ACADEMIA MILITAR

O Impacto da Gestão de Carreiras na Satisfação Profissional dos Oficiais e Sargentos dos Quadros Permanentes do Exército Português

Autor: Aspirante de Administração Militar Fatima Eduardovna Gimranova

Orientador: Professor Doutor Flávio Ivo Riedlinger de Magalhães

Coorientadora: Tenente-Coronel de Administração Militar (PhD) Helga Santa Comba Lopes

Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração

Dissertação de Mestrado

Lisboa, junho de 2023

ACADEMIA MILITAR

O Impacto da Gestão de Carreiras na Satisfação Profissional dos Oficiais e Sargentos dos Quadros Permanentes do Exército português

Autor: Aspirante de Administração Militar Fatima Eduardovna Gimranova

Orientador: Professor Doutor Flávio Ivo Riedlinger de Magalhães

Coorientadora: Tenente-Coronel de Administração Militar (PhD) Helga Santa Comba Lopes

Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração

Dissertação de Mestrado

Lisboa, junho de 2023

EPÍGRAFE

"*Motivation is the fuel that drives successful career management, as it keeps us persevering through challenges and continuously striving for professional growth".*

Zig Ziglar

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, irmão e avó.

À memória da minha avó Raissa.

AGRADECIMENTOS

Este Trabalho de Investigação Científica marca o fim de uma jornada de cinco anos, durante a qual muitos objetivos foram alcançados e vários obstáculos superados, proporcionando um sentimento gratificante de autorrealização. Nada disso teria sido possível sem o apoio e a crença de todas as pessoas que sempre me motivaram ao longo desta última etapa.

Gostaria de expressar minha sincera gratidão ao Professor Doutor Flávio Magalhães, meu orientador, pela sua orientação, apoio e a disponibilidade constante. Seu conhecimento e comprometimento foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Agradeço também à minha coorientadora TCor AdMil Helga Lopes não só pelo seu apoio e disponibilidade em compartilhar conhecimentos valiosos durante esta investigação como a sua presença, amizade e constante motivação ao longo de todo o percurso na Academia Militar.

Ao antigo Diretor de Curso, Tenente-Coronel AdMil Paulo Gomes, e o atual Diretor de Curso, Major AdMil Hélio Fernandes, pelo apoio e orientação que me proporcionaram ao longo deste percurso académico.

A todos os oficiais e sargentos dos quadros permanentes do Exército Português que dedicaram parte do seu tempo pessoal para responder aos questionários e às entrevistas elaboradas. A sua participação foi essencial e indispensável para a realização deste relatório.

À minha turma, minha segunda família durante essa jornada académica, agradeço profundamente pelo apoio incondicional e pela união criada que nos fortaleceu e nos inspirou a alcançar os nossos objetivos.

Aos meus amigos, cuja presença e apoio foram inestimáveis ao longo dessa caminhada.

À minha família, em especial aos meus pais, irmão e avó, meu profundo agradecimento por sempre me apoiarem na realização dos meus sonhos, motivando me a ser uma pessoa melhor e nunca desistir dos meus objetivos.

Por último, gostaria de expressar a minha gratidão àquela pessoa que, embora não esteja mais presente em minha vida, me apoiou incondicionalmente durante uma fase crucial. Seu apoio foi valioso e significativo.

A todos, o meu sincero agradecimento,

Fatima Gimranova.

RESUMO

O objetivo geral desta investigação é averiguar o impacto da Gestão de Carreiras na satisfação profissional dos oficiais e sargentos dos Quadros Permanentes do Exército Português. Através de um raciocínio abdutivo, e uma metodologia mista, foi elaborada a análise quantitativa com recurso aos inquéritos por questionário aos Oficiais e Sargentos do Quadro Permanente do Exército Português com uma amostra de 256 militares e inquéritos por entrevista a entidades responsáveis pelo planeamento e coordenação das práticas de Recursos Humanos, incluindo chefes de repartições e divisões, bem como técnicos superiores que atuam na área de Desenvolvimento de Carreiras.

Este estudo permitiu analisar o grau de satisfação dos oficiais e sargentos do Exército Português em relação à gestão de suas carreiras. Com base na análise realizada, conclui-se que o nível de satisfação varia de acordo com diferentes fatores analisados, tais como supervisão, natureza do trabalho, promoção, recompensas contingentes, condições operativas, comunicação e pagamento. Também foram identificados fatores que influenciam negativamente a satisfação dos militares, como o desenvolvimento de uma cultura organizacional, o investimento pessoal associado ao abandono da organização e a ligação emocional com a instituição. Além disso, observaram-se diferenças significativas na satisfação entre oficiais e sargentos, com menor satisfação registada nos sargentos em relação à promoção, recompensas contingentes e valorização das condições operativas.

Tendo em vista os resultados apurados, foram destacadas algumas medidas que poderiam ser adotadas para melhorar a satisfação dos militares, nomeadamente maior envolvimento dos militares na gestão de suas próprias carreiras, a implementação da gestão por competências e descrição funcional, a transformação digital para otimizar processos e melhorar a comunicação, bem como a implementação de incentivos e benefícios sociais para promover a satisfação geral dos militares.

Palavras-Chave: Gestão de Carreiras; Satisfação Profissional; Exército Português; Quadros Permanentes; Repartição de Gestão de Carreiras;

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the impact of Career Management on the job satisfaction of officers and sergeants of the of the Permanent Staff of the Portuguese Army. Through an abductive reasoning, the quantitative analysis was carried out using questionnaire surveys to the Officers and sergeants of the of the Permanent Staff of the Portuguese Army with a sample of 256 military personnel and interview surveys to the entities responsible for the planning and coordination of Human Resources practices, including Heads of Departments and Divisions, as well as senior technicians working in the area of Career Development.

This study analysed the degree of satisfaction of officers and sergeants of the Portuguese Army regarding their career management. Based on the analysis carried out, it is concluded that the level of satisfaction varies according to different factors analysed, such as supervision, nature of work, promotion, contingent rewards, operative conditions, communication and pay. Factors that negatively influence the satisfaction of military personnel were also identified, such as the development of an organisational culture, the personal investment associated with leaving the organisation and the emotional attachment to the institution. Furthermore, significant differences were observed in satisfaction between officers and sergeants, with less satisfaction registered in sergeants regarding promotion, contingent rewards and valorisation of operative conditions.

In view of the survey results, some measures that could be adopted to improve the satisfaction of the military were highlighted, namely greater involvement of the military in the management of their own careers, the implementation of management by competencies and functional description, digital transformation to optimise processes and improve communication, as well as the implementation of incentives and social benefits to promote the overall satisfaction of the military.

Keywords: Career Management; Job Satisfaction; Portuguese Army; Permanent Staff; Career Management Department;

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE iii
DEDICATÓRIA iv
AGRADECIMENTOS v
RESUMO vii
ABSTRACT viii
ÍNDICE GERAL ix
ÍNDICE DE FIGURAS xi
ÍNDICE DE GRÁGICOS xii
ÍNDICE DE QUADROS xiii
ÍNDICE DE TABELAS xiv
LISTA DE APÊNDICES xvi
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS xvi
INTRODUÇÃO 1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO 3
CAPÍTULO 1 – GESTÃO DE CARREIRAS 3
1.1. Gestão de Recursos Humanos …. 3
1.2. Gestão de Recursos Humanos no Exército 4
1.3. Carreira …. 6
1.4. Carreira militar 8
1.5. Gestão de Carreiras no Exército Português – Novo modelo de Gestão de Carreira 10
1.6. Quadros Permanentes 12
1.7. Síntese conclusiva 13
CAPÍTULO 2 – SATISFAÇÃO PROFISSIONAL E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL 15
2.1. Satisfação profissional 15
2.2. Comprometimento organizacional 17
2.3. Síntese Conclusiva 18
PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E TRABALHO DE CAMPO 19
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS 19
3.1. Definição dos objetivos da investigação 19
3.2. Opções Metodológicas adotadas na Investigação 21

3.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados 23
3.3.1. Técnicas de recolha de dados e instrumento de medida 23
3.3.2. Amostragem: composição e justificação 24
3.3.3. Tratamento dos dados 25
CAPÍTULO 4 – RESULTADOS 27
4.1. Análise quantitativa dos dados..... 27
4.1.1. Caracterização dos participantes.....27
4.2. Análise Fatorial e Regressão Múltipla: relação entre Gestão de Carreiras e Satisfação Profissional dos oficiais e sargentos do Exército Português 30
4.2.1. Qualidades métricas da Análise Fatorial.....31
4.2.2. Extração dos Fatores.....32
4.2.2.1. – Extração dos Fatores de Gestão de Carreiras.....33
4.2.2.2 Extração dos Fatores de Satisfação Profissional.....34
4.2.2.3 Extração dos fatores de "Comprometimento Organizacional" 35
4.3. Analise de regressão do impacto da Gestão de Carreiras na satisfação profissional dos oficiais e sargentos dos Quadros Permanentes do Exército Português 36
4.3.1. – Resultados.....36
4.3.2. Diferenças entre as médias dos oficiais e sargentos em relação aos fatores.....37
4.3.3. Resultado das Estimativas de Regressão.....38
4.4. Análise qualitativa dos dados.....40
4.4.1. Medidas tomadas pelo Exército Português para gerir as carreiras dos seus oficiais e sargentos.....40
4.4.2. Possíveis medidas para diminuir a insatisfação dos oficiais e sargentos do QP do Exército Português 42
4.4.3. Impacto de Gestão de Carreiras na satisfação profissional dos oficiais e sargentos de QP do Exército Português 42
4.4.4. Obstáculos e desafios na Gestão de Carreiras.....43
CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS 44
5.1. Discussão dos resultados da análise quantitativa.....44
5.2. Discussão dos resultados da análise qualitativa.....46
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 54
APÊNDICES I

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 - Estrutura do Trabalho de Investigação Científico.....2
Figura nº 2. Modelo de Gestão de Carreira- Fases do processo.....12
Figura n.º 3- "Why Are Some Employees More Satisfied Than Others?".....16
Figura n.º 4 -Filosofia e abordagem de pesquisa segundo Saunders et al. (2009).....22
Figura nº5 - Variáveis independentes.....38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico nº 1. Amostra por Sexo e iIdade.....25
Gráfico nº 2. Amostra por Sexo e Posto.....28
Gráfico nº 3. Distância entre a residência e o local de trabalho e Posto.....29
Gráfico nº 4. Situação familiar e Distância do local de trabalho.....29
Gráfico nº 5. Tempo de colocação na unidade por Posto….....30

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º1 – Objetivos específicos da investigação. 2

Quadro nº 2 – Sentidos do conceito de carreira. 7

Quadro nº 3 – Movimentos de carreira. 7

Quadro nº 4 – Modelo de Gestão de Carreira- Fases do processo. 11

Quadro n.º 5 – O objetivo geral, pergunta de partida com os respetivos objetivos específicos e as perguntas derivadas.....20

Quadro n.º 6 – Perguntas derivadas e Hipóteses 21

Quadro nº 7 – Fatores.....36

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela nº 1 - Análise estatística KMO e Teste de esfericidade de Bartlet.....31

Tabela nº 2 - Valores de referência para a análise dos índices de ajustamento do questionário Gestão de Carreiras….....33

Tabela nº 3 - Valores de referência para a análise dos índices de ajustamento do questionário Satisfação Profissional….....34

Tabela nº 4 - Valores de referência para a análise dos índices de ajustamento do questionário Comprometimento Organizacional….....35

Tabela nº 5 - Análise da relação dos fatores de Satisfação Profissional com fatores de Gestão de Carreira e Comprometimento Organizacional….....40

Tabela nº 6 - Estatísticas descritivas "Gestão de Carreiras".....II

Tabela nº 7 - Estatísticas descritivas "Satisfação Profissional" III

Tabela nº 8 - Estatísticas descritivas "Comprometimento Organizacional" IV

Tabela nº 9 - Estatística descritiva e covariância das variáveis em estudo "Satisfação Profissional" V

Tabela nº 10 - Estatística descritiva e covariância das variáveis em estudo "Comprometimento Organizacional.....V

Tabela nº 11 - Estatística descritiva e covariância das variáveis em estudo "Gestão de Carreiras" VI

Tabela nº 12 - Valores de consistência interna "Gestão de Carreiras" VII

Tabela nº 13 - Valores de consistência interna "Satisfação Profissional" VIII

Tabela nº14 - Valores de consistência interna "Comprometimento Organizacional" VIII

Tabela nº 15 - Fatores de questionário "Gestão de Carreiras".....IX

Tabela nº 16 - Fatores de questionário "Satisfação Profissional". X

Tabela nº 17 - Fatores de questionário "Comprometimento Organizacional.....X

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE.....I
APÊNDICE I - AVALIAÇÃO ESTATÍSTICA DOS DADOS.....II
APÊNDICE II - FIABILIDADE DOS QUESTIONÁRIOS.....VII
APÊNDICE III - FATORES DO QUESTIONÁRIO.....IX
APÊNDICE IV- INQUÉRITO POR QUESTIONÃRIO.....XII
APÊNDICE V - INQUÉRITO POR ENTREVISTA.....XIX
APÊNDICE VI - PERGUNTAS DE ENTREVISTAS.....XXI
APÊNDICE VII - ANÁLISE DE CONTEÚDO QUESTÃO 1 DO GUIÃO A.....XXIII
APÊNDICE VIII - ANÁLISE DE CONTEÚDO QUESTÃO 2 DO GUIÃO A.....XXV
APÊNDICE IX - ANÁLISE DE CONTEÚDO QUESTÃO 3 DO GUIÃO A.....XXVII
APÊNDICE X - ANÁLISE DE CONTEÚDO QUESTÃO 4 DO GUIÃO A.....XXIX
APÊNDICE XI - ANÁLISE DE CONTEÚDO QUESTÃO 5 DO GUIÃO A.....XXXI
APÊNDICE XII - ANÁLISE DE CONTEÚDO QUESTÃO 6 DO GUIÃO A.....XXXIII
APÊNDICE XIII - ANÁLISE DE CONTEÚDO QUESTÃO 7 DO GUIÃO A.....XXXV
APÊNDICE XIV - ANÁLISE DE CONTEÚDO QUESTÃO 8 DO GUIÃO A.....XXXVII
APÊNDICE XV - ANÁLISE DE CONTEÚDO QUESTÃO 9 DO GUIÃO A.....XXXIX
APÊNDICE XVI - ANÁLISE DE CONTEÚDO QUESTÃO 10 DO GUIÃO A.....XLI
APÊNDICE XVII - ANÁLISE DE CONTEÚDO QUESTÃO 11 DO GUIÃO A.....XLIII

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

1Sarg	1º Sargento
2Sarg	2º Sargento
AdMil	Administração Militar
AM	Academia Militar
BrigInt	Brigada de Intervenção
BrigMec	Brigada Mecanizada
BrigRR	Brigada de Reação Rápida
Cap	Capitão
CFT	Comando das Forças Terrestres
CmdLog	Comando de Logística
CmdPess	Comando Pessoal
CO	Comprometimento Organizacional
CFI	*Comparative Fit Index*
Cor	Coronel
DARH	Direção de Administração de Recursos Humanos
DP	Desvio Padrão
EM	Estado Maior
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
ESE	Escola de Sargentos do Exército
FFAA	Forças Armadas
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IM	Instituição militar
JSS	*Job Satisfaction Survey*
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LDN	Lei de Defesa Nacional
LSM	Lei do Serviço Militar
MAJ	Major
NNFI	*Non-Normed Fit Index*

OCAD	Órgãos Centrais de Administração e Direção
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
QP	Quadros permanentes
RGCM	Repartição de Gestão de Carreiras Militares
RV	Regime de Voluntariado
RH	Recursos Humanos
RMSEA	*Root Mean Square Error of Approximation*
RC	Regime de Contrato
SAj	Sargento-Ajudante
SCh	Sargento-Chefe
SMor	Sargento-Mor
TCor	Tenente-Coronel
Ten	Tenente
TGen	Tenente-General
TLI	*Tucker-Lewis Index*
U/E/O	Unidade, Estabelecimento ou Órgão
ZMA	Zona Militar dos Açores
ZMM	Zona Militar da Madeira

INTRODUÇÃO

O presente trabalho científico, com o título "O Impacto da Gestão de Carreiras na Satisfação Profissional dos Oficiais e Sargentos dos Quadros Permanentes do Exército Português" foi elaborado no âmbito da conclusão de ciclo de estudos integrado conferente do grau de mestre em Administração Militar 2021-2023.

Nos últimos anos, tem sido observado um aumento significativo de insatisfação profissional entre os trabalhadores, conforme evidenciado por Colquitt et al. (2019). Essa insatisfação generalizada ressalta a importância de investigar os fatores que influenciam a satisfação no ambiente de trabalho. No contexto do Exército Português, uma organização que se caracteriza pelas suas complexas interações relacionais, a satisfação profissional desempenha um papel crucial na manutenção do bem-estar e desempenho dos indivíduos.

A literatura tem destacado a necessidade de estudar as características relacionais do trabalho e implementar práticas efetivas de Gestão de Carreiras para manter os colaboradores motivados e satisfeitos (Duarte, 2016). Além disso, Santos et al. (2012) ressaltam que as pessoas procuram, nas organizações, oportunidades que garantam a sua subsistência e o sustento das suas famílias, bem como a possibilidade de alcançar uma melhoria no seu padrão de vida e a realização profissional. Ao longo da pesquisa elaborada, foram encontrados trabalhos na temática de carreira militar e a Gestão de Carreiras (Cabrita, 2002; Lopes, 2003; Pombo, 2005; Cordeiro, Oliveira e Santos, 2008; Ferreira, 2009; Oliveira, 2009; Ribeiro, 2012). No entanto, a informação sobre o impacto específico da Gestão de Carreiras na satisfação profissional dos sargentos e oficiais dos Quadros Permanentes do Exército Português é restrito. Desta forma, este estudo tem como objetivo explorar o papel da Gestão de Carreiras no contexto do Exército Português e investigar o seu impacto na satisfação profissional dos sargentos e oficiais dos Quadros Permanentes. Ao analisar de forma abrangente as práticas de gestão de carreiras adotadas e sua relação com a satisfação profissional, procura-se contribuir para o conhecimento teórico e prático nessa área específica.

Esta pesquisa tem como objetivo dar resposta à Questão Central (QC): "**Qual é a relação entre a Gestão de Carreiras e a satisfação profissional dos oficiais e sargentos dos Quadros Permanentes do Exército Português e de que maneira essa gestão impacta essa satisfação**?". Que corresponde ao Objetivo Geral (OG) : "**Averiguar o impacto da**

Gestão de Carreiras na satisfação profissional dos oficiais e sargentos dos Quadros Permanentes do Exército Português". Para alcançar esse objetivo, foram estabelecidos cinco objetivos específicos demonstrados no Quadro nº 1. Ao responder a esses objetivos específicos, será possível obter uma compreensão abrangente do impacto da Gestão de Carreiras na satisfação profissional dos oficiais e sargentos dos Quadros Permanentes do Exército Português.

Quadro n.º 1 – Objetivos específicos da investigação

OE1	Avaliar o grau de satisfação dos oficiais quanto à gestão das suas carreiras;
OE2	Avaliar o grau de satisfação dos sargentos quanto à gestão das suas carreiras;
OE_3	Analisar os fatores que mais contribuem para a satisfação/insatisfação de oficiais e sargentos;
OE_4	Analisar as medidas que o Exército Português tem tomado para gerir as carreiras dos oficiais e sargentos;
OE_5	Propor medidas que possam diminuir a insatisfação/ ou potenciar a satisfação;

Fonte: Elaboração própria

Segundo a Figura nº 1, a estrutura do presente trabalho é dividida em várias partes, sendo elas a Introdução, seguindo pela Parte I que compreende o Enquadramento Teórico incluindo os capítulos 1 e 2 que abordam tópicos como a Gestão de Carreiras e a Satisfação Profissional em conjunto com o Comprometimento Organizacional. Na Parte II é abordada toda a Componente Prática da investigação, nomeadamente a metodologia, métodos e materiais que são explícitos no Capítulo 3. Seguidamente nos capítulos 4 e 5 é feita a análise dos resultados e a sua discussão. Por fim, são representadas as conclusões retiradas em conjunto com as limitações e recomendações para futuras investigações. A última parte do trabalho de investigação compreende o os Apêndices e Anexos que serviram como ajuda e suporte ao longo de toda a investigação.

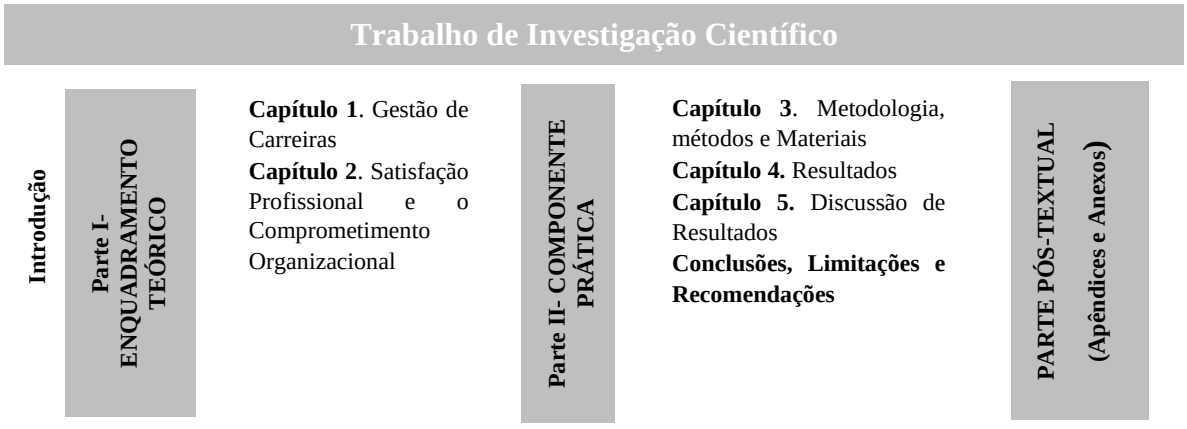


Figura n.º 1 – Estrutura do Trabalho de Investigação Científico

Fonte: Elaboração própria

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1 – Gestão de Carreiras

Ferreira (2009), refere que na visão da maioria dos militares e das pessoas em geral, o crescimento e a evolução pessoal ao longo da vida estão intrinsecamente ligados ao progresso profissional. O conceito de carreira está fundamentado nesse princípio, sendo que que a Gestão de Carreiras deve abordar não apenas as necessidades organizacionais em termos de Recursos Humanos, mas também as necessidades individuais de desenvolvimento, garantindo, em primeiro lugar, os interesses da instituição militar.

1.1 Gestão de Recursos Humanos

Segundo Ulrich et al., (1995), o crescimento global das competências das organizações e dos seus colaboradores como o aumento dos clientes, tanto internos como externos, fez com que as organizações se deparassem com desafios cada vez mais complexos, exigindo dos seus gestores um investimento e um ajustamento que fosse contínuo das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH).

Desta forma, Fragoso (2021), refere que a grande abrangência de GRH aliada com um maior envolvimento na estratégia organizacional, fez com que haja alguma ambiguidade no que se refere à sua definição. A complexidade da conceptualização da GRH está assim associada ao facto de a mesma se apresentar como um procedimento multidisciplinar resultante da influência de diferentes fatores e contextos ao nível organizacional, económico, cultural e social (Boxall & Purcell, 2000).

Guest (1987), menciona que, devido ao facto da alteração do posicionamento estratégico de GRH dentro das organizações, a mesma passou a ser observada de uma perspetiva que aludia a um conjunto de políticas de Recursos Humanos (RH) com o principal objetivo de maximizar a integração organizacional, o compromisso dos colaboradores em conjunto com a flexibilidade e a qualidade do trabalho nas organizações.

Embora haja alguma controvérsia dos pontos conceptuais da GRH e dos seus domínios como Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e sistemas Práticas de Recursos Humanos (PRH), é possível apresentar algumas teorias e modelos como PRH que contribuíram para o crescimento da parte teórica e empírica da GRH. Fragoso (2021), tem

identificado os fatores que considera serem fundamentais para a implementação de uma estratégia de GRH numa organização, os mesmos são:

- A identificação estratégica que ajuda a desenvolver, adaptar e identificar a estratégias de acordo com o segmento que cada organização exige ou a própria eficácia organizacional exigida;

- Os sistemas de práticas de Gestão de Recursos Humanos, enquanto adequação das práticas do sistema de GRH em consonância com a estratégia da organização, incluindo os interesses e as necessidades dos colaboradores;

- Quem operacionaliza o sistema de práticas de RH, ou seja, a quem as mesmas se destinam e de que modo as mesmas podem ser usadas de modo a possibilitar o seu melhor uso possível de maneira a tornarem-se bem-sucedidas e sustentáveis;

- A eficácia organizacional, que posteriormente será dividida pelos resultados obtidos provenientes da eficiência dos processos anteriores (Fragoso, 2021).

No que toca a abordagem estratégica coerente da gestão dos ativos de uma organização, a gestão de recursos humanos, segundo Armstrong (2006), inclui a administração que avalia as competências e as valências das pessoas que trabalham numa organização de forma individual e coletiva para a contribuição e realização dos objetivos estratégicos da instituição.

O mesmo autor reforça a ideia de que as organizações se focam cada vez mais no desenvolvimento de processos de motivação que ajudem a garantir que os indivíduos que fazem parte da instituição, obtenham resultados satisfatórios consoante as expectativas desenvolvidas (Armstrong, 2006).

Rosado et al., (2017), refere que existe uma relação entre a motivação e os traços de personalidade, sendo que os mesmos são de valor importante quando se refere ao desempenho no trabalho.

1.2 Gestão de Recursos Humanos no Exército

Segundo Ulrich (2014), quando se fala numa organização, a mesma é definida pelos seus papéis, regras e rotinas. Deste modo as funções desempenhadas são definidas pela

hierarquia, as regras são representadas pelas políticas e prescrições e, por último, as rotinas que refletem processos ou culturas no local de trabalho que, segundo Rosado et al., (2017), é importante de decidir antes de se implementar uma estratégia referente aos RH.

Oliveira (2009), refere que o planeamento das carreiras militares é realizado com base em avaliações, que são uma importante fonte de dados para o planeamento dos recursos humanos. É essencial que a avaliação seja orientada pelos objetivos propostos, que devem ser flexíveis, claros e adequados aos recursos disponíveis.

Pombo (2005), realça que o planeamento de Recursos Humanos (RH), ou seja, o planeamento dos ingressos nos QP do Exército, deve assegurar um fluxo de profissionais, isto é adquirir o perfil necessário nas quantidades pretendidas e no momento ideal de modo a corresponder às necessidades em efetivos da organização, cumprindo com a eficácia as missões atribuídas. Também, refere que o planeamento deve permitir a satisfação das aspirações e desejos de desenvolvimento dos seus oficiais.

Segundo o Diário da República n.º 104/2015, Série I a Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 5 de abril, aprovou o Conceito Estratégico de Defesa Nacional, que estabelece as prioridades e objetivos do Estado em relação à defesa nacional. Esse documento é elaborado com base em uma análise da situação estratégica e do ambiente internacional, e serve como um guia para a ação em relação aos objetivos estratégicos e às medidas definidas previamente no Programa do XIX Governo Constitucional.

O diploma que atualmente aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas é o Decreto-Lei n.º 90/2015, que tem como principal objetivo desenvolver a Lei de Bases do Estatuto da Condição Militar e decorre da Lei de Defesa Nacional (LDN) e da Lei do Serviço Militar (LSM). [1]

A Repartição de Gestão de Carreiras Militares (SGCM) está localizada na Direção de Administração de Recursos Humanos (DARH) do Comando do Pessoal do Exército cuja

[1] Crf. https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_busca_assunto_diploma.php?buscajur=O+Estatuto+dos+Militares+das+For%E7as+Armadas%2C+doravante+designado+por+Estatuto&artigo_id=&pagina=1&ficha=1&nid=2369&tabela=leis&diplomas=&artigos=&so_miolo= acedido em 16 de março de 2023.

missão "assegurar as atividades do Exército no domínio da administração dos recursos humanos, da formação e da saúde, de acordo com os planos e as diretivas superiores"[2].

1.3 Carreira

Existem várias definições de carreira sendo que o seu conceito tem significados e conotações diferentes. Contudo, de acordo com artigo 4º do Decreto-Lei n.º 248/85, a carreira é um conjunto hierarquizado de categorias com as funções da mesma natureza onde o mérito é evidenciado a partir do desempenho profissional consoante a antiguidade.

Segundo Duarte (2006), a Teoria de Desenvolvimento da Carreira resultou da transição de conceito de carreira sendo a propriedade estrutural das organizações em que existia uma progressão vertical hierárquica, para um conceito de carreira mutável que evoluía ao longo da vida. Deste modo, através da mesma teoria, as escolhas da carreira que se baseavam na comparação de características pessoais e profissionais passaram a ser vistos como um processo que ocorre durante todo o ciclo de vida e por múltiplos contextos sociais. Desta maneira, a carreira deixou de ser vista como uma decisão única e imutável e passou a ser um conjunto de múltiplas decisões que compreendem os fatores socioeconómicos, tecnológicos e ambientais que exercem uma influência forte no desenvolvimento da carreira (Super, 1983).

Baruch e Peiperl (2000), definem a carreira como um conjunto de experiências profissionais e atividades desenvolvidas pelos colaboradores de modo que estas permitam definir a evolução do seu percurso tanto pessoal como profissional dentro das organizações.

Duarte (2009), afirma que a psicologia da carreira vê em cada trabalhador um colaborador da organização em que o mesmo trabalha, sendo que esta noção é crucial no campo da Gestão de Carreiras devido ao facto de que a perspetiva da Gestão de Carreiras não se focar apenas no individuo ou organização, mas sim na relação que existe entre os dois.

Hall (2002), considera que existem quatro sentidos diferentes de carreira:

[2] Cfr. https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/organizacao/ceme/cmdpess acedido em 16 de março de 2023.

Quadro nº 2. Sentidos do conceito de carreira.

(1) "Carreira como avanço"	-Integra a noção de mobilidade vertical numa organização.
(2) "Carreira como profissão"	-Existe a ligação com determinadas profissões prestigiadas que carecem de algum estatuto na sociedade.
(3) "Carreira como sequencia de trabalhos realizados"	-Conceito que define como carreira todo o trabalho realizado pelo indivíduo. Corresponde a uma conceção objetiva de carreira.
(4) "Carreira como sequencia de experiências relativas a uma função"	-Vista como a forma de pessoa experimentar a sequência de trabalhos e de atividades que demonstram o seu histórico profissional. Este conceito assume uma dimensão subjetiva de carreira.

Fonte: Elaboração própria.

Tal como o mesmo autor refere, as aspirações, as motivações e as expectativas de um indivíduo são importantes no decurso do seu processo de carreira, visto que o conceito de carreira é focalizado na experiência subjetiva de cada individuo, na maneira como o mesmo constrói a sua carreira e nas relações que estabelece com cada trabalho na vida, analisando em conjunto os aspetos tanto subjetivos como objetivos.

Martins (2010), refere que a construção da carreira faz a medida em que o individuo realiza as suas escolhas que exprimem o seu autoconceito e a estrutura dos seus objetivos na rede social do papel do trabalho. Deste modo, a abordagem construtiva tem em consideração de que o individuo constrói a sua carreira atribuindo o significado ao seu comportamento vocacional e experiências profissionais, posicionando a carreira segundo uma perspetiva contextualista onde o desenvolvimento decorre a partir da adaptação ao ambiente e não do amadurecimento de estruturas internas do indivíduo (Savickas,2004).

Schein (citado em Caetano e Vala, 2002, p. 432 citado em Pombo, 2005, p. 13) refere que o progresso da carreira de cada indivíduo pode ser analisado através de três dimensões, que correspondem a três maneiras de movimentação dentro de uma organização: Movimentos horizontais, Verticais e Internos.

Quadro nº 3. Movimentos de carreira

	-A medida que haja o movimento na carreira, verifica-se a alteração no conteúdo do seu trabalho e no modo como a realizam. - Pode ser tanto do resultado do seu próprio esforço e de formação específica como da oportunidade que surge no seio da organização.

Movimentos Horizontais	- Tipo de movimento que exige uma rotação entre as funções com alteração no trabalho que o indivíduo realiza. -Reflete uma tendência generalizada de fomentar a polivalência dos empregados por parte das organizações recompensando os mesmos de acordo com a complexidade das competências para a realização eficaz da sua função.
Movimentos Verticais	-Existência de um tipo de hierarquia através do qual o individuo pode avaliar o seu progresso profissional na carreira. -Consiste na obtenção do nível hierárquico mais alto que o indivíduo aspira.
Movimentos Internos	-Critério que avalia o sucesso da carreira de cada indivíduo e revela o poder informal que detém no interior da organização. São normalmente associados aos cargos de ligação aos elementos com poder dentro da organização, por exemplo Chefes de gabinete ou Ajudantes-de-campo.

Fonte: Elaboração própria

Segundo Câmara et al., (2003), os movimentos de carreira têm sofrido sucessivos ajustamentos devido às alterações resultantes na envolvente de negócios e das estruturas organizacionais. Deste modo, a progressão vertical ficou definitivamente comprometida devido ao facto da mesma ter um número reduzido de níveis hierárquicos e também, porque a mesma deixou de apresentar as condições onde as pessoas se desenvolvam e tenham maiores responsabilidades em conjunto com um estatuto superior e a sensação de realização no trabalho. Os mesmos autores optam por carreira em ziguezague onde os profissionais tem a oportunidade de circular entre as funções, tendo as movimentações laterais que lhes permitem ter uma visão maioritariamente global do negócio e deste modo ganhar novas competências profissionais.

1.4 Carreira militar

Segundo artigo 27º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas "A carreira militar é o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si".

O processo de profissionalização das Forças Armadas (FFAA) iniciou-se em 2004, com o fim do Serviço Efetivo Normal, e assenta num modelo de recrutamento exclusivo no voluntariado. A opção por este modelo obrigou a uma mudança de paradigma, que levou a

instituição militar a concorrer em condições idênticas com outras entidades empregadoras na obtenção de recursos humanos (Branco, 2017).

Santos (2017), refere que o conceito de carreira dos oficiais das Forças Armadas (FFAA) esta associado a existência de ações de formação sucessivas sendo as mesmas formais e pré-planeadas, induzindo ao objetivo de capacitar o militar para os diversos cargos e funções de patamar hierárquico específico da organização militar.

Deste modo, Pombo (2005), anota que tal como acontece no setor empresarial, a instituição militar deverá apresentar a análise e avaliação de funções utilizando métodos apropriados de maneira que seja possível determinar a complexidade e o impacto de cada função na missão de cada Unidade, Estabelecimento ou Órgão (U/E/O).

O Ministério da Defesa Nacional (2015), anota que a carreira militar sendo um fruto da necessária hierarquização da Instituição Militar (IM), deve seguir o princípio de desenvolvimento em progressão vertical, através das promoções, tendo em atenção as qualificações, a antiguidade, o mérito e as necessidades estruturais das FFAA de modo a garantir a seleção dos mais aptos para o exercício de funções inerentes ao posto imediato.

O artigo 12 da Lei n.º 11/89 de 1 de Junho estabelece o direito e o dever dos militares de receberem formação de atualização, reciclagem e progressão, com o objetivo de valorizar tanto a sua competência humana como profissional e assegurar a sua progressão na carreira.

Branco (2018), refere que a carreira militar é um tipo de carreira que implica em geral o desempenho de funções de direção, comando e gestão, sendo que não existem alternativas para os profissionais que tem preferência pela carreira técnica.

Contudo, o DL n.º 90/2015 (DR, 2015), tem introduzido a possibilidade que permite adotar uma nova gestão de carreira, em que os militares poderão optar por uma carreira horizontal que lhes permite a permanecer no mesmo posto e progressão em posições remuneratórias específicas, em detrimento da progressão vertical. Segundo Graça (2018), esta ferramenta possibilitaria uma permanência em funções de elevada especificidade técnica e permitiria aos militares demonstrar a sua potencialidade técnica e profissional na área de preferência.

1.5 Gestão de Carreiras no Exército Português – Novo modelo de Gestão de Carreira.

Segundo Oliveira (2009), o planeamento de carreira tem como objetivo atender às necessidades da organização e dos seus membros por meio do desenvolvimento pessoal e profissional dos militares. Trata-se de um conjunto de ações estruturadas que visam permitir que o indivíduo alcance seu potencial máximo, por meio da identificação e desenvolvimento de suas habilidades, competências e conhecimentos, contribuindo assim para o crescimento e sucesso da organização. É um processo contínuo que visa a satisfação das necessidades de ambas as partes envolvidas, promovendo a realização pessoal e profissional dos militares e o alcance dos objetivos da organização.

Deste modo, a Direção de Administração de Recursos Humanos realizou uma reestruturação interna com o objetivo de aprimorar a Gestão de Carreiras dos militares. Para isso, foi criada uma Repartição dedicada exclusivamente à Gestão de Carreiras, que possui atribuições específicas, como a avaliação dos militares e o planeamento das suas carreiras. A equipa da Repartição também é responsável por oferecer orientação e aconselhamento aos militares, identificar suas necessidades de formação e treinamento para o desempenho futuro de cargos e funções, bem como garantir as condições adequadas para a promoção. A iniciativa procura garantir que os militares tenham um desenvolvimento contínuo e progressivo em suas carreiras, contribuindo assim para o sucesso da organização (Saramago, 2021).

Segundo Saramago (2021), o modelo de Gestão de Carreiras no Exército, que está enquadrado pelos normativos legais como a lei de Bases do Estatuto da Condição Militar e o Estatuto dos Militares das Forças Armadas, baseia se nos princípios de progressão, valorização da formação, aproveitamento profissional, competência, adaptação à inovação e harmonização dos interesses individuais com os das Forças Armadas.

Segundo Saraiva (2021), o projeto de criação do novo modelo de quadros orgânicos representará o perfil das competências do cargo como também os trabalhos em curso de modo a alterar as normas de nomeação e colocação de forma a torná-las mais flexíveis compatibilizando-os com a gestão de carreira. O novo modelo de Gestão de Carreiras propõe: estimular a comunicação entre a administração, o militar e a cadeia de comando; gerir o aconselhamento no apoio ao desenvolvimento da carreira; chamar o militar a

participar de forma ativa e colaborativa no processo da carreira partilhando a responsabilidade com o mesmo.

O mesmo autor refere que o modelo será dividido em 6 partes principais (Figura nº2), sendo elas:

Figura nº 2. Modelo de Gestão de Carreira- Fases do processo.

Fonte: Saraiva (2021).

Sendo que poderá encontrar a sua definição no Quadro nº4:

Quadro nº4. Modelo de Gestão de Carreira- Fases do processo.

(1) Autoconhecimento	- Onde o militar procura conhecer os seus comportamentos, capacidades e habilidades, a fim de obter uma visão clara de si mesmo e dos seus objetivos;
(2) Identificação de oportunidades	- Nesta fase, o gestor de carreira juntamente com o militar faz o estudo da organização e do contexto em que se insere, a fim de identificar tendências, oportunidades e riscos;
(3) Definição de objetivos	- O militar em conjunto com o gestor de carreira identifica aquilo que ambiciona, traçando o percurso profissional pretendido e definindo objetivos e metas a alcançar;
(4) Identificação das medidas de atuação	- Nesta fase, o militar e o gestor de carreira procuram identificar a melhor forma de atingir os objetivos traçados, levantando as ações a realizar, bem como a forma como as vão operacionalizar;
(5) Elaboração do plano de carreira	- Nesta fase, o gestor de carreira coloca no papel as medidas de atuação identificadas para atingir os objetivos, bem como a forma como vão acontecer, onde vão acontecer, quem tem a responsabilidade de as fazer acontecer e os recursos associados;
(6) Execução do plano	- A última fase do processo consiste em colocar em prática o plano de carreira elaborado, monitorizando eventuais desvios e constrangimentos para garantir o sucesso na carreira militar.

Fonte: Saraiva, (2021).

O processo de Gestão de Carreira para os militares QP, com carreira de 30 a 40 anos, ocorrerá nas instalações da direção com gestores de carreira que são oficiais e sargentos da repartição. Serão convocados em cinco momentos importantes: no primeiro ano da Academia Militar (AM) ou da ESE, no ano anterior à frequência dos cursos de promoção, entre os 45 e os 50 anos, e no ano de passagem à reserva ou à reforma. O objetivo é ajudá-los a planear a sua carreira e gerir a pressão pessoal e profissional em cada fase (Saraiva, 2021).

1.6 Quadros Permanentes (QP)

O número de oficiais a ingressar anualmente no QP é determinado a partir do fator que tem por base três variáveis, sendo elas o número de lugares distribuídos por postos e fixados nos quadros especiais aprovados, a estimativa de perdas de oficiais na situação de ativo e os tempos mínimos de permanência nos postos (Pombo, 2005).

Contudo, segundo Martins (1997) e Rosinha et al., (2003), mesmo que haja tempos mínimos de permanência nos postos, o mesmo não obriga logisticamente a promoção militar. Deste modo, uma elevada discrepância entre os tempos mínimos e os tempos médios de permanência nos postos causam no militar a desmotivação e a indiferença pelo trabalho que executa.

Rosinha et al., (2003), refere que, numa Instituição Militar que se encontra altamente hierarquizada tem de ter obrigatoriamente o número inferior de elementos existentes nos postos mais elevados comparando com o número de pessoas nos postos mais baixos, sendo que o quantitativo de pessoas competentes que chegam a um determinado nível pode ser notavelmente maior que as vagas disponíveis, deste modo limitando o número de promoções verticais.

Segundo Martins (1997), existem três fases distintas na carreira base dos oficiais dos QP:

(1) Primeira fase: subalterno e capitão, onde as funções desempenhadas adquirem um carater técnico/operacional e são caracterizadas pela execução e planeamento da execução;

(2) Segunda fase: oficial superior, onde as funções desempenhadas encontram-se no nível de gestor operacional e são caracterizadas pelo planeamento de curto e médio prazo, sendo que existe a atribuição dos vários recursos para a caracterização das políticas e estratégias definidas pelos superiores;

(3) Terceira fase: oficial general, onde as funções desempenhadas se encontram ao nível de gestor estratégico e que se caracterizam pelo planeamento de longo prazo e pela definição das políticas e estratégias da organização;

À medida que haja progressão na carreira, as tarefas executadas num cargo são exercidas com grau de elevada complexidade e nível de responsabilidade dos titulares, sendo que os fatores como a formação, as competências, a informação, e a cultura geral são mais necessárias e mais vastas. Deste modo, é natural que os tempos mínimos de permanência nos postos aumentem à medida que se progride na carreira (Pombo, 2005).

1.7 Síntese Conclusiva

Segundo Ribeiro (2012), a Instituição Militar é amplamente reconhecida por apresentar uma cultura organizacional fortemente enraizada e facilmente percetível por qualquer observador externo, evidenciada por meio das suas tradições, símbolos, valores, normas e comportamentos que foram estabelecidos ao longo de um extenso processo de aprendizagem cultural e que se tornaram distintivos e emblemáticos na sociedade ao longo do tempo. Deste modo, a Gestão de Carreiras no Exército não se realiza com base numa análise de funções o que dificulta a orientação de desempenhos dos militares. Segundo o mesmo, isto deve-se ao facto de o Exército Português adotar uma estrutura específica que é responsável pela gestão de carreira dos militares. Durante todo o processo de Gestão de Carreiras, que decorre pela movimentação vertical por antiguidades, não são vistas as expectativas e as motivações dos militares.

No que diz respeito à carreira de oficiais do QP do Exército, Pombo (2005) destacou que existem vários problemas, nomeadamente a inadequação do QP no que diz respeito às linhas de ação estratégicas militares estabelecidos no CEM, como a alimentação do QP de oficiais que não permite satisfazer as necessidades futuras do Exército. O mesmo afirmou que os problemas como os tempos mínimos de permanência nos postos; a inexistência de

funções chave para cada um dos postos; más condições de transição para a situação de reserva e a falta de outros mecanismos que consigam regular a carreira provocam a insatisfação profissional. Devido ao facto de a carreira militar ser programada somente no plano vertical, o desajustamento da escala indiciaria do sistema retributivo impossibilita o desenvolvimento de carreiras no plano horizontal.

Malhão (2010), afirma que a Instituição Militar (IM), tem de ser competitiva oferecendo condições não só materiais como também de índole cívica, moral e patriótica para garantir as condições propostas pelos do mercado de trabalho.

Martins (2010), destaca que o desenvolvimento e a Gestão de Carreiras em perspetiva organizacional têm vindo a assumir uma maior relevância na Psicologia. Deste modo, o planeamento e a gestão é essencial tanto no início como ao longo de todo o ciclo profissional do indivíduo. A mesma ainda consta que é importante conciliar os interesses dos indivíduos com os interesses das organizações o que implica que a gestão de e desenvolvimento de carreiras tenham em atenção a satisfação profissional dos indivíduos de modo a integrar as suas intervenções.

Segundo Bastos (2008), pode-se resumir que a gestão da carreira militar é uma responsabilidade compartilhada entre o indivíduo e a organização militar, na qual o indivíduo deve aproveitar as oportunidades oferecidas para o desenvolvimento da sua carreira e a organização deve fornecer orientação e apoio. Além disso, as normas e legislações aplicáveis também são importantes para a progressão na carreira militar

Ferreira (2009) destaca que as alturas mais críticas para os militares do exército constituem as fases de promoção de Maj, a TCor e a Cor, sendo que há mais saídas da Instituição Militar (IM) nestas fases.

CAPÍTULO 2 – Satisfação profissional e o Comprometimento Organizacional

De acordo com Rodrigues (2015), a satisfação profissional é uma atitude que expressa o nível de contentamento dos indivíduos em relação ao seu trabalho. É uma resposta emocional que reflete a perceção dos indivíduos em relação às tarefas, objetivos, condições físicas e sociais do seu local de trabalho. Sendo que Becker (1960, p. 31, citado em Oliveira, 2021, p. 42) relaciona o comprometimento ao ato de dedicar-se a uma área específica e assumir responsabilidade consistente em relação a uma determinada atividade.

2.1 Satisfação profissional

A palavra "satisfação" no Dicionário da Língua Portuguesa da Academia das Ciências de Lisboa (2001) tem como significado por termo a um desejo ou a uma necessidade; contentamento, alegria ou sentimento de bem-estar; sensação de um contentamento que resulta da realização daquilo que se deseja ou espera.

Silva (2012), destaca que a satisfação profissional é definida como um estado emocional positivo de um indivíduo pelo seu trabalho realizado. Sendo que também pode ser uma atitude positiva ou a perceção de que o trabalho cumpre as suas expectativas. A mesma afirma que é essencial existir o bem-estar e a satisfação na atividade de cada indivíduo de modo que o mesmo se sinta motivado e seja eficiente.

Fatores como ausência de pressão; segurança no emprego e no local de trabalho; existência de um apoio social por parte dos colegas e gestores e a capacidade de desenvolvimento profissional são destacados por Silva (2012), como imprescindíveis na existência do bem-estar social e psicológico dos trabalhadores.

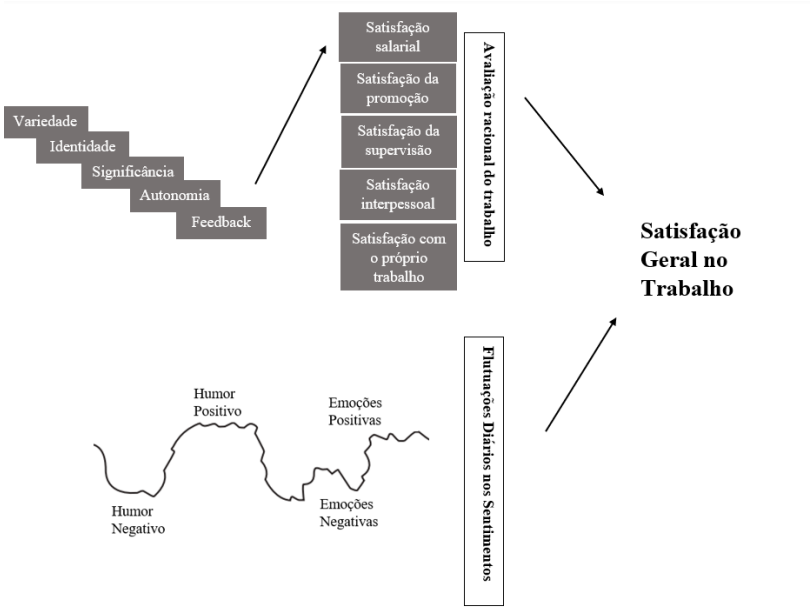


Figura n.º 2- "Why Are Some Employees More Satisfied Than Others?"

Fonte: Adaptado de Colquitt et al., (2019)

Segundo Colquitt et al., (2019), a figura1 resume as provas de investigação que ligam a satisfação profissional ao desempenho profissional e ao compromisso organizacional, provando que quanto maior for a satisfação no trabalho maior será o desempenho profissional. Os sentimentos positivos melhoram a persistência da tarefa e aumentam a criatividade do trabalhador, aperfeiçoando a resolução de problemas e a tomada de decisões. Por outro lado, as emoções negativas como raiva, ansiedade, inveja ou culpa são sentimentos desfavoráveis e incompatíveis com a satisfação profissional.

Rodrigues (2015), defende que implicações da satisfação profissional afetam tanto o nível individual quanto profissional e podem se manifestar de diversas maneiras, incluindo o comportamento, a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. É amplamente reconhecido que fatores psicossociais no trabalho podem ter efeitos adversos na saúde dos indivíduos, sendo que Sá et al., (2014) constam que a satisfação no trabalho e as oportunidades de crescimento profissional reduzem a exaustão emocional dos indivíduos e promovem a sensação de realização na carreira.

2.2 Comprometimento organizacional

Robbins (2005) associa o comprometimento com a condição em que um trabalhador se identifica com os objetivos da empresa e deseja permanecer parte dessa organização, demonstrando uma forte conexão emocional e de valores com a empresa.

Mowday (1998, citado em Pinto, 2011, p. 24.) defende que as empresas que possuem funcionários comprometidos geralmente apresentam desempenho empresarial elevado e são capazes de se alinhar de forma positiva com as estratégias de recursos humanos que visam a aumentar o comprometimento dos colaboradores.

Deste modo, Bastos (1993, citado em Monteiro, 2016, p. 30) sumarizou o comprometimento organizacional em cinco bases, sendo elas sociológica, instrumental, normativa, afetiva e comportamental. A base sociológica baseia-se no vínculo do empregado quando o mesmo reconhece as formas legitimas de subordinação. A base instrumental resulta de um mecanismo psicossocial em que o empregado permanece na organização para evitar a perda ou a inutilização dos investimentos feitos enquanto membro da organização. O autor refere que a base normativa se relaciona com os valores partilhados com a organização em que os empregados sentem uma obrigação constante de realizar os objetivos da organização. O mesmo afirma que a base afetiva se baseia no processo de identificação do indivíduo com a organização, no qual o indivíduo desenvolve um sentimento de lealdade, um desejo de permanecer na organização e de contribuir com o seu esforço para o crescimento e evolução da empresa. Por fim, a base comportamental defende que o indivíduo procura manter a coerência entre os seus comportamentos e atitudes. Nesse sentido, o comprometimento pode ser equiparado a sentimentos de autorresponsabilidade por uma determinada ação, especialmente quando essa ação é percebida como uma escolha livre, pública e irrevogável.

Dalpiaz et al., (2014), realça que é importante para as organizações satisfazer as necessidades de seus colaboradores, sendo que a identificação das necessidades reais dos colaboradores faz com que os mesmos se sintam comprometidos profissionalmente com a instituição dando mais contributos.

2.3 Síntese conclusiva

O trabalho é fundamental para que o ser humano possa se desenvolver, conquistar seu espaço na sociedade e ser respeitado pelos outros. Ao trabalhar, o indivíduo aprende a realizar atividades com um propósito definido, o que o incentiva a querer sempre fazer mais e melhor. Isso se deve ao facto de que, ao alcançar um certo estatuto por meio do trabalho, o mesmo deseja mantê-lo para puder progredir na carreira. Além disso, o trabalho também proporciona uma imagem e visibilidade positiva para o indivíduo, especialmente quando o mesmo executa um trabalho bem feito e se destaca na sua área de atuação. Isso pode aumentar o autoestima, satisfação profissional e sentimento de realização (Rodrigues, 2015).

Siqueira (2008), anota que há uma interdependência entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. Por outras palavras, a satisfação no trabalho pode influenciar o comprometimento do funcionário com a organização e, por sua vez, o comprometimento pode afetar a satisfação. Portanto, é importante que as empresas procurem promover tanto a satisfação dos funcionários como o comprometimento organizacional, a fim de garantir um ambiente de trabalho positivo e uma equipa motivada.

Robbins (2005), considera que o comprometimento organizacional é um indicador mais abrangente e duradouro em relação à organização como um todo do que a satisfação com o trabalho. Isso ocorre porque um funcionário pode não estar satisfeito com suas funções atuais, mas ainda assim estar comprometido com a organização em que trabalha. No entanto, se a insatisfação abrange a imagem geral da empresa, é mais provável que os funcionários abandonem os seus cargos. O mesmo autor defende que a satisfação no trabalho diverge do comprometimento organizacional no sentido em que a mesma é mais uma atitude do que um comportamento, contudo a mesma representa uma forte relação com os fatores de desempenho.

PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E TRABALHO DE CAMPO

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

O capítulo atual tem como objetivo principal fornecer uma estrutura metodológica clara e justificada para a pesquisa em questão. Ele descreve as estratégias, métodos, procedimentos e técnicas empregados no estudo, e destaca as razões pelas quais essas escolhas foram feitas.

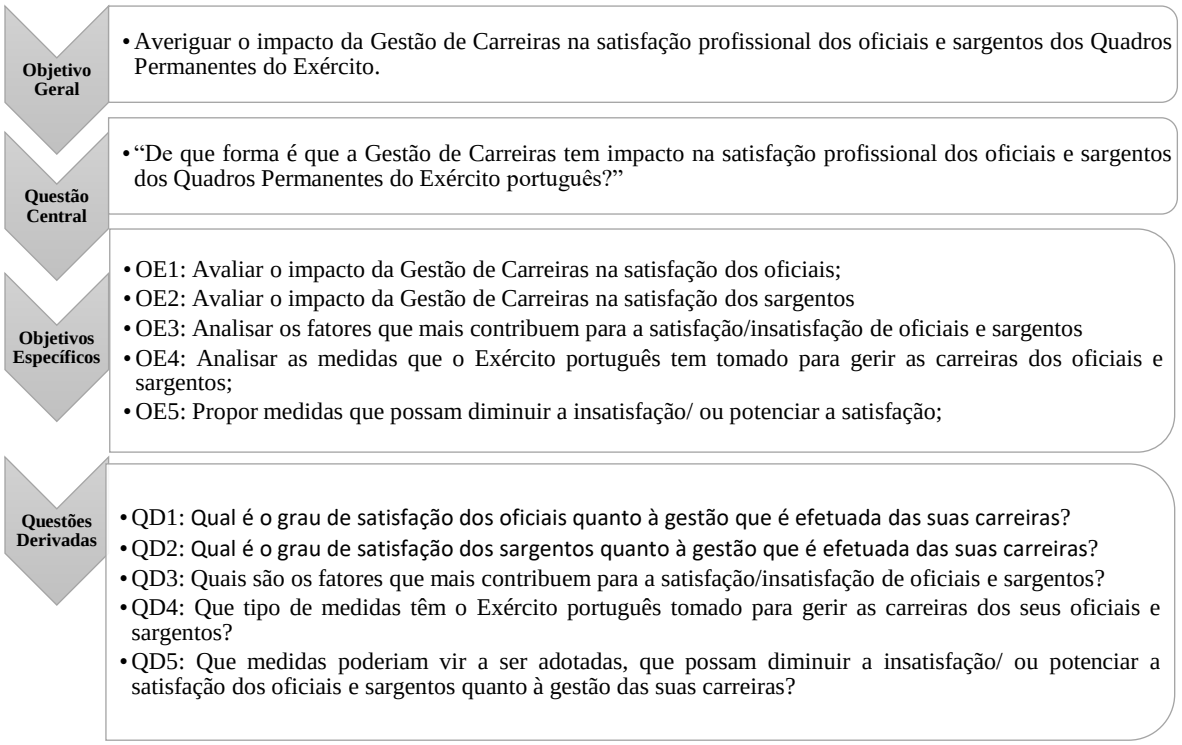
Este capítulo serve como um guia para a pesquisa, delineando os passos e procedimentos adotados, desde a definição dos objetivos até a análise dos resultados. O que permitirá compreender e avaliar a validade e confiabilidade dos dados recolhidos, bem como a interpretação dos resultados obtidos.

Assim, a estrutura metodológica apresentada neste capítulo é fundamental para garantir que a pesquisa seja conduzida de maneira rigorosa e consistente, possibilitando a obtenção de resultados confiáveis e relevantes para o avanço do conhecimento científico na área de estudo.

3.1. Definição dos objetivos da investigação

Segundo Silva (2014), o objetivo geral da pesquisa é uma parte fundamental do estudo, pois o mesmo representa o problema de pesquisa e delimita claramente o seu foco. É importante que seja formulado de maneira clara e concisa, auxiliando na reflexão sobre o problema a ser investigado. Além disso, deve existir apenas um objetivo geral que irá guiar a definição dos objetivos específicos, e detalhar as etapas necessárias para alcançar o objetivo geral.

Quadro n.º 5 – O objetivo geral, pergunta de partida com os respetivos objetivos específicos e as perguntas derivadas.



Fonte: Elaboração Própria.

Deste modo, o objetivo geral (OG), foca-se em "Averiguar o impacto da Gestão de Carreiras na satisfação profissional dos oficiais e sargentos dos Quadros Permanentes do Exército." cujo objetivo será responder à questão central "De que forma é que a Gestão de Carreiras tem impacto na satisfação profissional dos oficiais e sargentos dos Quadros Permanentes do Exército português?". Assim, de forma a ajudar a cumprir a OG e obter a resposta à questão central, foram definidos as cinco Objetivos Específicos, que corresponderão à cinco Questões Derivadas que estão no Quadro nº 4. Segundo Gil (2002), a especificação dos objetivos envolve a identificação completa dos dados a serem recolhidos e das hipóteses que serão testadas. Deste modo, de seguida serão testadas as hipóteses do Quadro nº 5.

Quadro n.º 6 –Perguntas derivadas e Hipóteses

Questões Derivadas	Hipóteses
QD1: Qual é o grau de satisfação dos oficiais quanto à gestão que é efetuada das suas carreiras?	H1. O grau de satisfação dos oficiais quanto à sua gestão de carreira é reduzido. H2. Oficiais estão geralmente satisfeitos com a gestão de suas carreiras, enquanto os sargentos têm uma satisfação menor.
QD2: Qual é o grau de satisfação dos sargentos quanto à gestão que é efetuada das suas carreiras?	H3. O grau de satisfação dos sargentos quanto à sua gestão de carreira é reduzido.
QD3: Quais são os fatores que mais contribuem para a satisfação/insatisfação de oficiais e sargentos?	H4. Remuneração adequada e justa é um fator que afeta a satisfação/insatisfação de oficiais e sargentos. H5. Oportunidades de promoção e desenvolvimento profissional são fatores que afetam a satisfação/insatisfação de oficiais e sargentos. H6. Reconhecimento pelo trabalho realizado, incluindo feedback positivo, elogios e recompensas são fatores que afetam a satisfação/insatisfação de oficiais e sargentos.
QD4: Que tipo de medidas têm o Exército Português tomado para gerir as carreiras dos seus oficiais e sargentos?	H7. Aperfeiçoamento do sistema de avaliação e promoção, com base em critérios claros e objetivos, que levem em conta o desempenho, competências e tempo de serviço.
QD5: Que medidas poderiam vir a ser adotadas, que possam diminuir a insatisfação ou potenciar a satisfação dos oficiais e sargentos quanto à gestão das suas carreiras?	H8. Medidas como estabelecimento de critérios claros e transparentes para a progressão na carreira, incluindo qualificações, habilidades e experiência necessárias para cada nível, podem diminuir a insatisfação dos oficiais e sargentos quanto à gestão das suas carreiras.

Fonte: Elaboração Própria

3.2. Opções Metodológicas adotadas na Investigação

Nesta pesquisa, considerando o objetivo de medir o impacto da Gestão de Carreiras na satisfação dos oficiais e sargentos dos QP do Exército Português foi adotado o pragmatismo.

Filosofia:

Pragmatismo: o pragmatismo defende que a escolha da filosofia de pesquisa deve ser orientada pela questão de pesquisa. Isso ajuda a garantir que a pesquisa seja orientada pela procura de soluções práticas e efetivas para os problemas em questão, ao invés de ser motivada por teorias abstratas ou ideologias pré-concebidas.

Método:

Abdutivo: Existe uma abordagem de pesquisa conhecida como dedutiva, em que uma estrutura teórica ou conceitual é desenvolvida e posteriormente testada usando dados. Por outro lado, em outros projetos de pesquisa, é planeado explorar os dados recolhidos e desenvolver teorias a partir deles, as quais serão relacionadas posteriormente com a literatura. Essa segunda abordagem é chamada de indutiva.

***Design* Metodológico:**

Misto: A pesquisa de método misto usa técnicas de recolha de dados quantitativos e qualitativos e procedimentos de análise ao mesmo tempo (paralelos) ou um após o outro (sequencial), mas não os combina. A pesquisa de método misto envolve a utilização de técnicas de recolha de dados tanto quantitativos quanto qualitativos, bem como procedimentos de análise para investigar um fenómeno de pesquisa. Essas técnicas e procedimentos podem ser utilizados paralelamente, onde as informações são coletadas e analisadas simultaneamente, ou sequencialmente, onde uma fase da pesquisa é conduzida antes da outra.

Estratégia:

Inquérito por Entrevistas: Ao utilizar entrevistas de pesquisa qualitativas não padronizadas, é possível obter informações detalhadas e ricas, o que permite coletar um conjunto de dados abrangente e completo. A escolha do tipo de entrevista adequado depende dos objetivos e propósitos específicos da pesquisa em questão.

Inquéritos por Questionários: Os questionários podem ser utilizados tanto em pesquisas descritivas quanto em pesquisas explicativas. Na pesquisa descritiva, o uso de questionários de atitudes, opiniões e práticas organizacionais é útil para identificar e descrever a variabilidade em diferentes fenómenos. Por outro lado, a pesquisa explicativa ou analítica permite analisar e explicar as relações entre as variáveis, incluindo as relações de causa e efeito, por meio do uso de questionários e outras técnicas de recolha de dados.

Horizonte Temporal:

Estudo transversal: Uma pesquisa transversal consiste no estudo de um fenómeno (ou fenómenos) em um determinado momento específico.

Recolha e Análise de dados

Figura n.º 3 – Filosofia e abordagem de pesquisa segundo Saunders et al., (2009)

Fonte: Elaboração Própria

Segundo Kinouchi (2007), pragmatismo de Peirce valoriza a procura pelo conhecimento e pela verdade, destacando a importância da razão e do pensamento crítico. Embora ele enfatize a importância da prática, essa prática está relacionada principalmente à aplicação da lógica e da racionalidade na procura de soluções eficientes e otimizadas.

Para investigar o objeto de estudo, utilizou-se uma metodologia mista, que combina métodos qualitativos e quantitativos, também, foi utilizado o raciocínio abdutivo, que envolve inferir a melhor explicação possível para os dados observados.

3.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados

Após definir os objetivos e estratégia da pesquisa, é importante determinar quais são as técnicas, procedimentos e recursos que serão utilizados para a recolha e analise dos dados.

3.3.1. Técnicas de recolha de dados e instrumento de medida

O estudo teve início com a revisão da literatura e análise da documentação relevante sobre a temática em questão. Essa etapa é fundamental, pois nela estão consolidados os principais conceitos e estudos realizados nesta área do conhecimento, incluindo o enquadramento adequado relacionado à parte militar, expresso no Capítulo 2 da revisão de literatura.

Antes da recolha de dados, foi realizada uma análise para compreender como é feita a Gestão de Carreiras no contexto do Exército Português Essa análise procurou enquadrar a Gestão de Carreiras dentro do contexto militar e identificar particularidades e especificidades que podem influenciar o processo.

A primeira fase de recolha de dados baseou-se na utilização de fontes primárias, nomeadamente leis, decretos e relatórios. Enquanto às e fontes secundárias, foram analisadas as dissertações de mestrado, artigos científicos e livros, recolhidos através de base de dados do Google Académico e *EBSCOhost*.

No que diz respeito à segunda fase de recolha de dados, a mesma foi dividida em duas etapas: lançamento dos inquéritos por questionários e elaboração dos inquéritos por entrevistas.

A primeira etapa consistiu na aplicação de questionários para medir a Gestão de Carreiras, a Satisfação Profissional e o Comprometimento Organizacional dos militares do Exército Português O questionário, disponível no Apêndice IV, é dividido em várias partes. A Parte I aborda dados biográficos e características sociodemográficas dos participantes. A Parte II contém perguntas relacionadas à Gestão de Carreiras, cuja validação pode ser encontrada no Apêndice VII.

O questionário também inclui a Parte III, que utiliza o *Job Satisfaction Survey* (JSS) de Spector (1997, p. 3) para avaliar a Satisfação Profissional, e a Parte IV, que emprega um questionário sobre Comprometimento Organizacional baseado na versão portuguesa de

Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), validada e aplicada por Fachada (2015) na sua tese de doutoramento na Força Aérea Portuguesa.

No artigo em questão, intitulado "Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional nos oficiais e sargentos dos quadros permanentes das forças armadas portuguesas" por Ferrão (2019), foram incluídas as duas últimas partes do questionário mencionado. Essas partes são pertinentes para as Forças Armadas, especificamente para o Exército, pois abordam temas como promoção, satisfação, relacionamento com colegas de trabalho/camaradas, recompensas contingentes e condições operacionais, que são elementos essenciais para a análise desta pesquisa. Importa ressaltar que o questionário é composto exclusivamente por questões fechadas, e utiliza uma escala de *Likert* de cinco pontos.

O aprimoramento da metodologia aplicada no desenvolvimento do questionário contou com as contribuições pela equipa da DARH, nomeadamente pela Divisão de Gestão de Carreiras e posteriormente difundidos pelo Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército e aplicado através da plataforma *online Google Forms*.

A segunda etapa compreendeu a realização dos inquéritos por entrevista e a posterior recolha de dados através das entrevistas dirigidas às Entidades com responsabilidades no planeamento e coordenação de práticas de RH, nomeadamente chefes de repartições e divisões, como também aos técnicos superiores que trabalham na área de Desenvolvimento de Carreira.

3.3.2. Amostragem: composição e justificação

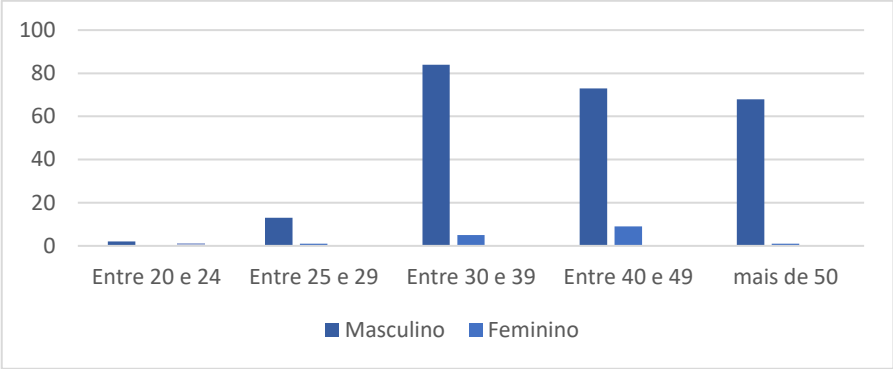
Foram obtidos um total de 256 respostas (5,20%) ao questionário, das 4927 respostas possíveis, provenientes dos Oficiais e Sargentos do Quadro Permanente do Exército que se encontram no ativo no ano de 2023. Tendo em conta o OG da investigação que visava compreender o impacto da Gestão de Carreiras na satisfação dos oficiais e sargentos de QP, foi necessário dividir os militares pelo grupo de sargentos e pelo grupo de oficiais, consoante os seus postos (Sargento Mor; Sargento-Chefe; Sargento-Ajudante; Primeiro-Sargento; e Segundo-Sargento do grupo de sargentos e General; Tenente-General; Major-General; Brigadeiro; General; Coronel; Tenente-Coronel; Major; Capitão; Tenente e Alferes do grupo de oficiais).

Quanto à variável Sexo, verifica-se que 16 militares (6.3%) são do sexo feminino, e 240 militares (92.8%) são do sexo masculino. Quanto às suas idades, apenas 2 militares

encontram-se no escalão etário entre os 20 e 24 anos (0.8%), 14 militares com idades entre 25 e 29 anos (2,7%), no escalão mais representativo 89 militares com idades entre os 30 e 39 anos (34.8%), 82 dos militares com idades entre 40 e 49 anos (32%), e com mais de 50 anos, 69 militares (27%).

O escalão etário com mais quantitativo de militares do sexo masculino se situa na faixa etária entre os 30 e 39 anos (32.8%), enquanto no sexo feminino o escalão etário que agrupa mais militares se situa entre 40 e 49 anos (3.5%) (Gráfico nº 1).

Gráfico nº 1. Amostra por sexo e idade.



Fonte: Elaboração própria com recurso ao Jamovi.

3.3.3. Tratamento dos dados

Os dados dos questionários foram recolhidos por meio do *Google Forms*, obtendo um total de 256 respostas. Esses dados foram processados utilizando o MS Excel e o software JAMOVI 2.3.24.

Inicialmente, foi realizada uma análise da consistência interna das escalas presentes no questionário por meio do coeficiente alfa de Cronbach. Essa análise teve como objetivo verificar a fiabilidade das medidas utilizadas. As três dimensões do questionário, "Gestão de Carreiras", "Satisfação Profissional" e "Comprometimento Organizacional", apresentaram valores de alfa de Cronbach superiores a 0,70. Esses resultados indicam uma boa consistência interna das escalas, conforme recomendado por Nunnally e Bernstein (1994) (Apêndice II).

Em seguida, no próximo capítulo do estudo, foi realizada uma descrição detalhada da amostra, incluindo informações sociodemográficas dos participantes. Além disso, foram calculados as médias (M) e os desvios padrão (DP) das variáveis de interesse (Apêndice II).

Posteriormente, foi conduzida uma análise fatorial exploratória da Parte II do questionário, que engloba as perguntas relacionadas à Gestão de Carreiras. Essa análise teve como objetivo identificar os fatores subjacentes a essa dimensão do estudo. Além disso, foi realizada uma análise fatorial confirmatória envolvendo as Partes III e IV do questionário, com o intuito de confirmar a estrutura fatorial proposta e comparar os resultados com estudos anteriores que utilizaram essas medidas.

Por fim, foi aplicado o modelo de regressão linear múltipla, utilizando os coeficientes fatoriais e variáveis Dummy, para testar as hipóteses do estudo e verificar possíveis diferenças nas respostas entre Oficiais e Sargentos. Esse modelo permitiu investigar as relações entre as variáveis de interesse, considerando as diferenças entre os grupos de Oficiais e Sargentos, e analisar a influência da Gestão de Carreiras na Satisfação Profissional e no Comprometimento Organizacional dos participantes.

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS

O capítulo de resultados deste estudo irá apresentar uma análise abrangente dos dados recolhidos, combinando abordagens quantitativas e qualitativas. A abordagem de dados quantitativos irá apresentar a estatística descritiva em conjunto com a análise fatorial e o modelo de regressão linear múltipla e a abordagem qualitativa irá abranger a análise padronizada das entrevistas.

4.1 Análise quantitativa dos dados

Segundo Zanella (2006), a análise quantitativa tem como finalidade medir as relações entre as variáveis. Deste modo, a presente seção tem como objetivo avaliar quantitativamente a relação entre a Gestão de Carreiras e a Satisfação dos oficiais e sargentos do Exército Português utilizando a análise fatorial. Os fatores extraídos serão utilizados como variáveis em um modelo de regressão múltipla para testar as hipóteses da tese.

A estrutura quantitativa apresentada neste capítulo desempenha um papel fundamental ao garantir que a investigação tenha sido conduzida de forma rigorosa e consistente. Ao seguir estas diretrizes metodológicas, procura-se assegurar a obtenção de resultados fiáveis e relevantes, contribuindo para o avanço do conhecimento científico na área de estudo.

Através desta análise quantitativa, será possível identificar padrões, relações e tendências presentes nos dados recolhidos. A análise cuidadosa destes resultados permitirá obter informações valiosas e fundamentadas, que auxiliarão na resposta às questões de investigação propostas e no alcance dos objetivos estabelecidos.

A partir desta análise, será possível contribuir para o corpo de conhecimento existente e abrir caminho para futuras investigações e aperfeiçoamentos na área de estudo.

Das 4927 respostas possíveis dos sargentos e oficiais do QP que se encontram no ativo no ano de 2023, foram adquiridas 256 respostas.

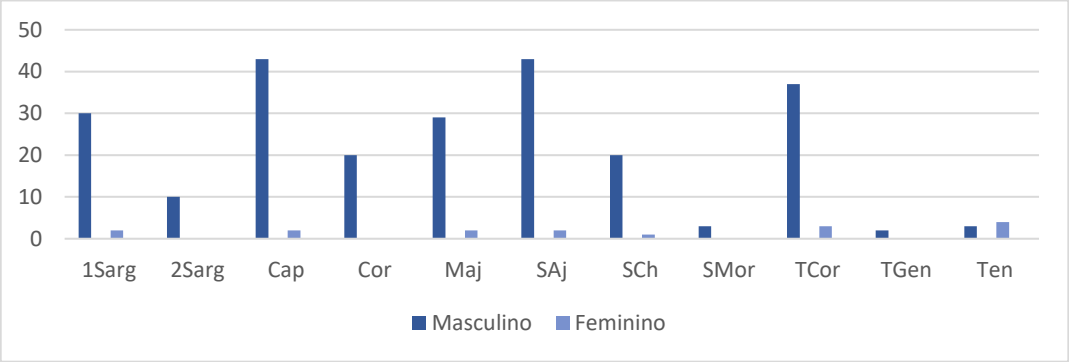
4.1.1 Caracterização dos participantes

Na combinação das duas variáveis de “Posto” com variável “Sexo”, no sexo feminino a maior percentagem na classe dos oficiais é ocupada pelo posto Tenente com 4 militares

(1,6%), e na classe dos sargentos 2 militares no posto de 1º Sargento (0,8%) e 2 militares no posto de Sargento-Ajudante (0,8%).

Relativamente ao sexo masculino, na classe dos oficiais o posto com maior percentagem de militares é o posto de Capitão com 43 militares (16,8%), e na classe dos sargentos o posto de Sargento-Ajudante com 43 militares (16,8%).

Gráfico nº2. Amostra por sexo e posto.

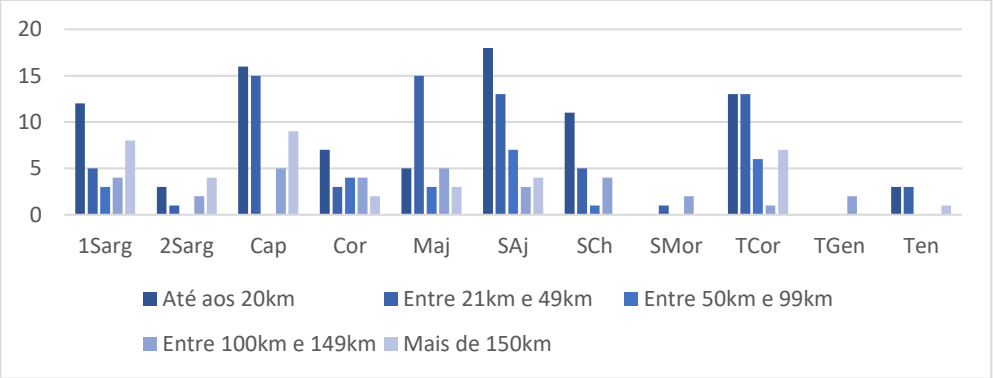


Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à distância entre a residência dos militares e o seu local de trabalho, a maioria dos militares, 88 militares (34,4%) trabalham até aos 20km de casa, seguidamente, entre os 21km e 49km trabalham 74 militares (28,9%). Entre 50km e 99km existem 24 militares (9,4%), entre 100km e 149km de distância trabalham 32 militares (12,5%) e por fim, 38 militares (14,8%) vivem a mais de 150km de distância do seu local de trabalho.

Relativamente a variável "Posto" e "Distancia entre a residência e o local de trabalho", na categoria dos oficiais, o posto que trabalhe mais perto da sua residência de trabalho é o posto de Capitão (6,3%) e na categoria dos sargentos é o posto de Sargento-Ajudante (7,0%). O posto com maior frequência cuja residência se encontra a mais de 150km, na categoria dos oficiais é igualmente o posto de Capitão, sendo que na categoria dos sargentos é o posto de 1º Sargento.

Gráfico nº 3. Distância entre a residência e o local de trabalho e Posto.

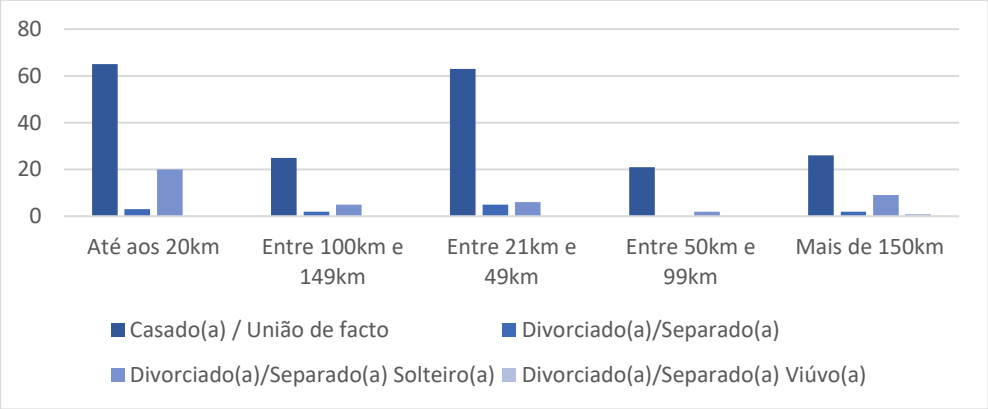


Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à situação familiar, 200 dos militares participantes (78%) encontram-se casados ou estão em união de facto, 12 dos militares (5%) estão separados ou divorciados, 42 dos militares (17%) estão solteiros e 1 militar participante (0,4%) é viúvo.

Enquanto às variáveis de "Situação familiar" e "Situação relativa à distância entre a sua Residência e o seu local de trabalho", segundo o Gráfico nº4 , quem se encontra mais perto da sua residência são os participantes militares que são casados/união de facto (25,5%), sendo que a maioria que trabalha a mais de 150km da sua casa também é de categoria de militares que estão casados/união de facto (10,2%).

Gráfico nº 4. Situação familiar e Distância do local de trabalho.

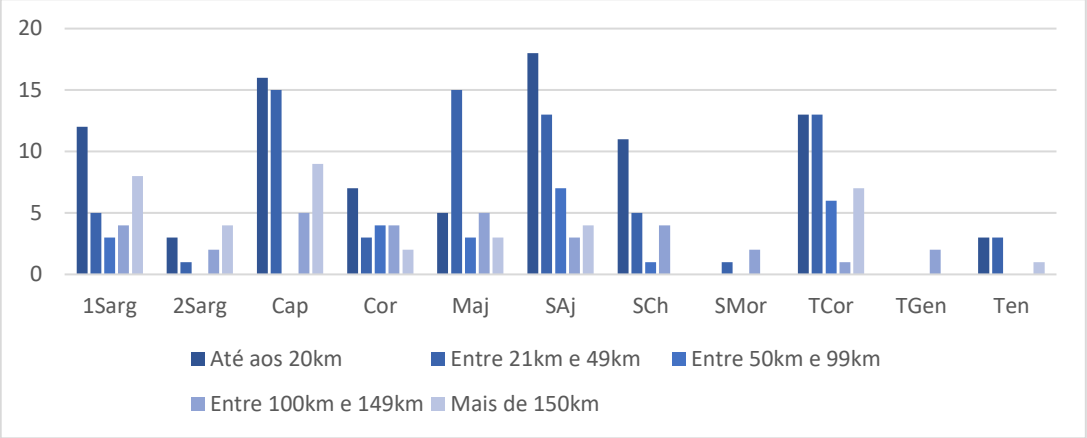


Fonte: Elaboração própria.

Enquanto à variável de "Tempo de colocação na unidade", verifica-se que a maioria dos militares se encontra há 1 ano (31%) na atual unidade. Enquanto a minoria (1%) está colocada há 6 anos.

Relativamente às variáveis de "Tempo de colocação na unidade" e "Posto", na categoria dos oficiais a maioria dos militares são do posto de Tenente-Coronel (7,0%) e estão colocados há 1 ano na atual unidade. Enquanto na categoria dos sargentos é o posto de Sargento-Ajudante (4,3%) que se encontram colocados há 10 ou mais anos.

Gráfico nº 5. Tempo de colocação na unidade por Posto.



Fonte: Elaboração própria.

4.2 Análise Fatorial e Regressão Múltipla: relação entre Gestão de Carreiras e Satisfação Profissional dos oficiais e sargentos do Exército português

Esta secção serve como um guia para compreender e avaliar a validade e fiabilidade dos dados recolhidos, bem como a interpretação dos resultados obtidos. Assim, a estrutura quantitativa apresentada neste capítulo é fundamental para garantir que a investigação seja conduzida de forma rigorosa e consistente, possibilitando a obtenção de resultados fiáveis e relevantes para o avanço do conhecimento científico na área de estudo.

Através da descrição detalhada dos métodos utilizados na recolha e análise dos dados, este capítulo fornecerá uma orientação essencial para compreender e avaliar a validade e fiabilidade dos resultados. Além disso, será discutida a interpretação dos dados obtidos, visando uma compreensão mais abrangente das conclusões alcançadas.

4.2.1 Qualidades métricas da Análise Fatorial

A análise fatorial foi realizada para identificar os fatores subjacentes nas diferentes partes do questionário, representando os construtos de Gestão de Carreiras, Satisfação Profissional e Comprometimento Organizacional.

Para validar o instrumento de medida, realizou-se uma análise fatorial com base na correlação entre as variáveis. Foram utilizados os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett para avaliar a adequação da análise fatorial e a correlação entre as variáveis.

Com base nos resultados desses testes (Tabela nº1) foi validada a adequação da análise fatorial. A estatística KMO para ser considerada aceitável deve possuir o valor superior a 0,6 (Fávero et al., 2009), e os valores de significância, segundo George e Mallery (2020), devem ser inferiores a 0,05. Dessa forma, rejeitamos a hipótese nula da matriz de correlações no teste de esfericidade de Bartlett, o que confirma a aplicabilidade da técnica de análise de dados utilizada. Esses resultados são indicativos de que a análise fatorial exploratória foi apropriada para a estrutura de correlação dos dados recolhidos.

Tabela nº 1. Análise estatística KMO e Teste de esfericidade de Bartlett

Variáveis	Estatística KMO	Teste de esfericidade de Barlett
Gestão de Carreiras	0,888	p<0,001
Satisfação Profissional	0,832	p<0,001
Comprometimento Organizacional	0,889	p<0,001

Fonte: Elaboração própria.

Com base nos resultados desses testes, confirma-se a adequação da análise fatorial. De seguida foi utilizada a rotação ortogonal Varimax para obter fatores independentes e não correlacionados. Essa rotação maximizou a variância dos valores atribuídos a cada fator, tornando-os mais distintos e facilitando a interpretação (Field, 2009). A validação dos fatores foi realizada por meio da análise das comunalidades apoiada pelo Software JAMOVI.

Na regressão múltipla, o objetivo é determinar a relação entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes. A técnica mais comumente usada para estimar os coeficientes de regressão é o método dos mínimos quadrados ordinários.

Nesse contexto, após realizar a análise fatorial com rotação Varimax e identificar os fatores relevantes, usamos esses fatores como variáveis independentes em um modelo de regressão múltipla. Nesse caso, a rotação Varimax é aplicada na etapa de análise fatorial, enquanto a regressão múltipla é aplicada separadamente, utilizando os fatores identificados como variáveis independentes.

Segundo Silva et al., (2014), o método Varimax é uma técnica de rotação ortogonal amplamente utilizada que tem como objetivo reduzir o número de variáveis com altas cargas em cada fator. É um dos métodos ortogonais mais comumente empregados na análise de fatores sendo que ajuda a lidar com os problemas de multicolinearidade quando aplicada antes da regressão múltipla pois a mesma reduz a complexidade, promove a independência dos fatores e aumenta a interpretabilidade, auxiliando na mitigação da colinearidade.

A colinearidade refere-se à alta correlação entre as variáveis independentes em um modelo de regressão múltipla, o que pode causar problemas de instabilidade nas estimativas dos coeficientes de regressão (Hair et al., 2005).

4.2.2 – Extração dos Fatores

Por meio da análise fatorial e da rotação Varimax, procurou-se estabelecer uma base sólida e quantitativa para compreender a relação entre os construtos estudados. Essa abordagem permitiu a simplificação das variáveis e a garantia da validade do instrumento de medida. Os resultados obtidos desempenharão um papel fundamental na etapa subsequente de validação das hipóteses por meio de modelos de regressão multivariada.

Durante a análise dos fatores extraídos, foram utilizados os parâmetros específicos para avaliar a adequação do modelo aos dados. Os parâmetros considerados foram *Comparative Fit Index* (CFI), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), *Non-Normed Fit Index* (NNFI).

O CFI é um índice que varia de 0 a 1 e mede o quão bem o modelo ajustado se compara ao modelo nulo. Valores acima de 0,95 indicam um bom ajuste do modelo aos dados. O RMSEA mede a discrepância entre o modelo ajustado e os dados observados, levando em consideração o grau de ajuste do modelo à complexidade dos dados. Valores abaixo de 0,10 são geralmente considerados indicativos de um ajuste razoável. O NNFI também é conhecido como *Tucker-Lewis Index* (TLI) e mede a proporção da melhoria do

ajuste em relação ao modelo nulo. Valores acima de 0,5 são considerados aceitáveis (Apêndice III).

De seguida, foi realizada a extração de fatores com rotação Varimax, conforme proposto por Field (2009), com o objetivo de maximizar a dispersão das cargas entre os fatores. Essa abordagem procura agrupar um número reduzido de variáveis em cada fator, resultando em agrupamentos de fatores mais interpretáveis.

Com essas etapas realizadas, estamos preparados para analisar os resultados da extração de fatores e prosseguir para as análises posteriores, visando a validação das hipóteses estabelecidas e uma compreensão mais aprofundada da relação entre os construtos estudados.

4.2.2.1 – Extração dos Fatores de Gestão de Carreiras

Para testar e validar a estrutura fatorial dos fatores de Gestão de Carreira, foram calculados os seguintes índices de ajuste: TLI (*Tucker-Lewis Index*), CFI (*Comparative Fit Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) e SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*).

Tendo em consideração os valores de referência da Tabela nº 2 os valores apresentados cumprem as condições.

Tabela nº 2. – Valores de referência para a análise dos índices de ajustamento do questionário Gestão de Carreiras.

	Valor	Valores recomendados
CFI (*Comparative fit índex*; índice de ajuste comparativo)	0,98	]0,80, 0,90] ajustamento aceitável > 0,90 bom ajustamento
TLI (*Tucker Lewis índex*; índice de Tuker-Lewis)	0,96	]0,80, 0,90] ajustamento aceitável > 0,90 bom ajustamento
RMSEA (*Root mean square error of approximation*; raiz do erro quadrado médio de aproximação)	0,07	< 0,05 bom ajustamento [0,05, 0,08[ajustamento aceitável
SRMR (*Standardized Root mean square residual*; raiz do resíduo quadrado médio)	0,03	< 0,10 bom ajustamento
Teste de diferença de qui-quadrado ($\chi 2$ /g.l.)	2,22	[1, 5] bom ajustamento

Fonte: Adaptado de Ferrão (2019).

Esses índices foram comparados aos valores de referência para verificar se a estrutura fatorial dos fatores de Gestão de Carreiras é confiável e válida, e realizamos a extração de fatores com rotação Varimax.

Assim, de acordo com a análise fatorial efetuada, é possível verificar as cargas fatoriais dos relacionamentos entre as diversas variáveis (Tabela nº 12 de Apêndice III).

Analisando a Tabela nº12 de Apêndice III verifica se que os itens Q.1.2; Q.1.3; Q.1.4; Q.1.5; Q.1.6 e Q.1.7 representam a percentagem entre 56,1% para 82,1% para o Fator 1 (F1) que representa a "Gestão de Carreiras no Exército". Os itens Q.1.3 E Q1.8 representam 51% e 65,7% respetivamente para o F2 que representa "Desenvolvimento de Uma Cultura Organizacional". Por fim, os itens Q.1.1 e Q.1.9 com percentagens de 85,6% e 43,7% para o F3 que representa "Impacto da Gestão de Carreira" .

4.2.2.2. Extração dos Fatores de Satisfação Profissional

Para testar e validar a estrutura fatorial dividida em 9 fatores (Pagamento; Promoção; Supervisão; Benefícios adicionais; Recompensas contingentes; Condições operativas; Colegas de trabalho / Colaboradores; Natureza do trabalho e Comunicação), foram comparados os valores dos autores do questionário original representando seguintes índices de ajustamento: TLI=0,833, CFI=0,860, RMSEA=0,057 e SRMR=0,063 e verificados os valores recomendados.

Comparando os valores obtidos pelos autores originais do questionário e os valores representados na Tabela nº3, conclui-se que que os índices encontram se perto dos valores recomendados.

Tabela nº 3. – Valores de referência para a análise dos índices de ajustamento do questionário Satisfação Profissional.

	Valor	Valores recomendados
CFI (*Comparative fit índex*; índice de ajuste comparativo)	0,80	]0,80, 0,90] ajustamento aceitável > 0,90 bom ajustamento
TLI (*Tucker Lewis índex*; índice de Tuker-Lewis)	0,80	]0,80, 0,90] ajustamento aceitável > 0,90 bom ajustamento
RMSEA (*Root mean square error of approximation*; raiz do erro quadrado médio de aproximação)	0,07	< 0,05 bom ajustamento [0,05, 0,08[ajustamento aceitável
SRMR (*Standardized Root mean square residual*; raiz do resíduo quadrado médio)	0,09	< 0,10 bom ajustamento
Teste de diferença de qui-quadrado ($\chi 2$ /g.l.)	2,22	[1, 5] bom ajustamento

Fonte: Adaptado de Ferrão (2019).

De seguida, foi elaborada a análise fatorial onde se verificam as seguintes cargas fatoriais (Apêndice III, Tabela nº9): os itens Q.10 e Q.11 representam a percentagem entre 67,3% para 70,5% para o Fator 1 (FS_1) que representa a "Supervisão". Os itens Q.29, Q.30

e Q.31 representam 82,8%; 89,6% e 84,9% respetivamente para o FS_2 que representa "Natureza do Trabalho". O fator "Promoção" (FS_3) é representado pelas questões Q.7 e Q.8 com 82,9% e 77,6%. No caso do fator "Recompensas Contingentes" (FS_4) o mesmo é representado com Q.18 (54,8%), Q.19 (61,4%) e Q.20 (73,2%). O fator "Condições Operativas" (FS_5) é representado pelas questões Q.23 (68,8%) e Q.24 (81,7%). No caso do fator "Comunicação" (FS_6) o mesmo é representado pelas questões Q.33 e Q.34 com 50,5% e 79,7% respetivamente.

Por fim, o fator "Pagamento" (FS_7) que é representado pela questão Q.3 com 62,6% (Apêndice III).

4.2.2.3. Extração dos fatores de "Comprometimento Organizacional"

Para validar a estrutura fatorial dividida em 3 dimensões que segundo Meyer et al., (1990) são: Ligação emocional e identificação com a organização (CA); Obrigação percebida e dever moral de permanecer na organização (CN) e Investimento pessoal decorrente dos custos percebidos que seriam associados ao abandono na organização (CC), foram comparados os valores dos autores do questionário original representando seguintes índices de ajustamento: TLI=0,805, CFI=0,830, RMSEA=0,0105 e SRMR=0,051 e verificados os valores recomendados.

Comparando os valores obtidos pelos autores originais do questionário e os valores representados na Tabela nº4, conclui-se que que os índices encontram se perto dos valores recomendados.

Tabela nº 4. – Valores de referência para a análise dos índices de ajustamento do questionário Comprometimento Organizacional.

	Valor	Valores recomendados
CFI (*Comparative fit índex*; índice de ajuste comparativo)	0,90	]0,80, 0,90] ajustamento aceitável > 0,90 bom ajustamento
TLI (*Tucker Lewis índex*; índice de Tuker-Lewis)	0,88	]0,80, 0,90] ajustamento aceitável > 0,90 bom ajustamento
RMSEA (*Root mean square error of approximation*; raiz do erro quadrado médio de aproximação)	0,08	< 0,05 bom ajustamento [0,05, 0,08[ajustamento aceitável
SRMR (*Standardized Root mean square residual*; raiz do resíduo quadrado médio)	0,06	< 0,10 bom ajustamento
Teste de diferença de qui-quadrado ($\chi 2$ /g.l.)	2,90	[1, 5] bom ajustamento

Fonte: Adaptado de Ferrão (2019).

Por fim, foi elaborada a análise fatorial onde se verificam as seguintes cargas fatoriais (Apêndice III, Tabela nº 10): o fator CC é representado pelas questões Q.12 (70,3%); Q.13 (71,5%); Q.14 (75,3%); Q.15 (55%); Q.16 (78,4%); e Q.17 (78,1%). O fator CN é representado pelas questões Q.6; Q.8 e Q.9 com 83,8%, 83% e 92,4% respetivamente.

Por fim, o fator CA Q.2 (79,5%), Q.4 (58,1%) e Q.5 (61,4%).

4.3. Analise de regressão do impacto da Gestão de Carreiras na satisfação profissional dos oficiais e sargentos dos Quadros Permanentes do Exército Português

Nesta seção, realizou-se uma análise de regressão para estimar o impacto dos fatores de Gestão de Carreiras sobre os fatores de satisfação no Exército Português tendo como variável de controlo os fatores de Comprometimento no Trabalho. A análise permitirá compreender melhor a influência desses fatores na satisfação dos militares e contribuir para o conhecimento sobre o tema ao testar as hipóteses de trabalho estabelecidas neste estudo.

4.3.1 – Resultados

A amostra do estudo foi composta por 256 oficiais e sargentos do Exército Português Foram utilizados os seguintes preditores: GC_1, GC_2, GC_3, FCO_1, FCO_2 e FCO_3, que representam diferentes aspetos relacionados à Gestão de Carreiras e o comprometimento organizacional, para analisar o impacto desses fatores na satisfação (FS_1; FS_2; FS_3; FS_4; FS_5; FS_6 e FS_7.) como representado no Quadro nº6.

Quadro nº 7. –Fatores.

	Fator
GC_1	Gestão de Carreiras no Exército
GC_2	Desenvolvimento de Uma Cultura Organizacional
GC_3	Impacto da Gestão de Carreira
FCO_1	CC-Investimento pessoal decorrente dos custos percebidos que seriam associados ao abandono da organização.
FCO_2	CN-Obrigação percebida e dever moral de permanecer na organização.
FCO_3	CA- Ligação emocional e identificação com a organização.
FS_1	Supervisão
FS_2	Natureza do trabalho
FS_3	Promoção
FS_4	Recompensas contingentes
FS_5	Condições operativas
FS_6	Comunicação

FS_7	Pagamento

Fonte: Elaboração própria.

Foram calculados os valores dos fatores com base nas cargas fatoriais aplicadas a cada indivíduo que respondeu ao questionário, a fim de medir o valor de cada fator nas diferentes partes do questionário construído com escala *Likert* de 1 a 5. Essa abordagem permitiu quantificar a contribuição de cada fator em relação às respostas dos participantes em cada seção do questionário.

Na análise de regressão múltipla realizada neste estudo, foi adotado um valor de corte de 0,5 (em valor absoluto) para considerar uma carga fatorial como uma influência significativa na variável dependente (Apêndice III). Essa escolha foi feita com base na convenção amplamente aceite na literatura. É importante destacar que, além do valor absoluto, o sinal da carga fatorial também desempenha um papel importante na interpretação da direção da relação entre as variáveis. No entanto, é fundamental ressaltar que a determinação do valor de corte pode variar de acordo com o contexto do estudo e as características específicas das variáveis em análise.

Por último, foram utilizados as variáveis *Dummy* para identificar diferenças de perceção entre oficiais e sargentos, evidenciando a falta de alinhamento e robustez em recursos humanos. É relevante observar que, devido à estrutura hierarquizada da organização, procurou se evitar diferenças significativas nas perceções entre os militares e minimizar discrepâncias nas diferentes práticas implementadas.

4.3.2 Diferenças entre as médias dos oficiais e sargentos em relação aos fatores

Os valores dos fatores selecionados foram considerados como variáveis independentes para prever o peso do núcleo. A equação de regressão é apresentada da seguinte forma:

$$FS_i = a + b1GC_1 + b2GC_2 + b3GC_3 + b4CO_1 + b5CO_2 + b6CO_3 + e$$

Onde FS_i representa os sete valores dos fatores de Satisfação 'a' é a constante de regressão, 'b1', 'b2' e 'b3' são os coeficientes de regressão dos valores dos fatores de Gestão

de Carreiras (GC), CO representa os valores dos fatores de "Comprometimento Organizacional", 'e' é o termo de erro do modelo de regressão. Os coeficientes de regressão foram testados usando o teste t. O coeficiente de determinação (R2) foi usado como critério de sucesso preditivo para o modelo de regressão (Draper & Smith, 1998).

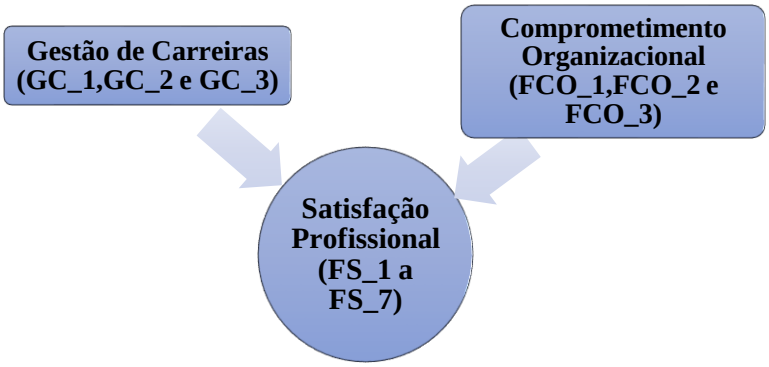


Figura nº4. – Variáveis independentes.

Fonte: Elaboração própria

4.3.3 Resultado das Estimativas de Regressão

Relativamente á análise da Tabela nº 5 foram verificados os seguintes impactos:

- **Supervisão (FS_1)**: foi analisado o impacto significativo com os fatores como GC_2 (p<,001), FCO_1 (p=0,013), FCO_2 (p=0,027) e FCO_3 (p=0,091), sendo que os fatores GC_2, FCO_1 e FCO_3 ("Desenvolvimento de uma Cultura Organizacional", "Investimento pessoal decorrente dos custos percebidos que seriam associados ao abandono da organização" e "Ligação emocional e identificação com a organização") afetam negativamente o fator **Supervisão**.

-**Natureza do trabalho (FS_2):** foi analisado o impacto significativo com os fatores GC_2 (p= 0,026), FCO_1 (p= 0,085) e FCO_3 (p<,001), sendo que o fator FCO_1 ("Investimento pessoal decorrente dos custos percebidos que seriam associados ao abandono da organização") afeta de um modo negativo a **Natureza de trabalho**.

-**Promoção (FS_3):** foi analisado o impacto significativo com os fatores GC_1 (p= 0,006) e GC_2 (p<,001), ambos com os valores de estimativas positivas 0,086 e 0,479 respetivamente, sendo que existe a diferença significativa para parte da categoria dos oficiais que representam a maior satisfação perante o fator de **Promoção** do que a categoria de sargentos o que comprova a H2, H3 e H5.

-**Recompensas contingentes (FS_4)**: o mesmo representa o impacto significativo com os fatores GC_1(p= 0,026) e GC_2 (p< ,001), sendo que ambos os fatores ("Gestão de Carreiras no Exército" e "Desenvolvimento de Uma Cultura Organizacional") afetam negativamente o fator **Recompensas contingentes** comprovando a H1e H6. Sendo que os oficiais representam maior satisfação perante impacto no fator **Recompensas contingentes** do que os sargentos, comprovando a H2 e H3.

-**Condições operativas (FS_5)**: foi registado o impacto significativo com os fatores GC_1 (p< ,001) e FCO_1 (p= 0,026) sendo que ambos os fatores ("Gestão de Carreiras no Exército" e "Investimento pessoal decorrente dos custos percebidos que seriam associados ao abandono da organização") afetam de um modo negativo o fator **Condições operativas** comprovando a H1. Também se verifica que a categoria dos oficiais representa mais valorização enquanto na categoria dos sargentos a valorização é menor, comprovando a H2 e H3.

-**Comunicação (FS_6)**: foi analisado o impacto significativo com os fatores GC_1 (p< ,001), FCO_2 (p= 0,003) e FCO_3 (p= 0,008). Todos os fatores representam o impacto negativo no fator de **Comunicação**, comprovando a H1.

-**Pagamento (FS_7)**: foi registado o impacto significativo apenas com o fator GC_2 (p= 0,060), O fator representa um impacto negativo no fator de **Pagamento**, ou seja, quanto menor for o "Desenvolvimento de Uma Cultura Organizacional" menor será a satisfação no fator de **Pagamento**, comprovando a H4.

Tabela nº 5. – Análise da relação dos fatores de Satisfação Profissional com fatores de Gestão de Carreira e Comprometimento Organizacional.

Variável explicada	***Dummy***	**GC_1**	**GC_2**	**GC_3**	**FCO_1**	**FCO_2**	**FCO_3**
FS_1	0,474	-0,019	**0,759*** **	-0,021	**-0,102** **	**0,146** **	**-0,112** **
FS_2	0,744	0,029	**0,381** **	0,024	**-0,054***	0,052	**0,200*** **
FS_3	< **,001*** **	**0,086*** **	**0,479*** **	-0,120	0,012	0,010	-0,004
FS_4	**0,086***	**-0,084** **	**-0,429*** **	-0,117	-0,027	-0,035	-0,002
FS_5	< **,001** **	**-0,111*** **	0,039	-0,017	**-0,043** **	0,003	-0,016
FS_6	0,629	**-0,122*** **	0,047	0,118	-0,013	**-0,105*** **	**-0,095*** **
FS_7	0,125	-0,010	**-0,129***	0,084	-0,004	0,001	-0,026

Nível de Significância Estatística. * p<0.10; ** p<0.5; *** p<0.01.

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Jamovi.

4.4 Análise qualitativa dos dados

Neste subcapítulo vão ser elaborada a análise de dados qualitativos que segundo Neves (1996), envolve a compreensão de fenómenos através da interpretação de dados que possuem características similares aos dados utilizados por pesquisadores qualitativos nas suas pesquisas.

A analise de dados qualitativos será realizada por meio de análise de conteúdo que segundo Appolinário (2009), pode identificar, numerar e categorizar os dados recolhidos. Gomes (2001), indica que a técnica de categorização é empregada no sentido de estabelecer as classificações de modo a agrupar elementos, ideias ou expressões que podem se referir a situações, atividades, acontecimentos ou opiniões/perspetivas.

4.4.1 Medidas tomadas pelo Exército Português para gerir as carreiras dos seus oficiais e sargentos.

De modo a cumprir com o **OE4** "Analisar as medidas que o Exército Português tem tomado para gerir as carreiras dos oficiais e sargentos" e responder à **QD4** "Que tipo de medidas têm o Exército Português tomado para gerir as carreiras dos seus oficiais e sargentos?", foram selecionadas 5 questões do **Guião A**.

As respostas dadas pelos participantes foram analisadas e padronizadas de forma a obter os principais tópicos referidos nos Apêndices VII a XVII.

Com base nas informações recolhidas, pode-se concluir que a Gestão de Carreiras dos militares no Exército Português é uma questão prioritária que tem passando por mudanças nos últimos anos.

Em relação às oportunidades de crescimento profissional, a criação de Repartição de Gestão de Carreiras, a Divulgação e o Aconselhamento são medidas tomadas pelo Exército Português para gerir as carreiras dos seus oficiais e sargentos. O EMFAR também é citado como uma fonte de orientação para o desenvolvimento de competências prioritárias para a Gestão de Carreiras dos militares.

Também, a gestão das expectativas de carreira dos militares é vista como fundamental, e o Exército Português tem de adotar medidas para ouvir e entender as expectativas e intenções dos militares, bem como para lidar com casos de insatisfação. Segundo participante **E4** "…a gestão da carreira militar, em primeira instância é feita pelo próprio, complementando-se com a sua cadeia de comando e com a administração de recursos humanos" que segundo o **E3** é feito para promover "…a reflexão sobre o desenvolvimento da sua carreira e trajetória de vida pessoal". A adoção de procedimentos

claros e padronizados também é vista como essencial para a gestão de expectativas comprovando a H7. A Repartição de Gestão de Carreiras e o EMFAR são citados novamente como fontes de apoio nesse processo.

As competências prioritárias para a Gestão de Carreiras dos militares incluem a capacidade de adaptação, a comunicação, as competências técnicas, o autodesenvolvimento e a liderança, entre outras. Essas competências são definidas no EMFAR e são consideradas fundamentais para o desenvolvimento de carreiras no Exército Português

As principais medidas de apoio e desenvolvimento de carreiras para os militares incluem novamente os fatores como a Repartição de Gestão de Carreiras, a Divulgação e o Aconselhamento, além do EMFAR, que é visto como uma fonte importante de orientação e desenvolvimento de competências.

No que diz respeito à evolução da Gestão de Carreiras no Exército Português nos últimos anos, pode-se observar a construção de um perfil para o Gestor de Carreira, a tentativa de tornar o processo mais formal, a criação da Repartição de Gestão de Carreiras, alterações no EMFAR e a importância do contacto próximo com os militares. Segundo **E2** e **E4** "…a Gestão de Carreiras sempre existiu…", mas houve uma maior preocupação em torná-la mais formal e estruturada nos últimos anos.

Em resumo, a Gestão de Carreiras no Exército Português é vista como uma questão prioritária, e há uma série de medidas sendo tomadas para apoiar e orientar os militares em relação ao seu desenvolvimento profissional. A Repartição de Gestão de Carreiras, a Divulgação, o Aconselhamento e EMFAR são importantes fontes de apoio nesse processo, como também a gestão de expectativas dos militares e o desenvolvimento de competências prioritárias também são considerados como fatores fundamentais.

4.4.2 Possíveis medidas para diminuir a insatisfação dos oficiais e sargentos do QP do Exército Português

De modo a cumprir com o **OE5** "Propor medidas que possam diminuir a insatisfação/ ou potenciar a satisfação" e responder à **QD5** "Que medidas poderiam vir a ser adotadas, que possam diminuir a insatisfação/ ou potenciar a satisfação dos oficiais e sargentos quanto à gestão das suas carreiras?", foi selecionada a questão 9 do **Guião A**.

As respostas dadas pelos participantes foram analisadas e padronizadas de forma a obter os principais tópicos referidos (Apêndices VII a XVII).

Em relação às principais tendências futuras em Gestão de Carreiras que estão sendo consideradas pelo Exército Português destacam-se o maior envolvimento do militar na gestão de sua carreira e na tomada de decisões, como também segundo os E2 e E4 "…tentativa de conjugar as necessidades da Instituição com as expectativas e interesses dos militares", a implementação da gestão por competências e descrição funcional no Exército, entre outras. Também é destacada a importância da transformação digital para otimizar processos e melhorar a comunicação, bem como a necessidade de criar modelos de carreira que incluam quadros especiais para militares com perfil adequado e a implementação de incentivos e benefícios sociais para a satisfação geral dos militares, comprovando deste modo a H8.

Além disso, outras medidas poderiam ser adotadas, como a valorização da remuneração e benefícios, o reconhecimento e valorização do trabalho dos militares, a criação de um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo (Entrevistado 3).

4.4.3 Impacto de Gestão de Carreiras na satisfação profissional dos oficiais e sargentos de QP do Exército Português

De modo a responder à questão central e medir a importância com o **OE5** "Propor medidas que possam diminuir a insatisfação/ ou potenciar a satisfação" e responder à **QD5** "Que medidas poderiam vir a ser adotadas, que possam diminuir a insatisfação/ ou potenciar a satisfação dos oficiais e sargentos quanto à gestão das suas carreiras?" foram selecionadas a questão 10 e 11 do Guião A.

As respostas dadas pelos participantes foram analisadas e padronizadas de forma a obter os principais tópicos referidos na (Apêndices VII a XVII).

Com base nos dados recolhidos, pode-se afirmar que a Gestão de Carreiras tem um impacto significativo na satisfação profissional dos militares. O equilíbrio entre as expectativas do militar e as necessidades da instituição é crucial para garantir a satisfação e o comprometimento organizacional. Além disso, a oferta de oportunidades de formação e desenvolvimento profissional também é um fator importante na satisfação e retenção de talentos (Entrevistado 5). É fundamental que haja uma avaliação contínua do processo de Gestão de Carreiras para identificar possíveis insatisfações e seus motivos. A falta de implementação ou avaliação pode comprometer a efetividade da Gestão de Carreiras (*Focus Group*).

Em resumo, a Gestão de Carreiras bem-sucedida pode contribuir significativamente para a satisfação e comprometimento organizacional dos militares.

4.4.4 Obstáculos e desafios na Gestão de Carreiras

De modo a verificar os desafios e obstáculos existentes na implementação de Gestão de Carreiras no Exército Português foram selecionadas 3 questões do **Guião A**. As respostas dadas pelos participantes foram analisadas e padronizadas de forma a obter os principais tópicos referidos na (Apêndices VII a XVII).

Com base nas informações fornecidas, é possível afirmar que as necessidades operacionais do Exército e o orçamento disponível para a instituição podem afetar significativamente a Gestão de Carreiras dos militares (Entrevistados 2,3 e 5). As áreas onde o orçamento é ditador são a admissão, progressão na carreira, investigações e atividade de formação. A necessidade de equilibrar as expectativas e necessidades individuais dos militares com as necessidades operacionais da instituição é um dos desafios enfrentados na Gestão de Carreiras (Entrevistados 2 e 4). Além disso, a otimização da Gestão de Carreiras, a mudança de mentalidade (Entrevistados 2 e 3), a identificação e compreensão das necessidades e motivações dos militares, o desenvolvimento contínuo (Entrevistados 2,3 e 4) e o alinhamento dos interesses individuais e institucionais também são desafios importantes para a Gestão de Carreiras no Exército Português.

CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O objetivo do presente capítulo é analisar o impacto da Gestão de Carreiras na satisfação profissional dos oficiais e sargentos do quadro permanente do Exército Português Para alcançar esse objetivo, foi examinado um conjunto de variáveis relacionadas à Gestão de Carreiras, a fim de compreender sua influência na satisfação profissional.

5.1. Discussão de resultados da análise quantitativa

Os resultados indicam que a Supervisão é afetada negativamente pelos fatores "**Desenvolvimento de uma Cultura Organizacional**" (**FCO_1**), "**Investimento pessoal decorrente dos custos percebidos que seriam associados ao abandono da organização**" (**FCO_2**) e "**Ligação emocional e identificação com a organização**" (**FCO_3**). Além disso, o fator "**Gestão de Carreiras no Exército**" (**GC_2**) também apresenta um impacto significativo negativo. Esses resultados sugerem que a falta de uma cultura organizacional sólida, a perceção de altos custos associados à saída da organização e a falta de investimento emocional na organização podem influenciar negativamente a satisfação dos funcionários em relação à supervisão.

Também, o fator "**Investimento pessoal decorrente dos custos percebidos que seriam associados ao abandono da organização**" (**FCO_1**) tem um impacto negativo significativo na satisfação dos funcionários em relação à Natureza do Trabalho. Isso sugere que a perceção de altos custos associados à saída da organização pode afetar negativamente a perceção dos funcionários em relação à natureza das tarefas e responsabilidades que desempenham.

Relativamente ao fator Promoção os resultados mostram que os fatores "**Gestão de Carreiras no Exército**" (**GC_1**) e "**Desenvolvimento de uma Cultura Organizacional**" (**GC_2**) têm um impacto significativo na satisfação dos funcionários. Além disso, foi observada uma diferença significativa entre oficiais e sargentos, com os oficiais apresentando maior satisfação com as oportunidades de promoção. Esses achados sugerem que a Gestão de Carreiras e o desenvolvimento de uma cultura organizacional adequada desempenham um papel crucial na satisfação dos funcionários em relação às oportunidades de progressão profissional.

Os fatores "**Gestão de Carreiras no Exército**" (**GC_1**) e "Desenvolvimento de uma Cultura Organizacional" (**GC_2**) afetam negativamente a satisfação dos funcionários em relação às Recompensas Contingentes, fator que segundo Ferrão (2019), representa uma ligação emocional e identificação do indivíduo com a instituição. Pinto (2021) no seu trabalho de investigação remete que existe a insatisfação dos oficiais enquanto o fator recompensas , contudo o presente estudo demonstra que os sargentos revelam ser mais sensíveis ao impacto desses fatores em comparação com os oficiais. Isso implica que uma Gestão de Carreiras inadequada e uma cultura organizacional desfavorável podem diminuir a satisfação dos funcionários em relação às recompensas contingentes, com os sargentos sendo mais afetados por essa situação.

Os resultados apontam que os fatores "**Gestão de Carreiras no Exército**" (**GC_1**) e "Investimento pessoal decorrente dos custos percebidos que seriam associados ao abandono da organização" (**FCO_1**) têm um impacto negativo significativo na satisfação dos funcionários em relação às condições operativas. Além disso, foi observado que a categoria dos oficiais valoriza mais as condições operativas em comparação com os sargentos. Esses resultados sugerem que uma Gestão de Carreiras inadequada e a perceção de altos custos associados à saída da organização podem afetar negativamente a satisfação dos funcionários em relação às condições de trabalho, com os sargentos sendo mais sensíveis a esse aspeto.

Relativamente ao fator Comunicação, fatores "**Gestão de Carreiras no Exército**" (**GC_1**), "**Investimento pessoal decorrente dos custos percebidos que seriam associados ao abandono da organização**" (**FCO_2**) e "**Ligação emocional e identificação com a organização**" (**FCO_3**) têm um impacto negativo significativo. Isso implica que a falta de uma Gestão de Carreiras efetiva, a perceção de altos custos associados à saída da organização e a falta de uma conexão emocional com a organização podem afetar negativamente a comunicação, que segundo Ferrão (2019), representa um fator crucial na ligação emocional dos funcionários e a empresa.

O único fator significativo que afeta a satisfação com o Pagamento é o "**Desenvolvimento de uma Cultura Organizacional**" (**GC_2**). Quanto menor for o desenvolvimento de uma cultura organizacional adequada, menor será a satisfação dos funcionários em relação ao pagamento que segundo Ferrão (2019), representa um fator importante na satisfação. Isso sugere que a cultura organizacional desempenha um papel importante na perceção dos funcionários sobre a justiça e a adequação de sua remuneração.

Em resumo, os resultados deste estudo destacam a importância de fatores como cultura organizacional, Gestão de Carreiras e investimento pessoal na satisfação dos funcionários em diferentes áreas do ambiente de trabalho. Essa análise pode fornecer *insights* valiosos para as organizações na identificação de áreas de melhoria e implementação de estratégias eficazes para o aumento da satisfação dos funcionários e promover um ambiente de trabalho positivo. No entanto, é importante considerar que este estudo analisou dados específicos de uma organização específica, e os resultados podem não ser generalizáveis para outras organizações ou contextos.

5.2. Discussão dos resultados da análise qualitativa

Relativamente à informação retirada pelas entrevistas foram retirados os aspetos mais relevantes que demonstram que a Gestão de Carreiras no Exército Português é uma questão prioritária que tem passado por mudanças nos últimos anos.

No que toca as medidas adotadas para a Gestão de Carreiras verificou se que Exército Português tem implementado várias medidas para apoiar e orientar o desenvolvimento profissional dos militares. A criação da Repartição de Gestão de Carreiras, a Divulgação e o Aconselhamento são algumas das iniciativas tomadas. Essas medidas visam fornecer suporte e orientação aos militares em relação às suas carreiras, ajudando-os a tomar decisões informadas sobre seu crescimento profissional. Além disso, o EMFAR é destacado como uma fonte importante de orientação e desenvolvimento de competências prioritárias para os militares, pois segundo as diretrizes estabelecidas no Artigo 124º, o desenvolvimento da carreira manifesta se por meio da promoção dos militares a diferentes postos, levando em consideração suas qualificações, antiguidade, mérito demonstrado no desempenho profissional e as necessidades estruturais das Forças Armadas.

O objetivo desse desenvolvimento é permitir que os militares tenham uma permanência significativa e eficaz nos diferentes postos que compõem a carreira militar. Para atingir esse objetivo, o Exército Português estabelece modalidades de promoção e vagas nos quadros especiais, conforme detalhado no Artigo 117º. Além disso, é mencionada a existência de mecanismos reguladores, descritos no Artigo 126º, que garantem a flexibilidade na gestão desse processo.

Branco (2014), revela que nas organizações militares, que procuram alcançar o sucesso por meio do cumprimento efetivo de sua missão, a Gestão de Recursos Humanos

(GRH) desempenha um papel central e essencial. Isso ocorre por meio da capacidade de administrar as carreiras e acompanhar os militares em sua progressão. Essas disposições normativas indicam a importância de critérios como qualificações, mérito e desempenho profissional na progressão na carreira militar. Além disso, é mencionada a necessidade de considerar as necessidades estruturais das Forças Armadas, o que sugere a importância de um equilíbrio entre as expectativas individuais dos militares e as necessidades organizacionais. Mateus (2017), remete que quando as expectativas individuais não são atendidas, surge a insatisfação, que pode afetar o desempenho e o comprometimento do indivíduo, podendo levá-lo a considerar deixar a organização onde trabalha, deste modo destacando a importância de consideração das expectativas geridas pelo militar.

No contexto do desenvolvimento da carreira militar, o EMFAR consta que é fundamental que as promoções sejam realizadas de forma justa e transparente, levando em conta tanto os critérios estabelecidos quanto as necessidades estratégicas das Forças Armadas. A existência de mecanismos reguladores visa assegurar a flexibilidade na gestão desse processo, o que pode permitir uma abordagem adaptativa às mudanças nas condições e exigências operacionais.

Também é importante ressaltar que a disposição normativa fornece uma estrutura geral para o desenvolvimento da carreira militar, e a implementação efetiva dessas diretrizes depende de políticas e práticas específicas adotadas pelo Exército Português Branco (2014) no seu trabalho de investigação remete que é imprescindível organizar e consolidar um conjunto de normas que têm sido implementadas de forma fragmentada, por meio da revisão e publicação de nova legislação, visando a estabilidade das Forças Armadas em um futuro próximo. É necessário também rever o modelo atual de carreiras e o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), a fim de eliminar a incerteza e a instabilidade, bem como proteger a condição militar, que é uma especificidade da organização militar, mesmo diante da difícil situação económica atual.

A gestão das expectativas de carreira dos militares é considerada fundamental, contudo, Ribeiro (2012), destaca que durante o processo de Gestão de Carreiras (entendido pelo Exército como uma progressão vertical baseada na antiguidade), não são devidamente consideradas as expectativas, aspirações e motivações dos militares em relação às suas carreiras.

A participação ativa do militar, juntamente com a cadeia de comando e a administração de recursos humanos, é destacada como a base para a gestão de carreira. A

adoção de procedimentos claros e padronizados é vista como essencial para lidar com as expectativas dos militares, e a Repartição de Gestão de Carreiras e o EMFAR são citados como fontes de apoio nesse processo.

O Exército Português define competências prioritárias para a Gestão de Carreiras dos militares, incluindo capacidade de adaptação, comunicação, competências técnicas, autodesenvolvimento e liderança, entre outras. Essas competências são consideradas fundamentais para o desenvolvimento de carreiras no Exército Português O EMFAR desempenha um papel importante na definição e desenvolvimento dessas competências.

Nos últimos anos, houve uma maior preocupação em tornar a Gestão de Carreiras mais formal e estruturada. Foram observadas mudanças significativas, como a construção de um perfil para o Gestor de Carreira, a criação da Repartição de Gestão de Carreiras, alterações no EMFAR e um maior contato próximo com os militares. Embora a Gestão de Carreiras sempre tenha existido, houve uma maior ênfase em torná-la mais eficiente e alinhada às necessidades dos militares e da instituição.

O Exército Português está considerando diversas tendências para o futuro da Gestão de Carreiras. Destacam-se o maior envolvimento do militar na Gestão de sua Carreira e na tomada de decisões, a tentativa de conciliar as necessidades da instituição com as expectativas e interesses dos militares, a implementação da gestão por competências e descrição funcional, a transformação digital para otimizar processos e melhorar a comunicação que Ferrão (2019) destaca como o fator importante na ligação emocional entre o indivíduo e a instituição, a criação de modelos de carreira com quadros especiais para militares com perfil adequado, e a implementação de incentivos e benefícios sociais para promover a satisfação geral dos militares. Também é destacada a importância de implementação de um novo modelo de Gestão de Carreiras que irá proporcionar a comunicação, aconselhamento e colaboração entre a administração, militares e a cadeia de comando, incentivando a participação ativa e compartilhando responsabilidades no processo de desenvolvimento da carreira tal como é analisado pelo Filipe (2000). Duarte (2016), revela que existe uma relação positiva e significativa entre a perceção dos sargentos e oficiais do exército sobre o impacto social de suas funções e atividades, e sua motivação autônoma para desempenhá-las, deste modo revelando a importância do militar na participação ativa e perceção das suas responsabilidades no processo de desenvolvimento da sua carreira.

A Gestão de Carreiras no Exército Português enfrenta desafios significativos, como o equilíbrio entre as expectativas individuais dos militares e as necessidades operacionais da

instituição. Além disso, a otimização da Gestão de Carreiras, a mudança de mentalidade, a compreensão das necessidades e motivações dos militares, o desenvolvimento contínuo e o alinhamento de interesses são aspetos cruciais. As restrições orçamentárias também podem afetar a Gestão de Carreiras, especialmente em áreas como admissão, progressão na carreira, investigações e atividades de formação. Segundo Branco (2014), investir na educação e formação nas Forças Armadas é essencial para manter as capacidades em seu mais alto nível e acompanhar as rápidas evoluções que ocorrem na atualidade.

Com base nos dados fornecidos, fica evidente que a Gestão de Carreiras tem um impacto significativo na satisfação profissional dos militares. O equilíbrio entre as expectativas individuais e as necessidades organizacionais, juntamente com o oferecimento de oportunidades de formação e desenvolvimento profissional, são fatores cruciais para a satisfação e retenção de talentos no Exército Português que segundo Ferrão (2019), nos últimos anos tem vindo a diminuir. Um dos fatores existentes segundo Silva (2010), poderá ser a excessiva regulamentação detalhada das carreiras e colocação de oficiais no edifício normativo. Essa realidade reduz significativamente a flexibilidade dos órgãos gestores em posicionar o oficial certo no local e momento adequados, para lidar com mudanças repentinas no contexto e permitir a retenção dos profissionais mais talentosos na instituição, provocando uma dificuldade no cumprimento total da missão (Branco, 2014).

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, vão ser apresentados as principais conclusões obtidas a partir da revisão de literatura, da análise quantitativa dos dados obtidos dos inquéritos por questionários e da análise qualitativa dos dados obtidos dos inquéritos por entrevistas, no contexto do impacto da Gestão de Carreiras na satisfação profissional dos sargentos e oficiais dos quadros permanentes do Exército Português.

A revisão de literatura permitiu uma contextualização teórica sólida do tema em estudo. Ao examinar estudos anteriores sobre Gestão de Carreiras e satisfação profissional, identificamos que a Gestão de Carreiras eficaz desempenha um papel significativo na motivação, comprometimento e retenção de profissionais.

A análise quantitativa dos questionários nos permitiu explorar as relações entre as variáveis-chave relacionadas à Gestão de Carreiras e à satisfação profissional dos sargentos e oficiais. Através de técnicas estatísticas, como regressão linear e correlação, foram identificados associações significativas e padrões de satisfação/insatisfação.

Através da identificação de temas emergentes e padrões nas respostas ao inquérito por entrevista, foram analisados e *insights* valiosos.

Relativamente à Questão Derivada nº1 "**Qual é o grau de satisfação dos oficiais quanto à gestão que é efetuada das suas carreiras**?" e à Questão Derivada nº2 "**Qual é o grau de satisfação dos sargentos quanto à gestão que é efetuada das suas carreiras?**", com base na análise elaborada, pode se concluir que o grau de satisfação dos oficiais e sargentos em relação à Gestão de suas Carreiras varia de acordo com os diferentes fatores analisados. A "Supervisão", "Natureza do trabalho", "Promoção", "Recompensas contingentes", "Condições operativas", "Comunicação" e "Pagamento" são aspetos que impactam na satisfação dos oficiais e sargentos do Exército Português. Observou-se que fatores como o "Desenvolvimento de uma cultura organizacional", "Investimento pessoal associado ao abandono da organização" e "Ligação emocional com a instituição" influenciam negativamente a satisfação dos oficiais e sargentos em várias dimensões da Gestão de Carreiras. Além disso, há diferenças significativas na satisfação entre oficiais e sargentos em relação à "Promoção, "Recompensas contingentes" e valorização das "Condições operativas" com menor satisfação registada nos sargentos. Esses resultados indicam a necessidade de uma gestão mais efetiva das carreiras dos oficiais e sargentos,

considerando-se os aspetos identificados para melhorar sua satisfação profissional, respondendo assim à Questão Derivada nº3 "**Quais são os fatores que mais contribuem para a satisfação/insatisfação de oficiais e sargentos**?".

Relativamente à Questão Derivada nº 4 "**Que tipo de medidas têm o Exército Português tomado para gerir as carreiras dos seus oficiais e sargentos?**" pode se concluir que o Exército Português tem implementado uma série de medidas para gerir as carreiras dos seus oficiais e sargentos, reconhecendo a importância dessa gestão para garantir o desenvolvimento profissional e a satisfação dos militares.

Uma das principais iniciativas é a criação da Repartição de Gestão de Carreiras, que tem como objetivo fornecer suporte e orientação aos militares em relação às suas carreiras. Essa repartição desempenha um papel fundamental na divulgação de informações relevantes, no aconselhamento sobre opções de progressão e no acompanhamento do desenvolvimento dos militares ao longo das suas carreiras.

Além disso, o Exército Português tem procurado promover a transparência e a justiça no processo de progressão na carreira. O Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) estabelece critérios claros, como qualificações, antiguidade, mérito demonstrado no desempenho profissional e as necessidades estruturais das Forças Armadas, que são considerados na promoção dos militares a diferentes postos.

O EMFAR também destaca a importância do desenvolvimento de competências prioritárias para os militares, como capacidade de adaptação, comunicação, competências técnicas, autodesenvolvimento e liderança. Essas competências são identificadas como fundamentais para o progresso na carreira militar.

Outra medida adotada pelo Exército Português é a implementação de mecanismos reguladores, que visam garantir a flexibilidade na gestão do processo de progressão na carreira. Esses mecanismos permitem uma abordagem adaptativa às mudanças nas condições e exigências operacionais, possibilitando uma gestão mais eficiente e alinhada com as necessidades dos militares e da instituição.

No entanto, é importante destacar que a Gestão de Carreiras enfrenta desafios significativos. É necessário encontrar um equilíbrio entre as expectativas individuais dos militares e as necessidades operacionais da instituição. Além disso, a otimização da Gestão de Carreiras requer uma mudança de mentalidade, uma compreensão aprofundada das necessidades e motivações dos militares, bem como o alinhamento de interesses.

Para enfrentar esses desafios, o Exército Português tem considerado diversas tendências futuras na Gestão de Carreiras. Isso inclui o maior envolvimento do militar na gestão de sua própria carreira e na tomada de decisões, a implementação da gestão por competências e descrição funcional, a transformação digital para otimizar processos e melhorar a comunicação, a criação de modelos de carreira com quadros especiais para militares com perfil adequado, e a implementação de incentivos e benefícios sociais para promover a satisfação geral dos militares, respondendo assim à Questão Derivada nº5 "**Que medidas poderiam vir a ser adotadas, que possam diminuir a insatisfação ou potenciar a satisfação dos oficiais e sargentos quanto à gestão das suas carreiras**?".

Deste modo, respondendo à Questão Central "**De que forma é que a Gestão de Carreiras tem impacto na satisfação profissional dos oficiais e sargentos dos Quadros Permanentes do Exército Português?**" este estudo revelou que diversos fatores têm impacto na satisfação dos indivíduos em relação à supervisão, natureza do trabalho, promoção, recompensas contingentes, condições operativas, comunicação e pagamento no Exército Português.

Os fatores que afetam negativamente a satisfação dos funcionários incluem a falta de uma cultura organizacional sólida, a perceção de altos custos associados à saída da organização, a falta de investimento emocional na organização e uma Gestão de Carreiras inadequada. Os oficiais tendem a ter maior satisfação com as oportunidades de promoção em comparação com os sargentos.

Esses resultados destacam a importância da cultura organizacional, Gestão de Carreiras e investimento pessoal na satisfação dos funcionários.

A participação ativa dos militares, juntamente com a cadeia de comando e a administração de recursos humanos, é considerada essencial na Gestão de Carreiras. A definição e desenvolvimento de competências prioritárias, como capacidade de adaptação, comunicação e liderança, também são enfatizadas. Também, a otimização da Gestão de Carreiras, a compreensão das necessidades e motivações dos militares e a implementação de um novo modelo de gestão são considerados importantes para promover a satisfação geral dos militares.

As respostas às QD e QC, consequentemente, aos objetivos gerais e específicos desta pesquisa, permitiram alcançar um conhecimento aprofundado sobre o tema da Gestão de Carreiras. Os resultados obtidos fornecem informações que podem contribuir para as organizações, neste caso específico para o Exército Português, como para o meio académico.

O tema em questão pode contribuir para a pesquisa de outros investigadores e académicos interessados na compreensão e no aprimoramento das práticas de Gestão de Carreiras. No entanto, é recomendado que sejam realizados mais estudos para completar os perfis organizacionais das práticas de Gestão de Carreiras e para investigar a sua evolução ao longo do tempo. Essas pesquisas adicionais podem fornecer uma visão mais abrangente e atualizada sobre o tema, permitindo uma compreensão mais aprofundada e o desenvolvimento de modelos de Gestão de Carreiras mais eficazes.

Durante a investigação, foram encontradas algumas limitações decorrentes da escassez de informações sobre as práticas de Gestão de Carreiras no Exército Português. Isso se deve ao fato de que a criação da Repartição responsável pela Gestão de Carreiras ser relativamente recente, o que significa que as suas práticas ainda estão em processo de implementação e consolidação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition, London and Philadelphia, Kogan Page.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition, London and Philadelphia, Kogan Page.

Appolinário, F. (2009). *Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas.

Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39(4), 347–366. doi:10.1002/(ISSN)1099-050X.

Bastos, B. P. M. D. (2008). A Obtenção de Recursos Humanos para os Quadros Permanentes das Forças Armadas: Que Formas de Recrutamento a privilegiar face à Actual Conjuntura. Lisboa: *Instituto de Estudos Superiores Militares*. http://hdl.handle.net/10400.26/11636

Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?. *International journal of management reviews*, 2(2), 183-203.

Branco, A., (2017). *Predisposição para o ingresso nas Forças Armadas: Um estudo sobre ações de recrutamento dirigido*, Pedrouços: Instituto Universitário Militar.

Branco, E. F. F. A. (2018). *A saída precoce dos oficiais médicos da Forças Armadas* (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.

Branco, A., (2014). *Planeamento e gestão da carreira dos Oficiais dos quadros permanentes das Forças Armadas Portuguesas. Linhas de força para uma efetiva reestruturação do modelo vigente*. Trabalho de investigação individual CPOG FA. IESM.

Cabrita, M., (2002). *A Carreira do Oficial do Exército do Quadro Permanente. Subsídios para um modelo renovado*. CSCD 2001/2002: IAEM.

Caetano, A., Vala, J., org. (2002) – *Gestão de Recursos Humanos : Contextos, processos e técnicas*. 2.ª ed. Lisboa : RH, 463 p. ISBN 972-96897- 8-4

Camara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2003) – *Humanator : Recursos humanos e sucesso empresarial*. 5.ª ed. Lisboa : Dom Quixote, 2003. 585 p. ISBN 972-20-2023-4.

Colquitt, J. A., LePine, J. A. & Wesson, M. J. (2019). *Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace*. (6.ª Ed.) Nova Iorque, USA: McGraw-Hill Education.

Cordeiro, J., Coimbra, A. & Santos, J., (2008). *Recursos Humanos e Gestão de Carreiras. Uma Perspetiva para o Futuro*. CPOG 2007-2008: IESM.

Dalpiaz, L. S., Zamberlan, L., Pizolotto, M. F. & Kuhn, I. N. (2014). *O Endomarketing em Instituições de Ensino Superior: Uma Avaliação na Perspectiva dos Colaboradores da Unijuí*. Xiv Colóquio Internacional De Gestão Universitária – CIGU A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131386

DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.

Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, (2001). Academia de ciências de Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian. II volume. Verbo. Pág. 3598; 3346;

Duarte, D. (2016). *Características relacionais do trabalho e a satisfação no trabalho dos Sargentos e Oficiais do Exército: o papel mediador da motivação*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Universidade de Lisboa, Lisboa.

Duarte, M. E. (2006). Desenvolvimento e Gestão de Carreiras: Prelúdio e fugas (ou a psicologia da construção da vida). *Revista Portuguesa de Psicologia*. 39, 41-63.

Duarte, M. E. (2009). The psychology of life construction. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 259-266.

Draper, N. R., & H. Smith (1998). *Applied Regression Analysis*, John Wiley and Sons, Inc., New York, (USA).

Fávero, L. P. ; Belfiore, P.; Silva, F. L., & Chan, B. L. (2009). *Análise de Dados, Modelagem Multivariada para Tomada de Decisões*, Rio de Janeiro, Editora Campus.

Ferrão, H. M. D. M. (2019). *Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional nos oficiais e sargentos dos quadros permanentes das forças armadas portuguesas* (Mestrado em Ciências Militares-Segurança e Defesa). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.

Ferreira, P. N. R. (2009). *As saídas da instituição militar como ferramenta de Gestão de Carreiras dos militares das Forças Armadas*. CEMC 2008/2009: IESM.

Field, A. (2009). *Descobrindo a estatística usando o SPSS-5*. Penso Editora.

Filho, D. B. F., & Júnior, J. A. D. S. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião pública*, 16, 160-185.

Filipe, C. (2000). *O Desenvolvimento de Carreira dos Oficiais dos Quadros Técnicos do Exército*. Pedrouços: Instituto de Altos Estudos Militares [IAEM].

Fragoso, P. (2021). *Práticas de recursos humanos, compromisso organizacional e desempenho dos militares: uma análise na Marinha Portuguesa*. (Doctoral dissertation), Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa [FPUL], Lisboa.

George, D. & Mallery, M. (2020*). IBM SPSS Statistics 26 Step by Step. A simple guide and reference*, New York and London, 16th Ed., Routledge.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Graça, L., (2018). A Saída Precoce dos Oficiais Médicos das Forças Armadas [Entrevista].

Gomes, R. (2001). A análise de dados em pesquisa qualitativa. In M. C. S. MINAYO (org.)

Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations [1]. *Journal of management Studies*, 24(5), 503-521.

Lessard-Hébart, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1994). *Investigação qualitativa: Fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Lopes, P. (2003). *A Gestão de Carreira do Oficial do Quadro Permanente, Saídas Laterais e inserção no mercado de trabalho*. CEM 2001-2003: IAEM.

Hall, D. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. London: Sage Publications.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.

Kim, H. Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 38(1), 52. https://doi.org/10.5395/rde.2013.38.1.52

Kinouchi, R. R. (2007*). Notas introdutórias ao pragmatismo clássico*. Scientiae studia, 5, 215-226.

Lessard-Hébart, M., Goyette, G. e Boutin, G. (1994). *Investigação qualitativa: Fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Malhão, A. (2010). *A formação profissional como incentivo à prestação de serviço militar em regime de contrato*. Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.

Martins, A. F. C. (2010). *Preocupações de carreira e adaptabilidade: estudo exploratório com uma amostra de candidatos a sargentos e oficiais do Exército Português* (Doctoral dissertation). Universidade de Lisboa, Lisboa.

Martins, C., (1998). *Um modelo de carreira dos oficiais do quadro permanente*. CEM 1996/1998: IAEM.

Martins, J. (1997) – *Desenvolvimento de carreiras dos militares dos quadros permanentes: Enquadramento estatutário*. Lisboa: IAEM. TILD do CSCD 1996-1997.

Mateus, M. (2017). *O desenvolvimento da carreira dos oficiais das Forças Armadas. Mitigar a incerteza e insegurança*, Estudo 5. Em: L. (. Santos, ed. *Modelos de Desenvolvimento e Gestão de Carreiras nas Forças Armadas Portuguesas. Análise crítica e formas de intervenção*. Coleção "ARES", 16 ed. Lisboa: Instituto Universitário Militar, pp. 401- 480.

Monteiro, M. H. N. (2016). *Comprometimento organizacional: um estudo no 17º Regimento de Cavalaria Mecanizado*. (Bacharelado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychological Theory*. New York, NY: MacGraw-Hill.

Oliveira, A. P. C. D. (2021). *Perceção de justiça na avaliação do desempenho: efeitos no comprometimento organizacional e satisfação profissional-O caso da Região de Turismo do Algarve* (Mestrado), Universidade do Algarve.

Oliveira, U. (2009). *Institucionalização de um sistema de acompanhamento e aconselhamento permanente das carreiras militares, com previsão de pontos de aferição e eventual saída da organização*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM).

Pinto, M. P. C. (2011). *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com desempenho na carreira* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Pinto, M. A. M. (2021). *As determinantes de Turnover dos oficiais do quadro permanente do Exército Português*. (Tese de Mestrado). Academia Militar, Lisboa.

Pombo, E.M., (2005). *A Carreira do oficial do Quadro Permanente do Exército - Contributos para uma redefinição. Implicações face ao enquadramento legal*. Trabalho Individual de Longa Duração do Curso de Estado-Maior. IAEM.

Ribeiro, I. C. P. (2012). *Gestão de Carreiras no Exército Português: Uma proposta de modelo aplicado* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão).

Robbins, S.P. (2005). *Comportamento organizacional.* 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rodrigues, D. M. (2015). *A satisfação dos profissionais no setor da saúde* [Dissertação de Mestrado]. Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo e Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade do Algarve.

Rosado, D., Romão, A., Baltazar, M. S., Fonseca, D., & Lopes, H. S. C. (2017). Forças Armadas, cultura organizacional e valores partilhados: Estratégia, profissionalismo militar e desafios na gestão de recursos humanos do Exército. Em *Proceedings of the II International Meeting of ISSOW, Work, Professions and Organizatizions* (pp. 331-347).

Rosinha, A. J., Santos, H. L., Matias, C. E., & Marques, N. M. (2003). O desenvolvimento da Carreira do Oficial do Exército: Importância da Socialização e da Motivação do Aluno da Academia Militar. *Revista de Psicologia Militar*, *14*, 81-97.

Sá, A. M. S. D., Martins-Silva, P. D. O., & Funchal, B. (2014). Burnout: o impacto da satisfação no trabalho em profissionais de enfermagem. *Psicologia & Sociedade*, 26, 664-674.

Santos, L. (2017). Evolução do modelo de desenvolvimento e Gestão de Carreiras dos oficiais dos quadros permanentes das Forças Armadas portuguesas. Análise crítica e subsídios para uma intervenção, Estudo 2. *Modelos de Desenvolvimento e Gestão de Carreiras nas Forças Armadas Portuguesas. Análise crítica e formas de intervenção*. Coleção "ARES". Lisboa: Instituto Universitário Militar.

Santos, L., Damásio, L., & Sousa, A. (2012). A racionalização de recursos humanos nas Forças Armadas. *Boletim Ensino e Investigação*, (13), 77-103.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. In Pearson education. (5th ed.). https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/qmr.2000.3.4.215.2/full/html

Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 1, 42-70.

Silva, A. J. H. da. (2014). Metodologia de Pesquisa: Conceitos Gerais. *Universidade Estadual Do Centro-Oeste Unicentro*, 57. http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/841/1/Metodologiada-pesquisa-científica-conceitos-gerais.pdf

Silva, M. R. M. (2012). *Satisfação Profissional: Enfermeiros especialistas em enfermagem de reabilitação*. Viseu: Instituto Politécnico de Viseu. http://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/1674

Silva, N., (2010). *As carreiras dos oficiais das Forças Armadas Portuguesas e a articulação com o sistema de formação complementar*. CPOG 2009/2010: IESM.

Siqueira, M.M.M. (2008). Satisfação no trabalho. In: Siqueira, M. M. M. (Org.). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: rtmed.

Super, D. E. (1983). Assessment in career guidance: Toward truly developmental counselling. *The Personnel and Guidance Journal*. 61(9), 555-562.

Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of HR work: Individuals, organizations and leadership. *Human resource development international*, 17(1), 1-9.

Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., e Lake, D. G.1(995). Human resource competencies: An empirical assessment. Human Resource Management, 34(4), 473-495.

Zanella, L. C. H. (2006). Metodologia da pesquisa. SEAD/UFSC.

Xie, M., Wang, G., Wu, Y. J., & Shi, H. (2023). How Does Organizational Career Management Benefit Employees? The Impact of the "Enabling" and "Energizing" Paths of Organizational Career Management on Employability and Job Burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1259.

Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, 1(3), 1-5.

Oliveira, U. (2009). *Institucionalização de um sistema de acompanhamento e aconselhamento permanente das carreiras militares, com previsão de pontos de aferição e eventual saída da organização.* Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM).

Saramago, J. M. B. (2021). Gestão de carreira: reflexão sobre desafios futuros do Exército. Porto: Direção de Administração de Recursos Humanos.

Saraiva, A. C. C. (2021). Gestão de Carreira Perspetivas Futuras para o Exército Português In J. M. Barreiro Saramago (Ed.), Gestão de carreira: reflexão sobre desafios futuros do Exército (pp. 56-65). Porto: Direção de Administração de Recursos Humanos.

Fontes jurídicas

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2015). Decreto-Lei n.º 90/2015: Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas. Diário da República, n.º 104/2015, Série I.

Assembleia da República (1989). Lei n.º 11/89: Bases gerais do estatuto da condição militar. Diário da República n.º 125/1989, Série I.

APÊNDICES

APÊNDICE I – AVALIAÇÃO ESTATÍSTICA DOS DADOS

Após a conclusão da recolha de dados, que resultou em uma amostra de 256 oficiais do Quadro Permanente do Exército Português foram realizados procedimentos estatísticos divididos em três etapas para analisar a validade e fiabilidade do questionário. Essas fases incluíram a avaliação estatística dos dados e avaliação da fiabilidade. Neste apêndice, foram realizadas análises de estatística descritiva para verificar as condições de normalidade e linearidade dos dados. Essas análises estatísticas são importantes para avaliar a distribuição dos dados recolhidos e verificar se os pressupostos necessários para a aplicação de determinadas técnicas estatísticas são atendidos.

A avaliação da linearidade dos dados é relevante quando se deseja realizar análises de regressão ou correlação. Essa análise verifica se a relação entre as variáveis é linear, ou seja, se as mudanças em uma variável estão relacionadas a mudanças proporcionais em outra variável. Ao realizar essas análises de estatística descritiva, foi possível verificar se os dados recolhidos atendem aos pressupostos necessários para as análises estatísticas subsequentes, garantindo a adequação das técnicas aplicadas e a validade dos resultados obtidos.

Foram executadas análises de estatística descritiva para verificar as condições de normalidade e linearidade dos dados.

Como demonstrado na Tabela nº6, os valores das médias do questionário "Gestão de Carreiras" variam entre 1,73 ± 0.934 de Desvio-padrão e 4,28 ± 1,123 de Desvio-padrão.

Tabela nº 6. Estatísticas descritivas "Gestão de Carreiras".

	Média ± Desvio-padrão	**Mediana**	**Mínimo**	**Máximo**	**Assimetria**	***Curtose***	**Kolmogorov-Smirnov**
Q1.1	4,28 ± 1,123	5,00	1	5,00	-1,7208	2,1796	< ,001
Q1.2	2,01 ± 1,059	2,00	1	5,00	0,8230	-0,1558	< ,001
Q1.3	2,25 ± 1,113	2,00	1	5,00	0,5415	-0,6212	< ,001
Q1.4	1,83 ± 0,957	2,00	1	5,00	0,9366	0,0837	< ,001
Q1.5	1,71 ± 0,870	1,00	1	5,00	1,0388	0,3595	< ,001
Q1.6	1,73 ± 0,934	1,00	1	5,00	1,2027	0,7748	< ,001
Q1.7	1,80 ± 0,935	2,00	1	5,00	0,9590	0,1897	< ,001
Q1.8	2,64 ± 1,156	3,00	1	5,00	0,0446	-1,0443	< ,001
Q1.9	3,27 ± 1,390	3,00	1	5,00	-0,2978	-1,1395	< ,001

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Jamovi.

Como demonstrado na Tabela nº7, os valores das médias do questionário "Gestão de Carreiras" variam entre 1,70 ±0,94 de Desvio-padrão e 4,16 ±1,14 de Desvio-padrão.

Tabela nº 7. Estatísticas descritivas "Satisfação Profissional".

	Média ± Desvio-padrão	**Mediana**	**Mínimo**	**Máximo**	**Assimetria**	***Curtose***	**Kolmogorov-Smirnov**
Q2.1	1,94 ± 1,00	2,00	1	5	0,9698	0,2927	< ,001
Q2.2	4,16 ±1,14	5,00	1	5	-1,4432	1,2343	< ,001
Q2.3	3,42 ±1,39	4,00	1	5	-0,3996	-1,1042	< ,001
Q2.4	1,70 ±0,94	1,00	1	5	1,3827	1,4434	< ,001
Q2.5	3,30 ±1,23	3,00	1	5	-0,1686	-0,9100	< ,001
Q2.6	2,00 ±1,01	2,00	1	5	0,7059	-0,4418	< ,001
Q2.7	2,11 ±1,05	2,00	1	5	0,6229	-0,4096	< ,001
Q2.8	2,11 ±1,07	2,00	1	5	0,7336	-0,2031	< ,001
Q2.9	3,49 ±1,24	4,00	1	5	-0,7818	-0,3406	< ,001
Q2.10	2,14 ±1,12	2,00	1	5	0,8607	0,1228	< ,001
Q2.11	2,27 ±1,15	2,00	1	5	0,7917	-0,0958	< ,001
Q2.12	3,68 ±1,08	4,00	1	5	-0,8096	0,3187	< ,001
Q2.13	3,50 ±1,09	4,00	1	5	-0,4466	-0,3881	< ,001
Q2.14	2,05 ±1,02	2,00	1	5	0,8205	0,1090	< ,001
Q2.15	1,80 ±0,88	2,00	1	5	1,1745	1,5399	< ,001
Q2.16	3,90 ±1,25	4,00	1	5	-1,1534	0,3473	< ,001
Q2.17	2,73 ±1,01	3,00	1	5	-0,0232	-0,5570	< ,001
Q2.18	2,84 ±1,06	3,00	1	5	0,2339	-0,4994	< ,001
Q2.19	3,49 ±1,03	4,00	1	5	-0,3990	-0,2311	< ,001
Q2.20	3,35 ±1,09	3,00	1	5	-0,3369	-0,4967	< ,001
Q2.21	3,34 ±1,13	3,00	1	5	-0,1558	-0,8483	< ,001
Q2.22	2,56 ±1,09	2,00	1	5	0,3330	-0,6310	< ,001
Q2.23	3,79 ±1,05	4,00	1	5	-0,4852	-0,4920	< ,001
Q2.24	3,90 ±0,95	4,00	1	5	-0,5111	-0,4402	< ,001
Q2.25	4,13 ±0,83	4,00	1	5	-1,0300	1,6679	< ,001
Q2.26	2,93 ±1,20	3,00	1	5	0,1438	-0,9189	< ,001
Q2.27	2,44 ±1,03	2,00	1	5	0,5804	-0,0714	< ,001
Q2.28	2,73 ±1,14	3,00	1	5	0,2748	-0,7513	< ,001
Q2.29	3,59 ±0,95	4,00	1	5	-0,8022	0,6603	< ,001
Q2.30	3,76 ±1,06	4,00	1	5	-0,7799	0,1224	< ,001
Q2.31	3,46 ±1,04	4,00	1	5	-0,6575	0,0231	< ,001
Q2.32	2,23 ±1,04	2,00	1	5	0,4027	-0,8317	< ,001
Q2.33	3,08 ±1,28	3,00	1	5	-0,0681	-1,0376	< ,001
Q2.34	3,56 ±1,21	4,00	1	5	-0,3732	-0,9168	< ,001
Q2.35	2,74 ±1,06	3,00	1	5	0,2860	-0,4400	< ,001

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Jamovi.

Como demonstrado na Tabela nº8, os valores das médias do questionário "Gestão de Carreiras" variam entre 2,10 ±1,20 de Desvio-padrão e 3,80 ±1,11 de Desvio-padrão.

Tabela nº 8. Estatísticas descritivas "Comprometimento Organizacional".

	Média ± Desvio-padrão	Mediana	Mínimo	Máximo	Assimetria	*Curtose*	Kolmogorov-Smirnov
Q3.1	2,46 ±1,24	2,00	1	5	0,52+E2:E1930	-0,769	< ,001
Q3.2	3,80 ±1,11	4,00	1	5	-0,7399	-0,262	< ,001
Q3.3	2,41 ±1,12	2,00	1	5	0,4649	-0,559	< ,001
Q3.4	3,30 ±1,21	4,00	1	5	-0,4695	-0,666	< ,001
Q3.5	3,25 ±1,33	3,00	1	5	-0,2648	-1,044	< ,001
Q3.6	2,47 ±1,29	2,00	1	5	0,4122	-0,962	< ,001
Q3.7	2,94 ±1,40	3,00	1	5	0,0947	-1,272	< ,001
Q3.8	2,34 ±1,24	2,00	1	5	0,5099	-0,865	< ,001
Q3.9	3,50 ±1,33	4,00	1	5	-0,5425	-0,832	< ,001
Q3.10	2,10 ±1,20	2,00	1	5	0,8727	-0,203	< ,001
Q3.11	2,80 ±1,33	3,00	1	5	0,0832	-1,134	< ,001
Q3.12	2,48 ±1,32	2,00	1	5	0,5280	-0,873	< ,001
Q3.13	2,60 ±1,28	2,00	1	5	0,3607	-0,934	< ,001
Q3.14	2,33 ±1,10	2,00	1	5	0,4866	-0,451	< ,001
Q3.15	2,72 ±1,11	3,00	1	5	0,0483	-0,728	< ,001
Q3.16	2,40 ±1,19	2,00	1	5	0,5746	-0,557	< ,001
Q3.17	2,82 ±1,27	3,00	1	5	0,0927	-1,068	< ,001
Q3.18	2,55 ±1,25	2,00	1	5	0,3164	-0,976	< ,001

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Jamovi.

De acordo com o valor de p do teste de Kolmogorov-Smirnov, conclui-se que as respostas aos diferentes itens não seguem uma distribuição normal ($p < 0,001$).

Contudo, segundo Kim (2013), analisando os valores da *Curtose*, com base na amostra de tamanho médio ($50 < n < 300$), se o valor absoluto de z for maior que 3,29 com um nível de significância de 0,05, então a hipótese nula deve ser rejeitada e pode-se concluir que a distribuição da amostra não é normal, sendo que o maior valor absoluto que se verifica na Tabela nº6 é 2,17 , na Tabela nº7 é 1,66 e na Tabela nº8 é -0,26 que significa que a distribuição da amostra em questão pode ser considerada normal.

Segundo os dados da Tabela nº9, e tomando como pontos intermédios da escala utilizada, "2" (Discordo) e "3" (Nem concordo nem discordo), são apresentadas as médias das variáveis:

- Discordância, os fatores: **Pagamento** (M=2,02; DP=0,768); **Promoção** (M=2,23; DP=0,812); **Recompensas contingentes** (M=2,76; DP=0,820) e **Condições operativas** (M=2,38; DP=0,724).

- Nem concorda nem discorda, os fatores: **Supervisão** (M=3,69; DP=0,965); (M=3,59; DP=0,800); **Natureza do trabalho** (M=3,52; DP=0,863);

A variável **Comunicação** não foram analisados devido a sua consistência interna apresentar os valores inaceitáveis (<0,6) (Tabela nº9).

Tabela nº 9. – Estatística descritiva e covariância das variáveis em estudo "Satisfação Profissional".

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7
1-Pagamento	2,01	0,768	-----	-0,754	0,082	**0,616**	-0,202	-0,108	**0,532**
2-Promoção	2,23	0,812		-------	-0,257	-0,546	0,138	0,231	**0,478**
3-Supervisão	3,69	0,965			-------	**0,553**	-0,154	-0,286	0,384
4-Recompensas contingentes	2,76	0,820				-------	-0,376	-0,430	-0,430
5-Condições operativas	2,38	0,724					-------	0,265	-0,272
6-Natureza do trabalho	3,52	0,863						------	-0,335
7-Comunicação	2,71	0,556							-------

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Jamovi.

Segundo a Tabela nº9, verifica -se uma correlação significativa entre os fatores:

-Recompensas contingentes e:

- Pagamento (r=0,616, p<0,01);
- Supervisão (r=0,553, p<0,01);

Segundo os dados da Tabela nº10, e tomando como pontos intermédios da escala utilizada, "2" (Discordo) e "3" (Nem concordo nem discordo), são apresentadas as médias das variáveis:

- Discordância, os fatores: **CA** (M=3,50; DP=0,951); **CN** (M=2,71; DP=1,03) e **CC** (M=2,64; DP=0,728).

- Nem concorda nem discorda, os fatores: **CA** (M=3,50; DP=0,951);

Analisando a Tabela nº X verifica-se que não existe covariância entre os três fatores.

Tabela nº 10. – Estatística descritiva e covariância das variáveis em estudo "Comprometimento Organizacional"

	Média	DP	CA	CN	CC
CA	3,50	0,95	----	-0,70	0,06
CN	2,71	1,03		-----	0,08
CC	2,64	0,72			-----

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Jamovi.

Relativamente aos dados da Tabela nº11, e tomando como pontos intermédios da escala utilizada, "2" (Discordo) e "3" (Nem concordo nem discordo), são apresentadas as médias das variáveis:

- Discordância, os fatores: **Gestão de Carreiras no Exército** (M=1,89; DP=0,80) e **Desenvolvimento de Uma Cultura Organizacional** (M=2,45; DP=0,98).

- Nem concorda nem discorda, o fator: Impacto da Gestão de Carreira (M=3,77; DP=1,04)

Tabela nº 11. – Estatística descritiva e covariância das variáveis em estudo "Gestão de Carreiras"

	Média	DP	GC_1	GC_2	GC_3
Gestão de Carreiras no Exército (GC_1)	1,89	0,80	------	-0,22	0,24
Desenvolvimento de Uma Cultura Organizacional (GC_2)	2,45	0,98		-----	0,19
Impacto da Gestão de Carreira (GC_3)	3,77	1,04			-----

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Jamovi

APÊNDICE II – FIABILIDADE DOS QUESTIONÁRIOS

Field (2009), indica que em termos estatísticos, a maneira padrão para analisar a fiabilidade é representada na ideia de que itens individuais (ou um conjunto de itens) devem produzir resultados similares. Deste modo, a consistência interna de cada dimensão foi avaliada por meio da análise do coeficiente alfa de Cronbach (α).

De acordo com Field (2009), um valor de alfa de Cronbach (α) entre 0,7 e 0,8 é considerado aceitável para indicar a fiabilidade de uma escala. Valores significativamente mais baixos podem indicar uma escala pouco fiável. Analisando os valores da Tabela nº12, verifica-se uma boa consistência interna, visto que os valores absolutos variam entre 0,799 de mínimo e 0,856 de máximo.

Tabela nº 12. Valores de consistência interna "Gestão de Carreiras".

	α de Cronbach	
Q1.1	0,856	Bom
Q1.2	0,804	Bom
Q1.3	0,803	Bom
Q1.4	0,803	Bom
Q1.5	0,800	Bom
Q1.6	0,799	Razoável
Q1.7	0,804	Bom
Q1.8	0,823	Bom
Q1.9	0,849	Bom

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Jamovi.

De seguida foi analisada a consistência interna do questionário "Satisfação Profissional" a partir da análise do coeficiente alfa de Cronbach. De acordo com Hill e Hill (2002), os valores do coeficiente alfa podem ser interpretados da seguinte forma: **Inaceitável**: se o valor for menor ou igual a 0,6; **Fraco**: se o valor estiver entre 0,6 (exclusivo) e 0,7 (inclusive); **Razoável**: se o valor estiver entre 0,7 (exclusivo) e 0,8

(inclusive); **Bom**: se o valor estiver entre 0,8 (exclusivo) e 0,9 (inclusive) e **Excelente**: se o valor for igual ou superior a 0,9.

Tabela nº 13. – Valores de consistência interna "Satisfação Profissional".

	α de Cronbach	
Pagamento	**0,604**	Fraco
Promoção	0,726	Razoável
Supervisão	0,859	Bom
Recompensas contingentes	0,783	Razoável
Condições operativas	**0,620**	Fraco
Natureza do trabalho	0,836	Bom
Comunicação	**0,556**	Inaceitável

Fonte: Elaboração própria

Segundo a Tabela nº13, o Fator Comunicação representa a menor consistência interna (0.556), sendo que é considerado como inaceitável. Os fatores como Pagamento, Condições operativas representam valores abaixo do razoável. Contudo, segundo DeVellis (1991), em algumas áreas das ciências sociais, como psicologia, educação e saúde, um valor de alfa de Cronbach de 0,6 pode ser considerado aceitável em certos contextos de pesquisa.

De seguida foi analisada a consistência interna a partir da análise do coeficiente alfa de Cronbach do questionário "Comprometimento Organizacional". Sendo que segundo a Tabela nº14, todos os valores encontram-se aceitáveis, pois os seus valores são maiores que 0,6 (DeVellis, 1991).

Tabela nº14. – Valores de consistência interna "Comprometimento Organizacional".

	α de Cronbach	
CA	0,850	Bom
CN	0,881	Bom
CC	0,701	Razoável

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE III - FATORES DO QUESTIONÁRIO

Validade da análise fatorial

Neste apêndice, são apresentados os resultados da análise fatorial realizada nas partes II, III e IV do questionário. Inicialmente, foi realizada uma análise fatorial exploratória da Parte II, que compreende as perguntas relacionadas à Gestão de Carreiras. Essa análise teve como objetivo identificar os fatores subjacentes a essa dimensão do estudo, utilizando a rotação VARIMAX, que procura maximizar a dispersão das cargas dentro dos fatores, resultando em agrupamentos mais interpretáveis de variáveis, conforme descrito por Field (2009).

Além disso, foi conduzida uma análise fatorial confirmatória envolvendo as Partes III e IV do questionário. Essa análise teve como objetivo confirmar a estrutura fatorial proposta e comparar os resultados com estudos anteriores que utilizaram essas medidas. A análise fatorial confirmatória é uma técnica estatística que procura verificar se a estrutura fatorial teórica proposta pelos pesquisadores é adequada para explicar os dados recolhidos. Dessa forma, foi possível avaliar a consistência dos resultados obtidos nesse estudo em relação a estudos anteriores, contribuindo para a validação das medidas utilizadas.

Tabela nº 15. Fatores de questionário "Gestão de Carreiras".

	F1	F2	F3	Singularidade
Q1.1			**0,856**	0,265
Q1.2	**0,774**			0,363
Q1.3	**0,561**	**0,510**		0,421
Q1.4	**0,735**			0,389
Q1.5	**0,821**			0,264
Q1.6	**0,784**	0,305		0,289
Q1.7	**0,728**	0,313		0,372
Q1.8		**0,657**		0,479
Q1.9			0,437	0,727

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Jamovi.

Tabela nº 16. Fatores de questionário "Satisfação Profissional".

	Supervisão (SF1)	Natureza do trabalho (SF2)	Promoção (SF3)	Recompensas contingentes (SF4)	Condições operativas (SF5)	Comunicação (SF6)	Pagamento (SF7)	(não considerado)	Singularidade
Q.1			0,300						0,669
Q.2							0,423		0,661
Q.3							**0,626**		0,441
Q.4			0,378					0,356	0,484
Q.5							0,481		0,604
Q.6			0,481						0,510
Q.7			**0,829**						0,358
Q.8			**0,776**						0,258
Q.9	-0,814								0,261
Q.10	**0,673**								0,517
Q.11	**0,705**								0,407
Q.12	-0,802								0,368
Q.13				0,383					0,557
Q.14									0,681
Q.15									0,501
Q.16									0,813
Q.17	-0,375			0,338					0,411
Q.18				**0,548**					0,526
Q.19				**0,614**					0,459
Q.20				**0,732**					0,381
Q.21					0,311				0,572
Q.22					-0,317				0,725
Q.23					**0,688**				0,525
Q.24					**0,817**				0,303
Q.25	-0,455			0,330					0,562
Q.26	0,396								0,543
Q.27	0,430								0,619
Q.28		-0,365							0,609
Q.29		**0,828**							0,331
Q.30		**0,896**							0,207
Q.31		**0,849**							0,203
Q.32						-0,532			0,489
Q.33						**0,505**			0,742
Q.34						**0,797**			0,361
Q.35									0,861

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Jamovi.

Tabela nº 17. Fatores de questionário "Comprometimento Organizacional".

	CC	CN	CA	Singularidade
Q.1			-0,835	0,328
Q.2			**0,795**	0,428
Q.3			-0,678	0,446
Q.4			**0,581**	0,625
Q.5			**0,614**	0,419
Q.6		**0,838**		0,244
Q.7		-0,554		0,597
Q.8		**0,830**		0,278
Q.9			0,449	0,585
Q.10		**0,924**		0,218
Q.11		0,491	0,346	0,434
Q.12	**0,703**			0,507
Q.13	**0,715**			0,453
Q.14	**0,753**			0,408

Q.15	**0,550**	0,695
Q.16	**0,784**	0,388
Q.17	**0,781**	0,397
Q.18	0,429	0,593

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Jamovi.

APÊNDICE IV-INQUÉRITO POR QUESTIONÃRIO

Este Questionário é realizado no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada que confere o grau de Mestre em Ciências Militares, na especialidade de Administração Militar, subordinado ao tema "*O Impacto da Gestão de Carreiras na Satisfação Profissional dos Militares do Exército Português*".

A sua resposta é importante para a análise e perceção da sua satisfação ao longo da carreira militar, tanto a nível profissional (progressão, louvores e recompensas) como a nível pessoal (camaradagem, bem-estar social).

Os dados obtidos serão tratados de forma geral e não individualizada, de forma a promover o seu anonimato e a natureza confidencial do questionário. Nesse âmbito, os seus dados serão conservados pelos prazos e condições legalmente previstos e de acordo com as orientações prestadas pela Comissão Nacional de Proteção de Dados, prevista no Regulamento (UE) 2016/679 de 27 de abril de 2016, que entrou em vigor em 25 de maio de 2018.

O tempo estimado para o preenchimento do questionário é de **15 minutos**.

Parte I - Dados do Militar

Secção 1- As questões seguintes pretendem conhecê-lo(a) melhor.

1-Género com o qual se identifica

- Masculino
- Feminino
- Não se identifica com os termos
- Prefere não dizer

2- Idade

- Entre 20 e 24 anos
- Entre 25 e 29 anos
- Entre 30 e 39 anos
- Entre 40 e 49 anos
- mais de 50 anos

3- Situação familiar

- Solteiro(a)
- Casado(a) / União de facto
- Divorciado(a) / Separado(a)
- Viúvo(a)

4-Comando/Unidade onde presta serviço

Caso se encontre colocado(a) fora do Ramo, indique a U/E/O no campo "Outro"

- Comando do Exército e órgãos do EM
- OCAD- Comando do Pessoal (U/E/O CmdPess)
- OCAD- Comando da Logística (U/E/O CmdLog e Direção de Finanças)
- Comando das Forças Terrestres (QG CFT, QG ZMA, QG ZMM, QG BrigRR, QG BrigInt, QG BrigMec)
- Órgãos de Conselho e Inspeção
- Órgãos de Base – (Obtenção e Adm. de RH, Aprontamento de Forças, Apoio Logístico, Apoio e Formação, Divulgação e Perseverança da Cultura Militar)
- Órgãos de Apoio a mais que um ramo
- Outro Qual? _____

5-Tipo de prestação de serviço

- QP
- RV/RC

6- Posto

- General
- Tenente-General
- Major-General
- Brigadeiro-General
- Coronel
- Tenente-Coronel
- Major
- Capitão
- Tenente
- Alferes
- Aspirante
- Sargento Mor
- Sargento-Chefe
- Sargento-Ajudante
- Primeiro-Sargento
- Segundo-Sargento
- Furriel
- Segundo-Furriel
- Cabo-Adjunto
- Primeiro-Cabo
- Segundo-Cabo
- Soldado

7-Há quanto tempo está colocado na atual unidade

- 1 anos
- 2 anos
- 3 anos
- 4 anos
- 5 anos
- 6 anos
- 7 anos
- 8 anos
- 9 anos
- 10 ou mais anos

8-Situação relativa à distância entre a sua Residência e o seu local de trabalho

- Até aos 20km
- Entre 21km e 49km
- Entre 50km e 99km
- Entre 100km e 149km
- Mais de 150km

Parte II - Estudo de campo sobre a **Gestão de Carreiras**

Para cada questão, selecione a resposta assinalando o círculo correspondente.

Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	**2**	**3**	**4**	**5**

1. Considera que a Gestão de Carreiras tem um impacto significativo na satisfação profissional?					
2. O suporte oferecido pela Gestão de Carreiras é adequado para o desenvolvimento de habilidades e competências?					
3. O Exército valoriza e reconhece o trabalho dos militares de maneira apropriada?					
4. O sistema de Gestão de Carreiras é transparente e justo?					
5. O Exército disponibiliza recursos suficientes para ajudar aos militares no planeamento das suas carreiras?					

6.	O Exército fornece feedback apropriado sobre desempenho e progresso na carreira?					
7.	A Gestão de Carreiras oferece flexibilidade suficiente para atender às necessidades pessoais dos militares?					
8.	O Exército proporciona oportunidades de trabalho desafiadoras e diversificadas para os militares?					
9.	Na sua opinião, qual é o impacto da Gestão de Carreiras no comprometimento organizacional?					

Parte III - Estudo de campo sobre a Satisfação no Trabalho

Para cada questão, selecione a resposta assinalando o círculo correspondente.

Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	**2**	**3**	**4**	**5**

1.	Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.					
2.	Os aumentos são muito poucos e espaçados entre si.					
3.	Quando penso no que me pagam, sinto que não sou apreciado pelo Exército.					
4.	Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades de aumentos salariais.					
5.	No meu trabalho, há realmente poucas oportunidades para promoções.					
6.	Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos.					
7.	As pessoas progridem aqui tão rapidamente como em outros locais.					
8.	Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.					
9.	O meu chefe é competente a fazer o seu trabalho.					
10.	O meu chefe é injusto/a comigo.					

11. O meu chefe mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados.					
12. Gosto do meu chefe.					
13. Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.					
14. Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece.					
15. O pacote de benefícios que temos é justo.					
16. Há benefícios que não temos e devíamos ter.					
17. Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento.					
18. Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado.					
19. Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui.					
20. Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam.					
21. Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho.					
22. Os meus esforços para fazer um bom trabalho, raramente são bloqueados por burocracias.					
23. Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.					
24. Tenho demasiado trabalho burocrático.					
25. Gosto das pessoas com quem trabalho.					
26. Considero que tenho de trabalhar mais na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho.					
27. Há demasiados conflitos no trabalho.					
28. Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido.					
29. Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.					
30. Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho.					
31. O meu trabalho é agradável.					
32. Considero que a Comunicação interna do Exército parecem boas.					
33. Os objetivos do Exército não são claros para mim.					
34. Sinto frequentemente que não sei o que se passa com o Exército.					
35. As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas.					

Fonte: Versão adaptada por Malheiro (2009) de Paul E. Spector (1997, p. 3).

Parte II - Estudo de campo sobre o **Comprometimento Organizacional**

Para cada questão, selecione a resposta assinalando o círculo correspondente.

Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	**2**	**3**	**4**	**5**

1.	**Não me sinto "emocionalmente ligado" ao Exército.**					
2.	O Exército tem um grande significado pessoal para mim.					
3.	**Não me sinto como "fazendo parte da família" no Exército.**					
4.	Na realidade sinto os problemas do Exército como se fossem meus.					
5.	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira no Exército.					
6.	Eu não iria deixar o Exército neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.					
7.	**Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer no Exército onde estou atualmente.**					
8.	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar o Exército no presente momento.					
9.	O Exército merece a minha lealdade.					
10.	Sentir-me ia culpado se deixasse o Exército agora.					
11.	Sinto que tenho um grande dever para com o Exército.					
12.	Acredito que há muitas poucas alternativas para poder pensar em sair do Exército.					
13.	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse fazer.					
14.	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta Organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.					
15.	**Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material, quanto de vontade pessoal.**					
16.	Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da					

escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.					
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta Organização neste momento.					
18. Como já dei tanto a esta Organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.					

Fonte: Versão validada por Fachada (2015) da versão portuguesa de Nascimento et al., (2008) da Escala original de Meyer e Allen (1997).

APÊNDICE V -INQUÉRITO POR ENTREVISTA

Este inquérito por entrevista é realizado no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada que confere o grau de Mestre em Ciências Militares, na especialidade de Administração Militar, subordinado ao tema "O Impacto da Gestão de Carreiras na Satisfação Profissional dos Oficiais e Sargentos dos Quadros Permanentes do Exército Português". O seu contributo é muito importante para o sucesso e realização da investigação, garantindo a sua confidencialidade. Os dados obtidos serão tratados de forma geral e não individualizada, de forma a promover o seu anonimato e a natureza confidencial do questionário. Nesse âmbito, os seus dados serão conservados pelos prazos e condições legalmente previstos e de acordo com as orientações prestadas pela Comissão Nacional de Proteção de Dados, prevista no Regulamento (UE) 2016/679 de 27 de abril de 2016, que entrou em vigor em 25 de maio de 2018.

No final do estudo, será elaborado um relatório em linguagem não técnica para ser entregue ao comando da(s) unidade(s) envolvida(s). O comando ficará encarregado de divulgar o relatório aos participantes. Se preferir receber essa informação pessoalmente, pode entrar em contacto com o orientador deste projeto, o Professor-Auxiliar Flávio Ivo Riedlinger de Magalhães (magalhaes.fir@exercito.pt) ou comigo, a Aspirante Fatima Eduardovna Gimranova (gimranova.fe@academiamilitar.pt).

Consentimento para realização de entrevista

Eu,_____ autorizo que a entrevista seja realizada, e que os dados aqui extraídos sejam utilizados única e, exclusivamente para efeitos desta investigação.

_____, ___de_____ de _____

Nome do Entrevistado:	
Função:	
Em Funções desde:	
Local:	
Data:	

Questões:

Q1-1: Quais são as oportunidades de crescimento profissional que estão disponíveis para os militares?

Q1-2: Como é que o Exército faz a gestão das expectativas de carreira dos militares e lida com os casos de insatisfação?

Q1-3: Quais são as competências que são prioritárias na Gestão de Carreiras dos militares do Exército?

Q1-4: De que forma é que as necessidades operacionais afetam a Gestão de Carreiras?

Q1-5: De que forma é que orçamento disponível para o Exército Português influencia a Gestão de Carreiras?

Q1-6: Quais são as principais medidas de apoio e desenvolvimento de carreiras para os militares no Exército português?

Q1-7: Como é que a Gestão de Carreiras no Exército Português evoluiu nos últimos anos?

Q1-8: Quais são os desafios que a Gestão de Carreiras enfrenta atualmente no Exército português?

Q1-9: Quais são as principais tendências futuras em Gestão de Carreiras que estão a ser consideradas pelo Exército português?

Q1-10: Na sua opinião, qual é o impacto da Gestão de Carreiras na satisfação profissional dos militares?

Q1-11: Que impacto considera que a Gestão de Carreiras tem no compromisso organizacional dos militares (condição militar)?

APÊNDICE VI - PERGUNTAS DE ENTREVISTAS

Questão Central	Tópicos	Questões da Entrevista
"De que forma é que a Gestão de Carreiras tem impacto na satisfação profissional dos oficiais e sargentos dos Quadros Permanentes do Exército português?"	Que tipo de medidas têm o Exército Português tomado para gerir as carreiras dos seus oficiais e sargentos?	Q1-1: Quais são as oportunidades de crescimento profissional que estão disponíveis para os militares? Q1-2: Como é que o Exército faz a gestão das expectativas de carreira dos militares e lida com os casos de insatisfação? Q1-3: Quais são as competências que são prioritárias na Gestão de Carreiras dos militares do Exército? Q1-6: Quais são as principais medidas de apoio e desenvolvimento de carreiras para os militares no Exército português? Q1-7: Como é que a Gestão de Carreiras no Exército Português evoluiu nos últimos anos?
	Medidas que poderiam vir a ser adotadas, para diminuir a insatisfação/ ou potenciar a satisfação	Q1-9: Quais são as principais tendências futuras em Gestão de Carreiras que estão a ser consideradas pelo Exército português?
	Impacto de Gestão de Carreiras na satisfação profissional	Q1-10: Na sua opinião, qual é o impacto da Gestão de Carreiras na satisfação profissional dos militares? Q1-11: Que impacto considera que a Gestão de Carreiras tem no compromisso organizacional dos militares?

	Obstáculos e desafios na Gestão de Carreiras	Q1-4: De que forma é que as necessidades operacionais afetam a Gestão de Carreiras? Q1-5: De que forma é que orçamento disponível para o Exército Português influencia a Gestão de Carreiras? Q1-8: Quais são os desafios que a Gestão de Carreiras enfrenta atualmente no Exército português?

APÊNDICE VII - ANÁLISE DE CONTEÚDO QUESTÃO 1 DO GUIÃO A

Q1-1: Quais são as oportunidades de crescimento profissional que estão disponíveis para os militares?

Entrevistado	Expressões-Chave	Ideias Centrais
Entrevistado 1	"De acordo com o disposto no número 1 do artigo 11.º das Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar, em referência a), é garantido a todos os militares o direito de progressão na carreira". "…a carreira militar, fruto da necessária hierarquização da instituição militar, deve ser, por princípio, desenvolvida em progressão vertical através das promoções dos militares que passam a ser genericamente baseadas na modalidade de escolha. – Pretende-se com isto valorizar a carreira militar através da meritocracia em detrimento da antiguidade". "O 1º momento como subalterno – ser comandante de pelotão, comandar tropas é sem dúvida a essência da condição militar." "A segunda oportunidade de estar presente numa força nacional destacada, momento ímpar onde se poderá desenvolver o conjunto de competências…" "Posteriormente depois de fazer o Curso de Promoção a Capitão (CPC), existe o comando da companhia…" "De seguida, com o sucesso do Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) deve frequentar o Curso de Estado Maior". "Momento de ser o comandante de batalhão, pertencer ao elemento da componente operacional do sistema de forças (ECOSF)…" "Após o comando do batalhão identifica-se o comando da unidade…" "Outras oportunidades: docência, formação na Escolas das Armas, na Escola dos Serviços e ESE, são pilares estratégicos do Exército, como também a área técnica como por exemplo a área financeira ou a área mecânica"	-Progressão vertical acompanhada pelos cursos de progressão, tendo a oportunidade de comandar tropas ao longo da carreira, ter experiência internacional numa Força Nacional Destacada. -Outras oportunidades como docência, formação nas Escolas Práticas, áreas técnicas (financeira, mecânica).
Entrevistado 2	"Existem 3 pontos: -A nível de formação: formação inicial adequada à categoria destino que se encontra adequada ao quadro especial, no caso dos QP, ou à especialidade, no caso de CR/CV".	-Formação, experiência, nível de atuação de liderança direta.

	"-Outro ponto é a experiência profissional. É a possibilidade de os militares desempenharem um conjunto de cargos que lhe permitem adquirir experiência e potenciar determinadas competências que eles vão adquirindo ou vão melhorando". "…tem a ver com aquilo que é o papel da liderança direta, ou seja, basicamente tem a ver com a questão de influenciar a cultura de aprendizagem contínua para uma determinada postura".	
Entrevistado 3	"…julgo que as oportunidades de crescimento dos militares que tenho conseguido percepcionar associam-se à possibilidade de no futuro eles poderem vir a exercer funções cada vez mais especializadas e cada vez mais se torna imprescindível o alinhamento das suas expectativas com as necessidades do Exército".	-Possibilidade de no futuro os militares poderem vir a exercer funções cada vez mais especializadas o que torna imprescindível o alinhamento das suas expectativas com as necessidades do Exército.
Entrevistado 4	"…em primeiro lugar, e respeitando os normativos em vigor, a carreira militar desenvolve-se numa ótica vertical, ou seja, de progressão por postos e desempenho de cargos, desde que cumpridos os pressupostos para os mesmos… em condições normais, um militar conseguirá progredir na sua carreira, estando intrinsecamente ligado ao seu crescimento profissional". "…os militares ao longo da sua carreira, tem a possibilidade de frequentar cursos de diversa tipologia de modo a alavancarem o seu crescimento profissional".	- Progressão vertical que possibilita a progressão por postos e desempenho de cargos; -Frequência de cursos de diversa tipologia;
Entrevistado 5	"As oportunidades de crescimento profissional decorrem do preconizado no EMFAR, que estabelece o desenvolvimento da carreira militar através da introdução de mecanismos reguladores que permitem dar satisfação às legítimas expectativas individuais e tendem a assegurar um adequado equilíbrio da estrutura de pessoal das Forças Armadas". "…formação, emprego operacional em TO e TN, cooperação no domínio da defesa, promoções, entre outros".	- As oportunidades de crescimento profissional decorrem do preconizado no EMFAR; - Formação, emprego operacional em TO e TN, cooperação no domínio da defesa, promoções, entre outros;
Entrevistados-*focus group*	1."A parte de progressão na carreira é mais ou menos *standart*". 2. "A progressão de carreira está definida, as oportunidades são os cursos de promoção e as condições especiais de promoção que tens de cumprir, dadas pela administração". 3.- "…a resposta para a progressão na carreira é o que esta definido na EMFAR".	-A progressão de carreira está padronizada no EMFAR - Corresponde aos cursos de promoção.

APÊNDICE VIII - ANÁLISE DE CONTEÚDO QUESTÃO 2 DO GUIÃO A

Q1-2: Como é que o Exército faz a gestão das expectativas de carreira dos militares e lida com os casos de insatisfação?

Entrevistado	Expressões-Chave	Ideias Centrais
Entrevistado 1	"Pela entrevista, pela avaliação ou pela conduta, a instituição deve criar as saídas horizontais, procurar ir ao encontro às suas expectativas sem prejuízo de terceiros". "Ouvir o militar e procurar criar as condições para o encontro das expectativas da carreira do militar". "Criou-se na DARH uma repartição de Gestão de Carreiras… porque na própria diretiva estratégica do Exército 2022-2023, é dada a missão ao Comando do Pessoal e à DARH"	-Ouvir o militar e procurar criar as condições que vão ao encontro das suas expectativas.
Entrevistado 2	"Em termos de Gestão de Carreiras nos identificamos 3 intervenientes: militar, a cadeia de comando e a administração". "A gestão das expectativas resulta de um processo entre estas três partes. Dentro do possível a gestão das expectativas tem de ser feita dentro da unidade, voltando à questão da liderança". "…estamos a apostar em recolha de informação, ou seja, sabermos quais são as intenções e expectativas das pessoas, porque se tivermos essa informação consegue-se dentro do possível ir tentando conciliar os processos". "Para além disso, também a questão de divulgação de oportunidades. As vezes existe um problema em encontrar um indivíduo para colocar numa determinada unidade ou nomear um indivíduo para prestar serviço em tal sítio". "A gestão de expectativas é um processo informal, mas que acaba por ter por trás uma componente formal. A ideia é no futuro ser um processo mais formal".	-Existem três intervenientes de Gestão de Carreiras: militar, a cadeia de comando e a administração. A gestão das expectativas resulta de um processo entre estas três partes. -A recolha de informação é uma ferramenta que ajuda entender as expectativas e as intenções das pessoas.
Entrevistado 3	"… julgo que a intervenção passa por abordar o militar e permitir que este seja ouvido numa primeira fase, promovendo até a reflexão sobre o desenvolvimento da sua carreira e trajetória de vida pessoal e a partir daí poder ser apoiado pelo gestor de carreira quanto às questões, problemáticas, dúvidas que expuser".	-Abordagem ao militar possibilitando o de efetuar uma reflexão sobre o desenvolvimento da sua carreira e do seu trajeto de vida.

	"…no futuro seria importante identificar os casos de insatisfação, associados a disfunções organizacionais como por exemplo, os indivíduos que solicitam abates aos quadros ou licenças ilimitadas e explorar a causas da insatisfação /desmotivação /falta de realização profissional". "Julgo que os modelos de gestão deveriam ser mais próximos das pessoas".	-Identificação dos casos de insatisfação associados a disfunções organizacionais. -Criação de modelos de gestão mais próximos das pessoas.
Entrevistado 4	"Importa ressalvar, que a gestão da carreira militar, em primeira instância é feita pelo próprio, complementando-se com a sua cadeia de comando e com a administração de recursos humanos. Assim, importa encontrar um equilíbrio nesta tríade entre as necessidades do Exército e as expectativas e interesses do militar". "…o próprio deverá refletir sobre os motivos e causas da sua insatisfação e procurar respostas para as mesmas. Paralelamente, a sua cadeia de comando deve intervir, auscultando e encontrando soluções (dentro da razoabilidade e legalidade) para a resolução destas insatisfações". "poderá ser necessária a intervenção da Administração de Recursos Humanos através das suas diferentes divisões, nomeadamente através da sua Repartição de Gestão de Carreiras, apoiando o militar de um modo mais formal".	-Reflexão do próprio militar sobre a sua insatisfação e a procura de respostas sobre a mesma; -Intervenção da cadeia de comando, auscultando e encontrando soluções; -Intervenção da Administração de Recursos Humanos através da sua Repartição de Gestão de Carreiras.
Entrevistado 5	"o Exército está a caminhar nesta direção de modo a manter-se uma organização competitiva e credível, no entanto a atual gestão limita-se ao estabelecido no EMFAR- conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si".	-A atual gestão limita-se ao estabelecido no EMFAR- conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si.
Entrevistados-focus group	2.- "…todos os procedimentos são da responsabilidade da administração. A primeira coisa que deve de aparecer é o modelo de carreira, onde devem estar definidos todos estes percursos". 3- "Não existe no Exército os cursos de carreira ideal, o que temos no Exército é a progressão dos postos e não por percursos de carreira."	-Procedimentos da responsabilidade da administração; -Aparição do modelo de carreira; -Progressão por postos e não por percursos de carreira.

APÊNDICE IX - ANÁLISE DE CONTEÚDO QUESTÃO 3 DO GUIÃO A

Q1-3: Quais são as competências que são prioritárias na Gestão de Carreiras dos militares do Exército?

Entrevistado	Expressões-Chave	Ideias Centrais
Entrevistado 1	"Todas as funções orgânicas têm um descritivo de competências que cada pessoa deve possuir. *Job description* define que skills ou competências que cada um deve ter para o desempenho da função". "…as prioridades normalmente são definidas pelo Exército e essas prioridades também estão plasmadas no próprio *job description* da função no cargo".	-*Job description* define que skills ou competências que cada um deve ter para o desempenho da função.
Entrevistado 2	"Faço aqui uma Repartição- *softskills* e as *hardskills*" "…o mais importante é a capacidade de adaptação …O indivíduo terá de ter uma capacidade de se adaptar aos cargos, às chefias, aos subordinados e às tarefas diferentes e isso acaba por ser um fator importante devido ao pouco tempo que tem". "…a capacidade de comunicação que depende do estágio de carreira onde o indivíduo se encontra… no caso da categoria de oficiais e sargentos não deve haver um dia em que o indivíduo não tenha de comunicar, seja uma forma ou de outra, porque nós acima de tudo trabalhamos em equipa". "A existência de iniciativa… é importante, porque se o mesmo não tiver iniciativa as coisas não vão andar para frente" "Outro fator é a liderança. As pessoas atualmente identificam-se muito com o tipo de liderança em que estão envolvidos". "*Hardskills*, falando agora de competências técnico profissionais, é quase impossível estar a dizer o que é mais importante porque depende da área de emprego".	-Competências como a capacidade de adaptação, comunicação, iniciativa e liderança, como as competências técnico-profissionais são as competências prioritárias.
Entrevistado 3	"…as competências basilares para se exercer funções nesta área são naturalmente a empatia (capacidade e predisposição de perceber os sentimentos e necessidades dos outros, demonstrando compreensão), escuta ativa, capacidade de cooperação, flexibilidade (capacidade de promover e encorajar a mudança), autodesenvolvimento (procura contínua de novos saberes)". "Em termos de hard-skills julgo que é essencial que os indivíduos possuam algum tipo de formação na área de recursos humanos ou na área das ciências humanas e do comportamento".	-Competências como capacidade de compreensão, cooperação, flexibilidade e autodesenvolvimento. -Em termos de *hardskills*, a existência de formação na área de recursos humanos ou na área de ciências humanas e do comportamento.
Entrevistado 4	"…a competência técnico-profissional tem uma enorme preponderância para o desempenho dos cargos com elevados graus de proficiência, complementando-se com	As principais competências são: - Competências técnico-profissionais; -Liderança;

	as competências transversais (*soft skills)* que são fundamentais para qualquer função desempenhada ao longo da sua carreira". "…as competências… são: liderança; resiliência; adaptabilidade; trabalho em equipa; comunicação; gestão de tempo e de stress; gestão de expectativas; ser criativo; espírito crítico; ser polivalente e multifacetado, entre outras".	-Resiliência; -Adaptabilidade; -Trabalho em equipa; -Comunicação; Gestão de tempo e de stress; -Gestão de expectativas; -Ser criativo; -Espírito crítico; -Ser polivalente e multifacetado.
Entrevistado 5	"As competências prioritárias na Gestão de Carreiras passam pela análise de funções e de trabalho, aditando a elaboração/edificação de modelos/tipos de percursos profissionais (modelos de carreira)"	-As competências prioritárias na Gestão de Carreiras passam pela análise de funções e de trabalho, aditando a elaboração/edificação de modelos/tipos de percursos profissionais (modelos de carreira).
Entrevistados-*focus group*	1."Não existe a prioridade". 2."Sâo as competências que estão definidas nos cursos, resposta à primeira questão". 3. "Para isso está agora a ser trabalhado o descritivo da funcional que deve ter as competências necessárias. Mas atualmente as únicas competências que podemos definir são as competências definidas no EMFAR".	-A prioridade não existe; -As competências estão definidas no EMFAR; -Criação de descritivo funcional que defina bem as características e as competências necessárias.

APÊNDICE X - ANÁLISE DE CONTEÚDO QUESTÃO 4 DO GUIÃO A

Q1-4: De que forma é que as necessidades operacionais afetam a Gestão de Carreiras?

Entrevistado	Expressões-Chave	Ideias Centrais
Entrevistado 1	"Eu penso que não afeta, eu digo que a prioridade do Exército é o encargo operacional que está plasmado nas diretivas dos generais chefes. Sendo prioridade ela não afeta, é por inerência orgulho para o militar e para a instituição o facto de ele ir para lá. A gestão de carreira não está acima das necessidades ou prioridades do Exército".	-As necessidades operacionais não afetam a gestão de carreira devido ao facto de que a mesma não está acima das necessidades ou prioridades do Exército.
Entrevistado 2	"As necessidades operacionais afetam a Gestão de Carreiras no sentido em que existe a dificuldade de conciliação daquilo que é a antiguidade profissional com a antiguidade pessoal". "além disso pode existir um desalinhamento entre o que são os interesses da instituição com os interesses dos militares que se resultam de colocações por imposição e entra aqui a parte da Gestão de Carreiras porque provavelmente vou ter aqui um clima de insatisfação ou desacordo".	-As necessidades operacionais afetam a Gestão de Carreiras no sentido em que existe a dificuldade de conciliação daquilo que é a antiguidade profissional com a antiguidade pessoal. -Existência de um possível desalinhamento entre os interesses da instituição com os interesses dos militares.
Entrevistado 3	"Afeta muito, na medida em que essas necessidades se traduzem numa rotatividade elevadíssima, gerando falta de previsibilidade, dificuldades na conciliação dos vários papéis assumidos ao longo da vida". "…julgo que para a maioria dos militares não é fácil fazerem uma boa gestão da sua vida privada devido a esta condição militar muito associada à operacionalidade". "Mas sintetizando, para mim, aquilo que afeta mais a Gestão de Carreiras é a alta rotatividade do pessoal que provoca muita instabilidade e gera incerteza na vida dos indivíduos".	-Aquilo que afeta mais a Gestão de Carreiras é a alta rotatividade do pessoal que provoca muita instabilidade e gera incerteza na vida dos indivíduos.
Entrevistado 4	"As necessidades deste âmbito poderão implicar uma maior disponibilidade dos militares para o desempenho da missão da Instituição, acabando por afetar o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional". "…estas necessidades operacionais poderão criar um desalinhamento com as expectativas do militar. Assim, importa encontrar dinâmicas, equilíbrios e pontos de necessidade e interesse comuns".	- Afetam a disponibilidade dos militares para o desempenho da missão da Instituição, acabando por afetar o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional; - Poderão criar um desalinhamento com as expectativas do militar;
Entrevistado 5	"…uma vez que o Exército está a caminhar para a implementação da gestão por competências, estas, e no que se prevê para a edificação/elaboração dos perfis de carreira, serão essenciais". "…afeta porque o atual modelo aloca recursos humanos a postos e a cargos onde a competência é preterida em prol, das normas de colocação".	- Afeta porque o atual modelo aloca recursos humanos a postos e a cargos onde a competência é preterida em prol, das normas de colocação;

Entrevistados-*focus group*	2. “Não afeta porque todas as funções são necessárias para o desenvolvimento do core business do Exército”.	-Não afeta devido ao facto de todas as funções serem consideradas como importantes.

APÊNDICE XI - ANÁLISE DE CONTEÚDO QUESTÃO 5 DO GUIÃO A

Q1-5: De que forma é que orçamento disponível para o Exército Português influencia a Gestão de Carreiras?

Entrevistado	Expressões-Chave	Ideias Centrais
Entrevistado 1	"…as ferramentas para a Gestão de Carreiras não é uma dificuldade…" "…as vezes os anseios dos militares não são concretizados porque os objetivos do Exército não são aqueles, ou seja, não é por uma questão orçamental. O orçamento não é limitador, há sempre uma linha alternativa para a carreira militar".	-O orçamento não é limitador, há sempre uma linha alternativa para a carreira militar.
Entrevistado 2	"…sendo que existem condicionalismos em termos de limitação de efetivos autorizados que são definidos pelo decreto-lei de 3 em 3 anos, mas são definidos para cada um dos anos e isso tem um impacto direto no nº de vagas que vão existir. Se existe o impacto direto no nº de vagas poderão existir limitações a nível de progressões…" "Também podem existir limitações em termos de orçamento de estado… não contou com o tempo de serviço para efeitos de permanência no posto, que é uma das condições para a promoção. Outro condicionalismo que existe… são as promoções que só podem ser feitas quando existir uma autorização da tutela e das finanças, ou seja do Ministério da Defesa e o Ministério das Finanças". "Outras limitações podem ser as imposições de alterações em termos de estatuto… aumentou em cada posto o tempo de permanência nos postos". "As limitações ao nível de desempenho de um cargo, sobretudo nas missões internacionais". "…existem lacunas a nível de atividades de treino ou de exercícios que hoje em dia são muito limitados".	-Existem limitações a nível de progressão, limitação de efetivos autorizados para a admissão, ao nível de desempenho de um cargo ou a nível de atividades de treino ou de exercícios.
Entrevistado 3	"…esta é outra das questões que impedem uma evolução mais rápida da Gestão de Carreiras, ou seja, em termos de disponibilidade orçamental para se fazer investigação ou para atividades de formação, verifica-se que é insuficiente". "Outra questão importante prende-se com o facto de não se verificar qualquer medida orçamental que impacte significativamente na falta e perda crítica de efetivos que se tem verificado".	-A disponibilidade orçamental pode afetar a investigação ou as atividades de formação, como também provoca o impacto na falta e perda de efetivo.

Entrevistado 4	"…escassez e restrições poderão implicar demoras nas promoções afeta porque o atual modelo aloca recursos humanos a postos e a cargos onde a competência é preterida em prol, das normas de colocação, entre outros".	-Demoras na promoção, afeta porque o atual modelo aloca recursos humanos a postos e a cargos onde a competência é preterida em prol, das normas de colocação.
Entrevistado 5	"Influencia porque é o orçamento que dita se se pode progredir ou não na carreira militar, ou seja, só se pode promover se existir orçamento"	-É o orçamento que dita se se pode progredir ou não na carreira militar, ou seja, só podem ocorrer promoções se existir orçamento.
Entrevistados-*focus group*	2. "Influencia na parte da progressão de carreira" 1. "… na admissão…podem nos dizer que o orçamento que existe na área de pessoal não é suficiente para a nossa admissão... E o mesmo acontece com promoções…"	-O orçamento influencia na parte de admissão e na parte de progressão na carreira.

APÊNDICE XII - ANÁLISE DE CONTEÚDO QUESTÃO 6 DO GUIÃO A

Q1-6: Quais são as principais medidas de apoio e desenvolvimento de carreiras para os militares no Exército português?

Entrevistado	Expressões-Chave	Ideias Centrais
Entrevistado 1	"A principal medida é a questão de criação de Repartição de Gestão de Carreiras e do Gestor de Carreiras que a DARH criou…" "Existem vários cursos: de gestão e de promoção, que permitem ascender na carreira. Se não há possibilidade de ir ao curso é a tal questão horizontal na progressão, que apesar de não estar tão clarificada, poderá ser uma realidade…" "As medidas podem passar pelos cursos, a ida aos cargos internacionais, missões e forças nacionais destacadas".	-Criação da repartição de Gestão de Carreiras e do gestor de carreiras. -Cursos de promoção e oportunidades de ida aos cargos internacionais, missões e forças nacionais destacadas.
Entrevistado 2	"Divulgação, centralizada VS descentralizada." "A divulgação descentralizada é feita na intranet ou através das mensagens de divulgação de oportunidades de carreira". "…modelo de carreira tipo… é um documento que serve como referência, para aquele indivíduo daquele quadro especial, onde é descrita a tipologia de cargo que ele pode ocupar, as oportunidades que têm e formações obrigatórias ou não, que terá de fazer". "No caso de divulgação centralizada, são as palestras feitas aos cursos de promoção (CPC, CPOS etc.)". "Na parte da avaliação individual, o indivíduo quando é avaliado tem uma noção geral, pode ter uma conversa com o avaliador e pode dar a sua opinião…". "Recolha de informação onde se decide os momentos periódicos e os momentos específicos". "Momentos específicos de avaliação, são feitos durante os cursos de promoção". "Também existe a possibilidade de aconselhamento, pode ser tanto aos militares do QP como RC/RV e pode ser ou por iniciativa do indivíduo ou por iniciativa da cadeia de comando ou da administração".	-As principais medidas de apoio são a divulgação centralizada e a divulgação descentralizada. -A divulgação descentralizada é feita na intranet ou através das mensagens de divulgação de oportunidades de carreira, ou através de modelo de carreira tipo. -No caso de divulgação centralizada, são as palestras feitas aos cursos de promoção, a conversa com o indivíduo durante a avaliação individual, a recolha de informação, aconselhamento e planos de apoio ao desenvolvimento de carreira.

	"Planos de apoio ao desenvolvimento de carreira- em que o Exército se compromete que o indivíduo tenha de fazer um determinado tipo de formação e onde possa desempenhar uma tipologia de cargos".	
Entrevistado 3	"O aconselhamento que pode incidir na identificação de necessidades de formação, divulgação de oportunidades de carreira através do recurso ao recrutamento interno, esclarecimentos sobre cargos, funções chave e colocações, apoio em momentos considerados críticos, como por exemplo antes no período de ingresso, momentos que antecedem as promoções e momentos em que se identificam algum tipo de situação disruptiva ou de crise na vida dos militares".	-As principais medidas são: aconselhamento que pode incidir na identificação de necessidades de formação, divulgação de oportunidades de carreira através do recurso ao recrutamento interno, esclarecimentos sobre cargos, funções chave e colocações, apoio em momentos considerados críticos.
Entrevistado 4	"…criação da Repartição de Gestão de Carreiras". "…apostar na divulgação e informação disponibilizada aos militares sobre a Gestão de Carreiras". "…lançar questionários para compreender as perceções dos militares…". "Permitir que os militares possam solicitar apoio ao desenvolvimento da sua carreira de um modo mais formal…".	-Criação da Repartição de Gestão de Carreiras; -Divulgação da informação, lançamento de questionários e solicitação dos militares o apoio ao desenvolvimento da sua carreira.
Entrevistado 5	"Atualmente apenas o preconizado no EMFAR e plano de profissionalização para as FFAA".	- O preconizado no EMFAR e plano de profissionalização para as FFAA.
Entrevistados- *focus group*	2. "…não existe o "desenvolvimento de carreira" aqui no Exército. Enquanto nós não tivermos definido o que é que são os recursos de carreira tipo para os militares de diferentes quadros especiais, considera-se aquilo que está definido no EMFAR que são os cursos de promoção". 3. "…a Repartição de Gestão de Carreiras foi criada recentemente, vai começar agora a dar os primeiros passos, a parte dos descritivos funcionais".	-Criação da Repartição de Gestão de Carreiras; -Considera-se aquilo que está definido no EMFAR.

APÊNDICE XIII - ANÁLISE DE CONTEÚDO QUESTÃO 7 DO GUIÃO A

Q1-7: Como é que a Gestão de Carreiras no Exército Português evoluiu nos últimos anos?

Entrevistado	Expressões-Chave	Ideias Centrais
Entrevistado 1	"Construção do perfil do gestor de carreira, e criação de quadros orgânicos associados à formação e competências requeridas nas funções". "Pretende-se com esta iniciativa criar mecanismos que permitam ao comando do Exército tomar decisões informadas no âmbito da gestão das pessoas e aos militares fazer opções de carreira conscientes".	-Construção do perfil do Gestor de Carreira e quadros orgânicos associados à formação competências requeridas nas funções.
Entrevistado 2	"Sempre existiu nem que seja de uma forma muito simplista e de uma forma informal". "Atualmente existe uma maior atenção para a problemática e há uma tentativa de criar um processo mais formal e com os processos mais bem definidos". "Sempre existiu a divulgação, o aconselhamento de forma informal e a recolha de informação simples ou não."	-Sempre existiu, mas de forma informal como o aconselhamento ou a recolha de informação. -Atualmente existe uma tentativa de criar um processo mais formal e com os processos mais bem definidos.
Entrevistado 3	"Enquanto ex-militar…não observei uma evolução significativa." "…e novo regresso, em julho de 2022, para desempenhar esta função, verifiquei que tinha havido uma mudança na DARH, na Secção de Gestão de Carreiras, passando esta a ser uma Repartição, tendo sido construído um edifício novo e alocando profissionais com formação na área (Técnico Superior de Recursos Humanos, gestores de carreira e a minha própria contratação)". "O meu esforço tem sido no sentido de transmitir a importância de haver um contacto mais próximo dos militares, tentando aplicar as mais recentes teorias do desenvolvimento vocacional".	-Mudança na DARH, nomeadamente a mudança de Secção de Gestão de Carreiras para uma Repartição de Gestão de Carreiras, alocando profissionais com formação na área (Técnico Superior de Recursos Humanos, gestores de carreira e a minha própria contratação). -Esforço em transmitir a importância da existência do contacto próximo com os militares, aplicando as mais recentes teorias do desenvolvimento vocacional.
Entrevistado 4	"…a Gestão de Carreiras sempre existiu no Exército, porém de natureza e carácter mais informal." "Exército …criou a Repartição da Gestão de Carreiras, pertencente à Direção de Administração de Recursos Humanos, elaborou documentos orientadores neste âmbito, realizou projetos piloto, apostando na divulgação e informação sobre a temática." "…formalizou a auscultação dos militares através da aplicação de inquéritos sobre a Gestão de Carreiras, tornou possível a formalização de pedido de apoio	- Criação a Repartição da Gestão de Carreiras; -Aplicação de inquéritos sobre a Gestão de Carreiras; - Formalização de pedido de apoio ao desenvolvimento de carreira; -Plano de desenvolvimento individual ou plano de apoio ao desenvolvimento da carreira.

	ao desenvolvimento da carreira por parte dos militares, que pode culminar com plano de desenvolvimento individual ou plano de apoio ao desenvolvimento da carreira".	
Entrevistado 5	"Conforme as sucessivas alterações ao EMFAR".	-Alterações no EMFAR.
Entrevistados-*focus group*	2. "Estão a ser dados os primeiros passos, está a ser estudada a implementação".	-Estudo da implementação.

APÊNDICE XIV - ANÁLISE DE CONTEÚDO QUESTÃO 8 DO GUIÃO A

Q1-8: Quais são os desafios que a Gestão de Carreiras enfrenta atualmente no Exército português?

Entrevistado	Expressões-Chave	Ideias Centrais
Entrevistado 1	"Iniciativa de otimizar a Gestão de Carreiras, permitir ao comando do Exército tomar as decisões informadas no âmbito da gestão de pessoas e aos militares fazer opções de carreira conscientes".	-Otimização da Gestão de Carreiras de maneira a possibilitar a tomada de decisões de informadas.
Entrevistado 2	"Principal desafio é a nossa mentalidade…. Teremos aqui 3 gerações com perspectivas e experiências completamente distintas e que veem o dia a dia de formas diferentes". "Quando um indivíduo não tem uma identificação com a instituição militar que leva a que o ser militar é "Uma opção" e não "A opção" em termos de uma opção de competitividade existe a dificuldade em competir sobretudo em áreas especificas dos outros organismos". "É completamente impossível darmos as mesmas regalias que as empresas de fora". "Questões de restrições orçamentais. Por falta de competitividade temos dificuldade ao nível de recrutamento e retenção. Tanto ao nível de RC/RV como o pessoal dos QP". "Dificuldade em alinhar aquilo que são os interesses do indivíduo com interesses da instituição." "A ideia é dentro do possível isto tudo ser feito a recurso às plataformas digitais. Por vezes não é fácil porque os processos são complexos e há muitos pormenores".	-Existem desafios como: a mentalidade, identificação do indivíduo com a instituição militar, competitividade do Exército em comparação às empresas civis, restrições orçamentais, alinhamento dos interesses do indivíduo com os interesses da instituição, e a digitalização dos processos.
Entrevistado 3	"Os líderes devem ser agentes de mudança, mostrando os benefícios que as mudanças possam trazer. Estes têm um papel fundamental, podendo ter um efeito limitante ou impulsionador". "…deve partir destes a transformação do *mindset*, a comunicação de uma nova cultura, que promova um ambiente de transparência, confiança e autonomia".	Os desafios que a Gestão de Carreiras enfrenta atualmente são: - Mudança de mentalidade; - Aposta na qualificação e na formação das pessoas; -Possibilitar um maior tempo de permanência num cargo para poder fazer sentir a estabilidade e avanços; -Procurar saber o que motiva os militares; -Atração e retenção dos militares.

	"A aposta na qualificação e na formação das pessoas também constitui um desafio e deve permitir que, pelo menos em cargos críticos, que careçam de uma maior estabilidade em termos de gestão, as pessoas permaneçam mais tempo, para que os avanços se possam fazer sentir". "…procurar identificar o que motiva os militares de modo a reduzir o nível da intenção de saída. Nesta perspetiva, um dos grandes desafios da Gestão de Carreiras é a atração e retenção dos militares".	
Entrevistado 4	"…alguma resistência apresentada pelos militares à "figura formal" da gestão de carreira". "À dificuldade de comunhão de sinergias entre a o militar, a Cadeia de Comando e a Administração e de alinhamento entre as necessidades institucionais e os interesses e as expectativas dos militares".	-Resistência apresentada pelos militares à "figura formal"; -Dificuldade entre o alinhamento entre as necessidades institucionais e os interesses e as expectativas dos militares;
Entrevistado 5	"Implementação da gestão por competências e edificação dos perfis de carreira modelo por Quadro Especial".	-Implementação da gestão por competências; -Edificação dos perfis de carreira modelo por Quadro Especial.
Entrevistados-*focus group*	1. "Primeiro de tudo é criar-se e depois criar mecanismos que sejam autossustentáveis que se consigam confirmar e fossem adotados, porque uma grande resistência é sempre a mudança".	-Criação de Gestão de Carreiras; -Criação de mecanismos autossustentáveis que se consigam confirmar e fossem adotados.

APÊNDICE XV - ANÁLISE DE CONTEÚDO QUESTÃO 9 DO GUIÃO A

Q1-9: Quais são as principais tendências futuras em Gestão de Carreiras que estão a ser consideradas pelo Exército português?

Entrevistado	Expressões-Chave	Ideias Centrais
Entrevistado 1	"Novo modelo de Gestão de Carreiras implementado pela DARH".	-Implementação de um novo modelo;
Entrevistado 2	"Maior envolvimento do militar na tomada de decisão". "O militar mais informado sobre as opções e entra naquilo que ele é a divulgação e o aconselhamento e a recolha de informação. " "Maior acompanhamento do militar, a figura do gestor de carreira". "A possibilidade para determinados segmentos haver planos de apoio ao segmento de carreira…". "Também entra aqui a questão de liderança, em que a ideia é tentar que seja mais focada nos militares, ou seja na parte de integração e acolhimento, recolher a opinião e expectativas do indivíduo e o apoiar da tomada de decisão". "Transformação digital, colocação dos questionários na plataforma".	As principais tendências são: -Maior envolvimento do militar na tomada de decisões; -Tornar o militar mais informado, através da divulgação, aconselhamento e a recolha de informação; -Maior acompanhamento do militar; -Possibilidade de existência de planos de apoio ao segmento de carreira; -Maior integração e acolhimento do militar de forma a recolher a sua opinião e as suas expectativas apoiando na sua tomada de decisão; -Transformação digital.
Entrevistado 3	"Atuar preventivamente de modo a evitar algumas disfuncionalidades identificadas, evitando as saídas voluntárias da instituição, o fortalecimento do contrato psicológico, de modo a evitar defraudar expectativas, o atender à importância do ciclo biopsicossocial, valorizando os vários papéis sociais que os sujeitos vão desempenhando ao longo da vida, criar modelos de carreira que incluam quadros especiais para aqueles militares que pretendam exercer essas funções mais especializadas e que reúnam o perfil adequado. Criação de pacotes de incentivos/benefícios sociais (remuneratórios e não remuneratórios), de modo a colmatar a insatisfação geral dos militares relativamente aos aspetos salariais".	As principais tendências são: -Atuar de modo a evitar algumas disfuncionalidades identificadas, evitando as saídas voluntárias da instituição; -O fortalecimento do contrato psicológico, de modo a evitar defraudar expectativas, o atender à importância do ciclo biopsicossocial; -Criar modelos de carreira que incluam quadros especiais para aqueles militares que pretendam exercer essas funções mais especializadas e que reúnam o perfil adequado; -Criação de pacotes de incentivos/benefícios sociais (remuneratórios e não remuneratórios), de modo a colmatar a insatisfação geral dos militares relativamente aos aspetos salariais.
Entrevistado 4	"Uma aposta clara num modelo de comunicação, para que a Gestão de Carreiras chegue a todos os militares".	-Modelo de comunicação; -Conjugação das necessidades da Instituição com as necessidades dos militares;

	"Uma tentativa de conjugar as necessidades da Instituição com as expectativas e interesses dos militares". "tratamento dos dados recolhidos de modo a reconhecer os problemas, insatisfações e limitações e apresentar propostas para mitigar os problemas".	-Tratamento de dados recolhidos de modo a reconhecer os problemas, insatisfações e limitações.
Entrevistado 5	"Implementação da gestão por competências decorrente da implementação da descrição funcional no Exército"	-Implementação da gestão por competências decorrente da implementação da descrição funcional no Exército.
Entrevistados-*focus group*	1."É criar a Gestão de Carreiras".	-Criação de Gestão de Carreiras.

APÊNDICE XVI - ANÁLISE DE CONTEÚDO QUESTÃO 10 DO GUIÃO A

Q1-10: Na sua opinião, qual é o impacto da Gestão de Carreiras na satisfação profissional dos militares?

Entrevistado	Expressões-Chave	Ideias Centrais
Entrevistado 1	"…naturalmente vai ter o impacto bastante forte porque estamos a gerir as expectativas dos militares e ao mesmo tempo seguindo as necessidades do Exército". "É normal que as suas expectativas não correspondam à realidade porque há também o interesse do Exército, daí tem de haver o tal equilíbrio tendencial, porque nunca as expectativas pessoais estão acima das expectativas e objetivos do Exército".	-As expectativas dos militares nem sempre correspondem às necessidades do Exército, deste modo criando a necessidade do equilíbrio tendencial.
Entrevistado 2	"O papel mais importante é conciliar aquilo que são os interesses da instituição com os interesses do militar. Para perceber o impacto na satisfação tem de se perceber primeiro se existe a insatisfação ou não se sim quais são os motivos e depois tentar de acordo com os motivos implementar medidas para mitigar os mesmos".	-Conciliação dos interesses da instituição com os interesses do militar. Para que o mesmo seja possível, é necessário medir o impacto de insatisfação e perceber os seus motivos de modo a puder implementar as medidas.
Entrevistado 3	"A diminuição dos elevados níveis de rotatividade existentes, a possibilidade de alinhamento das suas expetativas com as necessidades da organização, o aumento das oportunidades de formação e desenvolvimento, o atentar ao ciclo biopsicossocial dos sujeitos e as transformações das lideranças, passando de lideranças centradas nas tarefas para lideranças centradas nas pessoas, tudo isto poderá conduzir a uma maior satisfação dos militares".	-A diminuição dos elevados níveis de rotatividade existentes; -A possibilidade de alinhamento das suas expetativas com as necessidades da organização; -O aumento das oportunidades de formação e desenvolvimento; -O atentar ao ciclo biopsicossocial dos sujeitos e as transformações das lideranças, passando de lideranças centradas nas tarefas para lideranças centradas nas pessoas.
Entrevistado 4	"…existe uma relação direta". "A carreira quando bem gerida e alinhada, poderá originar uma simbiose perfeita entre o militar e o Exército, aumentando os níveis de comprometimento, de resiliência, de espírito de sacrifício". "…correta gestão, certamente que aumentará os índices de satisfação profissional dos militares para com a Instituição".	-Relação direta; -A carreira bem gerida origina uma simbiose perfeita entre o Exército e o militar aumentando os níveis de comprometimento, resiliência e o espírito de sacrifício. -Correta gestão, certamente que aumentará os índices de satisfação
Entrevistado 5	"A Gestão de Carreiras refere-se a conjunto de práticas para estruturar o percurso profissional de um indivíduo. É um processo que deve ser pensado a longo-prazo. Ou seja, com o foco em futuras promoções e não apenas na posição ocupada inicialmente". "O processo de gestão de carreira é vantajoso para cada profissional, individualmente. Para além de abrir a porta a possíveis promoções, também aumenta o valor do profissional no mercado de trabalho".	-A Gestão de Carreiras refere-se a conjunto de práticas para estruturar o percurso profissional de um indivíduo; -O processo de gestão de carreira é vantajoso para cada profissional, individualmente;

		-Para além de abrir a porta a possíveis promoções, também aumenta o valor do profissional no mercado de trabalho.
Entrevistados-*focus group*	2.” Não se pode avaliar porque ainda não foi implementado”.	-Não há possibilidade de avaliação, pois ainda não foi implementado.

APÊNDICE XVII - ANÁLISE DE CONTEÚDO QUESTÃO 11 DO GUIÃO A

Q1-11: Que impacto considera que a Gestão de Carreiras tem no compromisso organizacional dos militares?

Entrevistado	Expressões-Chave	Ideias Centrais
Entrevistado 1	"A Gestão de Carreiras depende diretamente do dever e da condição militar que estão abordados no artigo 7º, 11º, 12º do EMFAR".	-A Gestão de Carreiras depende diretamente do dever e da condição militar que estão abordados no artigo 7º, 11º, 12º do EMFAR.
Entrevistado 2	"Se se conseguir que o indivíduo esteja minimamente satisfeito em termos profissionais, é meio caminho andado para ter um compromisso da parte militar". "Quando existe a falta de identificação é meio caminho andado para as coisas não correrem bem". "Por exemplo, a minha chefia direta não me dar liberdade, implica eu fazer simplesmente aquilo que me mandam fazer. Acaba por influenciar na parte da iniciativa, no ambiente no trabalho, na satisfação, no compromisso, acaba por envolver muitas das vezes a questão de aprendizagem, abordagem ou erro".	-O compromisso da parte do militar provém da sua satisfação. -A iniciativa, o ambiente de trabalho, a satisfação, o compromisso, a aprendizagem e a abordagem do erro são influenciadas pela liberdade que não é dada ao militar.
Entrevistado 3	"…se a Gestão de Carreiras conseguir suprimir ou diminuir as disfuncionalidades existentes, gerando mais satisfação dos militares, isso poderá traduzir-se num maior nível de comprometimento para com a Instituição e de acordo com a literatura existente, trabalhadores com maiores níveis de comprometimento revelam uma maior dedicação, envolvimento e produzem mais".	-A diminuição das disfuncionalidades existentes pode gerir mais satisfação dos militares que se poderá traduzir-se num maior nível de comprometimento para com a instituição.
Entrevistado 4	"…existe uma relação direta entre a Gestão de Carreiras e o comprometimento e satisfação dos militares para com o Exército". "…o alinhamento entre as necessidades do Exército e as vontades, interesses e expectativas dos militares serão mais realistas e ajustadas à realidade".	-Relação direta entre a Gestão de Carreiras e o comprometimento e satisfação; -Alinhamento entre as necessidades do Exército e as vontades, interesse e expectativas dos militares.
Entrevistado 5	"A possibilidade de crescer profissionalmente é um atrativo enorme no processo de captação e retenção de talentos. Contudo, é importante lembrar que o desenvolvimento do colaborador não é responsabilidade apenas da organização, mas também dele mesmo".	-A possibilidade de crescer profissionalmente é um atrativo enorme no processo de captação e retenção de talentos.
Entrevistados-*focus group*	3. "Não se pode avaliar porque ainda não foi implementado".	-Não há possibilidade de avaliação, pois ainda não foi implementado.