Service Guarantee Strength. *Total Quality Management*, 32(12), 1316–1340. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1700107>
- Chmielewska, M., Stokwiszewski, J., Filip, J., & Hermanowski, T. (2020). Motivation Factors Affecting the Job Attitude of Medical Doctors and the Organizational Performance of Public Hospitals in Warsaw, Poland. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05573-z>
- Constância, A. (2020). *O Impacto do Desenvolvimento de Competências no Engagement e na Intenção de Saída dos Colaboradores*. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Costa, C. (2021). *Employer Branding para a Atração e Retenção de Talentos em Empresas de Tecnologia*. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Universitário de Lisboa.
- Estado-Maior do Exército [EME]. (2023). *Diretiva Estratégica do Exército Março 2023*. Estado-Maior do Exército [EME].

- Fodor, E. M., Wick, D. P., & Conroy, N. E. (2012). Power Motivation as an Influence on Reaction to an Imagined Feminist Dating Partner. *Motivation and Emotion*, 36(3), 301–310. <https://doi.org/10.1007/s11031-011-9254-5>
- Fortin, M.-F. (1999). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização* (5ª edição). Lusociência.
- Furnham, A., Petrides, K. V, Tsaousis, I., Pappas, K., & Garrod, D. (2005). A Cross-Cultural Investigation into the Relationships Between Personality Traits and Work Values. *The Journal of Psychology*, 139(1), 5–32.
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª edição). Atlas.
- Gomes, C. (2005). *Sistema Retributivo nas Forças Armadas: Equidade Interna, Equidade Relativa e Competitividade Externa*. [Curso de Estado Maior]. Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Gonçalves, M. (2013). *Influência do empenhamento organizacional nas intenções de turnover e na satisfação com o trabalho dos agentes de geriatria*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Minho.
- Gould, S. (1979). An Equity-Exchange Model of Organizational Involvement. *Academy of Management Review*, 4(1), 53–62.
- Gray, J. L. (1979). The Myths of the Myths About Behavior Mod in Organizations: A Reply to Locke's Criticisms of Behavior Modification. *Academy of Management Review*, 4(1), 121–129.
- Hackman, R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review*, 17(4), 57–71.
- Jachimowicz, J. M., Wihler, A., & Galinsky, A. D. (2022). My Boss' Passion Matters as Much as my Own: The Interpersonal Dynamics of Passion are a Critical Driver of Performance Evaluations. *Journal of Organizational Behavior*, 43(9), 1496–1515. <https://doi.org/10.1002/job.2554>
- Jacobs, D. C. (2009). Dialogue on Locke's Business Ethics. *Academy of Management Learning & Education*, 8(2), 259–262.

- Johnson, R. R. (2009). Using Expectancy Theory to Explain Officer Security Check Activity. *International Journal of Police Science and Management*, *11*(3), 274–284. <https://doi.org/10.1350/ijps.2009.11.3.129>
- Jonsen, K., Point, S., Kelan, E. K., & Griebler, A. (2021). Diversity and Inclusion Branding: A Five-Country Comparison of Corporate Websites. *International Journal of Human Resource Management*, *32*(3), 616–649. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1496125>
- Keppeler, F., & Papenfuss, U. (2021). Employer Branding and Recruitment: Social Media Field Experiments Targeting Future Public Employees. *Public Administration Review*, *81*(4), 763–775. <https://doi.org/10.1111/puar.13324>
- Kucherov, D., & Zamulin, A. (2016). Employer Branding Practices for Young Talents in IT Companies (Russian Experience). *Human Resource Development International*, *19*(2), 178–188. <https://doi.org/10.1080/13678868.2016.1144425>
- Kulik, C., Oldham, G., & Langner, P. (1988). Measurement of Job Characteristics: Comparison of the Original and the Revised Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, *73*(3), 462–466.
- Kwasnicka, D., Ntoumanis, N., & Sniehotka, F. F. (2020). Setting Performance and Learning Goals is Useful for Active and Inactive Individuals, if Goals are Personalized and Flexible: Commentary on Swann et al. (2020). *Health Psychology Review*, *15*(1), 51–55. <https://doi.org/10.1080/17437199.2020.1762107>
- Latham, G., & Locke, E. (2009). Science and Ethics: What Should Count as Evidence Against the Use of Goal Setting? *Academy of Management Perspective*, *23*(3), 88–91.
- Leeuwen, E., Knies, E., van Rensen, E. L. J., Taris, T. W., van den Heuvel, M., & Lammers, J. W. J. (2024). The Systematic Development of an Online Career-Oriented People Management Training for Line Managers of Professionals: A Pilot Field Intervention Study. *Public Personnel Management*, *53*(1), 61–84. <https://doi.org/10.1177/00910260231176510>
- LeFebvre, A., & Huta, V. (2021). Age and Gender Differences in Eudaimonic, Hedonic, and Extrinsic Motivations. *Journal of Happiness Studies*, *22*(5), 2299–2321. <https://doi.org/10.1007/s10902-020-00319-4>

- Liu, M., Wang, J., Lou, J., Zhao, R., Deng, J., & Liu, Z. (2023). What is the Impact of Integrated Care on the Job Satisfaction of Primary Healthcare Providers: A Systematic Review. *Human Resources for Health*, 21(1), 1–21. <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00874-w>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2009). Has Goal Setting Gone Wild, or Have its Attackers Abandoned Good Scholarship? *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 17–23.
- Lord, R., & Smith, J. (1983). Theoretical, Information Processing, and Situational Factors Affecting Attribution Theory Models of Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 8(1), 50–60.
- Luthans, F., Luthans, K., Hodgetts, R., & Luthans, B. (2001). Positive Approach to Leadership (PAL) Implications for Today’s Organizations. *The Journal of Leadership Studies*, 8(2), 3–20.
- Mallin, M. L., Hancock, T. D., Pullins, E. B., & Gammoh, B. S. (2022). Salesperson’s Perceived Personal Identification with Supervisor and the Relationship with Turnover Intention and Performance: A Mediated Motivation Model. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 42(3), 243–264. <https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2044345>
- Marasi, S., Jones, B., & Parker, J. M. (2022). Faculty Satisfaction with Online Teaching: A Comprehensive Study with American Faculty. *Studies in Higher Education*, 47(3), 513–525. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1767050>
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5ª edição). Atlas.
- Martins, A. (2013). *Serviço Militar em Regime de Contrato: Cessação Antecipada de Contrato*. [Curso de Promoção Oficial Superior da Força Aérea]. Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Martins, I. (2022). *Estratégias, Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos no Contexto da Pandemia COVID 19*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Beira Interior.
- Matta, F., Scott, B., Koopman, J., & Conlon, D. (2015). Does Seeing “Eye to Eye” Affect Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior? A Role Theory

- Perspective on Lmx Agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1686–1708.
<https://doi.org/10.5465/amj.2014.0106>
- Morelli, M., Baiocco, R., Cacciamani, S., Chirumbolo, A., Perrucci, V., & Cattelino, E. (2023). Self-efficacy, Motivation and Academic Satisfaction: The Moderating Role of the Number of Friends at University. *Psicothema*, 35(3), 238–247.
<https://doi.org/10.7334/psicothema2022.254>
- Mueller, E. F., & Schnurbus, J. (2023). Heeding the Call of Science: What Leads PhD Graduates to Pursue an Academic Career? *Academy of Management Learning & Education*, 22(4), 681–701. <https://doi.org/10.5465/amle.2021.0216>
- Mussagulova, A., Chen, C. A., & Ritz, A. (2023). Are Autonomy and Intrinsic Motivation of Public Servants Lower in Post-Communist States? *Public Performance and Management Review*, 46(5), 1237–1265.
<https://doi.org/10.1080/15309576.2023.2243246>
- Nguyen, S. P., & Gordon, C. L. (2022). Gratitude for Categories of Needs Before and During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Happiness Studies*, 23(6), 2881–2901.
<https://doi.org/10.1007/s10902-022-00531-4>
- Nonehkaran, E. A., Mozaffari, N., Iranpour, S., & Soola, A. H. (2023). Identifying the Predictors of Turnover Intention Based on Nurse Managers' Toxic Leadership Behaviors among Nurses in Iran: A Cross-Sectional Correlational Study. *BMC Health Services Research*, 23(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-10046-0>
- Ouro, J. (2011). *Análise da Evolução dos Vencimentos dos Militares das FA Portuguesas, após 1975*. [Dissertação de Mestrado]. Academia Militar.
- Pattali, S., Sankar, J. P., Al Qahtani, H., Menon, N., & Faizal, S. (2024). Effect of Leadership Styles on Turnover Intention among Staff Nurses in Private Hospitals: The Moderating Effect of Perceived Organizational Support. *BMC Health Services Research*, 24(1), 2–13. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10674-0>
- Pereira, M. (2021). *Employer Branding Digital na Atração de Talento*. Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém.

- Piccolo, R., & Colquitt, J. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340.
- Pratson, D., Stern, M. J., & Powell, R. B. (2021). What Organizational Factors Motivate Environmental Educators to Perform Their Best? *Journal of Environmental Education*, 52(4), 256–271. <https://doi.org/10.1080/00958964.2021.1924104>
- Prodanov, C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico* (2ª edição). Feevale.
- Rahrovani, Y., & Pinsonneault, A. (2020). Innovative It Use and Innovating with It: A Study of the Motivational Antecedents of Two Different Types of Innovative Behaviors. *Journal of the Association for Information Systems*, 21(4), 936–970. <https://doi.org/10.17705/1jais.00625>
- Rampl, L. V. (2014). How to Become an Employer of Choice: Transforming Employer Brand Associations into Employer First-Choice Brands. *Journal of Marketing Management*, 30(13–14), 1486–1504. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.934903>
- Renko, M., Kroeck, K. G., & Bullough, A. (2012). Expectancy Theory and Nascent Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 39(3), 667–684. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9354-3>
- Rios-Zertuche, D., Collante, A. E. B., Rivera, A. M. A., Gillett, A., Beer, N. L., Sabido, J., & Schwarzbauer, K. (2023). Qualitative Study of In-kind Incentives to Improve Healthcare Quality in Belize: Is Quality Work Better than Wealth? *PLOS ONE*, 18(8), 1–14. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0290457>
- Rosa, A. (2012). *Sistema de recompensas-Estudo de um caso*. [Dissertação de Mestrado] Instituto Politécnico de Setúbal.
- Rugai, T., Kumanaya, D., Lopes, L., & Castilho, L. (2018). *Os Diferentes Tipos de Liderança e Suas Influências no Clima Organizacional*. *Diálogos Interdisciplinares*, 39(3), 62–69.
- Santos, L., Lima, J., Garcia, F., Monteiro, F., Silva, N., Silva, J., Santos, R., Afonso, C., & Piedade, J. (2019). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação* (2ª edição). Instituto Universitário Militar.

- Saraiva, A. (2017). *Como se Posicionam as Forças Armadas Portuguesas perante as Expectativas e as Preferências Laborais dos Millennials da Região Norte De Portugal*. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia.
- Schmidt, L. C., & Frieze, I. H. (1997). A Mediational Model of Power, Affiliation and Achievement Motives and Product Involvement. *Journal Of Business and Psychology*, 11(4), 425–446.
- Schüler, J., Baumann, N., Chasiotis, A., Bender, M., & Baum, I. (2019). Implicit Motives and Basic Psychological Needs. *Journal of Personality*, 87(1), 37–55. <https://doi.org/10.1111/jopy.12431>
- Shin, J., & Grant, A. M. (2019). Bored by Interest: How Intrinsic Motivation in One Task Can Reduce Performance on Other Tasks. *Academy of Management Journal*, 62(2), 415–436. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0735>
- Shoura, M., & Singh, A. (1999). Motivation Parameters for Engineering Managers using Maslow’s Theory. *Journal of Management in Engineering*, 15(5), 44–55.
- Showers, F. (2022). Moving Onward and Upward in a “Dead-End” Job: Extrinsic Motivations and Rewards in Health Care Work. *Sociological Forum*, 37(2), 443–464. <https://doi.org/10.1111/socf.12802>
- Simão, A. (2022). *A Importância da Gestão dos Recursos Humanos, do Comprometimento e da Dinâmica Organizacional, para a Sustentabilidade de uma Organização: Estudo de Casos nos Concelhos de Moimenta da Beira e Lamego*. [Dissertação de Mestrado]. Politécnico de Viseu.
- Sledge, S., Miles, A. K., & Coppage, S. (2008). What Role Does Culture Play? A Look at Motivation and Job Satisfaction Among Hotel Workers in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1667–1682. <https://doi.org/10.1080/09585190802295157>
- Smerek, R. E., & Peterson, M. (2007). Examining Herzberg’s Theory: Improving Job Satisfaction Among Non-academic Employees at a University. *Research in Higher Education*, 48(2), 229–250. <https://doi.org/10.1007/s11162-006-9042-3>

- Tamosaitis, W., & Schwenker, M. (2002). Recruiting and Retaining Technical Personnel at a Contractor-Operated Government Site. *Engineering Management Journal*, 14(1), 29–34.
- Tang, H., Liu, Z., & Long, X. (2021). Analyzing the Farmers' Pro-Environmental Behavior Intention and their Rural Tourism Livelihood in Tourist Village where its Ecological Environment is Polluted. *Plos One*, 16(3), 1–23. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0247407>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: A second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389–409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- Tavares, J. (2018). *Satisfação Profissional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de Caso*. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Vevoda, J., Navratilova, D., Machaczka, O., Ambroz, P., Vevodova, S., & Tomietto, M. (2023). Nurses Job Satisfaction Identified by Personal Preferences and Perceived Saturation Divergence: A Comparative Cross-Sectional Study in Czech Hospitals Between 2011 and 2021. *BMC Nursing*, 22(1), 2–12. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01586-1>
- Wen, R. (2018). Does Racial Discrimination Exist Within the NBA? An Analysis Based on Salary-per-Contribution. *Social Science Quarterly*, 99(3), 933–944. <https://doi.org/10.1111/ssqu.12485>
- Wesemann, A. (2024). Turbulence Ahead: Strategic Human Capital Management, Job Satisfaction, and Turnover Intention. *Public Personnel Management*, 53(1), 148–169. <https://doi.org/10.1177/00910260231192482>
- Xu, Y., Liu, D., & Tang, D.-S. (2022). Decent Work and Innovative Work Behaviour: Mediating Roles of Work Engagement, Intrinsic Motivation and Job Self-efficacy. *Creativity and Innovation Management*, 31(1), 49–63. <https://doi.org/10.1111/caim.12480>
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design And Methods*. California: Sage Publications.

- Zaza, S., Joseph, D., & Armstrong, D. J. (2023). Are It Professionals Unique? A Second-Order Meta-Analytic Comparison of Turnover Intentions Across Occupations. *MIS Quarterly*, 47(3), 1213–1238. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2022/16951>
- Zheng, Y., Janiszewski, C., & Schreier, M. (2023). Exploring the Origins of intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, 47(1), 28–45. <https://doi.org/10.1007/s11031-022-09969-8>
- Zoogah, B. D. (2021). Historicizing Management and Organization in Africa. *Academy of Management Learning and Education*, 20(3), 382–406. <https://doi.org/10.5465/amle.2020.0105>

APÊNDICES

APÊNDICE A – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Inquérito por Questionário

MOTIVAÇÃO, INTENÇÃO DE SAÍDA E EMPLOYER BRANDING EM CONTEXTO MILITAR: CONTRIBUTOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS

Este inquérito insere-se no âmbito da realização da minha dissertação do Mestrado Integrado em Ciências Militares - Especialidade de Cavalaria. A investigação visa analisar as práticas de gestão de pessoas no Exército e ainda os motivos que estão associados à opção de os militares cessarem voluntariamente o vínculo com as fileiras do Exército. Assim, é fundamental compreender em que medida é que a motivação dos militares está associada a um melhor desempenho e à permanência na instituição.

Não existem respostas certas ou erradas, todas as respostas são confidenciais e os dados obtidos apenas serão utilizados para fins académicos. A sua participação é fundamental para a realização deste estudo.

Autor: Aspirante - Aluno de Cavalaria Tiago Francisco Leitão Figueiras

Orientadora: Professora Doutora Sandra Oliveira de Almeida

Tempo total para responder (previsto): 5 minutos

Tendo conhecimento do objetivo do presente inquérito e de que:

1. Sou livre de não participar se assim o entender.
2. A minha participação é gratuita.
3. As minhas respostas são anónimas e confidenciais.
4. Todos os dados serão tratados em conjunto.

- Aceito participar

Dados sociodemográficos

A parte inicial deste questionário, abaixo apresentada, destina-se à obtenção de dados pessoais e profissionais para caracterizar a amostra. Coloque a opção que se adequa a si.

1. Sexo: Masculino Feminino
2. Idade: Menos de 21 anos Entre 21 e 30 anos Entre 31 e 40 anos Entre 41 e 50 anos Mais de 50 anos
3. Estado Civil: Solteiro União de Facto Casado(a) Divorciado Viúvo
4. Habilitações Literárias: 9ºano 10ºano 11ºano 12ºano Licenciatura Mestrado Doutoramento
5. Arma ou Serviço: Cavalaria Infantaria Artilharia Outros _____
6. Classe: Praça Sargento Oficial
7. Distância entre a sua residência e o local de trabalho: Menos de 50 km Entre 50 km a 99 km Entre 100 km a 199 km Mais de 200 km
8. Tempo Efetivo no Exército: Menos de 1 ano Entre 1 e 5 anos Entre 6 e 10 anos Mais de 10 anos

Inquérito por Questionário

As afirmações que se seguem, correspondem à forma como se sente relativamente às práticas de recursos humanos aplicadas na sua organização. Numa escala de "Discordo totalmente" a "Concordo totalmente", assinale o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações:

Adaptação da escala de “Perceções de Práticas de Gestão de Recursos Humanos” de Cesário (2015)

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Quando comecei a trabalhar no Exército recebi:

1	Informação adequada para desempenhar o meu trabalho.	1	2	3	4	5
2	Apoio adequado do meu supervisor para facilitar a minha integração.	1	2	3	4	5
3	Apoio adequado dos meus colegas para facilitar a minha integração.	1	2	3	4	5

Quando penso na minha avaliação de desempenho nesta organização...

1	Os critérios de avaliação são compreensíveis e justos.	1	2	3	4	5
2	O feedback que recebo é útil para melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5
3	Os aspetos qualitativos do meu desempenho também são considerados.	1	2	3	4	5

Quando penso na minha avaliação de carreira nesta organização...

1	Existem oportunidades de progressão de carreira.	1	2	3	4	5
2	A organização dá-me o apoio e as ferramentas adequadas para desenvolver a minha carreira.	1	2	3	4	5
3	As hipóteses de progressão de carreira dependem do meu desempenho e das minhas competências.	1	2	3	4	5
4	Recomendo a outras pessoas que venham trabalhar aqui.	1	2	3	4	5
5	Todas as nomeações nesta organização são baseadas no mérito (ou seja, a melhor pessoa para o trabalho é selecionada, independentemente das suas características pessoais).	1	2	3	4	5

Quando penso na minha remuneração nesta organização...

1	As recompensas que recebo estão relacionadas com os resultados do meu desempenho.	1	2	3	4	5
2	As recompensas que recebo estão relacionadas com o valor do meu trabalho para a organização.	1	2	3	4	5
3	As recompensas que recebo estão relacionadas com o valor do meu trabalho para o mercado.	1	2	3	4	5
4	Recebo um bom salário pelo meu trabalho.	1	2	3	4	5

Quando penso na comunicação interna nesta organização...

1	Os factos e notícias importantes sobre a organização são adequadamente partilhados entre os funcionários.	1	2	3	4	5
2	A informação que recebo através dos canais de comunicação interna é útil para me dar uma melhor compreensão da organização.	1	2	3	4	5
3	As informações que recebo através dos canais de comunicação interna ajudam-me a desempenhar melhor o meu trabalho.	1	2	3	4	5

Quando penso na formação nesta organização...

1	Foi suficiente para melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5
2	Foi suficiente para aumentar o meu valor profissional.	1	2	3	4	5
3	Foi suficiente para desenvolver as minhas competências profissionais.	1	2	3	4	5

Seguem-se um conjunto de questões sobre o que considera como fator de motivação no seu ingresso para o Exército português. Selecione o grau de importância, de acordo com a escala abaixo indicada. Work Values Questionnaire (WVQ) de Furnham et al. (2005)

1	2	3	4	5	6
De importância nula	Pouco importante	Medianamente importante	Importante	Muito importante	De extrema importância

O que motivou o meu ingresso para o Exército foi...

1	Ter boas condições físicas de trabalho.	1	2	3	4	5	6
2	Ter oportunidades para competir com outras pessoas.	1	2	3	4	5	6
3	Servir a minha pátria.	1	2	3	4	5	6
4	Ter um trabalho muito interessante.	1	2	3	4	5	6
5	Interagir com outras pessoas.	1	2	3	4	5	6
6	Ter facilidades para estudar.	1	2	3	4	5	6
7	Ter muitas responsabilidades.	1	2	3	4	5	6
8	Realizar o meu trabalho em condições seguras.	1	2	3	4	5	6
9	Contribuir para o aumento do prestígio da instituição.	1	2	3	4	5	6
10	Ter um trabalho que seja realizado de uma forma estandardizada, estável e controlada.	1	2	3	4	5	6
11	Estar inserido(a) numa organização muito reconhecida e respeitada.	1	2	3	4	5	6

12	Transferir os meus conhecimentos e dar formação a outras pessoas.	1	2	3	4	5	6
13	Fazer parte de uma instituição na qual se valoriza a camaradagem.	1	2	3	4	5	6
14	Controlar o meu destino e ser influente.	1	2	3	4	5	6
15	Ter um bom ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5	6
16	Contribuir para uma boa causa.	1	2	3	4	5	6
17	Ter um seguro de vida.	1	2	3	4	5	6
18	Ter um trabalho seguro e estável.	1	2	3	4	5	6
19	Interiorizar e pôr em prática valores como: missão, hierarquia, coesão, disciplina, segurança, obediência...	1	2	3	4	5	6
20	Ter uma remuneração acima da média praticada no mundo civil.	1	2	3	4	5	6
21	Usar um uniforme de que me orgulho.	1	2	3	4	5	6
22	Ter fácil acesso a cuidados de saúde.	1	2	3	4	5	6
23	Trabalhar de forma autónoma, sem demasiada supervisão.	1	2	3	4	5	6
24	Ser claramente reconhecido(a) pelas minhas conquistas.	1	2	3	4	5	6
25	Ter um horário flexível e adequado às minhas necessidades pessoais.	1	2	3	4	5	6
26	Ter boas perspetivas de progressão na carreira.	1	2	3	4	5	6
27	Ter outros benefícios para além da remuneração (exemplos: complementos de reforma, dias extra de férias...)	1	2	3	4	5	6

28	Ter papéis e responsabilidades claras e bem definidas.	1	2	3	4	5	6
29	Desenvolver diversas competências.	1	2	3	4	5	6
30	Ter um trabalho aliciante e que envolve muita capacidade de reflexão e de análise.	1	2	3	4	5	6
31	Trabalhar com equipamentos e tecnologias atualizadas.	1	2	3	4	5	6
32	Ter um trabalho simples e pouco complicado.	1	2	3	4	5	6
33	Ter um trabalho que não é stressante.	1	2	3	4	5	6
34	Ter condições de trabalho seguras, modernas e higiénicas.	1	2	3	4	5	6
35	Ter um trabalho relativamente fácil e que não requer grande esforço.	1	2	3	4	5	6
36	Trabalhar num local conveniente e de fácil acesso.	1	2	3	4	5	6
37	Ter acesso a muitos extras (exemplos: carro da organização, descontos...)	1	2	3	4	5	6

Numa escala de cinco pontos refira em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si. Intenção de Saída - Turnover Cognition de Bozeman e Perrewé (2001), validada para Portugal e para contexto militar por Braga (2018), constituída por cinco itens.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Para refletir sobre o seu emprego...

1	É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.	1	2	3	4	5
2	Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.	1	2	3	4	5
3	Não tenciono deixar o meu emprego.	1	2	3	4	5
4	Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.	1	2	3	4	5
5	Atualmente não estou a pensar deixar o meu emprego.	1	2	3	4	5

Expresse o seu nível de concordância ou discordância em relação às afirmações acerca da sua ligação à empresa, utilizando na escala à direita. Para cada frase, escolha a alternativa que melhor corresponda à sua opinião:

Para medir a variável Employer Branding foi utilizada a escala de 23 itens desenvolvida por Tanwar e Prasad (2017) com cinco dimensões: 1) ambiente de trabalho saudável (itens 1 a 6); 2) formação e desenvolvimento (itens 7 a 12); 3) equilíbrio entre vida e trabalho (itens 13 a 15); 4) organização ética e sócio responsável (itens 16 a 19) e 5) remuneração e benefícios (itens 20 a 23).

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Para refletir sobre a sua organização...

1	A minha organização dá autonomia aos seus empregados para tomarem decisões.	1	2	3	4	5
2	A minha organização oferece oportunidades para desfrutar de uma atmosfera de grupo.	1	2	3	4	5
3	Tenho amigos no trabalho que estão prontos para assumirem as minhas responsabilidades na minha ausência.	1	2	3	4	5
4	A minha organização reconhece o meu bom trabalho.	1	2	3	4	5
5	A minha organização oferece um ambiente de trabalho relativamente livre de stress.	1	2	3	4	5
6	A minha organização oferece a oportunidade de trabalhar em equipa.	1	2	3	4	5
7	A minha organização oferece-nos treino e formação on-line.	1	2	3	4	5
8	A minha organização organiza conferências, workshops e programas de treino regularmente.	1	2	3	4	5
9	A minha organização oferece oportunidades para trabalhar em projetos estrangeiros.	1	2	3	4	5
10	A minha organização investe fortemente em treino e desenvolvimento de seus empregados.	1	2	3	4	5
11	O desenvolvimento de habilidades é um processo contínuo na minha organização.	1	2	3	4	5
12	A minha organização comunica claramente aos empregados a sua progressão na carreira.	1	2	3	4	5
13	A minha organização oferece horas de trabalho flexíveis.	1	2	3	4	5

14	A minha organização oferece oportunidades de trabalhar a partir de casa.	1	2	3	4	5
15	A minha organização oferece instalações desportivas no local.	1	2	3	4	5
16	A minha organização tem uma atitude justa em relação aos empregados.	1	2	3	4	5
17	Os empregados devem seguir todas as regras e regulamentos.	1	2	3	4	5
18	A minha organização é humanitária e contribui para a sociedade.	1	2	3	4	5
19	Existem procedimentos confidenciais para denunciar más condutas no trabalho.	1	2	3	4	5
20	Em geral, o salário oferecido pela minha organização é alto.	1	2	3	4	5
21	A minha organização paga horas extras.	1	2	3	4	5
22	A minha organização oferece benefícios para a saúde.	1	2	3	4	5
23	A minha organização oferece seguros para empregados e familiares.	1	2	3	4	5