

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

2022/2023



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**ATRATIVIDADE DA CARREIRA DOS MILITARES DA CATEGORIA DE
PRAÇAS EM RV/RC DO EXÉRCITO: CONTRIBUTOS PARA O
INCREMENTO DA RETENÇÃO**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Marco Silva
MAJOR DE INFANTARIA**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

ATRATIVIDADE DA CARREIRA DOS MILITARES DA
CATEGORIA DE PRAÇAS EM RV/RC DO EXÉRCITO:
CONTRIBUTOS PARA O INCREMENTO DA RETENÇÃO

MAJOR DE INFANTARIA MARCO SILVA

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Pedrouços 2023



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

ATRATIVIDADE DA CARREIRA DOS MILITARES DA
CATEGORIA DE PRAÇAS EM RV/RC DO EXÉRCITO:
CONTRIBUTOS PARA O INCREMENTO DA RETENÇÃO

MAJOR DE INFANTARIA MARCO SILVA

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Orientador: TCOR ADMAER A. ESTEVES

Pedrouços 2023



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Marco André Reis Silva**, declaro por minha honra que o documento intitulado **“Atratividade da carreira dos militares da categoria de Praças em RV/RC do Exército: contributos para o incremento da retenção”** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2022/2023** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho a consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 3 de maio de 2023

Marco André Reis Silva



Agradecimentos

À minha orientadora, Tenente-coronel Administração Aeronáutica Ana Esteves, que, tendo aceitado o desafio para orientar este trabalho, demonstrou uma inexcedível disponibilidade, cuidado, saber e dedicação.

Ao Sr. Coronel Tirocinado na Reserva Júlio Barreiro dos Santos, ao Sr. Coronel de Artilharia na Reserva José M. Peres de Almeida, ao Sr. Coronel de Artilharia Homero G. Abrunhosa e ao Sr. Tenente-coronel de Infantaria Rui M. B. Eusébio, que, tendo tido a gentileza de me conceder uma entrevista exploratória para partilhar as suas opiniões e experiências, foram determinantes na construção da problemática em estudo e estruturação do trabalho, o meu profundo agradecimento.

A todos os homens e mulheres, militares da categoria de Praças do Exército, que participaram na elaboração deste trabalho, gostaria de deixar uma palavra de gratidão e sentido reconhecimento, pois acredito que é o vosso espírito de missão, aptidão para bem servir e entrega diária que faz acontecer o nosso Exército e as nossas Forças Armadas. Obrigado pela vossa partilha.

Aos meus filhos pela compreensão e carinho, e à minha mulher pelo permanente apoio, incentivo e paciência. A ambos pelo tempo que lhes tirei.



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico e conceptual	5
2.1. Estado da arte/revisão da literatura	5
2.1.1. Atratividade organizacional	5
2.1.2. Retenção e <i>Turnover</i>	8
2.1.3. Carreira militar	9
2.2. Modelo de análise	13
3. Metodologia e método	14
3.1. Metodologia	14
3.2. Método	14
3.2.1. Participantes e procedimento	14
3.2.2. Instrumentos de recolha de dados	15
3.2.3. Técnica de tratamento de dados	16
4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados	17
4.1. Regulamento de Incentivos	17
4.1.1. Apoios à obtenção de qualificações escolares e profissionais	17
4.1.2. Apoios financeiros e materiais	18
4.1.3. Apoios à inserção no mercado de trabalho	19
4.1.4. Apoios sociais e familiares	21
4.1.5. Síntese conclusiva	22
4.2. Práticas de gestão organizacional	23
4.2.1. Formação	23
4.2.2. Missões	26
4.2.3. Mobilidade geográfica	27
4.2.4. Condições trabalho	28
4.2.5. Desempenho de funções	30
4.2.6. Síntese conclusiva	32
4.3. Contributos para incrementar a atratividade	34
5. Conclusões	38
Referências bibliográficas	40



Índice de Apêndices

Apêndice A - Modelo de Análise	Apd A-1
Apêndice B - Guião das entrevistas.....	Apd B-1
Apêndice C - Universo de entrevistas realizadas.	Apd C-1
Apêndice D - Articulação das dimensões, variáveis, categorias e subcategorias.....	Apd D-1
Apêndice E - Categorização da Amostra.....	Apd E-1
Apêndice F - Contributos identificados face às características da amostra.....	Apd F-1
Apêndice G - Opções identificadas no âmbito do PAPSM 2023.....	Apd G-1

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de trabalho adotado.	3
Figura 2 - Dimensões da atratividade organizacional.	6
Figura 3 - Modelos de carreira: tradicional e contemporâneo.....	10
Figura 4 - Desenvolvimento de carreira dos militares em RV/RC.....	11
Figura 5 - Âncoras de carreira e elementos estruturantes.....	12
Figura 6 - Comparação das características da população do QAV-SOF.....	15
Figura 7 - Dimensões de atuação.....	34
Figura 8 - Contributos propostos para o incremento da atratividade.	36
Figura 9 - Abordagem integrada aos contributos para incrementar a atratividade.....	37
Figura 10 - Dimensões de atuação.....	38
Figura 11 - Articulação das dimensões, variáveis, categorias e subcategorias.	Apd D-1

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Variação do efetivo de Praças em RV/RC no Exército.	2
Gráfico 2 - Motivos de ingresso no Exército (2019 - 2022).....	8
Gráfico 3 - Importância dos incentivos na área da obtenção de qualificações.....	17
Gráfico 4 - Principais medidas identificadas no âmbito do apoio à obtenção.....	18
Gráfico 5 - Importância dos incentivos na área dos apoios financeiros	19
Gráfico 6 - Principais medidas identificadas no âmbito dos apoios financeiros	19
Gráfico 7 - Importância dos incentivos no apoio à inserção no mercado de trabalho.....	20
Gráfico 8 - Principais medidas identificadas no âmbito da inserção no mercado.	20
Gráfico 9 - Importância dos incentivos na área do apoio social.....	21
Gráfico 10 - Principais medidas identificadas no âmbito dos apoios sociais e familiares. .	21
Gráfico 11 - Fatores de saída voluntária no âmbito das práticas de gestão organizacional.	23



Gráfico 12 - Perceção acerca da utilidade da recruta e da especialidade para funções.....	24
Gráfico 13 - Realização de formação adicional (para além da especialidade).....	24
Gráfico 14 - Medidas identificadas no âmbito da formação.	25
Gráfico 15 - Participação em missões internacionais e missões de proteção civil.....	26
Gráfico 16 - Medidas identificadas no âmbito das missões.	27
Gráfico 17 - Militares colocados na AGPSP.....	27
Gráfico 18 - Medidas identificadas no âmbito da mobilidade.....	28
Gráfico 19 - Satisfação com as condições de trabalho (média entre 2019 e 2022).....	28
Gráfico 20 - Medidas identificadas no âmbito das condições de trabalho.	29
Gráfico 21 - Principais funções desempenhadas (média entre 2019 e 2022).....	30
Gráfico 22 - Medidas identificadas no âmbito das funções desempenhadas.	31
Gráfico 23 - Medidas identificadas no âmbito do reconhecimento de funções.....	32

Índice de Quadros

Quadro 1 - Evolução do efetivo em RV/RC nas FFAA entre 2012 e 2020.	1
Quadro 2 - Classificação das propostas.....	17
Quadro 3 - Modelo de análise.....	Apd A-1
Quadro 4 - Categorização da Amostra	Apd E-1
Quadro 5 - Contributos identificados face às características da amostra estudada. ...	Apd F-1
Quadro 6 - Opções identificadas no âmbito do PAPSM 2023.	Apd G-1

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Propostas de alteração no âmbito do RI.	22
Tabela 2 - Propostas de alteração ao nível das práticas de gestão organizacional.	33
Tabela 3 - Guião das entrevistas.....	Apd B-1
Tabela 4 - Entrevistas efetuadas.	Apd C-1



Resumo

As dificuldades de retenção dos militares que integram categoria de Praças em Regime de Voluntariado e Regime de Contrato no Exército, está intrinsecamente associada à atratividade da sua carreira, para a qual é determinante a perceção gerada em torno do sistema de recompensas que a própria envolve. Importa assim, estudar eventuais alterações ao sistema de recompensas, a fim de promover a sua atratividade e aumentar a retenção dos efetivos.

A investigação adotou um percurso metodológico assente num raciocínio indutivo, apoiado numa estratégia de investigação qualitativa, e como desenho de pesquisa o estudo de caso do atual sistema de recompensas, associadas às práticas de gestão e ao Regime de Incentivos vigente. A análise aos dados referentes às saídas voluntárias e involuntárias, entre 2018 e 2022, permitiu, junto dos militares na efetividade de serviço, identificar contributos para incrementar a atratividade da sua carreira.

Como principais contributos foi identificada a necessidade de uma abordagem integrada ao sistema de recompensas que preveja a implementação de um plano de formação e desenvolvimento individual e de um modelo de carreira, bem como a promoção de alterações legislativas que reforcem a atratividade ao nível da formação no ensino superior e criação do Quadro Permanente de Praças.

Palavras-chave:

Atratividade, Praças do Exército, Carreira Militar, Retenção, Sistema de recompensas



Abstract

The problems of retention of military personnel integrating the category of Volunteer and Contracted personnel in the Army, is intrinsically associated to career's attractiveness, thus being determinant the perception generated around the corresponding rewarding system. Therefore, it is important to study possible changes to the rewards system to promote career attractiveness and increase the retention of personnel.

This study adopted a methodological path based on inductive reasoning, supported by a qualitative research strategy, and a research design based on the case study of the current rewards system, associated with management practices and the Incentive's Scheme in force. Data analysis related to voluntary and involuntary dropouts between 2018 and 2022 allowed the identification of inputs to increase the attractiveness of careers among active military personnel.

The main contributions identified were the need for an integrated approach to the rewards system that foresees the implementation of a training and individual development plan and of a flexible career model, as well as the promotion of legislative changes that reinforce the attractiveness of higher education training and the creation of the Soldiers Permanent Career Framework.

Keywords:

Attractiveness, Army soldiers, Military career, Retention, Reward system



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

ADM	Assistência na Doença aos Militares
AGPSP	Área Geográfica de Prestação de Serviço Preferencial
AL	Alterações Legislativas

C

CPAE	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
CT	Condições de Trabalho

D

DGRDN	Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional
-------	--

E

EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
ETF	Equilíbrio Trabalho-Família

F

FFAA	Forças Armadas
------	----------------

G

GNR	Guarda Nacional Republicana
-----	-----------------------------

M

MC	Modelo de Carreira
----	--------------------

O

OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral

P

PAPSM	Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar
PDFI	Plano de Formação e Desenvolvimento Individual
PM	Polícia Municipal
PSP	Polícia de Segurança Pública

Q

QAV-SOF	Questionário de Avaliação dos Fatores de Saída Obrigatória ou Voluntária
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
QP	Quadro Permanente



R

RC	Regime de Contrato
RH	Recursos Humanos
RI	Regulamento de Incentivos
RP	Reconhecimento Público
RV	Regime de Voluntário

S

SBV	Suporte Básico de Vida
SI	Saídas Involuntárias
SV	Saídas Voluntárias

U

UEO	Unidades/Estabelecimentos/Órgãos
-----	----------------------------------



1. Introdução

A Constituição da República Portuguesa (CRP), datada de 1976, institui que a defesa da pátria é um direito e dever fundamental de todos os portugueses, e que o serviço militar é regulado por lei. Com a publicação da Lei do Serviço Militar (LSM), Lei n.º 174/99 de 21 de setembro (ainda vigente), decorrente da revisão constitucional de 1997, o serviço militar, em condições normais, passou a ser voluntário. Mas apenas em 2004 este desiderato se materializou na plenitude, tendo as Forças Armadas (FFAA) assumido a partir dessa data um papel ativo no âmbito da retenção dos seus recursos humanos, como a generalidade das entidades empregadoras.

A preocupação com os Recursos Humanos (RH), é uma constante ao longo da história de todas as organizações, e a sua gestão deve integrar as políticas, práticas e sistemas que influenciem o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização (Rego et al., 2015). Segundo Armstrong (2016, p. 347) pode-se considerar que a área dos RH representa nas suas práticas diárias, o elo de ligação entre três elementos: a realidade envolvente, a organização e as suas peculiaridades, e os indivíduos que nela trabalham, com as suas singularidades.

Uma análise aos dados disponibilizados pela Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN), permite apurar que o efetivo de militares em Regime de Voluntariado (RV) e Regime de Contrato (RC) das FFAA tem vindo a diminuir ao longo dos últimos anos, ficando muito aquém do efetivo anual autorizado, e das reais necessidades das FFAA (Quadro 1). Esta realidade hodierna pode ser sintomática de um desajustamento nas políticas, práticas e sistemas implementados, perante os aspetos determinísticos das realidades social, política, económica e cultural do país, o que afeta a atratividade da profissão militar. Tomando como referência o ano de 2020, e em particular o Exército, como Ramo das FFAA com maior efetivo neste universo, o défice associado a este decréscimo (Gráfico 1), representava cerca de 75% do total das FFAA.

Quadro 1 - Evolução do efetivo em RV/RC nas FFAA entre 2012 e 2020.

Efetivo em RV/RC (existências vs autorizados)									
Forças Armadas									
Ano	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Existências	14701	14624	13064	11617	10756	9568	9595	8589	8321
Autorizado	17710	17500	16000	13750	13802	13077	13208	13313	13445
Diferença	-3009	-2876	-2936	-2133	-3046	-3509	-3613	-4724	-5124

Fonte: Almeida (2022).

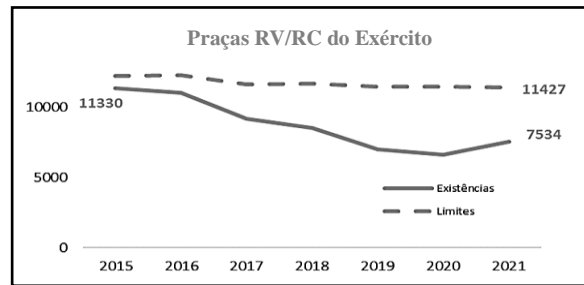


Gráfico 1-Varição do efetivo de Praças em RV/RC no Exército.

Fonte: Adaptado a partir de Cardoso (2023).

Neste sentido, as medidas preconizadas no Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar (PAPSM), visam “[...] tornar a profissão militar mais atrativa e compatível com as necessidades das Forças Armadas e de Portugal [...] e reforçam a vontade de reter mais e melhor” (DGRDN, 2023, p. 3). A atratividade da carreira militar, que está intrinsecamente associada aos benefícios, compensações e oportunidades que a organização confere, no âmbito do seu sistema de recompensas, traduz-se também na forma mais ou menos favorável como a organização é percecionada enquanto entidade empregadora (Berthon, Ewing, & Hah, 2005; Duarte, Gomes, & Gonçalves, 2014; Gomes & Neves, 2011). Para Camara, Guerra e Rodrigues (2013), o sistema de recompensas é de natureza complexa e deve promover uma oferta diferenciada aos diferentes segmentos da população organizacional. Integrando recompensas extrínsecas, como são o salário, os incentivos e benefícios, e recompensas intrínsecas, como são as oportunidades de desenvolvimento, os mecanismos de reconhecimento e as oportunidades de progressão na carreira (Camara et al., 2013), que podem assumir um carácter financeiro ou não financeiro (Armstrong, 2016; Chiavenato, 2014), o sistema de recompensas determina o nível de motivação e satisfação com a organização, contribuindo decisivamente para a retenção (Camara et al., 2013).

Importa assim estudar a atratividade da carreira das Praças, associada ao sistema de recompensas consagrado, tendo em vista a proposta de contributos, que permitam o seu incremento, como forma de promover a retenção dos efetivos no Exército. Assumindo como objeto de estudo o sistema de recompensas, desenvolveu-se o trabalho de acordo com o modelo apresentado na Figura 1, sendo o mesmo delimitado (Santos & Lima, 2019): no tempo, entre outubro de 2018 e março de 2023; no espaço, à carreira dos militares da categoria de Praças em RV/RC do Exército Português; ao conteúdo, quanto à perceção dos efeitos, real ou potencialmente atingidos, com o Regime de Incentivos (RI) e com as práticas de gestão organizacional do Exército, que incidem sobre a formação, missões, mobilidade geográfica, condições trabalho e desempenho de funções, não sendo consideradas para este efeito, as de carácter pecuniário que prevejam o incremento do vencimento base.



Apesar do vencimento base ser apontado como o principal incentivo para a prestação do serviço militar (Centro de Psicologia Aplicada do Exército [CPAE], 2019, 2020, 2021, 2022), esta investigação incidiu sobre os restantes elementos do referido sistema, tendo em vista a sua otimização e convergência dos seus efeitos, de forma análoga ao vencimento base.

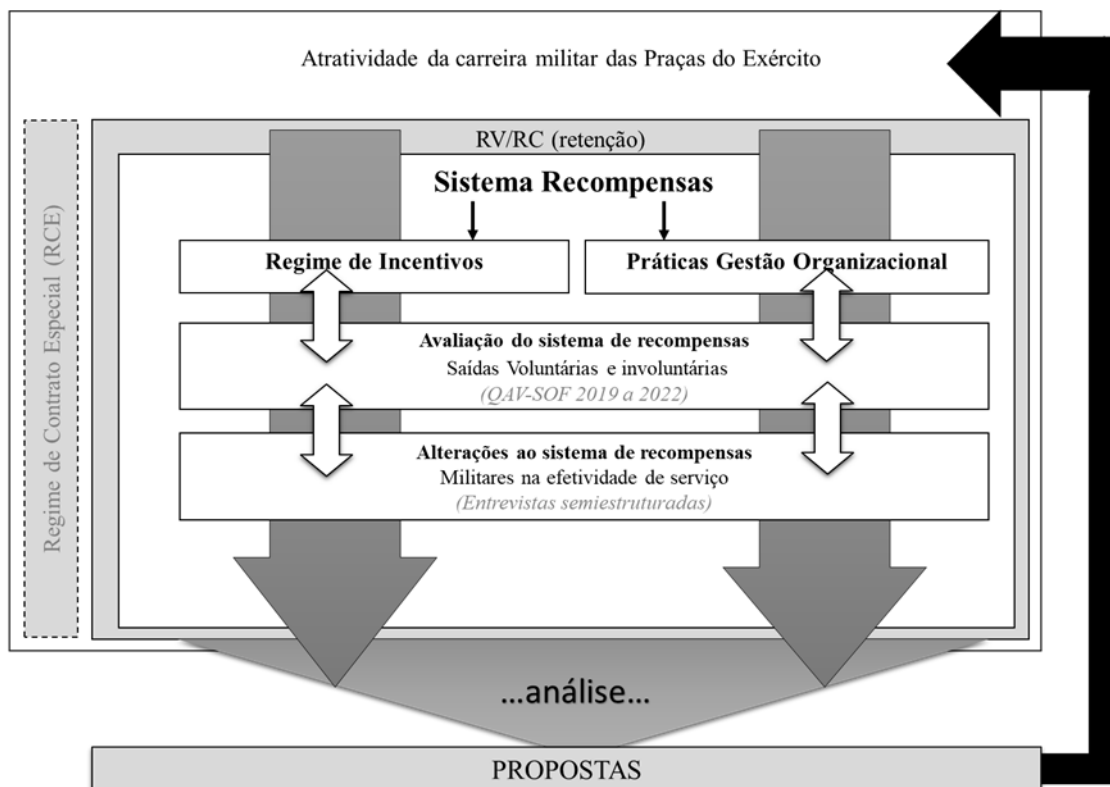


Figura 1 - Modelo de trabalho adotado.

Para estudar o objeto anteriormente definido, esta investigação tem como Objetivo Geral (OG) propor contributos para promover a atratividade da carreira dos militares da categoria de Praças em RV/RC do Exército. Para o efeito, entendeu-se pertinente identificar dois Objetivos Específicos (OE) que concorrem para o OG definido:

- OE 1** - Analisar as perceções relativas ao sistema de recompensas associado ao Regulamento de Incentivos em vigor.
- OE 2** - Analisar as perceções relativas ao sistema de recompensas associado às práticas de gestão organizacional do Exército.

Considerando os OE acima identificados, foi levantada a seguinte Questão Central (QC): De que forma pode ser promovida a atratividade da carreira dos militares da categoria de Praças em RV/RC do Exército? Para dar resposta à QC, foram identificadas duas Questões Derivadas (QD):



QD 1 - Que alterações podem ser promovidas ao nível do sistema de recompensas associado ao Regime de Incentivos em vigor?

QD 2 - Que alterações podem ser promovidas ao nível do sistema de recompensas associado às práticas de gestão organizacional do Exército?

Redigido no formato de artigo científico (Norma de Execução Permanente de Investigação - 003 [NEP/INV-003], 2020), o trabalho está articulado em cinco capítulos. Após a breve introdução ao trabalho, o segundo capítulo pretende efetuar o enquadramento teórico estabelecendo o quadro conceptual que serviu de base à elaboração do trabalho e o modelo de análise adotado. O terceiro, apresenta a metodologia e o método desenvolvido ao longo da investigação, e no quarto capítulo, procedeu-se à apresentação e discussão dos dados obtidos referentes ao RI e às práticas de gestão organizacional, tendo em vista a apresentação dos contributos tendentes ao incremento da retenção dos militares da categoria de Praças em RV/RC do Exército. O quinto capítulo, apresenta as conclusões e contributos para o conhecimento, bem como as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

Acresce referir que, para além de Almeida (2022), identificar uma lacuna teórica relativa à atratividade da atual carreira dos militares da categoria de Praças em RV/RC do Exército, o PAPSM prevê a “Medida B.1.5” associada à “Área de Intervenção: Recursos Humanos” tendente ao estudo e produção de conhecimento científico acerca das saídas voluntárias (SV) e saídas involuntárias (SI) dos militares RV/RC a prestar serviço efetivo, com o intuito de produzir o primeiro relatório científico sobre o tema, no primeiro semestre de 2024 (DGRDN, 2023, pp. 17-29). Ambos os aspetos anteriormente referidos conferem maior pertinência e significado a esta investigação, tendo em vista o seu eventual contributo no preenchimento desse espaço no conhecimento e apoio ao desenvolvimento da supracitada linha de investigação.



2. Enquadramento teórico e conceptual

Este capítulo apresenta o estado da arte e o quadro conceptual que integra os conceitos estruturantes da investigação, terminando com a apresentação do modelo de análise.

2.1. Estado da arte/revisão da literatura

2.1.1. Atratividade organizacional

A perceção de atratividade, tem natureza passiva e pode-se refletir nos pensamentos e atitudes dos indivíduos sobre a organização, enquanto local de trabalho. A nível social, materializa-se no prestígio da mesma, refletindo o grau de consenso percecionado acerca da organização tendo em conta as suas características positivas e negativos (Highhouse, Lievens, & Sinar, 2003).

O conceito e metodologia de avaliação da atratividade, não são consensuais. Gomes e Neves (2011) sugerem que as perceções de atratividade organizacional são fundamentais para o sucesso organizacional na atração e a nível individual, na tomada de opções profissionais. A atratividade está associada às oportunidades que a organização confere e pode ser definida como “[...] os benefícios que um potencial colaborador vê em trabalhar para uma organização [...]” (Berthon et al., 2005, p. 159) e também como o grau mais ou menos favorável como as pessoas percecionam a organização como lugar para trabalhar e o desejo de a integrar (Gomes & Neves, 2011).

Na operacionalização da atratividade do empregador, é possível identificar um conjunto de elementos organizados segundo diferentes dimensões, conforme ilustrado na Figura 2, em que cada dimensão tem associado um número variável de indicadores relacionados com fatores internos da organização que permitem medir a atratividade (Puri, 2018). A atratividade pode estar intrinsecamente ligada aos benefícios que a organização oferece ao trabalhador (Berthon et al., 2005), mas também à características do trabalho, à comunicação (conteúdo e forma), à imagem organizacional ou ainda à responsabilidade social, relacionado com a adoção de práticas socialmente responsáveis (Duarte et al., 2014).

De acordo com Reis e Braga (2016), a atratividade varia de acordo com as diferenças culturais e as características demográficas associadas ao contexto nacional; as características de género, raça, idade, educação e situação económica das pessoas influenciam a sua perceção sobre as organizações; a importância relativa das diferentes dimensões estudadas, variam de geração para geração. Estudos recentes indicam que o trabalho flexível, incluindo teletrabalho e licenças especiais, podem incrementar significativamente a atratividade organizacional (Kröll, Nüesch, & Foege, 2021).



Ambler & Barrow (1996)	Berthon, Ewing & Hah (2005)	Roy (2008)	Alniaçik & Alniaçik (2012)	Puri (2018)
Funcional	Valor de desenvolvimento	Valor de desenvolvimento	Valor de cooperação	Valor de desenvolvimento
	Valor de aplicação/responsabilidade social	Valor de aplicação	Valor de mercado	Valor da marca empregadora
Psicológica	Valor social/relações	Valor psicológico	Valor social/relações	Valor da função desempenhada
	Valor do interesse/ inovação e qualidade	Valor do produto	Valor da aplicação	Valor da inovação c/ qualidade
Económica	Valor económico	Valor económico	Valor económico	Valor económico
		Valor social		Valor social (dimensão e presença)
		Oportunidades de carreira	Ambiente de trabalho	Oportunidades de carreira
		Valor ético		Valor ético e bom ambiente organizacional
				Valor familiaridade c/ organização
				Valor flexibilidade das opções
				Valor localização do local trabalho

Figura 2-Dimensões da atratividade organizacional.

Fonte: Adaptado a partir de Puri (2018).

Ainda neste âmbito, importa compreender o conceito de *employer branding*, frequentemente associado à atratividade das organizações. Ele reflete as perceções geradas em relação à organização, e ligado a aspetos mais tangíveis, como são a localização, o salário, os benefícios, oportunidades ou valores (Lievens & Slaughter, 2016). O conceito de *employer branding* pode ser entendido como “[...] o pacote de benefícios funcionais, económicos e psicológicos garantidos pela função e identificados com a organização [...]” (Ambler & Barrow, 1996, p. 187), e relacionado com o “[...] processo de construção de uma identidade [...] que a torna diferente e desejável como empregadora [...]” (Backhaus & Tikoo, 2004, pp. 501-502), fomentando a fidelização e a produtividade dos colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004).

As organizações podem aumentar a sua atratividade apostando na sua diferenciação através do *employer branding* e numa comunicação eficiente a ele associado (Reis & Braga, 2016). Para além da necessária integração dos conteúdos e dos processos de *employer branding*, o ajuste entre as pessoas e a organização (mais do que o salário e as oportunidades de carreira) é fundamental para incrementar a atratividade nas organizações (Ghielen, De Cooman, & Sels, 2021). É, portanto, fundamental que as organizações compreendam como são percecionadas enquanto entidade empregadora, para poderem promover iniciativas que incrementem *employer branding*, podendo esta ser um fator chave para a retenção dos seus colaboradores (Kismono & Rahayu, 2021; Lievens, Theurer, Tumasjan, & Welpe, 2018).



Integrado no sistema de incentivos, o RI (Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro), que pugna pela atratividade da profissão militar, “[...] promoveu o reforço dos princípios de flexibilidade, diversidade e progressividade na concessão das compensações previstas [...]” (Santos, 2021, p. 89), assente no apoio à qualificação e empregabilidade, que está alinhado com a crescente tendência para a valorização das oportunidades para aquisição de novas competências, e de atualização e enriquecimento curricular, tendo em vista a empregabilidade futura (Armstrong, 2016, pp. 365–366; Camara et al., 2013, pp. 494–496).

Também as práticas de gestão organizacional, integradas no sistema de recompensas, afetam determinadamente a atratividade da carreira militar. A formação, que visa não só o desenvolvimento do processo de socialização e integração na cultura organizacional, como a aquisição de conhecimentos e competências essenciais ao desempenho das funções atribuídas (Borman, Ilgen & Klimoski, 2003, p. 132) assume, a nível individual, grande relevância na empregabilidade e valorização das pessoas para o mercado de trabalho, bem como na sua motivação para continuar na organização (Camara et al., 2013, pp. 494–495; Rego et al., 2015, pp. 393–394). A participação em missões de carácter internacional e no âmbito do apoio à proteção civil, por proporcionar uma experiência profissional gratificante e diferenciada, associada aos principais motivos de ingresso no Exército (Figura 5), pode constituir-se um importante fator de atratividade (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski & Erez, 2001). Quanto à mobilidade geográfica, a conjugação da necessidade organizacional perante a perceção do benefício individual, dificulta o estabelecimento de uma equilibrada relação custo-benefício. Podendo constituir-se como uma oportunidade de carreira e experiência profissional atrativa, é frequentemente desvalorizada, constituindo-se um fator desmotivador e de saída voluntária da organização (Anne, & Angela, 2003, pp. 39–41). A satisfação profissional, que decorre das condições de trabalho oferecidas pela organização, promove o bem-estar, o comprometimento individual, e a eficiência organizacional, e pode ser entendida como um dos principais fatores que concorre para a retenção das pessoas nas organizações (Robbins, & Judge, 2017, p. 324). A natureza, desafio, grau de autonomia e de interesse das funções desempenhadas, a par da forma como são distribuídas e organizadas são determinantes para aferir o seu grau de atratividade. O correto ajustamento da função ao indivíduo, tendo em conta as suas competências e formação adquirida, permite incrementar os níveis motivacionais do indivíduo, contribuindo, tanto para a eficiência organizacional, como para a sua continuidade na organização (Camara et al., 2013, p. 497; Rego et al., 2015, p. 177).



Ainda neste âmbito, a crescente tendência para a adoção de uma lógica profissional ao nível das funções desempenhadas, que se tem verificado ao longo das últimas décadas, contribui para assegurar a sua continuidade no mercado de trabalho, fomentando a empregabilidade (Moskos, 1986).

Os dados que constam dos relatórios Questionário de Avaliação dos Fatores de Saída Obrigatória ou Voluntária (QAV-SOF), acerca da atratividade do Exército, enquanto entidade empregadora (Gráfico 2), indicam que o principal motivo para ingresso no Ramo é “servir a pátria e defender o país” (52%), e que 58% dos militares que serviram no Exército, não recomendaria o serviço na instituição, apesar de 58% considerarem que as condições disponibilizadas pelo Ramo, são equiparáveis às oferecidas no mercado externo (CPAE, 2019, 2020, 2021, 2022).

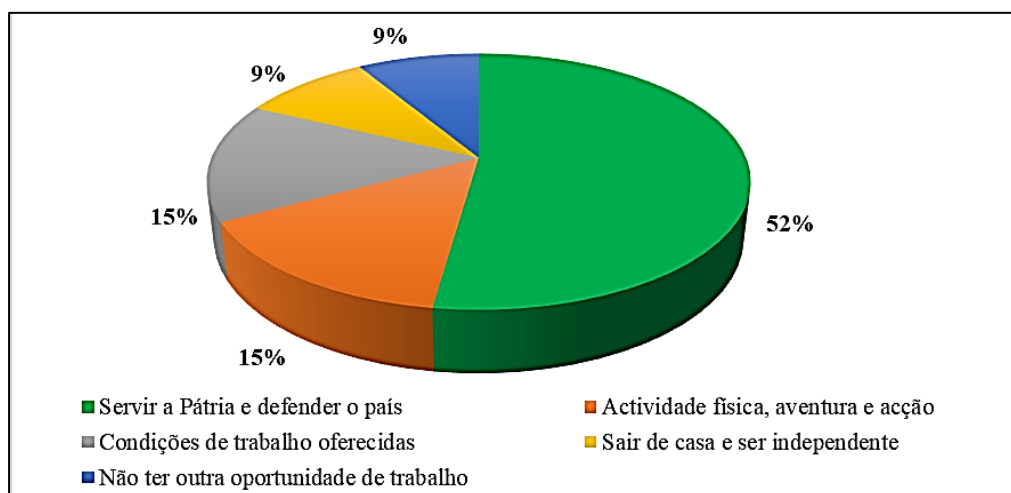


Gráfico 2-Motivos de ingresso no Exército (2019 - 2022).
Fonte: Adaptado a partir de CPAE (2019, 2020, 2021 e 2022).

2.1.2. Retenção e *Turnover*

O conceito de retenção está associado à capacidade da organização de manter, pelo tempo necessário um determinado número de militares, a fim de poder responder às suas necessidades (*North Atlantic Treaty Organization* [NATO], 2007, p. D-2). As organizações adotam as práticas de gestão e medidas adequadas, num processo integrado, que deve contemplar os aspetos funcionais, a proficiência (individual e coletiva) e a necessidade de retorno do investimento efetuado com a formação, conducente à valorização do seu “[...] capital humano [...]” (Almeida, 2008, p. 87).



O conceito de *turnover* traduz-se pelas SV dos colaboradores, quando estes rescindem o seu contrato por vontade própria, podendo-se materializar através da relação entre entradas e saídas de recursos humanos de uma organização (Loan-Clarke, Morrell & Wilkinson, 2004; Ongori, 2007), ou como defende Rocha (1999, pp. 177-181), através de um índice que deve refletir a estabilidade da força de trabalho, e que, resultando do quociente entre número de saídas e o número de empregados, não deve ultrapassar os 18%. A probabilidade de um indivíduo tomar a opção consciente e deliberada de abandonar a organização num determinado período, traduz a intenção de *turnover* (Aydogdu & Asikgil, 2011).

Alguns dos aspetos que podem estar relacionados com este fenómeno, podem ser: a falta de investimento em formação ou na progressão da carreira (Nelissen, Forrier & Verbruggen, 2017), a falta de apoio organizacional, a existência de um clima social desfavorável, o desajustamento das recompensas ao desempenho ou à função do indivíduo, funções rotineiras pouco exigentes do ponto de vista de competências necessárias ao seu desempenho, desprestigiadas, com pouca autonomia ou desajustadas às competências do indivíduo (Chauhan, Ghosh, Gupta, Rai & Singh, 2015).

No Exército Português, entre novembro de 2018 e dezembro de 2023, verificou-se que cerca de 65% das saídas da instituição, corresponderam a saídas voluntárias, e que aproximadamente 40% dessas mesmas saídas ocorreram nos dois primeiros anos de serviço (CPAE, 2019, 2020, 2021, 2022).

2.1.3. Carreira militar

Nos termos do art.º 27.º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio) as carreiras militares, enquanto “[...] 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 [...]”, inserem-se no tipo de carreiras designada por “corpos especiais”, que se inserem, por sua vez, no “sistema de carreira” da Administração Pública portuguesa (Rocha, 2010, p. 128).

Em sentido amplo podemos associar o conceito de carreira, em termos individuais, “[...] à sequência temporal de ocupações, empregos e posições assumidas durante a trajetória profissional do indivíduo, cuja escolha e sucesso são influenciados por interesses e aptidões pessoais [...]” (Costa & Dutra, 2011, p. 112), e em termos organizacionais, ao desenvolvimento de políticas, procedimentos e decisões ligadas a níveis organizacionais espaços, compensações e movimentações de pessoas (Dutra, 2004).



Para uma melhor compreensão do tema, é relevante estabelecer a existência de dois modelos de carreira: o tradicional e o contemporâneo (Sullivan, 1999) e de três tipologias de carreira: carreiras organizacionais, que têm lugar quase exclusivamente dentro de uma organização e os indivíduos ascendem mediante promoções; carreiras profissionais, em que o progresso é feito mediante o desempenho de atividades de maior prestígio e reconhecimento em diferentes organizações; e as carreiras secundárias, caracterizadas pela ocupação transitória de postos de trabalho (Rego et al., 2015). Tendo em consideração o modelo de carreira de Sullivan (1999), apresentado na Figura 3, assente em 11 (onze) dimensões de análise, podemos associar o modelo de carreira tradicional ao formato adotado no Exército, e enquadrado na tipologia de carreira organizacional anteriormente definida.

Dimensões	Modelo de carreira tradicional	Modelo de carreira contemporânea
Contexto	Uma ou duas organizações e previsibilidade	Múltiplas organizações e imprevisibilidade
Poder	Autoridade e organização burocrática	Valor de aplicação Influência e visão partilhada
Relações	Hierarquia corporativa e organização-trabalhador	Redes de aprendizagem de pares e membros de equipa
Identidade	Associado ao emprego, posição e ocupação	Associada à contribuição do indivíduo para algo com significado
Lealdade	...para com a organização	...para com o <i>self</i> e o trabalho
Contrato Psicológico	Segurança, estabilidade e previsibilidade	Empregabilidade, aprendizagem e treino
Treino	Formal	Informal
Competências	Específicas	Transferíveis
Progresso	Vertical, unilateral, linear, relacionado com a idade	Horizontal, multilateral, não sequencial, relacionado com competência
Sucesso	Ascensão na hierarquia corporativa, associada a salário, promoção e estatuto	Aquisição de competências e valorização, associada à satisfação e autonomia
Gestão de carreira	Organizacional - atitude passiva	Pessoal – atitude proactiva e assertiva

Figura 3-Modelos de carreira: tradicional e contemporâneo.

Fonte: Adaptado a partir de Sullivan (1999).

O conceito assumido pelo EMFAR, transversal às diferentes formas de prestação de serviço, traduz uma conceção tradicional de carreira. De acordo com esta visão, são as organizações, e não os indivíduos, quem assume um papel principal em todo o processo de gestão de carreira (Orpen, 1994). São elas que, mediante a realização de atividades formais ou informais, têm a responsabilidade de disponibilizar as condições necessárias para uma gestão eficaz da sua carreira.



Aos indivíduos cabe a responsabilidade de aproveitar os recursos e estratégias empreendidas pela organização (Sturges, Guest, Conway, & Davey, 2002). Apesar de alguns autores apontarem mudanças nas características da carreira tradicional, outros mostram este modelo como dominante em organizações do sector público (Andrade, Kilimnik, & Pardini, 2011). Por outro lado, o modelo de carreira contemporâneo descrito, ajusta-se à tipologia de carreira profissional e secundária. Esta conceção sugere que os indivíduos estão determinados a assumir o controlo da gestão da sua própria carreira, num processo contínuo e regular, no qual a definição de objetivos, o delineamento e a implementação de planos de ação e a monitorização e obtenção de *feedback* se constituem como elementos-chave para a resolução dos seus problemas e a tomada de decisão (Van Vianen, De Pater, & Preenen, 2008).

Ao longo do período de cumprimento do serviço, os militares da categoria de Praças em RV/RC do Exército, têm possibilidade de ascender na carreira (Figura 4). A carreira do militar do regime de contrato normal está desenhada para um período de seis anos (e um mínimo de dois) de permanência nas FFAA (Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro), podendo ser precedida de um período de um ano em regime de voluntariado, perfazendo um máximo de sete anos de serviço. A mobilidade vertical é assegurada tanto dentro da categoria, como entre categorias, através de concurso próprio, tendo em consideração o mesmo Decreto-Lei, que define o tempo de permanência em cada patamar hierárquico e as modalidades de promoção, e o EMFAR, os trâmites para o concurso aos quadros permanentes das FFAA.



Figura 4 - Desenvolvimento de carreira dos militares em RV/RC.

Fonte: Adaptado a partir de Santos (2021).



Os estudos desenvolvidos por Schein (1990) mostraram que tende a haver um padrão nos fatores que determinam as escolhas profissionais dos indivíduo, as designadas âncoras de carreira. Segundo o mesmo autor, a importância e valor das escolhas difere consoante o indivíduo, em função do tempo e contexto em que está inserido; a estabilidade e coerência dos motivos em que se baseiam as escolhas está relacionada com o seu autoconhecimento; a sucessão de decisões circunscreve o seu padrão comportamental quanto à sua carreira e vida profissional (1990, 1993, 1996). A Figura 5 identifica as oito âncoras de carreira apresentadas por Schein, assim como os seus elementos estruturantes (identitários e contrastantes).

Âncoras de carreira de Schein	Elementos estruturantes do conceito	
	Identitários	Contrastantes
Competência técnica/ Funcional	Competências específicas; áreas concretas de especialidade	Administração geral; progressão de carreira
Competência de gestão geral	Competências transversais; progressão vertical de carreira	Área técnica ou funcional; cargos de direção técnica
Autonomia/ Independência	Organização pessoal do trabalho; flexibilidade e liberdade de ação	Constrangimentos organizacionais
Segurança/ Estabilidade	Estabilidade no trabalho; permanência na organização; segurança; reforma	Mobilidade no emprego/organização; grande mobilidade geográfica e funcional
Criatividade Empreendedora	Criação e gestão de projetos novos/inovadores; assunção de riscos	Trabalho dependente
Serviço de dedicação a uma causa	Utilidade do trabalho; contributo para ajudar os outros	Trabalho que afasta o indivíduo de causas e valores de referência
Puro Desafio	Procura de desafios difíceis e de risco elevado; Novidade e variedade	Atividades fáceis, rotineiras ou monótonas
Estilo de Vida	Balanceamento entre necessidades pessoais e profissionais; Harmonia geral	Atividades que condicionam o equilíbrio

Figura 5-Âncoras de carreira e elementos estruturantes.

Fonte: Adaptado a partir de Santos (2021).

Apesar de pouco frequentes, os estudos relativamente às âncoras de carreira em contexto militar têm idêntica aplicabilidade, podendo o seu uso revestir-se de grande utilidade como instrumento de gestão e o seu estudo apoiar a mitigação dos constrangimentos sentidos ao nível da retenção (Santos, 2021). Um estudo recente sobre as principais âncoras de carreira nas FFAA portuguesas, sugere como principais em contexto militar: “Estilo de Vida”, pela procura de um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, “Competência Técnica”, assente na especialização e tecnicidade do trabalho, “Segurança e Estabilidade”, na busca de um emprego de longa duração, se possível, geograficamente perto da família, “Puro Desafio”, traduzido na motivação moderada que os aspetos simbólicos, profissionais e operacionais do serviço militar asseguram, “Competência de Gestão”, expressa nas atividades e responsabilidades típicas de gestão que lhes são atribuídas (Santos & Sarmiento, 2020).



2.2. Modelo de análise

Definido o estado da arte e apresentados os conceitos estruturantes considerados como primordiais para o desenvolvimento da presente investigação, procedeu-se à definição do percurso metodológico a adotar, identificando as dimensões e os indicadores que sustentam a resposta a cada uma das QD formuladas, traduzido no modelo de análise¹ da presente investigação. A construção do modelo de análise, teve como sustentação o conteúdo proveniente da revisão de literatura e das entrevistas exploratórias.

¹ Ver Apêndice A – Modelo de análise.



3. Metodologia e método

Este capítulo pretende tratar a metodologia, como instrumento que articula a pesquisa, e o método, conducente ao rigor e compreensão científica, empregues na investigação (Bloise, 2020, pp. 105–106).

3.1. Metodologia

Adotou-se um raciocínio indutivo, do particular para o geral, para que, através da observação e associação de factos particulares, seja possível estabelecer generalizações, numa estratégia de investigação qualitativa. O desenho de pesquisa será o estudo de caso do sistema de recompensas associado à carreira das Praças em RV/RC do Exército, uma vez que se pretende estudar informação pormenorizada sobre uma única unidade de estudo, o que demonstra uma natureza fundamentalmente empírica e descritiva (Santos & Lima, 2019; Vilelas, 2009, p. 108).

3.2. Método

Os resultados descritivos de uma investigação qualitativa foram obtidos a partir de documentos e entrevistas (Sousa & Baptista, 2011, p. 55), pelo que se apresentam os participantes, instrumentos e as técnicas de recolha de dados empregues para esse fim.

3.2.1. Participantes e procedimento

Para o desenvolvimento desta investigação, a amostra não probabilística (Pardal & Correia, 1995, p. 34) foi constituída por 58 (cinquenta e oito) militares do Exército na efetividade de serviço que integram a categoria de Praças em RV/RC, por se constituírem o público alvo da presente investigação, distribuída de acordo com a Tabela 4 (Apêndice C), tendo em vista a obtenção da saturação dos dados referida por Vilelas (2009, pp. 252–254) que permitam apresentar argumentos favoráveis à generalização (Boddy, 2016). Para a definição da amostra, foram tidos em consideração os seguintes aspetos: a adequação ao objeto e objetivo do estudo, o alinhamento e coerência da análise decorrente da aplicação dos Questionário de Avaliação dos Fatores de Saída Obrigatória e Voluntária (QAF-SOV) em militares da categoria de Praças RV/RC, entre 2019 e 2021, previamente disponibilizados pelo CPAE (Figura 6), e as entrevistas exploratórias efetuadas. A sua dimensão pretende assegurar a credibilidade e fiabilidade dos dados recolhidos, dada a heterogeneidade de experiências e perceções do universo em estudo (Boddy, 2016; Marshall, Cardon, Poddar & Fontenot, 2013).



Características		QAV-SOF ⁽¹⁾ (2019, 2020, 2021 e 2022)	→	Entrevistas
		População = 2110 Praças		Amostra = 58 Praças
Sexo	Masculino	75,77%	→	84%
	Feminino	7,57%	→	16%
Escolaridade	3º Ciclo	19,88%	→	14%
	Secundário	77,33%	→	84%
	Superior	2,55%	→	2%
Estado Civil	Solteiro(a)	91,17%	→	93%
	Casado/União de facto	8,22%	→	7%
	Viúvo(a)	0,6%	→	0%
Órgão Central de Administração e Direção	Comando Forças Terrestres	81,98%	→	80%
	Comando do Pessoal	9,98%	→	20%
	Comando da Logística	4,11%	→	0%
Especialidades	01 - Campanha	26,33%	→	43%
	07 - Serviços	18,83%	→	26%
	14 - Condução de Viaturas	6,17%	→	5%
	05 - Polícia do Exército	5,33%	→	0%
	17 - Comunicações	3,33%	→	2%
	09 - Saúde	2,83%	→	2%
	03 - Mecânica	2,50%	→	9%
	30 - restauração	2,50%	→	2%
Especialidades	Soldado	67%	→	72%
	2ºCabo	3%	→	6%
	1ºCabo	20%	→	14%
	Cabo-Adjunto	10%	→	8%

⁽¹⁾ 1302 Saídas Voluntárias e 808 Saídas Involuntárias

Figura 6-Comparação das características da população do QAV-SOF com a população da amostra.

Ainda relativamente à amostra, importa salientar a representatividade e proporcionalidade da mesma, e que, dada a dimensão da amostra, o número de militares femininas e de militares do comando do Pessoal, não se considera que tenham condicionado os resultados obtidos.

Cumprir referir que, tendo tido conhecimento das regras do anonimato, todos os participantes autorizaram a análise e publicitação dos respetivos conteúdos, destinado exclusivamente ao desenvolvimento do presente estudo, nos termos do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) (Lei n.º 58/2019, de 8 de agosto).

3.2.2. Instrumentos de recolha de dados

No que concerne ao método, salienta-se a utilização de dois instrumentos de recolha de dados, típicos da estratégia qualitativa: a análise documental e entrevistas.

As quatro entrevistas conduzidas durante a fase exploratória da investigação (Tabela 4 apresentada no Apêndice C), tiveram em vista a identificação de lacunas e construção da problemática em estudo (Pardal & Correia, 1995, p. 67). As 58 (cinquenta e oito) entrevistas semiestruturadas realizadas a militares da categoria de Praças RV/RC na efetividade de serviço, pretenderam recolher dados tendentes à análise da atratividade da carreira nos indicadores selecionados.



A análise documental assentou em legislação nacional, documentos oficiais do Ministério da Defesa Nacional (MDN) e nos relatórios QAV-SOF, tendo em vista a definição do guião das entrevistas (de acordo com Apêndice B). Em particular a análise dos relatórios QAV-SOF permitiu efetuar a caracterização inicial dos indicadores selecionados. Estes questionários de autorresposta, que visam monitorizar as perceções e os motivos envolvidos na continuidade ou saída precoce dos militares da instituição, resultam da aplicação do instrumento QAF-SOV pelo CPAE aos militares em regime RV/RC que se encontram em fase de rescisão, não renovação ou término do limite de renovações contratuais. A sua aplicação decorre desde novembro de 2018, de forma *online*, abrangendo todas as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (UEO) do Exército. Para este efeito, as SV referem-se a militares que rescindiram ou não renovaram contrato, não tendo por isso cumprido o tempo máximo de permanência no Exército, e as SI, aos militares que permaneceram na instituição até ao limite de renovações contratuais permitidas por lei.

3.2.3. Técnica de tratamento de dados

A técnica de tratamento da informação foi a análise de conteúdo dos documentos selecionados e das entrevistas realizadas. Esta técnica é um dos métodos de recolha de dados que se podem utilizar como fonte de informação nas investigações qualitativas (Quivy & Campenhoudt, 2003). Para Coutinho (2013) “[...] a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que permitem analisar de forma sistemática um corpo de material, por forma a desvendar e quantificar a ocorrência essencial que possibilitem uma comparação posterior [...]” (p. 176).

Entendeu-se adequado conduzir uma análise categorial ao resultado das entrevistas (Santos & Lima, 2019, pp. 119–120), de acordo com o apresentado no Quadro 5 do Apêndice E, e proceder-se à codificação e estabelecimento da relação entre as dimensões, variáveis, categorias e subcategorias resultantes da recolha dos dados (Figura 11 do Apêndice D).

Tendo atingido a saturação teórica da amostra com as entrevistas efetuadas (O’Reilly & Parker, 2013, pp. 190–197), estabeleceu-se como critério de seleção para análise, o número mínimo de subcategorias identificadas com pelo menos 12% de representatividade, que permitam obter mais de 60% das respostas dadas em cada categoria. Concomitantemente, analisaram-se as características dos entrevistados a fim de detetar eventuais padrões de resposta que permitam complementar a análise efetuada conforme apresentado no Quadro 6 do Apêndice F.



4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados

Neste capítulo, pretende-se efetuar a apresentação e discussão dos dados resultantes da investigação conduzida ao sistema de recompensas associado ao Regime de Incentivos e às práticas de gestão organizacional, tendo em vista a resposta às duas QD e QC.

4.1. Regulamento de Incentivos

Entendendo que, a importância atribuída pelos militares a cada um dos incentivos preconizadas no RI é indicadora do grau de atratividade dos mesmos (CPAE, 2019, 2020, 2021, 2022), a sua alteração ou ajustamento pode contribuir para a retenção dos efetivos. Procurando estabelecer a relação entre as medidas identificadas com a importância atribuída a cada incentivo pelo grupo das SV e SI, classificando as decorrentes propostas de acordo com Quadro 4, considerando que, as de primeiro nível, são prioritárias, e contribuem diretamente para reduzir o *turnover*, e as de segundo nível, não prioritárias, contribuem indiretamente para a retenção. Novas medidas identificadas serão classificadas como propostas prioritárias.

Quadro 2-Classificação das propostas.

	Importância do incentivo		
	SV > SI	SV = SI	SV < SI
Nível proposta	1º	1º	2º

4.1.1. Apoios à obtenção de qualificações escolares e profissionais

A informação disponível (Gráfico 3) permite verificar que, neste âmbito, e na generalidade as medidas previstas no RI assumem idêntica importância, tanto para os inquiridos que saíram voluntariamente, como para os que, tendo cumprido a totalidade do tempo de serviço militar, saíram involuntariamente.

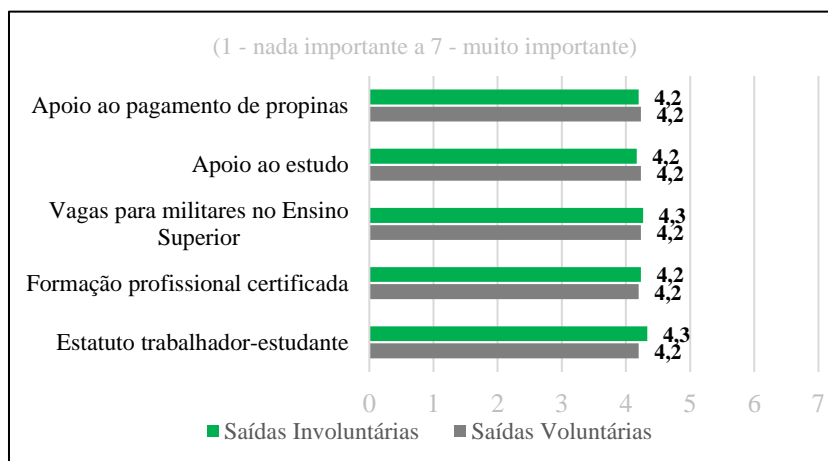


Gráfico 3-Importância dos incentivos na área da obtenção de qualificações para a permanência no Exército.

Fonte: Adaptado a partir de CPAE (2019, 2020, 2021 e 2022).



Os dados obtidos (Gráfico 4) sugerem o aumento da percentagem de vagas no acesso ao ensino superior (L1.1.1), como proposta de segundo nível. A elevada percentagem de militares (21%) que remeteu para a necessidade de se efetivar a frequência de formação certificada, evidencia a necessidade do seu incremento (L1.1.2), em ambos os grupos, podendo constituir-e como uma propostas de primeiro nível. Simultâneamente, o alargamento do subsídio para pagamento de propinas ao segundo ciclo de estudos e a redução do tempo mínimo de serviço necessário para usufruir deste incentivo, foram identificados como factores determinantes para o cumprimento de mais tempo de serviço militar (L1.1.3 e L1.1.4), que face à importância dada por ambos os grupos, materealizam propostas de primeiro nível.

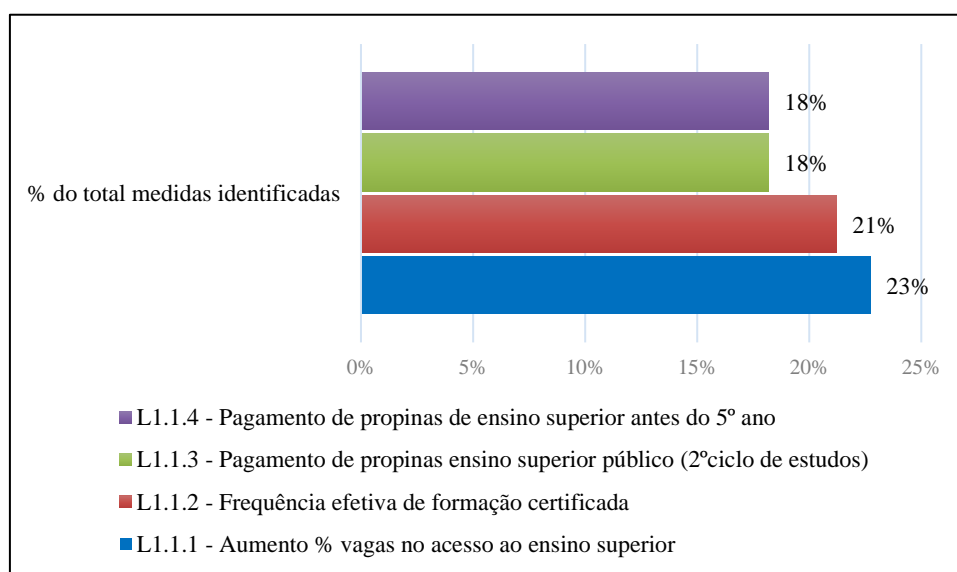


Gráfico 4-Principais medidas identificadas no âmbito do apoio à obtenção de qualificações.

4.1.2. Apoios financeiros e materiais

Neste âmbito, é possível observar que a prestação pecuniária é tida como o incentivo mais importante para a permanência na organização pelos dois universos em estudo, podendo estar a sua maior relevância para o universo das SI associada ao maior tempo de serviço, assim como a prestação de desemprego. Os incentivos associados ao fardamento, alimentação e transporte, pese embora tenham importância idêntica para os dois universos, são os que assumem menor relevância para o grupo das SI, face aos outros incentivos considerados (Gráfico 5).

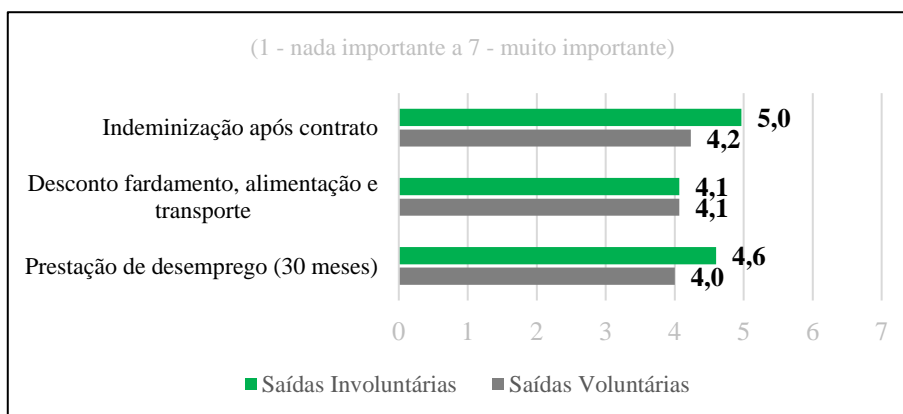


Gráfico 5- Importância dos incentivos na área dos apoios financeiros e materiais para a permanência no Exército.

Fonte: Adaptado a partir de CPAE (2019, 2020, 2021 e 2022).

Os dados obtidos (Gráfico 6) sugerem que, atendendo à importância atribuída pelo grupo das SI, o incremento da prestação pecuniária (L2.1.1) pode-se constituir como uma proposta de segundo nível. O aumento da redução das tarifas nos transportes coletivos (L2.1.2), com igual importância para os dois grupos, afigura-se como uma proposta de primeiro nível. É ainda de realçar que, face à importância anteriormente conferida à prestação de desemprego, a sua omissão das medidas identificadas, sugere a adequação das atuais determinações, podendo, a valorização atribuída pelo grupo das SI, estar associada ao aproximar do término do contrato.

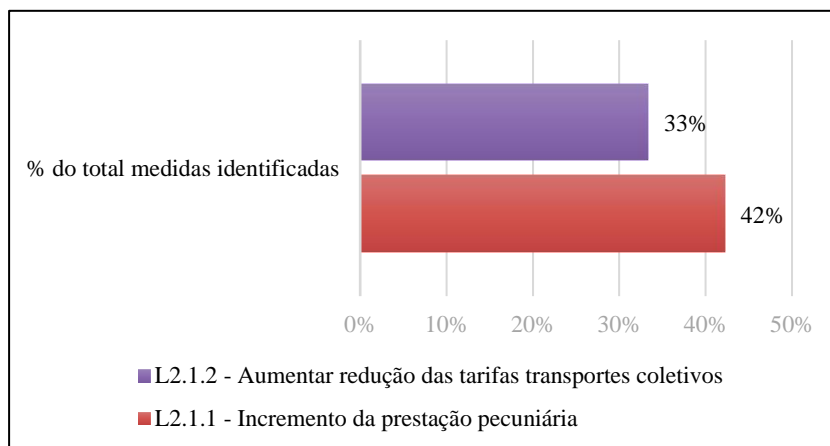


Gráfico 6-Principais medidas identificadas no âmbito dos apoios financeiros e materiais.

4.1.3. Apoios à inserção no mercado de trabalho

Os dados disponíveis permitem observar que a importância destes apoios é superior à média verificada nos incentivos que foram estudados anteriormente, podendo traduzir a sua relevância no âmbito do RI (Gráfico 7). A percentagem de vagas atribuídas a militares e ex-militares nos concursos para Forças de Segurança e a possibilidade de participação em concursos reservados a titulares de relação jurídica de emprego público, revelam ser importantes para a permanência do universo de inquiridos.



Os apoios à criação do próprio emprego, para militares que tenham prestado pelo menos três anos de serviço, são entendidos como aquele que menos importam para os militares que saem voluntariamente da organização.

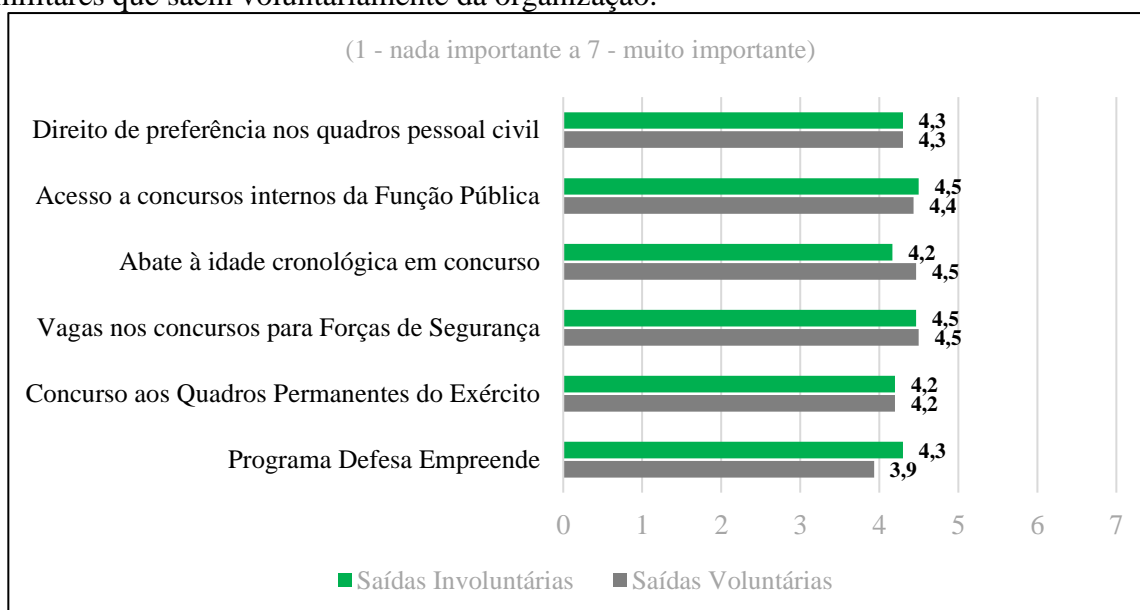


Gráfico 7-Importância dos incentivos no apoio à inserção no mercado de trabalho para a permanência no Exército.
Fonte: Adaptado a partir de CPAE (2019, 2020, 2021 e 2022).

Os dados obtidos (Gráfico 8) sugerem a criação de um Quadro Permanente (QP) de Praças no Exército, como nova medida a implementar (L3.1.1), e que não estando prevista no atual RI, se constitui como proposta de primeiro nível. O reforço da percentagem de vagas para militares e ex-militares nos concursos à Guarda Nacional Republicana (GNR), Polícia de Segurança Pública (PSP) e Polícia Municipal (PM) (L3.1.2), são um importante incentivo para ambos os grupos, e por isso traduzem uma proposta de primeiro nível. A identificação da necessidade de incrementar o aconselhamento para a reinserção no mercado de trabalho e criação do próprio emprego (L3.1.3), revela ter maior importância para o grupo das SI, e por isso define-se como proposta de segundo nível.

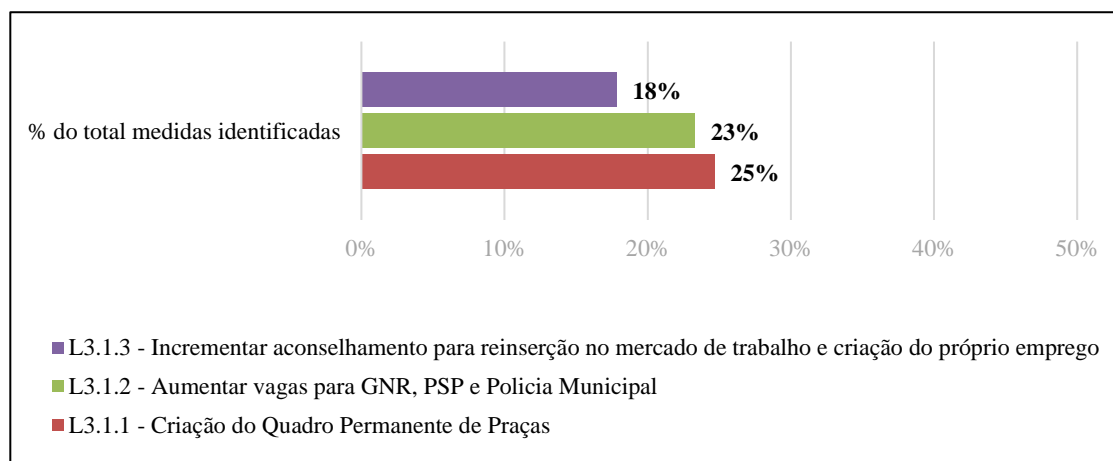


Gráfico 8-Principais medidas identificadas no âmbito da inserção no mercado de trabalho.



4.1.4. Apoios sociais e familiares

A informação disponível aponta no sentido de uma maior valorização da assistência na doença aos militares das Forças Armadas (ADM), em comparação com a percentagem de vagas nos estabelecimentos de ensino pré-escolar, de forma transversal aos dois grupos analisados (Gráfico 9).

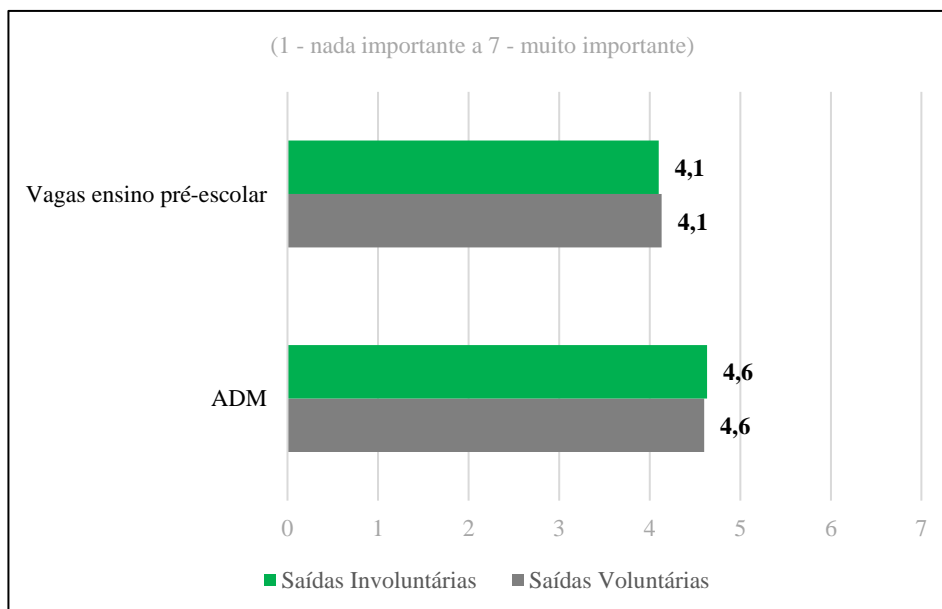


Gráfico 9-Importância dos incentivos na área do apoio social e familiar para a permanência no Exército.
Fonte: Adaptado a partir de CPAE (2019, 2020, 2021 e 2022).

Os resultados alcançados (Gráfico 10), apontam para a necessidade de reforço dos protocolos estabelecidos e alargamento do universo de beneficiários da ADM (L4.1.1), que, atendendo ao facto de, neste âmbito, ser o incentivo mais relevante para ambos os grupos, é considerada como proposta de primeiro nível.

A identificação da bonificação da contagem do tempo de serviço para efeitos do cálculo de aposentação e reforma (L4.1.2), como medida a aplicar, não encontra correspondência na importância dos incentivos elencados neste contexto.

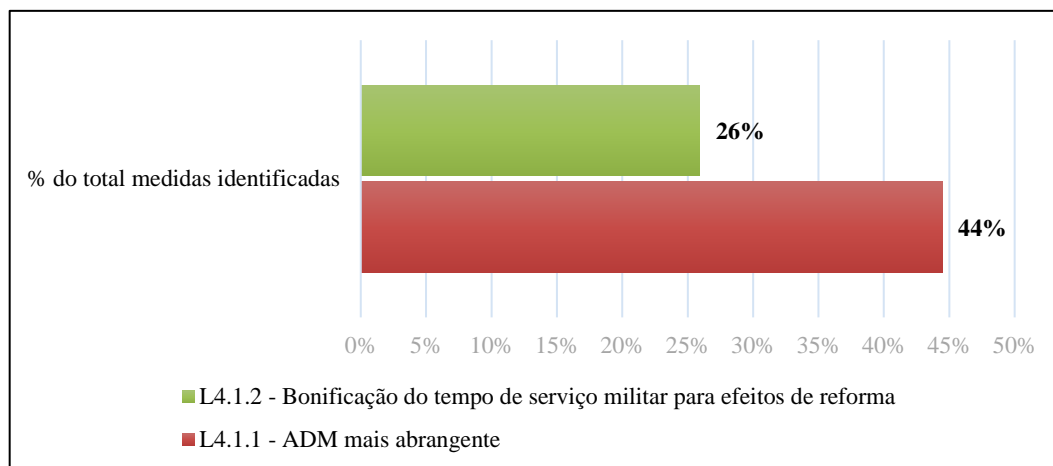


Gráfico 10-Principais medidas identificadas no âmbito dos apoios sociais e familiares.



4.1.5. Síntese conclusiva

Neste capítulo abordaram-se os incentivos preconizados em cada uma das áreas de intervenção do RI vigente, procurando analisar de que forma os mesmos podem contribuir para a retenção das Praças do Exército. Em resposta à QD1, foi possível identificar um conjunto de seis propostas de 1º nível e três de 2º nível, que, se materializadas, podem contribuir para aumentar a atratividade da carreira militar, fomentando a retenção (Tabela 1).

Tabela 1-Propostas de alteração no âmbito do RI.

Área de intervenção	Nível da proposta	Código de Referência	Propostas
Apoios à obtenção de qualificações escolares e profissionais	2º	B1	Aumento da percentagem de vagas no acesso ao ensino superior
	1º	A1	Alargamento do subsídio para pagamento de propinas ao segundo ciclo de estudos, e antecipação do prazo de acesso para o primeiro ano de contrato
	1º	A2	Garantir a frequência de formação certificada
Apoios financeiros e materiais	2º	B2	Aumentar a prestação pecuniária
	1º	A3	Reduzir as tarifas nos transportes coletivos
	1º	A4	Criar o Quadro Permanente de Praças do Exército
Apoios à inserção no mercado de trabalho	1º	A5	Incremento da percentagem de vagas nos concurso à GNR, PSP e Policia Municipal
	2º	B3	Promover o desenvolvimento de programas de aconselhamento para a reinserção no mercado de trabalho e criação do próprio emprego
Apoios sociais e familiares	1º	A6	Reforçar os protocolos abrangidos pela ADM e alargar o universo de beneficiários

O facto de 89% dos militares do sexo feminino terem identificado a necessidade de reforçar os protocolos e alargar o universo de beneficiários abrangidos pela ADM (Quadro 6 do Apêndice F), sugere que a proposta decorrente, pode ter especial impacto no incremento da atratividade da carreira militar, e retenção, dos militares do sexo feminino nas FFAA. A análise efetuada às restantes características dos indivíduos da amostra, que contribuíram para a identificação das medidas que resultaram nas alterações propostas (Quadro 6), não permitiu reconhecer padrões que possibilitem tirar ilações quanto ao tempo de serviço, escolaridade e estado civil.

Acresce ainda referir que o desconforto demonstrado da generalidade dos participantes da amostra quanto confrontados com questões relativas ao RI em vigor, observado durante a condução das entrevistas, aponta para um elevado grau de desconhecimento dos mesmos, em linha com o referido por Santos (2021).



4.2. Práticas de gestão organizacional

Os dados disponíveis (Gráfico 11), indicam o peso dos fatores identificados a desencadear as SV, entre 2019 e 2022: a mobilidade geográfica, o desempenho de funções, a formação e as condições de trabalho, aos quais se entendeu adequado juntar o cumprimento de missões internacionais ou de apoio à proteção civil, atendendo à sua frequente associação com os principais motivos para ingresso no Exército (Gráfico 2) e aos dados disponíveis nos relatórios QAV-SOF analisados, que serão estudados neste subcapítulo.

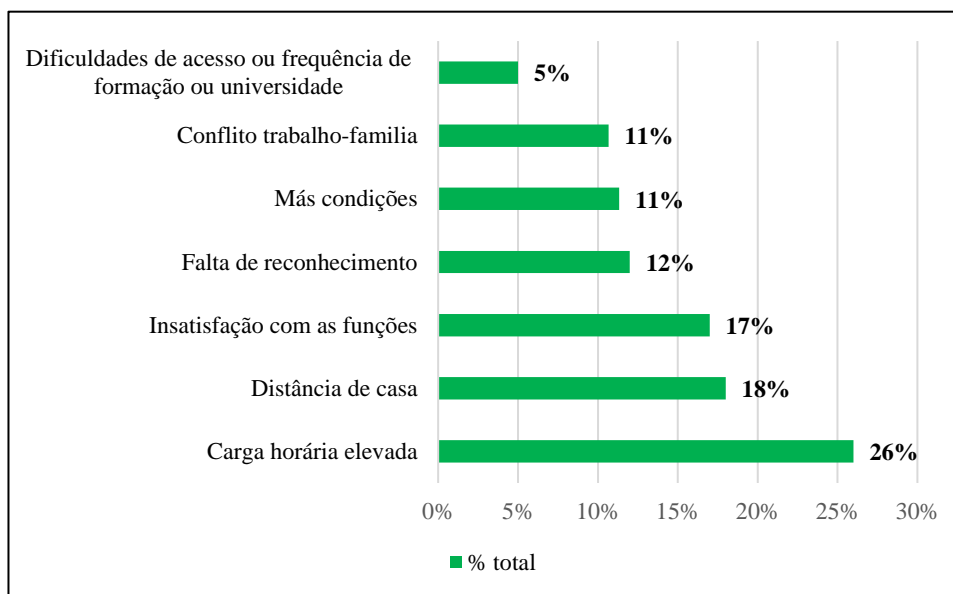


Gráfico 11-Fatores de saída voluntária no âmbito das práticas de gestão organizacional.

Fonte: Adaptado a partir de CPAE (2019, 2020, 2021 e 2022).

Assim, e para efeitos de análise, procurou-se estabelecer a relação entre as medidas identificadas e os dados obtidos em cada uma das variáveis estudadas, classificando as decorrentes propostas como de primeiro nível (incidem diretamente sobre o grupo das SV), que contribuem diretamente para reduzir o *turnover*, e as de segundo nível (incidem sobre o grupo das SI), que contribuem diretamente para aumentar a retenção.

4.2.1. Formação

Os dados disponíveis (Gráfico 12) demonstram uma perceção de reduzida utilidade da formação ministrada na recruta para as funções desempenhadas na organização e posterior ingresso no mercado de trabalho. Quanto à formação ministrada durante a especialidade, e apesar de neste âmbito ser tida como razoável para o desempenho de funções, é díspar quanto à conveniência para o mercado de trabalho e inferior para ambos os grupos. É de realçar que, na especialidade, o grupo das SI perspectiva mais utilidade em ambas as situações e do que a avaliação do grupo das SV, o que pode estar associado ao desempenho de funções decorrente da formação.

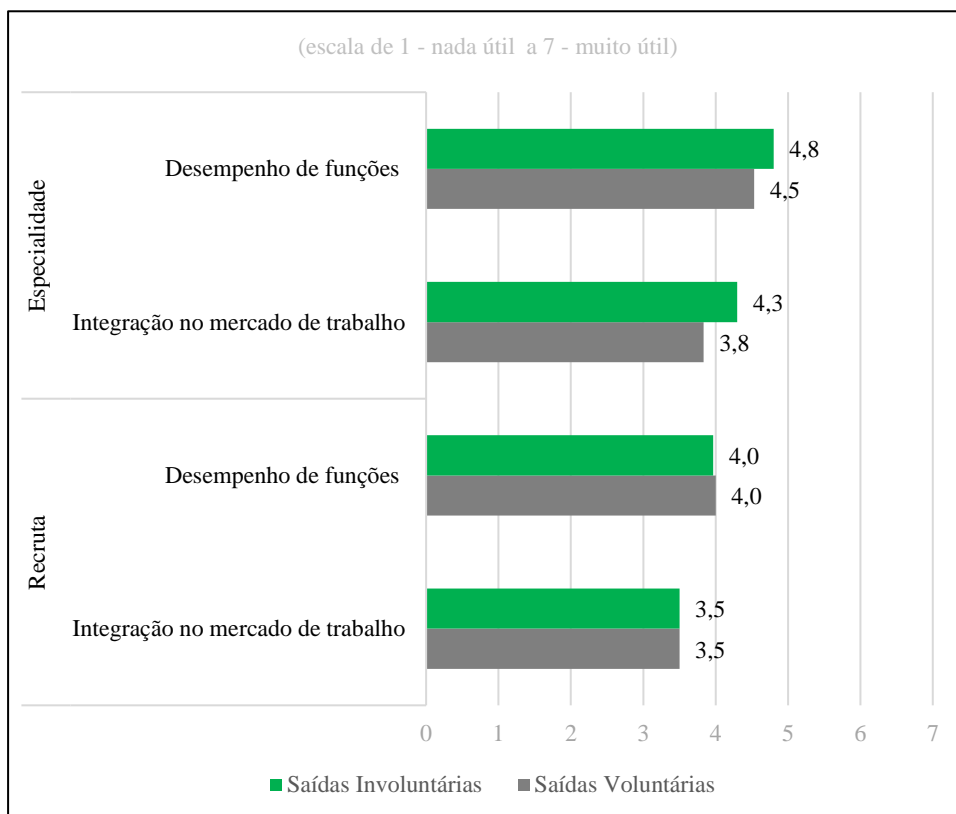


Gráfico 12-Percepção acerca da utilidade da recruta e da especialidade para funções futuras e integração no mercado de trabalho.

Fonte: Adaptado a partir de CPAE (2019, 2020, 2021 e 2022).

Quanto à formação adicional, verifica-se que a maioria (63%) dos inquiridos do grupo das SV não frequentou qualquer formação complementar, e que esta percentagem é 25% mais baixa para os que frequentaram formação, neste universo (Gráfico 13). Concomitantemente, constata-se que a maior parte dos inquiridos que frequentaram formação (49%) integra o grupo das SI. Ambos os aspetos anteriormente referidos sugerem que a formação adicional pode contribuir para reduzir o número de SV.

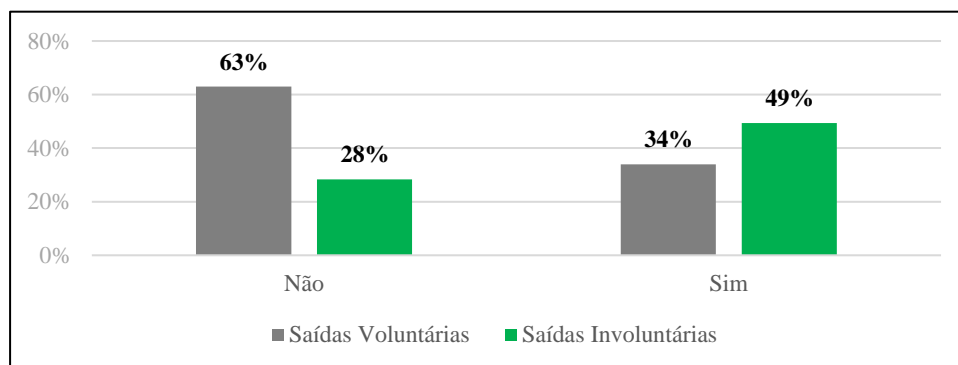


Gráfico 13-Realização de formação adicional (para além da especialidade).

Fonte: Adaptado a partir de CPAE (2019, 2020, 2021 e 2022).



Os dados obtidos (Gráfico 14) permitiram identificar a frequência de formação certificada útil para o mercado de trabalho (P1.1.1), como medida tendente à valorização da recruta e especialidade e ao incremento da utilidade da formação para a futura integração no mercado de trabalho por ambos os grupos, e que, atendendo à perceção de utilidade, é considerada como proposta de primeiro nível. Ao nível da formação adicional, apurou-se que a formação nas seguintes áreas: condução (P1.2.1); suporte básico de vida (SBV) e socorrismo (P1.2.2); e informática e novas tecnologias (P1.2.3), é entendida como mais facilitadoras para integração no mercado de trabalho, e que, para além de ser frequentada ao longo do período de prestação do serviço militar (P1.3.1), deve ser densificada no último ano de contrato (P1.3.2), e vocacionada, não apenas para o desempenho das funções, como também para a futura reintegração no mercado de trabalho. Uma vez que incide sobre a falta de formação das SV, estas medidas são classificadas como proposta de primeiro nível.

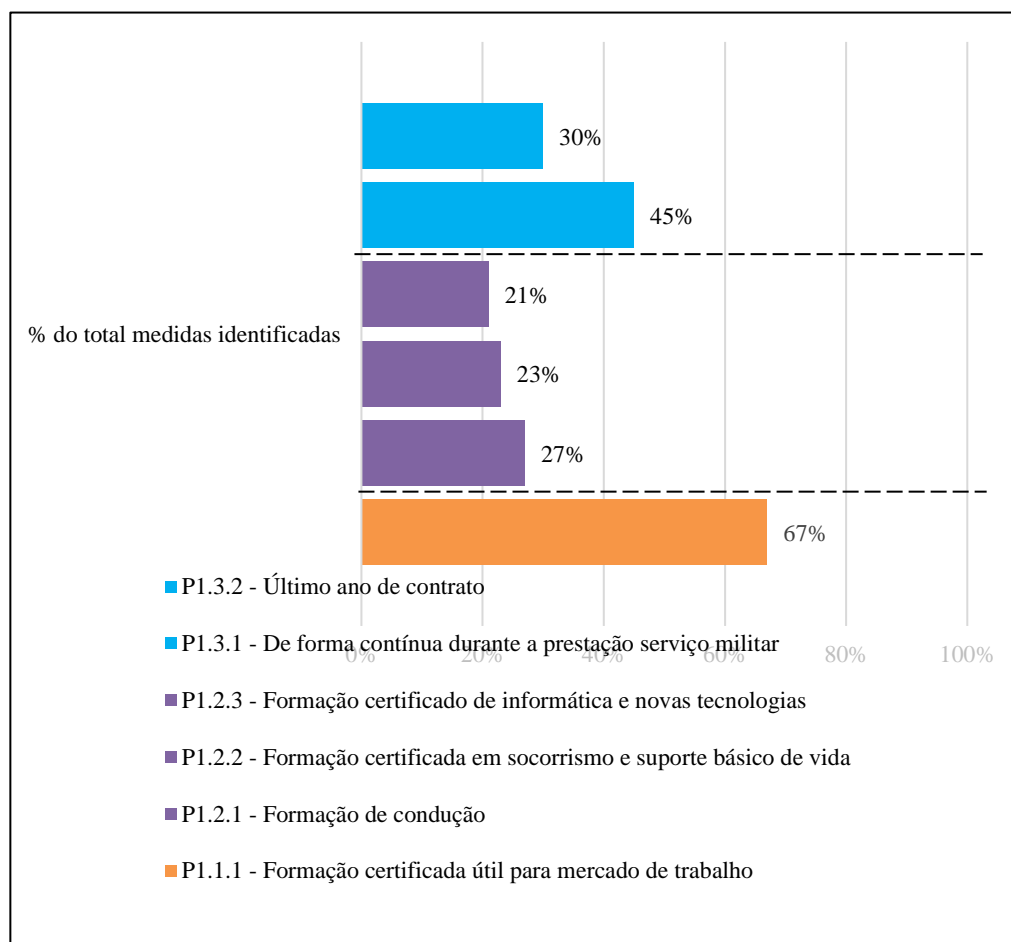


Gráfico 14-Medidas identificadas no âmbito da formação.



4.2.2. Missões

A análise do Gráfico 15, permite identificar que a maioria dos militares que integram os dois grupos em estudo, nunca participou em missões internacionais ou de apoio à proteção civil, e que a última, é mais frequente em ambos. É de destacar que, 88% e 73% dos militares do grupo das SV, nunca participou em missões internacionais e de apoio à proteção civil, respetivamente. Simultaneamente, 45% e 36% dos militares que já participou em missões internacionais e missões de apoio à proteção civil, respetivamente, integra o grupo das SI. Não sendo verosímil assumir que a participação em qualquer tipo de missões é o fator determinante para saída voluntária da organização, importa não desvalorizar estes dados, tendo em consideração principais motivos identificados para o ingresso no Exército (Gráfico 2).

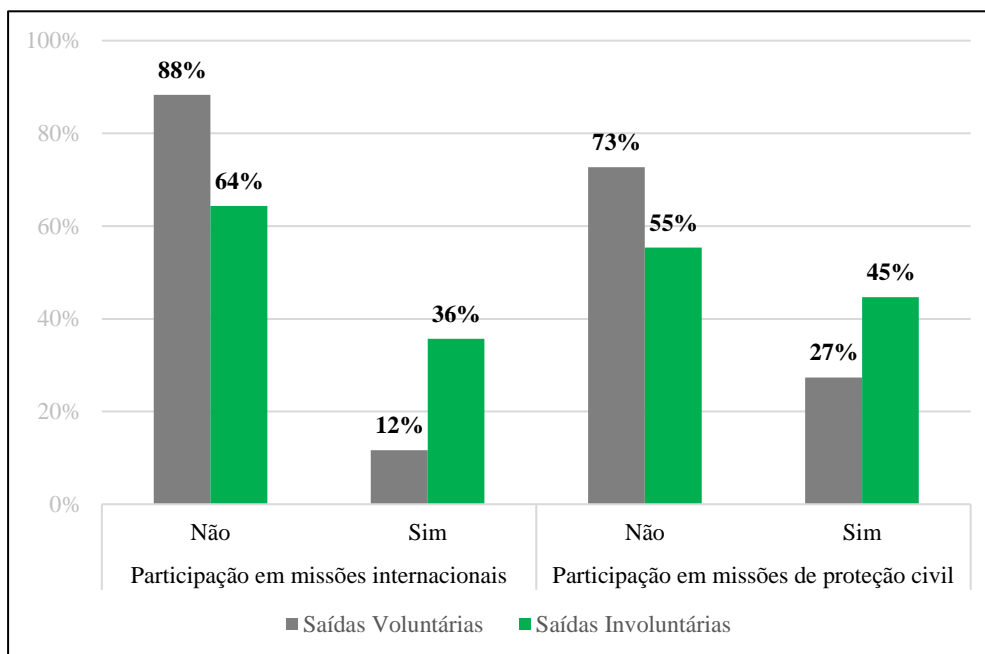


Gráfico 15-Participação em missões internacionais e missões de proteção civil.

Adaptado a partir de CPAE (2019, 2020, 2021 e 2022).

Os dados recolhidos (Gráfico 16), indicam que a oportunidade de cumprir pelo menos uma missão internacional (P2.1.1), em qualquer período do tempo de serviço militar (P2.3.1), pode constituir-se como um importante fator de redução do número de SV, e por esse motivo classificada como proposta de primeiro nível. Relativamente à participação em missões de apoio à proteção civil identificou-se que, o incremento da proximidade e visibilidades das tarefas realizadas perante a população civil (P2.2.1), assim como a disponibilização de formação certificada e especializada na tipologia de tarefas associadas (P2.2.2), poderiam minimizar o *turnover* relacionado com o grupo das SV, constituindo-se por este motivo como proposta de primeiro nível.

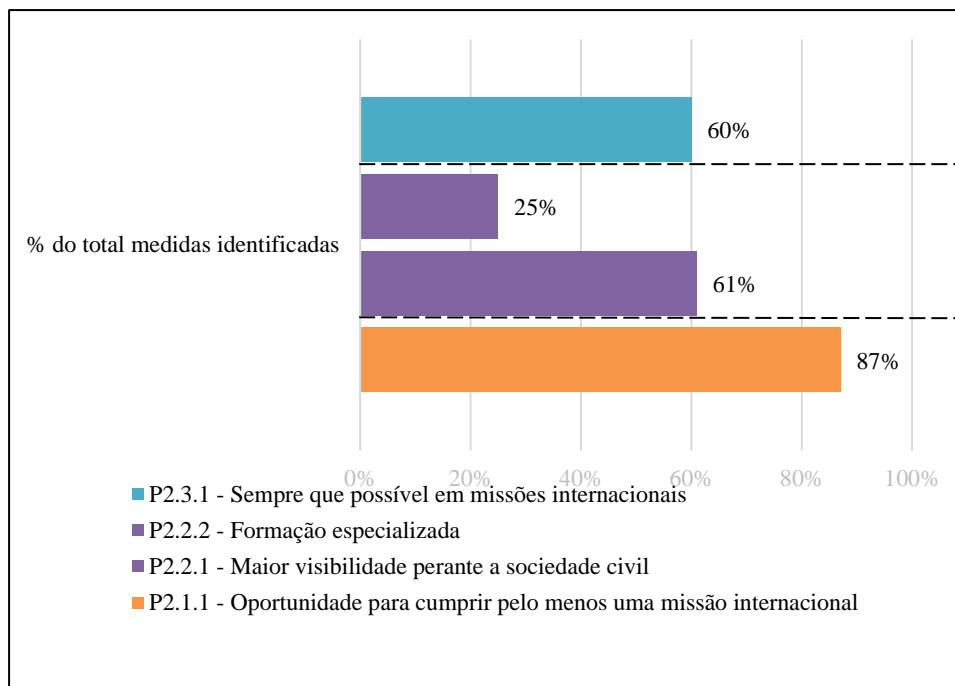


Gráfico 16-Medidas identificadas no âmbito das missões.

4.2.3. Mobilidade geográfica

O Gráfico 17 permite verificar que mais de 40% dos militares que integram o grupo das SV, estavam colocados na AGPSP quando saíram da organização, mas apenas 4% dos que estavam deslocados, cumpriram o tempo máximo de serviço. Os dados indicam que, podendo ser relevante a colocação na AGPSP, não se revela decisivo para evitar as SV.

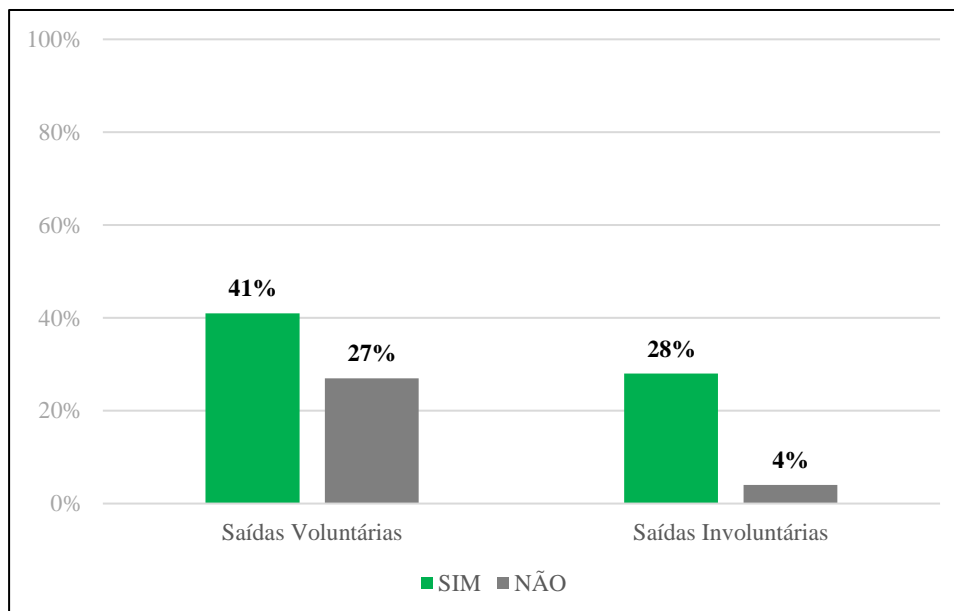


Gráfico 17-Militares colocados na AGPSP.

Fonte: Adaptado a partir de CPAE (2022).



Foi possível identificar (Gráfico 18) que 25% e 39% dos inquiridos estariam disponíveis para permanecer fora da AGPSP, durante um ou dois anos de serviço, respetivamente (P3.1.1 e P3.1.2), sem deixar o serviço militar, desde que tivesse como motivo a participação em missões internacionais ou a frequência de formação certificada para ingresso no mercado de trabalho (P3.2.1 e P3.2.2). Tendo em consideração que, em ambos os grupos, os militares colocados representam a maior percentagem de saídas e as SV são superiores, classificam-se estas propostas como sendo de segundo nível.

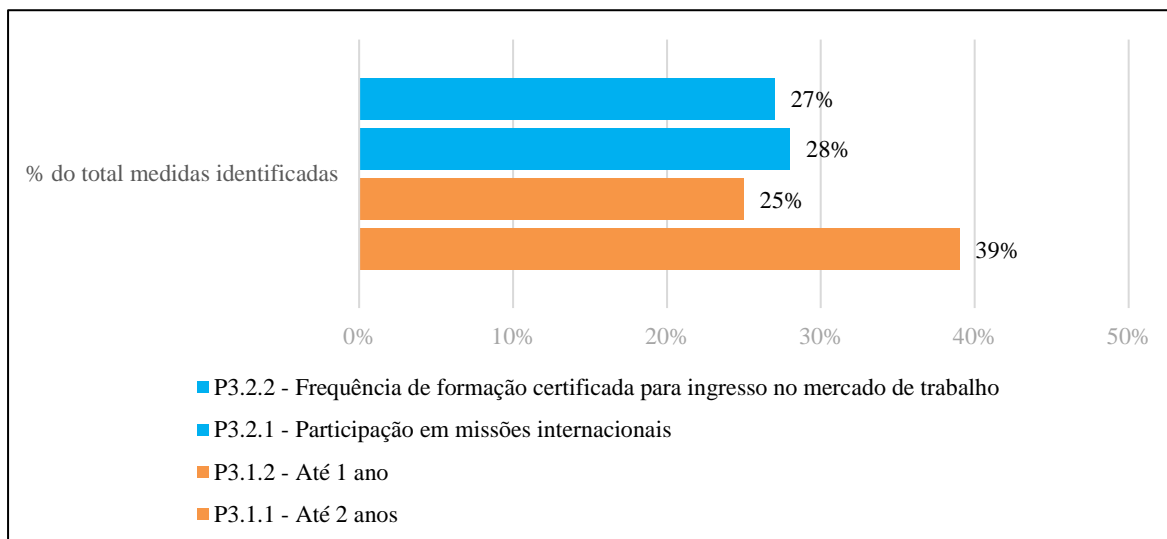


Gráfico 18-Medidas identificadas no âmbito da mobilidade.

4.2.4. Condições trabalho

Neste âmbito, e em comparação com o grupo das SI, a satisfação do grupo das SV é menor ou igual em relação às condições de alojamento e instalações de treino físico (Gráfico 19). No entanto, para ambos os grupos, os valores médios da satisfação com as condições de trabalho são mais baixos relativamente às condições do material e equipamento de trabalho, alojamento e alimentação, por esta ordem.

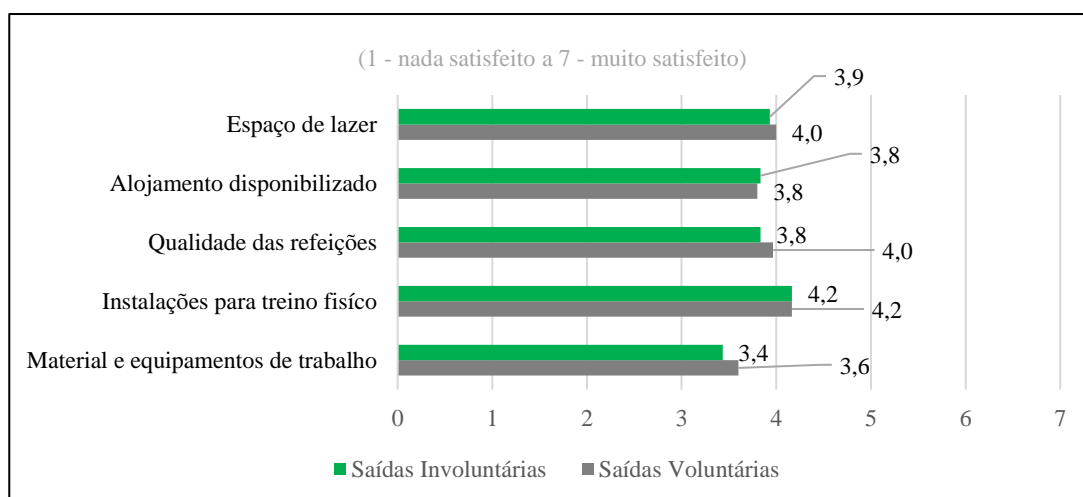


Gráfico 19-Satisfação com as condições de trabalho (média entre 2019 e 2022).

Fonte: Adaptado a partir de CPAE (2019, 2020, 2021 e 2022).



Tendo em vista o incremento da satisfação com as condições de trabalho, foram identificadas as seguintes medidas (Gráfico 20): em relação às condições dos alojamentos, proceder à instalação de sistema de aquecimento e melhoria do mobiliário dos quartos (P4.4.2 e P4.4.1); quanto à alimentação, aumentar porções, implementar opção de escolha de prato em todas as refeições (P4.3.2 e P4.3.3) e facilitar atribuição do subsídio de alimentação (P4.3.1); acerca das condições do material e equipamento de trabalho, assegurar a distribuição de fardamento em quantidade e qualidade adequada, assim como proceder à modernização dos equipamentos e parque informático (P4.1.1 e P4.1.2); todas elas propostas de primeiro nível, uma vez que incidem sobre as condições com níveis de satisfação mais baixos. Decorrentes das medidas identificadas, e por incidirem sobre as condições com maior satisfação, identificam-se três propostas de segundo nível: criação de uma sala de convívio de Praças em todas as UEO do Exército (P4.5.1), manutenção e modernização das infraestruturas desportivas existentes (P4.2.1 e P4.2.2).

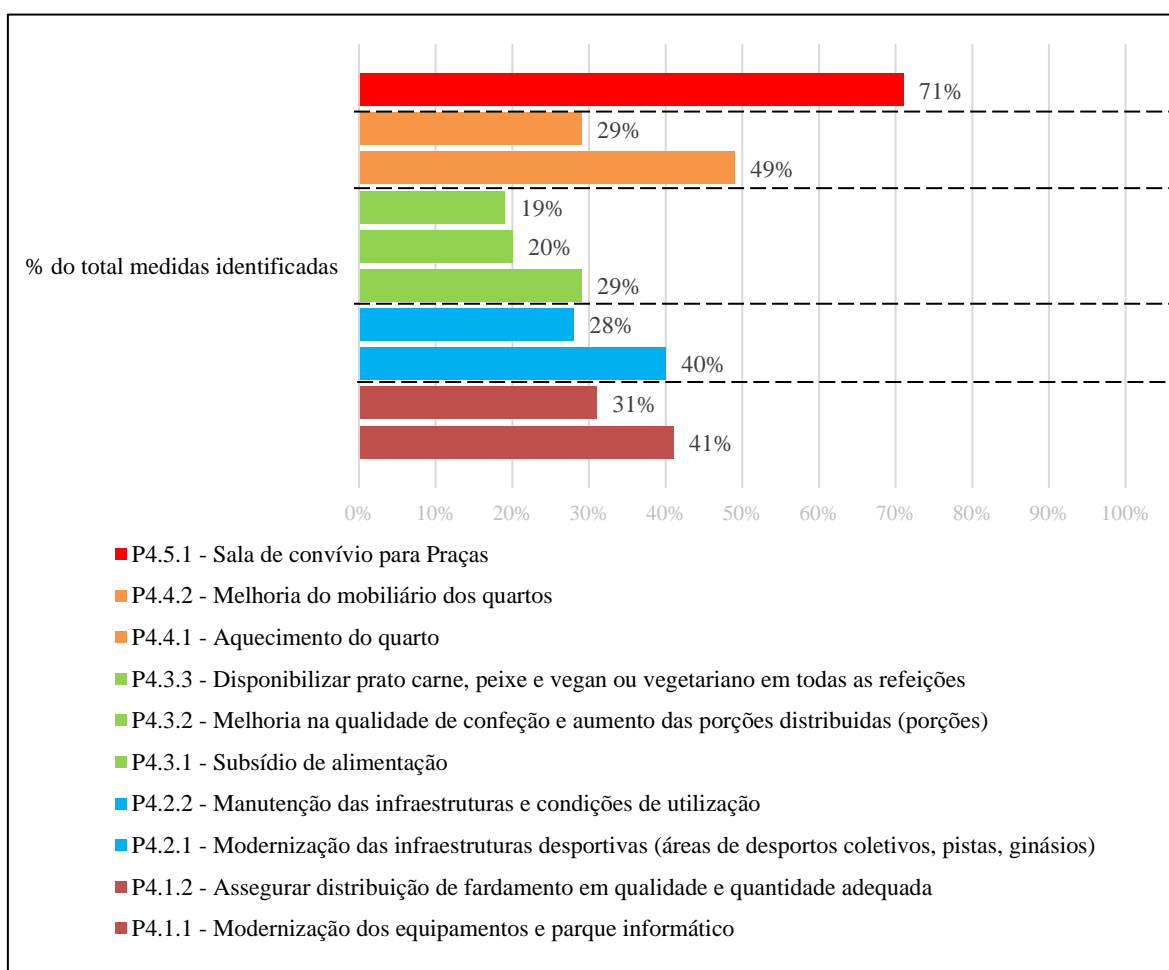


Gráfico 20-Medidas identificadas no âmbito das condições de trabalho.



4.2.5. Desempenho de funções

Os dados recolhidos (Gráfico 21) permitem destacar como principais funções desempenhadas pelo grupo das SV, em relação ao grupo das SI, os serviços de 24 horas (17%), a manutenção de jardins e espaços exteriores (9%) e as limpezas (4%). Simultaneamente, é possível verificar que a condução de viaturas militares (24%), a realização de trabalho administrativo (7%) e a função de responsável pela arrecadação de material de guerra (7%), são as funções que se destacam no grupo das SI. Importa salientar que, 6% dos militares que saíram voluntariamente, indicaram não ter função atribuída.

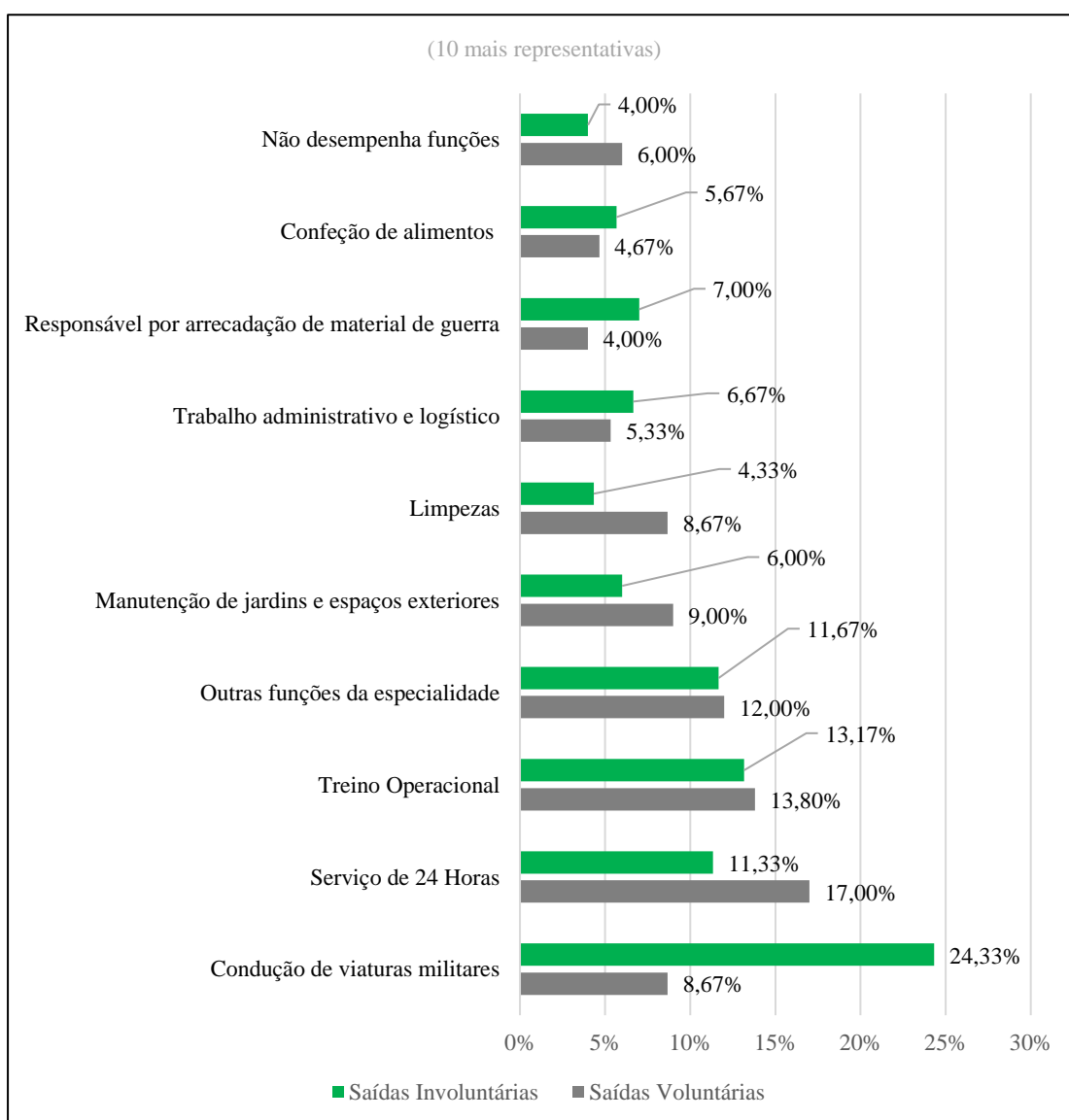


Gráfico 21-Principais funções desempenhadas (média entre 2019 e 2022).

Fonte: Adaptado a partir de CPAE (2019, 2020, 2021 e 2022).



A análise dos dados resultantes das entrevistas (Gráfico 22), permite afirmar que a promoção das funções de âmbito operacional (P5.1.1), e as de condutor, responsável pela arrecadação de material de guerra, socorrista e cozinheiro (P5.1.2), contribuem de forma mais significativa para o grupo das SI, sendo por esse motivo classificadas como propostas de segundo nível. Ao mesmo tempo, os serviços de 24 horas (P5.2.2) e a manutenção de espaços verdes e serviços gerais (P5.2.1), foram identificadas como sendo aquelas que mais podem contribuir para a tomada de decisão de sair da instituição, correspondendo às principais funções desenvolvidas pelo grupo das SV (Gráfico 23), sendo por este motivo consideradas como propostas de primeiro nível. Foi ainda possível apurar que o incremento na continuidade e especialização nas funções (P5.3.2), bem como a participação na tomada de decisão das funções e formação a efetuar (P5.3.1), se aplicadas de forma transversal ao universo em estudo, podem promover o cumprimento de mais tempo de serviço militar, e por isso se constituem como propostas de primeiro nível. Ainda neste âmbito, e de acordo com os dados do Gráfico 13, entre os principais motivos para as SV é possível identificar: carga horária (26%), falta de reconhecimento (12%), e conflito trabalho-família (11%).

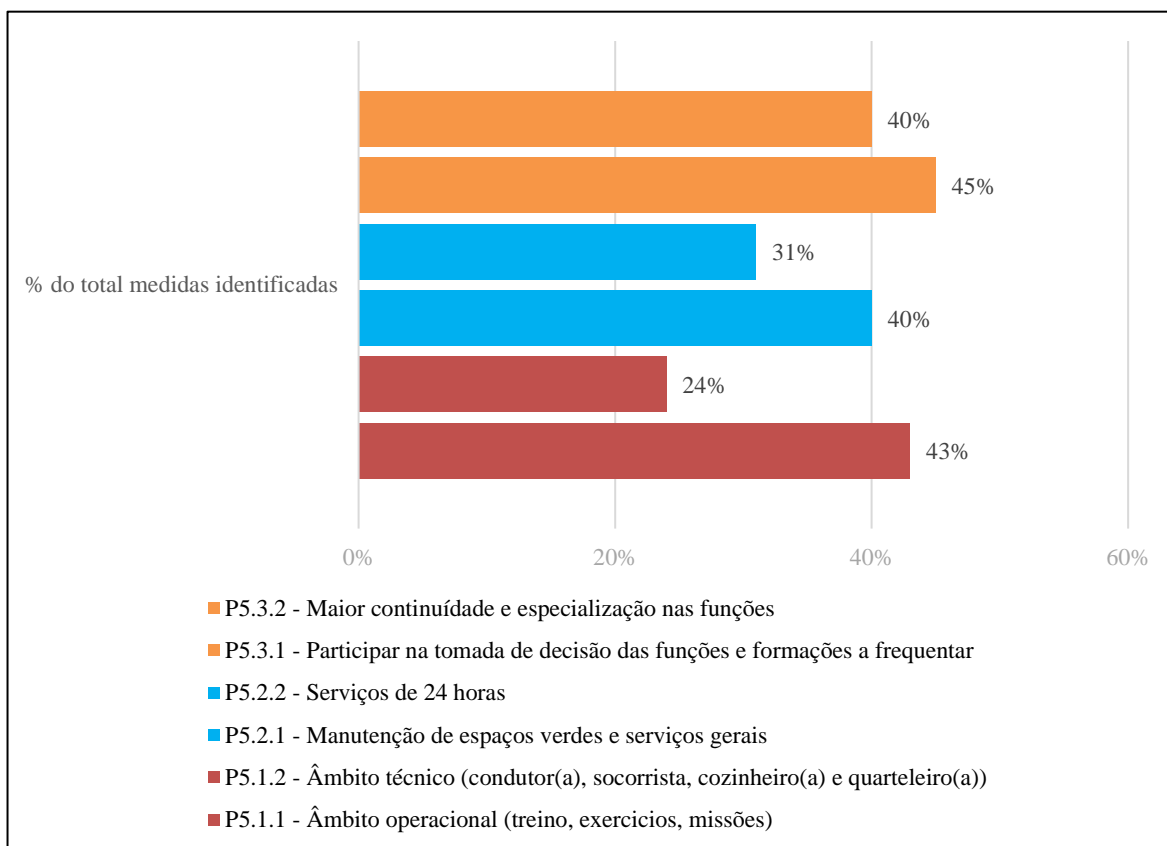


Gráfico 22-Medidas identificadas no âmbito das funções desempenhadas.



Os resultados (Gráfico 23) indicam que a concessão de dias de mérito e o incremento das situações que promovam o reconhecimento público (P5.4.1 e P5.4.2) podem contribuir para alterar a perceção de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido. Ao mesmo tempo, a atribuição de um horário flexível (P5.5.1) pode constituir-se como uma medida complementar à colocação na AGPSP (P5.5.2) para promover o equilíbrio trabalho-família. A implementação de um sistema de compensações pelos serviços de 24 horas (P5.6.2) e a aprovação da semana de trabalho com quatro dias (P5.6.1) promoveriam um ajustamento da carga horária, favorável ao incremento do tempo de prestação de serviço. Consideram-se estas medidas como propostas de segundo nível, dada a preponderância no universo das SV demonstrada no Gráfico 11.

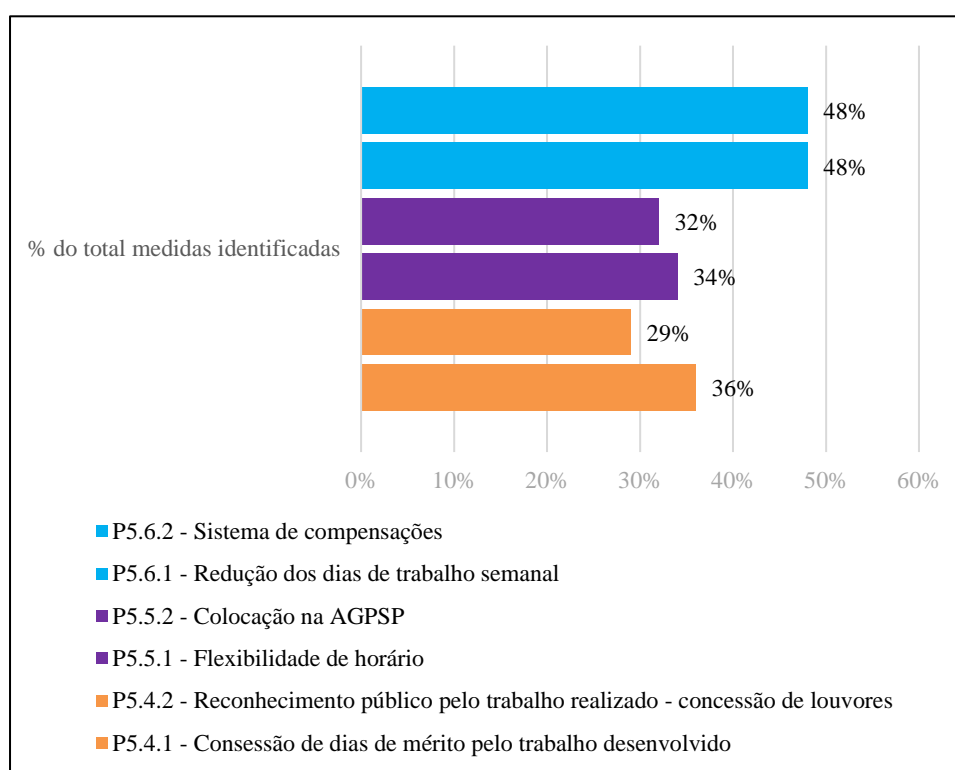


Gráfico 23-Medidas identificadas no âmbito do reconhecimento de funções, equilíbrio trabalho-família e carga horária.

4.2.6. Síntese conclusiva

Neste capítulo abordou-se o sistema de recompensas, nas variáveis seleccionadas, ao nível das práticas de gestão organizacional do Exército, procurando analisar de que forma o mesmo pode contribuir para a retenção das Praças. Em resposta à QD2, foi possível identificar um conjunto de 12 (doze) propostas de 1º nível e sete de 2º nível, que, se materializadas, podem contribuir para aumentar a atratividade da carreira militar, fomentando a retenção (Tabela 2).



Tabela 2-Propostas de alteração ao nível das práticas de gestão organizacional.

Área de intervenção	Nível da proposta	Código de Referência	Propostas
Formação	1º	A7	Introduzir módulos de formação certificada na recruta e especialidade;
	1º	A8	Garantir a frequência de formação ao longo da carreira e incrementada no último ano de contrato (que abranja, entre outras, as seguintes áreas: condução, socorrismo, SBV, informática e novas tecnologias);
Missões	1º	A9	Possibilitar o cumprimento de uma missão internacional (em qualquer período do tempo de serviço militar)
	1º	A10	Promover a participação em missões de apoio à proteção civil de maior visibilidade e proximidade com a população
	1º	A11	Formação certificada no âmbito das missões de apoio à proteção civil
Mobilidade geográfica	2º	B4	Estabelecer períodos de mobilidade geográfica com finalidade específica (formação certificada ou participação em missão internacional)
Condições de trabalho	1º	A12	Assegurar a distribuição de fardamento em quantidade e qualidade adequada
	1º	A13	Promover plano de modernização geral dos equipamentos (em particular do parque informático e parque de viaturas)
	1º	A14	Instalação de sistema de aquecimento nos quartos
	1º	A15	Distribuir melhor mobiliário pelos quartos das Praças
	1º	A16	Aumentar porções dos géneros e implementar opção de escolha de prato em todas as refeições
	1º	A17	Facilitar atribuição do subsídio de alimentação
	2º	B5	Implementar um plano de manutenção e modernização das infraestruturas desportivas existentes
	2º	B6	Garantir uma sala de convívio para militares Categoria de Praças, nas UEO do Exército
	2º	B7	Promover o desempenho de funções primárias (âmbito operacional e técnico mais valorizadas)
	1º	A18	Reduzir o número de serviços de 24 horas realizados, manutenção de jardins e espaços exteriores e limpezas.
Desempenho de funções	1º	A19	Assegurar maior continuidade nas funções desempenhadas e especialização nas funções
	1º	A20	Integrar os militares no processo de decisão relativamente às funções e formação a frequentar
	2º	B8	Definir critérios que permitam o estabelecimento da redução do número de dias de trabalho semanal e que apoiem a tomada de decisão na atribuição de compensações e dias de mérito nas UEO do Exército
	2º	B9	Promover o reconhecimento público das funções desempenhadas pelas Praças (concessão de louvores)
	2º	B10	Tipificar a utilização de horário flexível

O facto de 89% dos militares do sexo feminino identificou a participação em missões de carácter internacional e a frequência de formação certificada ao longo da carreira militar, como fatores que poderiam levar ao cumprir mais tempo de serviço militar, demonstrando disponibilidade para estar fora da AGPSP no cumprimento deste desiderato.



Este dado sugere que as propostas de alteração nestas áreas, podem ter especial impacto no incremento da atratividade da carreira militar, dos militares do sexo feminino nas FFAA, com efeitos na sua retenção.

A análise efetuada às restantes características dos indivíduos da amostra, que contribuíram para a identificação das medidas que resultaram nas alterações propostas, não permitiu reconhecer padrões que possibilitem tirar ilações quanto ao tempo de serviço, escolaridade e estado civil (Quadro 6 do Apêndice F).

4.3. Contributos para incrementar a atratividade

Em resposta à QC deste trabalho, entende-se que deve ser considerada a implementação das propostas apresentadas, articuladas em seis dimensões de atuação: Plano de formação e desenvolvimento individual (PDFI), Modelo de carreira (MC), Alterações legislativas (AL), Condições de trabalho (CT), Equilíbrio trabalho-família (ETF) e Reconhecimento público (RP), que, sem prejuízo da abrangência que algumas propostas (que afetam mais do que uma dimensão), se entende terem a distribuição apresentada na Figura 7.

Proposta	Nível	Dimensão	Proposta	Nível	Dimensão
A1	1º Nível	AL	B1	2º Nível	AL
A2		PFDI	B2		AL
A3		AL	B3		PFDI
A4		AL	B4		MC
A5		AL	B5		CT
A6		AL	B6		CT
A7		PFDI	B7		MC
A8		PFDI	B8		ETF
A9		MC	B9		R
A10		MC	B10		ETF
A11		PFDI			
A12		CT			
A13		CT			
A14		CT			
A15		CT			
A16		CT			
A17		CT			
A18		MC			
A19		MC			
A20		MC			

PFDI	Plano de Formação e Desenvolvimento Individual (5)
MC	Modelo de Carreira (7)
L	Alteração Legislativa (7)
CT	Condições de Trabalho (8)
ETF	Equilíbrio Trabalho-Família (2)
R	Reconhecimento (1)

Figura 7-Dimensões de atuação.



Quanto à dimensão legislativa, respeitante ao RI (Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro, 2018), importa rever os incentivos respeitantes ao ensino superior, nomeadamente: o aumento das vagas para acesso, a antecipação do prazo de acesso, para o final do primeiro ano de serviço militar em RC e o alargamento do subsídio para pagamento de propinas ao segundo ciclo de estudos. Esta alteração deixaria em aberto a possibilidade de obtenção do nível sete de qualificação (mestrado) antes da entrada no mercado de trabalho.

A criação de mecanismos legais que permitam a redução das tarifas nos transportes públicos e o incremento da prestação pecuniária, podem, não só contribuir para aumentar a retenção nos primeiros três anos de serviço, pelo incremento do rendimento disponível, como subsequentemente, constituir-se como fator motivador para a permanência até ao final do contrato. Ainda neste âmbito, é relevante promover a criação do QP de Praças e incrementar a percentagem de vagas para militares e ex-militares no concurso às forças de segurança, a partir do terceiro ano de contrato, assim como reforçar as medidas de aconselhamento, para a reinserção no mercado de trabalho e criação do próprio emprego. Atendendo à importância atribuída à ADM, em especial pelas militares femininas que participaram neste estudo, importa considerar a possibilidade de promover as alterações necessárias tendentes à extensão dos serviços e beneficiários da assistência, tendo em vista o incremento da atratividade da carreira militar neste universo em particular.

A implementação de um PFDI, que integre as alterações legislativas para obtenção de qualificação no ensino superior, anteriormente propostas, toda a formação certificada ministrada ao longo do tempo de serviço e o desempenho de funções ajustado às competências e formação adquirida, de forma alinhada com as expectativas individuais e as necessidades da organização, permitiria promover a valorização e empregabilidade dos militares para ingresso no mercado de trabalho.

Importa ainda aplicar um MC flexível para as Praças, articulado em diferentes fases, com uma duração temporal de aproximadamente dois anos, às quais pode estar associada a mobilidade geográfica, a fim de promover o desempenho de funções primárias de forma alinhada com o PFDI, e os interesses do militar e da organização. Neste sentido é relevante atender à progressividade e à assunção de um carácter mais profissional (e menos vocacional) no desempenho de funções, à especialização, possibilidade de participar em missões de cariz internacional e missões de apoio à proteção civil, que, sendo experiências profissionais diferenciadoras, que associadas às âncoras de carreira “Competência Técnica” e “Puro Desafio”, respetivamente, podem contribuir para a continuidade do serviço militar.



Concomitantemente, e de forma contínua, a organização deve atuar na promoção das condições de trabalho, procurando assegurar a distribuição de fardamento em quantidade e qualidade adequada, a modernização dos equipamentos (em particular do parque de viaturas e parque informático), melhorar as condições de alojamento através da instalação de aquecimento e mobiliário mais confortável nos alojamentos, aumento da quantidade e qualidade das refeições, bem como, na modernização e manutenção das infraestruturas desportivas existentes, e criação de salas de convívio para Praças, nas UEO do Exército.

A definição de critérios que permitam o estabelecimento da redução do número de dias de trabalho semanal, que apoiem a tomada de decisão na atribuição de compensações e dias de mérito nas UEO do Exército, e a tipificação das situações que viabilizem o recurso a horário flexível, são medidas que, associado à âncora de carreira “Estilo de Vida”, vão de encontro às necessidades sociais e familiares dos militares.

O alinhamento entre as expectativas individuais e as necessidades organizacionais, pode afigurar-se como um fator determinante na valorização dos militares e no incremento da sua empregabilidade, contribuindo decisivamente para a promoção da atratividade da carreira militar das Praças do Exército. Assim, e procurando estabelecer a correspondência entre os contributos apresentados e os indicadores apresentados por Puri (2018), verifica-se que a sua implementação pode contribuir para o incremento da atratividade (Figura 8).

Valor de desenvolvimento e aprendizagem	B1	A1	A2	A7	A8	A11
Valor da marca empregadora	A9	A10	A12			
Valor da função desempenhada	A19	B7	A18			
Valor da inovação c/ qualidade	A13	A14	A15			
Valor económico	B2	A3	B5	A16		
Valor social (dimensão e presença)	A6	B6				
Oportunidades de carreira c/ valorização p/ futuro	A4	A5	B3			
Valor ético c/ espírito equipa e bom ambiente organizacional	B8	B9				
Valor familiaridade c/ organização	A20					
Valor de flexibilidade das opções	B10	A17				
Valor de localização do local de trabalho	B4					

Figura 8-Contributos propostos para o incremento da atratividade.



A análise ao PAPDM (DGRDN, 2023) permite verificar o seu alinhamento com os contributos apresentados neste trabalho (Quadro 6 do Apêndice G). Entendendo-se o plano anteriormente referido, como adequado, importa assegurar a sua implementação, a fim de promover a atratividade da carreira militar das Praças. No entanto, identificou-se que o referido plano não integra medidas nem ações no âmbito da modernização dos equipamentos, pelo que se sugere a sua integração numa próxima atualização do plano.

Tendo em consideração que os dados disponíveis apontam para um maior número de SV durante os três primeiros anos de tempo de serviço, importa, para além de atender à implementação das propostas anteriormente apresentadas com especial acuidade durante esse período: identificar recompensas adicionais que sirvam de reforço às atualmente existentes, e que de forma complementar minimizem as SV neste período; promover a divulgação do sistema de recompensas de uma forma abrangente e sistemática, necessidade também identificada por Almeida (2022).

Entende-se assim que, a atratividade da carreira dos militares da categoria de Praças em RV/RC do Exército deve ser promovida através da adoção de uma abordagem integrada e sincronizada aos contributivos apresentados, tendo em vista a produção dos efeitos pretendidos de forma convergente, em tempo oportuno, e assim promover a retenção (Figura 9).

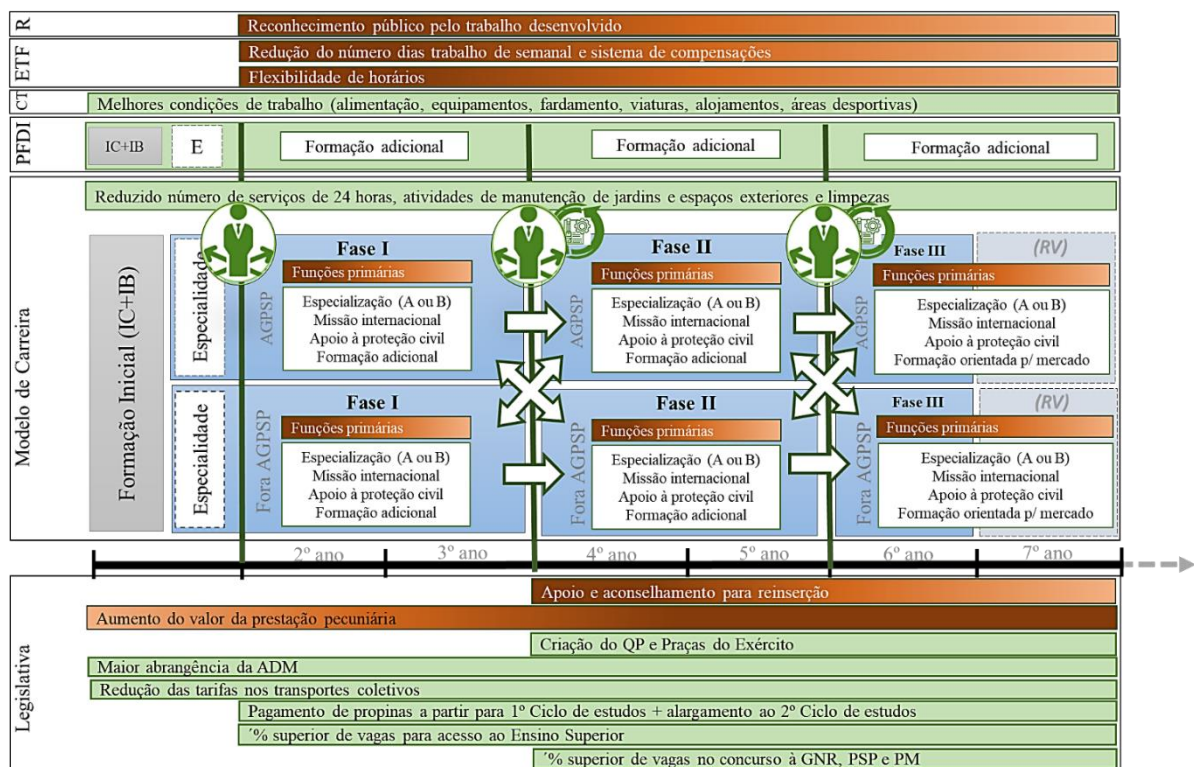


Figura 9-Abordagem integrada aos contributos para incrementar a atratividade.



5. Conclusões

Entende-se que o decréscimo do efetivo de militares da categoria de Praças em RV/RC no Exército, que se tem verificado ao longo dos últimos anos, está associado à atratividade do sistema de recompensas da carreira dos militares que integram este universo. Este sistema integra não só as medidas preconizadas no RI, como também as práticas de gestão organizacional no âmbito dos recursos humanos, que procuram estabelecer a ligação entre as idiossincrasias da organização, os fatores estabelecidos pelo meio envolvente e as características dos militares. Importa, assim, estudar a atratividade da carreira das Praças associada ao sistema de recompensas consagrado, tendo em vista a promoção de alterações que permitam aumentar a atratividade, promovendo a retenção e a redução do fenómeno de *turnover* no Exército.

Com este desiderato, a investigação adotou um percurso metodológico assente num raciocínio indutivo, apoiado numa estratégia de investigação qualitativa, tendo sido utilizado como desenho de pesquisa o estudo de caso do atual sistema de recompensas do Exército. Os resultados obtidos, resultaram do percurso metodológico adotado, que numa primeira fase integrou a realização de quatro entrevistas exploratórias, e na fase subsequente, a análise aos dados sobre as SV e SI disponibilizados pelos relatórios QAV-SOF, de forma articulada com os resultados obtidos com a realização das 58 (cinquenta e oito) entrevistas semiestruturadas, a militares da categoria de Praças na efetividade de serviço, de forma a identificar medidas tendentes ao incremento da atratividade.

O trabalho desenvolvido permitiu identificar nove propostas de alterações ao sistema de recompensas associado ao RI, e vinte e uma, respeitantes às práticas de gestão organizacional, cuja implementação permite incrementar a atratividade da carreira militar. Simultaneamente, a investigação concluiu que importa adotar uma abordagem integrada à implementação das propostas apresentadas, articuladas nas seis dimensões de atuação identificadas (Figura 10), atendendo à priorização das mesmas.

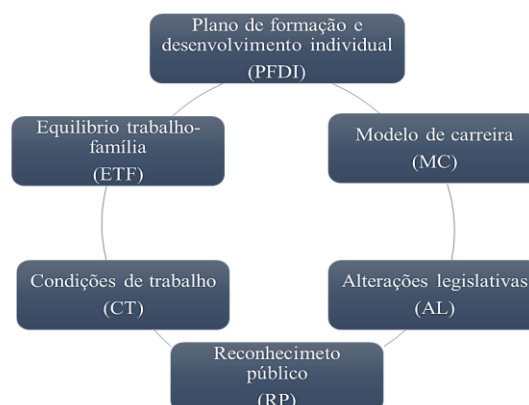


Figura 10-Dimensões de atuação.



Entendendo que a implementação das propostas apresentadas promove, tanto a diferenciação do sistema de recompensas analisado, como o seu ajustamento à realidade social, política, económica e cultural do país, admite-se que podem contribuir significativamente para incrementar a atratividade da carreira dos militares da categoria de Praças em RV/RC do Exército.

Os resultados obtidos, para além de estarem alinhados com a necessidade de promover a formação e certificação profissional dos militares da categoria de Praças em RV/RC, apresentada por Almeida (2022), respondem ao desafio de tentar perceber como melhorar a atratividade organizacional (Almeida, 2022) e disponibilizam contributos para os trabalhos a desenvolver pela DGRDN, sobre as SV e SI, no âmbito do PAPSM. Simultaneamente, esta investigação confirmou os resultados obtidos por Santos e Sarmento (2020), na sinalização da principais âncoras de carreira militar em contexto militar: “Estilo de Vida”, pela procura do equilíbrio entre trabalho e família, “Competência Técnica”, assente na especialização do trabalho, “Segurança e Estabilidade”, na busca da estabilidade profissional, “Puro Desafio”, assente na motivação que os aspetos profissionais de carácter diferenciador asseguram.

Como principais limitações à realização da investigação, destacam-se: a exclusão das medidas de carácter pecuniário que prevejam o incremento do vencimento base, uma vez que este é apontado pela população-alvo dos inquiridos, como o principal incentivo para a prestação do serviço militar; a ausência do tema da comunicação, essencial no desenvolvimento da atratividade, tanto a nível organizacional como ao nível do Regulamento de Incentivos; a heterogeneidade das perceções quanto às medidas a implementar ou de reforço da atratividade, tendo em vista o incremento da retenção; e a ausência de dados detalhados acerca das SV por tempo de serviço.

Para o desenvolvimento de trabalhos futuros, propõe-se; a elaboração de um plano de comunicação que promova de forma integrada e abrangente a atratividade no Exército, assente no sistema de recompensas associado ao regulamento de incentivos e às práticas de gestão organizacional; a criação do MC flexível das Praças e do PFDI, propostos neste trabalho. Adicionalmente, importa assegurar a integração e colaboração do Ramo no desenvolvimento da linha de investigação prevista no PAPSM (DGRDN, 2023), tendente ao estudo e criação de conhecimento científico acerca das SV nas FFAA.

Como contributo de ordem prática, sugere-se a integração das subcategorias que emergiram da análise categorial efetuada, no processo de elaboração dos relatórios QAV-SOF, tendo em vista o aprofundamento do conhecimento sobre as SV, contribuir para a linha de investigação do PAPSM e apoiar a tomada de decisão.



Referências Bibliográficas

- Almeida, J. (2022). *O recrutamento militar voluntário. Atração e atratividade das Forças Armadas Portuguesas* (Tese de Doutoramento em Gestão). Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, Lisboa.
- Almeida, W. (2008). *Captação e seleção de talentos: Repensando a teoria e a prática*. São Paulo: Editora Atlas.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), pp. 185–206. doi: 10.1057/bm.1996.42.
- Andrade, G., Kilimnik, Z., & Pardini, D. (2011). Carreira tradicional versus carreira autodirigida ou proteana: Um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), pp. 58–80. doi: 10.5007/2175-8077.2011v13n31p58.
- Anne, E., & Angela, C. (2003). *Geographical Mobility: Family Impacts*. Bristol: Policy Press.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of strategic Human Resource Management* (6ª Edição). Londres: KoganPage.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), pp. 43-53. Retirado de <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/30/24>.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), pp. 501–517. doi: 10.1108/13620430410550754.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), pp. 151–172. doi: 10.1080/02650487.2005.11072912.
- Bloise, D. (2020). A importância da metodologia científica na construção da ciência. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 6(6), pp. 105–122. doi: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/educacao/metodologia-cientifica.
- Boddy, C. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(4), pp. 426–432. doi: 10.1108/QMR-06-2016-0053.
- Borman, W., Ilgen, D., & Klimoski, R. (2003). *Handbook of Psychology: Industrial and organizational psychology*. Washington DC: John Wiley & Sons Inc.



- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI - Recursos Humanos e Secesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cardoso, I. (2023, janeiro). Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional: Profissionalização do Serviço Militar. Em: Departamento de Estudos Pós-Graduados [DEPG]. *Administração de Recursos Humanos*. Conferência organizada pelo Instituto Universitário Militar, Lisboa.
- Chauhan, R., Ghosh, P., Gupta, N., Rai, A., & Singh, A. (2015). Exploring the moderating role of context satisfaction between job characteristics and turnover intention of employees of Indian public sector banks. *Journal of Management Development*, 34(8), pp. 1019–1030. doi: 10.1108/JMD-10-2014-0138.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.^a Edição). Barueri: Editora Manole.
- Costa, L., & Dutra, J. (2011). Avaliação da Carreira no Mundo Contemporâneo: Proposta de um Modelo de Três Dimensões. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 1(1), pp. 2237-1427. doi: 10.20503/recape.v1i1.6493.
- Coutinho, C. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e prática*. Lisboa: Almedina.
- CPAE. (2019). *Relatório referente ao Questionário de Avaliação dos Fatores de Saída Obrigatória e Voluntária (QAF-SOV) em militares da categoria de Praças RV/RC (Reservado)*. Porto: Comando do Pessoal do Exército Português.
- CPAE. (2020). *Relatório referente ao Questionário de Avaliação dos Fatores de Saída Obrigatória e Voluntária (QAF-SOV) em militares da categoria de Praças RV/RC 2018-2020 (Reservado)*. Porto: Comando do Pessoal do Exército Português.
- CPAE. (2021). *Relatório referente ao Questionário de Avaliação dos Fatores de Saída Obrigatória e Voluntária (QAF-SOV) em militares da categoria de Praças RV/RC 2021 (Reservado)*. Porto: Comando do Pessoal do Exército Português.
- CPAE. (2022). *Relatório referente ao Questionário de Avaliação dos Fatores de Saída Obrigatória e Voluntária (QAF-SOV) em militares da categoria de Praças RV/RC 2022 (Reservado)*. Porto: Comando do Pessoal do Exército Português.
- Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro. (2018). *Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Diferentes Regimes de Contrato e no Regime de Voluntariado*. Diário da República, 1^a Série, 196, 4937-4945. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.



- Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio. (2015). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 104, 3198—3253. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro. (2020). *Aprova o Regulamento da Lei do Serviço Militar, aprovada pela Lei n.º 174/99, de 21 de Setembro*. Diário da República, 1.ª Série, 263, 6425—6438. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- DGRDN (2023). *Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Duarte, A., Gomes, D., & Gonçalves, J. (2014). Finding the jigsaw piece for our jigsaw puzzle with corporate social responsibility: The impact of CSR on prospective applicants' responses. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 12(3), pp. 240–258. doi: 10.1108/MRJIAM-11-2013-0532.
- Dutra, J. (2004). *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Ghielen, S., De Cooman, R., & Sels, L. (2021). The interacting content and process of the employer brand: Person-organization fit and employer brand clarity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), pp. 292–304. doi: 10.1080/1359432X.2020.1761445.
- Gomes, D., & Neves, J. (2011). Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel Review*, 40(6), pp. 684–699. doi: 10.1108/004834811111169634.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. (2003). Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), pp. 986–1001. doi: 10.1177/0013164403258403.
- Kismono, G., & Rahayu, N. (2021). Employer brand attractiveness: The effect of demographic variables on career goals. *Jurnal Siasat Bisnis*, pp. 91–110. doi: 10.20885/jsb.vol25.iss2.art1.
- Kröll, C., Nüesch, S., & Foege, J. (2021). Flexible work practices and organizational attractiveness in Germany: The mediating role of anticipated organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(3), pp. 543–572. doi: 10.1080/09585192.2018.1479876.



- Lei n.º 58/2019, de 8 de agosto. (2019). *Assegura a execução, na ordem jurídica nacional, do Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento e do Conselho, de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados*. Diário da República, 1.ª Série, 151, 3-40. Lisboa: Assembleia da República.
- Lievens, F., & Slaughter, J. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), pp. 407–440. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501.
- Lievens, F., Theurer, C., Tumasjan, A., & Welpe, I. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), pp. 155–179. doi: 10.1111/ijmr.12121.
- Loan-Clarke, J., Morrell, K., & Wilkinson, A. (2004). Organisational change and employee turnover. *Personnel Review*, 33(2), pp. 161–173. doi: 10.1108/00483480410518022.
- Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A., & Fontenot, R. (2013). Does Sample Size Matter in Qualitative Research?: A Review of Qualitative Interviews in is Research. *Journal of Computer Information Systems*, 54(1), pp. 11–22. doi: 10.1080/08874417.2013.11645667.
- Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., Sablinski, C., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *The Academy of Management Journal*, 44(6), pp. 1102–1121. doi: 10.2307/3069391.
- Moskos, C. (1986). *The marketplace All-Volunteer force*. New York: Pergamon-Brassey's.
- NATO. (2007). *Recruiting and Retention of Military Personnel* (Final Report of Research Task Group HFM-107). Brussels: NATO Research & Technology Organisation.
- Nelissen, J., Forrier, A., & Verbruggen, M. (2017). Employee development and voluntary turnover: Testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal*, 27(1), pp. 152–168. doi: 10.1111/1748-8583.12136.
- NEP/INV-003 (2020). *Estrutura relativa à elaboração de trabalhos de investigação realizados no âmbito de cursos que não atribuem grau académico*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, pp. 049–054. Retirado de <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/D54556B20975>.



- O'Reilly, M., & Parker, N. (2013). 'Unsatisfactory Saturation': A critical exploration of the notion of saturated sample sizes in qualitative research. *Qualitative Research*, 13(2), pp. 190–197. doi: 10.1177/1468794112446106.
- Orpen, C. (1994). The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*, 15(1), pp. 27–37. doi: 10.1108/01437729410053617.
- Pardal, L., & Correia, E. (1995). *Métodos e técnicas de investigação social*. Porto: Areal.
- Puri, D. (2018). Developing the Scale to Measure Employer Attractiveness. *Economics and Applied Informatics*, (3), pp. 99–123. doi: 10.26397/eai1584040923.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, G., & Braga, B. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51, pp. 103–116. doi: 10.5700/rausp1226.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior* (17th Edition). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Rocha, J. (1999). *Gestão de Recursos Humanos* (2.ª Edição). Lisboa: Editorial Presença.
- Rocha, J. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3.ª Edição). Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, L., & Lima, J. (2019). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação* (2.ª edição, revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Santos, L. (2021). *As Forças Armadas Portuguesas no mercado de trabalho: Análise crítica do atual modelo de prestação de serviços militar em regime de contrato* (Tese de Doutoramento em Gestão). Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Universidade Lusíada, Lisboa.
- Santos, L., & Sarmiento, M. (2020). Career Anchors for the Portuguese Army's Volunteers and Contract Personnel: Using the Career Orientations Inventory. *Developments and Advances in Defense and Security*, 152, pp. 185–201. doi: 10.1007/978-981-13-9155-2_16.
- Schein, E. (1990). *Career anchors: Discovering your real values* (Revised edition). New Jersey: University Associates.



- Schein, E. (1993). *Career Anchors: Discovering Your Real Values (Revised edition)*. London: Pfeiffer.
- Schein, E. (1996). Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), pp. 80–88. doi: 10.5465/ame.1996.3145321
- Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. Lisboa: Lidel.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Career*, 23, pp. 731-748. doi: 10.1002/job.164.
- Sullivan, S. E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25(3), pp. 457–489. doi: 10.1177/014920639902500308.
- Van Vianen, A., De Pater, I., & Preenen, P. (2008). Career Management: Taking Control of the Quality of Work Experiences. *International Handbook of Career Guidance*, 25(2), pp. 283–301. doi: 10.1007/978-1-4020-6230-8_14.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.



Apêndice A - Modelo de Análise

Quadro 3 – Modelo de análise

TEMA		Atratividade da carreira dos militares da categoria de Praças em RV/RC do Exército: contributos para o incremento da retenção						
Objetivo Geral		Propor contributos para fomentar a atratividade da carreira dos militares da categoria de Praças em RV/RC do Exército.						
Questão Central		De que forma pode ser promovida a atratividade da carreira dos militares da categoria de Praças em RV/RC do Exército?						
Objetivo Específico (OE)		Questão Derivada (QD)		Conceito	Dimensão	Variáveis	Indicadores	Estrutura
OE 1	Analisar as percepções relativas ao sistema de recompensas associado ao Regulamento de Incentivos em vigor	QD 1	Que alterações podem ser promovidas ao nível do sistema de recompensas associado ao Regime de Incentivos em vigor	Atratividade da carreira militar Praças RV/RC do Exército	Regulamento de incentivos (Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro)	Apoios à obtenção de qualificações escolares e profissionais	<ul style="list-style-type: none"> • Importância para permanência no Exército do grupo das SV e SI • Importância para a permanência nas Praças na efetividade de serviço 	<p>Técnicas de recolha de dados: Pesquisa documental Entrevistas semiestruturadas</p> <p>Técnica Análise de dados: Análise de conteúdo</p>
						Apoios financeiros e materiais		
						Apoios à inserção no mercado de trabalho		
						Apoios sociais e familiares		
OE 2	Analisar as percepções relativas ao sistema de recompensas associado às práticas de gestão organizacional do Exército	QD 2	Que alterações podem ser promovidas ao nível do sistema de recompensas associado às práticas de gestão organizacional do Exército	Atratividade da carreira militar Praças RV/RC do Exército	Práticas de gestão organizacional do Exército	Formação	<ul style="list-style-type: none"> • Utilidade para desempenho de funções • Utilidade para mercado de trabalho • Frequência de formação adicional • Participação missões internacionais • Participação em missão de apoio civil • Colocação na AGPSP • Material e equipamento de trabalho • Condições de treino físico • Alimentação • Alojamento • Espaços de lazer e tempos livres • Funções desempenhadas • Carga horária • Equilíbrio trabalho-família 	<p>Técnicas de recolha de dados: Pesquisa documental Entrevistas semiestruturadas</p> <p>Técnica Análise de dados: Análise de conteúdo</p>
						Missões		
						Mobilidade geográfica		
						Condições trabalho		
						Desempenho de funções		



Apêndice B - Guião das entrevistas

Tabela 3 – Guião das entrevistas

N.º	Pergunta
L1.1	Que alterações às medidas implementadas no âmbito dos <u>apoios à obtenção de qualificações escolares e profissionais</u> , ou novas medidas, permitiriam valorizar a carreira dos militares da categoria de Praças RV/RC do Exército, e que o(a) levaria a cumprir mais tempo de serviço militar?
L2.1	Que alterações às medidas implementadas no âmbito dos <u>apoios financeiros e materiais</u> , ou novas medidas, permitiriam valorizar a carreira dos militares da categoria de Praças RV/RC do Exército, e que o(a) levaria a cumprir mais tempo de serviço militar?
L3.1	Que alterações às medidas implementadas no âmbito dos <u>apoios à inserção no mercado de trabalho, ou novas medidas</u> , permitiriam valorizar a carreira dos militares da categoria de Praças RV/RC do Exército, e que o(a) levaria a cumprir mais tempo de serviço militar?
L4.1	Que alterações às medidas implementadas no âmbito dos <u>apoios sociais e familiares</u> , ou novas medidas, permitiriam valorizar a carreira dos militares da categoria de Praças RV/RC do Exército, e que o(a) levaria a cumprir mais tempo de serviço militar?
P1.1	Que medidas poderiam ser implementadas ao <u>nível da formação ministrada na recruta e na especialidade</u> para facilitar a integração no mercado de trabalho, e que o(a) levaria a cumprir mais tempo de serviço militar?
P1.2	Que <u>formação adicional</u> poderia ser ministrada para facilitar a integração no mercado de trabalho, e que o levaria a cumprir mais tempo de serviço militar?
P1.3	Quando é que deveria ser frequentada a formação adicional orientada para facilitar a integração no mercado de trabalho?
P2.1	Que medidas poderiam ser implementadas quanto à participação em missões internacionais, que o(a) levaria a cumprir mais tempo de serviço militar?
P2.2	Que medidas poderiam ser implementadas quanto à participação em missões de proteção civil, que o(a) levaria a cumprir mais tempo de serviço militar?
P2.3	Com que periodicidade estaria disponível para participar em missões internacionais e missões de proteção civil?
P3.1	Quanto tempo estaria disponível para estar fora da sua AGPSP, sem ponderar deixar o serviço militar?
P3.2	Em que situações poderia considerar estar fora da sua AGPSP, sem ponderar deixar o serviço militar?
P4.1	Que medidas poderiam ser implementadas ao nível do material e equipamento de trabalho, que o(a) levaria a cumprir mais tempo de serviço militar?
P4.2	Que medidas poderiam ser implementadas ao nível das condições e instalações de treino físico, que o(a) levaria a cumprir mais tempo de serviço militar?
P4.3	Que medidas poderiam ser implementadas ao nível da alimentação, que o(a) levaria a cumprir mais tempo de serviço militar?
P4.4	Que medidas poderiam ser implementadas ao nível do alojamento, que o(a) levaria a cumprir mais tempo de serviço militar?
P4.5	Que medidas poderiam ser implementadas ao nível dos espaços de lazer e tempos livres, que o(a) levaria a cumprir mais tempo de serviço militar?
P5.1	Quais são as funções que desempenha, ou desempenhou, que contribuíram para continuar a cumprir o serviço militar?
P5.2	Quais são as funções que desempenha, ou desempenhou, que o(a) levaram a ponderar deixar o serviço militar?
P5.3	Que medidas poderiam ser implementadas quanto ao desempenho de funções, que o(a) poderia levar a cumprir mais tempo de serviço militar?
P5.4	Que medidas poderiam ser implementadas tendo em vista o reconhecimento das funções desempenhadas, que o(a) poderia levar a cumprir mais tempo de serviço militar?
P5.5	Que medidas tendentes à promoção do equilíbrio trabalho-família poderiam ser implementadas, e que o(a) poderia levar a cumprir mais tempo de serviço militar?
P5.6	Que medidas poderiam ser implementadas para promover um ajustamento da carga horária, que o(a) poderia levar a cumprir mais tempo de serviço militar?



Apêndice C - Universo de entrevistas realizadas.

Tabela 4 – Entrevistas efetuadas.

Código	Tipo de contacto	Data	Posto	Nome	Cargo
E1 a E12	Entrevistas presenciais	17fev23	Sold, 2°Cab, 1°Cab e CAdj	Não detalhado	Praças da Unidade de Apoio do Comando do Pessoal
E13 a E47	Entrevistas presenciais	16fev23	Sold, 2°Cab, 1°Cab e CAdj	Não detalhado	Praças da Brigada Mecanizada
E48 a E58	Entrevistas presenciais	05mar23	Sold, 2°Cab, 1°Cab e CAdj	Não detalhado	Praças do Regimento de Infantaria N.º10
Entrevistas exploratórias	Entrevista presencial	15nov22	Coronel Tirocinado na Reserva	Júlio Barreiros dos Santos	Antigo Investigador Integrado do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (CIDIUM) e Investigador do Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial (COMEGI)
	Entrevista presencial	22nov22	Coronel Artilharia	José Manuel Peres de Almeida	Autor da Tese de Doutoramento “O Recrutamento Militar Voluntário. Atração e atratividade faz Forças Armadas”
	Entrevista presencial	16nov22	Tenente-coronel Infantaria	Rui M. Braz Eusébio	Chefe do Gabinete de Estudos e Formação do Centro de Psicologia Aplicada do Exército
	Entrevista presencial	14nov22	Coronel Artilharia	Homero G. Abrunhosa	Chefe da Divisão de Gestão de Carreiras Militares da Administração de Recursos Humanos do Exército



Apêndice D - Articulação das dimensões, variáveis, categorias e subcategorias.

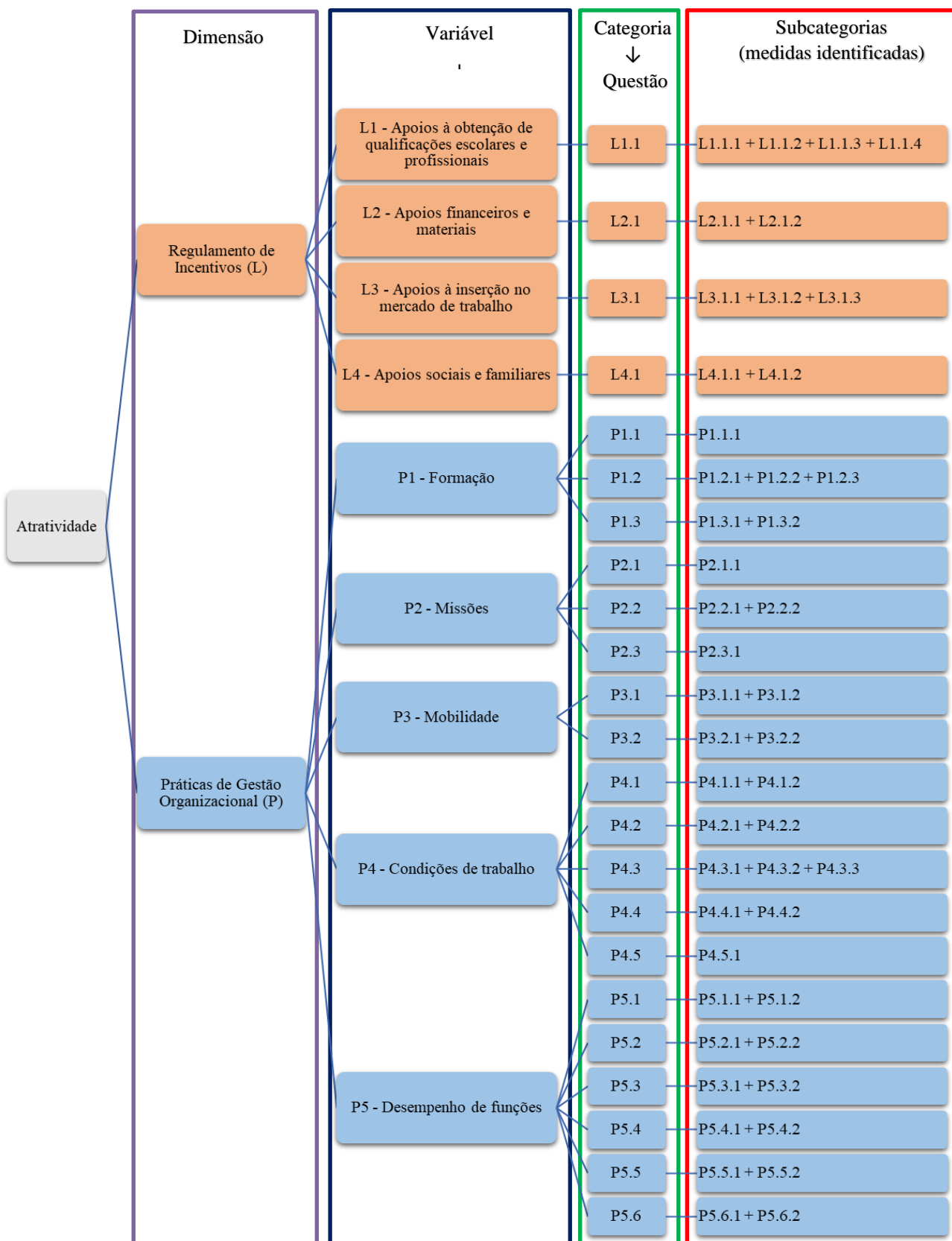


Figura 11-Articulação das dimensões, variáveis, categorias e subcategorias.



Apêndice E - Categorização da Amostra

Quadro 4 - Categorização da Amostra

<i>Categoria</i>	<i>Subcategoria</i> <i>(medidas identificadas)</i>	<i>Indicador</i> <i>(Unidade de registo ou palavra chave)</i>	<i>Entrevistados</i>
L1.1 - Apoios à obtenção de qualificações escolares e profissionais	L1.1.1 - Aumento % vagas no acesso ao ensino superior	"mais vagas no acesso ao ensino superior"; "pouca percentagem de vagas no acesso ao ensino superior"; "maior número de vagas na universidade"; "subida de vagas para ingresso no ensino superior "; "mais entradas para ensino superior"	E2, E15, E22, E24, E25, E26, E28, E29, E35, E40, E42, E45, E45, E49, E57
	L1.1.2 - Frequência efetiva de formação certificada	"alargamento dos cursos militares a todos os praças tendo ou não cabimento orgânico na unidade de colocação"; " dada a impossibilidade de frequentar cursos na organização"; "mais tempo de formação certificada";	E1, E3, E11, E13, E32, E33, E35, E36, E38, E39, E40, E45, E47, E49, E57
	L1.1.3 - Pagamento de propinas ensino superior público (2ºciclo de estudos)	"todas as propinas deveriam ser pagas"; "ter direito também ao pagamento de propinas para 2ºciclo de estudos"; "pagamento de propinas para mestrados"; "pagamento propinas para 1º e 2º ciclo de estudos";	E12, E17, E19, E29, E32, E33, E35, E36, E38, E39, E40, E45
	L1.1.4 - Pagamento de propinas de ensino superior antes do 5º ano	"propinas a partir do 1º ano de serviço"; "subsídio de pagamento de propinas desde o início do contrato"; "subsídio de propinas antes do 5º ano de contrato"; "propinas a partir do 2º ano"	E1, E2, E3, E4, E7, E9, E20, E24, E37, E42, E43, E5
	L1.1.5 - Incremento do número de horas do ETE	"mais tempo para poder estudar"; "deveria passar a haver 12 horas semanais de dispensa"; "maior horário para estudar";	E1, E5, E18, E23, E46, E8
	L1.1.6 - Assegurar a frequência qualificação nível 4	"entrada assegurada em curso de nível 4"; "maior variedade e quantidade de cursos nível 4";	E27 e E47
	L1.1.7 - Aumento % no acesso prioritário a vagas do IEFP	"20% acesso prioritário aos estudos";	E8
	L1.1.8 - Estágios profissionais após 6 anos de serviço	"haver estágios profissionais passados 6 anos de serviço"	E20
	L1.1.9 - Facilitar candidatura ao ensino superior privado	"facilitar candidatura ao ensino privado"	E40
	L1.1.10 - Melhorar apoios à conclusão do ensino secundário	"meios mais práticos para concluir o 12º ano"	E7
	L1.1.11 - Subsídio de estudo	"criar subsídio para militares que estudam"	E6



Atratividade da carreira dos militares da categoria de Praças em RV/RC do Exército: contributos para o incremento da retenção

L2.1 - Apoios financeiros e materiais	L2.1.1 - Incremento da prestação pecuniária	"maior indemnização"; "aumentar o valor da prestação pecuniária"; "duplicar a prestação pecuniária no final do serviço militar"; "dois duodécimos caso completem o tempo máximo de serviço previsto"; "2 meses de salário por cada ano de trabalho"	E1, E2, E3, E4, E8, E9, E10, E11, E12, E16, E20, E27, E33, E34, E37, E38, E39, E42, E57
	L2.1.2 - Aumentar redução das tarifas transportes coletivos	"mais descontos para transportes públicos"; "pagamento dos transportes para os militares deslocados"; "mais apoios nos transportes"; "gratuidade dos transportes para o serviço"; "isenção de transportes públicos"; "baixa de tarifas nos transportes coletivos para e não só para ex-combatentes"	E6, E8, E10, E12, E18, E19, E20, E29, E30, E32, E35, E35, E40, E41, E46
	L2.1.3 - Subsídio de alimentação	"pagar subsídio de alimentação";	E19, E39 e E56
	L2.1.4 - Atribuição do cartão de antigo equivalente ao do ex-combatente	"atribuição do cartão de antigo combatente a todos os militares que tenham cumprido serviço militar";	E3 e E54
	L2.1.5 - Maior subsídio de deslocamento	"ajuda nos subsídios de deslocamento"; "mais dinheiro no pagamento do subsídio de deslocamento"	E43 e E45
	L2.1.6 - Prestação de desemprego maior	"mais meses de subsídio de desemprego"; "maior subsídio de desemprego"	E26 e E35
	L2.1.7 - Redução no preço dos combustíveis	"descontos nos combustíveis"; "diminuição no preço dos combustíveis"	E37 e E47
L3.1 - Apoios à inserção no mercado de trabalho	L3.1.1 - Criação de Quadro de Praças	"promover o quadro de Praças"; "criação do quadro permanente de praças"; "quadro de Praças"	E1, E2, E7, E8, E9, E11, E12, E25, E23, E33, E37, E13, E43, E47, E48, E49, E53, E54 e E58
	L3.1.2 - Aumentar vagas para GNR, PSP e PM	"mais vagas para a GNR"; "maior percentagem de vagas para GNR e PSP"; "40% de vagas para cursos de formação na GNR"; "aumento de vagas para ingresso nas forças de segurança"; "aumento da percentagem para ingresso na Polícia Municipal"	E7, E8, E9, E12, E13, E21, E28, E29, E30, E32, E33, E34, E35, E38, E39, E47 e E58
	L3.1.3 - Incrementar aconselhamento para reinserção no mercado de trabalho e criação do próprio emprego	"aconselhamento em relação ao trabalho depois do serviço militar"; "reuniões ou palestras para apoiar a criação do próprio emprego"; "orientar os militares para encontrarem trabalho de acordo com a função que desempenharam"; "aumentar apoio á criação do próprio emprego";	E2, E10, E45, E46; E4, E1, E14, E19, E32, E33, E45, E57, E58
	L3.1.4 - Aumento generalizado de vagas	"aumento das percentagens de acesso"; "percentagem de vagas deveria ser mais elevada"; "aumento da percentagem geral das vagas"; "maior percentagem destinada a militares"	E17, E19, E20, E22, E24, E25, E36, E37, E40 E41, E42, E43
	L3.1.5 - Ministrando formação que permita assegurar carteira profissional	"possibilidade de frequentar cursos para obtenção de uma carteira profissional"; "cursos para melhorar saída profissional";	E1, E3, E5, E6, E23, E27, E36, E41 e E44



Atratividade da carreira dos militares da categoria de Praças em RV/RC do Exército: contributos para o incremento da retenção

		"carteira profissional dentro do serviço militar, mais próxima da sociedade civil"; "formação orientada para a reinserção"	
	L3.1.6 - Certificação dos cargos e funções desempenhados	"os postos de trabalho certificados para equivaler ao mercado de trabalho civil"; "certificação das funções desempenhadas";	E8 e E21
	L3.1.7 - Incrementar tempo máximo de abate à idade em concursos à administração pública e forças de segurança	"Aumentar o abate à idade para concursos públicos e forças de segurança"	E12
	L3.1.8 - Prioridade no ingresso aos quadros permanentes	"prioridade na entrada para a ESE e AM em relação a candidaturas civis"	E12
L4.1 - Apoios sociais e familiares	L4.1.1 - ADM mais abrangente	"mais apoios"; "permitir acesso a conjugues"; "aumento do agregado familiar que pode beneficiar da ADM: pai, mãe e irmãos"; "maior número de hospitais e descontos na ADM"; "aumentar protocolos da ADM"; "gratuidade de todos os serviços abrangidos pela ADM"; "descontos na ADM mais abrangentes"	E1, E8, E11, E12, E15, E16, E19, E20, E21, E22, E23, E24, E25, E29, E32, E34, E36, E37, E39, E41, E42, E43, E49, E53
	L4.1.2 - Bonificação do tempo de serviço militar para efeitos de reforma	"duplicar o tempo de serviço para efeitos de reforma"; "o tempo para efeitos de reforma deveria ser maior"; "maximizar tempo de serviço para efeitos cálculo da aposentação e reforma"	E1, E2, E3, E10, E11, E26, E33, E37, E38, E41, E 47, E50, E53, E58
	L4.1.3 - Aumento vagas no ensino pré-escolar	"mais vagas para o pré-escolar"; "aumento vagas nos estabelecimentos de educação pré-escolar, públicos e privados"; "percentagem mais alta de vagas no ensino pré-escolar";	E7, E8, E14, E17, E27, E35, E35, E40
	L4.1.4 - Alargar período de duração da ADM	"ADM vitalício"; "ADM continuar válida porque o militar passa à situação de reserva de disponibilidade"	E3, E5, E13 e E49
	L4.1.5 - Apoio à habitação para família de militares deslocados	"casas para que os militares possam estar com a família caso estejam deslocados"; "ajuda para assegurar habitação própria"; "disponibilização de casa próximo da unidade de colocação, para ter a família mais próxima"	E7, E10 e E28
	L4.1.6 - ADM com carácter facultativo	"não descontar para ADM"	E30
P1.1 – Formação na recruta e especialidade	P1.1.1 - Formação certificada útil para mercado de trabalho	"certificados de formação válida no mercado de trabalho"; "certificação de cursos com correspondência no catálogo nacional de qualificações"; "qualificação passível de integrar o mercado de trabalho"; "formação certificada com vista ao mercado de trabalho"; "formações certificadas com utilidade para mercado de trabalho"	E1, E7, E8, E9, E10, E13, E17, E19, E21, E22, E24, E25, E27, E29, E40, E43, E44, E48, E49, E50, E51 e E58
	P1.1.2 - Formação certificada orientada para as funções a desempenhar	"formação certificada na recruta orientada para a área de desempenho de funções"; "certificar a formação inicial de forma orientada para as funções a desempenhar"	E7, E19, E24, E33, E45 e E48



Atratividade da carreira dos militares da categoria de Praças em RV/RC do Exército: contributos para o incremento da retenção

	P1.1.3 - Correspondência entre a especialidade pretendida e a que é atribuída	“seleção de pessoal e formação certificada de acordo com as funções que vão ser desempenhadas”	E5
	P1.1.4 - Formação certificada de socorrismo	"cursos de socorrismo certificado"	E26
	P1.1.5 - Formação certificada de suporte básico de vida	"ter formação certificada de suporte básico de vida"	E28
	P1.1.6 - Formação na área das ciências e tecnologias	"maior formação ao nível das ciências e tecnologias"	E28
	P1.1.7 - Ministar recruta seguida de especialidade antes colocação nas Unidades	"juntar especialidade com a recruta, ainda antes da colocação"	E23
P1.2 – Formação adicional (complementar)	P1.2.1 - Formação de condução	"frequentar cartas de condução"; "formação condutor deveria ser mais abrangente e com equivalência civil"; "carta de condução categoria B"; "frequência de cartas de condução em qualquer altura"; "tirar a cartas de condução"	E3, E14, E26, E35, E37, E40, E41, E48, E49, E50, E51, E52, E53 e E54
	P1.2.2 - Formação certificada em socorrismo e suporte básico de vida	"formação em suporte básico de vida"; "curso de socorrismo"; "formação certificada de socorrismo"; "instrução certificada de primeiros socorros";	E13, E17, E19, E21, E30, E33, E48, E49, E50, E51, E52 e E53
	P1.2.3 - Formação certificada de informática e novas tecnologias	"curso de informática"; "formação na área tecnológica"; "frequentar cursos CISCO"	E2, E13, E16, E19, E20, E31; E37, E39, E47; E52 e E54
	P1.2.4 - Formação certificada no âmbito da proteção civil	"formação certificada no âmbito da proteção civil"; “formação reconhecida em sapador florestal”; “cursos certificados de resposta a catástrofes naturais”	E20, E25, E33 e E41
	P1.2.5 - Formação certificada em proteção e vigilância a pessoas e instalações	"formação de vigilante ou equivalente"; "formação em proteção e vigilância a pessoas e instalações"; "cursos relacionados com a segurança"	E12, E28 e E55
	P1.2.6 - Formação certificada em mecânica	"formação certificada de mecânico"; “certificado de formação em mecânica”	E22 e E23
	P1.2.7 - Formação certificada em língua estrangeira	"formação em língua estrangeira"	E17 e E29
	P1.2.8 - Formação certificado de secretariado	"curso de secretariado"	E13
	P1.2.9 - Escolher área de formação adicional	"ter formação adicional em área escolhida por nós"	E24
	P1.2.10 - Formação certificada de cozinheiro	"formação certificada de cozinheiro"	E22
	P1.2.11 - Tempo de serviço como experiência profissional no mercado de trabalho	"tempo de serviço militar como mais valia para mercado de trabalho"	E2



Atratividade da carreira dos militares da categoria de Praças em RV/RC do Exército: contributos para o incremento da retenção

P1.3 – Frequência da formação	P1.3.1 - De forma contínua durante a prestação serviço militar	"periodicamente ao longo da carreira"; "deveria ser contínua"; "contínua durante o exercício de funções"; "deveria ser formação contínua ao longo dos anos"; "ao longo do contrato"; "durante todo o ano e tempo de serviço"; "ao longo do tempo de serviço"	E1, E3, E7, E8, E11, E12, E17, E18, E20, E21, E22, E23, E28, E29, E30, E40, E43, E47, E48, E50, E51
	P1.3.2 - Último ano de contrato	"desenvolvidas no último ano de contrato, para dar continuidade no mercado de trabalho civil"; "no final do contrato"; "durante o último ano de contrato"; "existir formação certificada no último ano, numa área á escolha do militar, para facilitar a entrada no mercado de trabalho"	E13, E25, E27, E31, E34, E37, E45, E46, E52, E53, E54, E55, E57 e E58
	P1.3.3 - Dois primeiros anos de contrato	"nos primeiros dois anos de serviço"; "após a especialidade"; "ao fim do primeiro ano"; "a partir do primeiro ano para que o serviço militar seja entendido como experiência profissional"	E14, E15, E19, E24, E33, E35, E38 e E49
	P1.3.4 - A partir do 3º ano de contrato	"frequentada a meio do contrato"	E26
	P1.3.5 - Antes da renovação de contrato	"uns meses antes de cada renovação de contrato"	E6
	P1.3.6 - Após final do contrato	"no final do regime de contrato"	E2
	P1.3.7 - Quando solicitado por um grupo de militares	"solicitado por um número mínimo de militares"	E5
P2.1 – Missões internacionais	P2.1.1 - Oportunidade para cumprir pelo menos uma missão internacional	"obrigação de sairmos do serviço efetivo com uma missão"; "uma missão ao longo do tempo de contrato"; "todos os militares terem oportunidade de participar em pelo menos uma missão internacional"; "todos deveriam fazer pelo menos uma missão"; "todos as Praças deveriam ter oportunidade de participar em missões"	E1, E3, E6, E8, E10, E12, E15, E16, E17, E19, E20, E22, E23, E24, E27, E31, E34, E32, E33, E37, E35, E13, E39, E40, E42, E43, E44, E45, E46, E49, E50, E51, E53
	P2.1.2 - Aumento do suplemento de missão	"aumento do valor mensal em missão"	E26 e E57
	P2.1.3 - Aumentar número e diversidade de especialidades	"aumentar número de vagas por missão para cada especialidade"	E5
	P2.1.4 - Esclarecer sobre procedimentos a adotar para poder fazer missões	"dar mais informação para fazer missões"	E2
	P2.1.5 - Realização de concurso para preenchimento de vagas	"escolha feita por concurso"	E11
P2.2 – Missões de apoio civil	P2.2.1 - Maior visibilidade perante a sociedade civil	"maior contacto com a população"; "mostrar utilidade e proteção perante a sociedade"; "estar mais perto da população"; "patrulhamento das ruas"; "na garantia da segurança a edifícios públicos"; "mais contacto com a população civil e segurança a áreas críticas"	E2, E4, E6, E7, E11, E12, E25, E14, E16, E19, E20, E21, E27, E26, E30, E33, E35, E38, E40, E41, E43, E44, E46, E51, E56, E57 e E58



Atratividade da carreira dos militares da categoria de Praças em RV/RC do Exército: contributos para o incremento da retenção

	P2.2.2 - Formação especializada em missões apoio civil	"ter mais formação neste âmbito"; "formação especializada para desempenho de missões neste âmbito"; "formação para este tipo de missões"	E1, E24, E28, E29, E35, E36, E42, E48, E49, E52 e E54
	P2.2.3 - Apoios financeiros	"aumento monetário nessas missões"	E8 e E22
	P2.2.4 - Equipamentos adequados	"equipamentos apropriados e diversificados"; "mais material para apoio aos fogos"	E29 e E54
	P2.2.5 - Melhores condições de alojamento e alimentação	"melhores condições de alojamento e alimentação para os militares destacados nessas missões"	E17
	P2.2.6 - Proximidade com a AGPSP	"ser mais perto da área de residência ou da Unidade"	E23
P2.3 – Participação em missões internacionais e de apoio civil	P2.3.1 - Sempre que possível em missões internacionais	"sempre disponível"; "com uma alta disponibilidade"; "em qualquer momento"; "sempre que seja preciso"; "ao longo do percurso militar"; "sempre que possível ou necessário"	E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E10, E11, E12, E15, E16, E17, E19, E20, E24, E27, E31, E29, E30, E34, E32, E33, E43, E44, E51, E52, E53, E54, E55 e E58
	P2.3.2 - Três missões internacionais em seis anos de serviço	"de dois em dois anos missões internacionais"; "uma missão a cada dois anos"; "estaria disponível para ir a missões internacionais de dois em dois anos"	E25, E14, E21, E23, E26, E13, E45, E50 e E56
	P2.3.3 - Sempre que possível em missões de proteção civil	"sempre que possível"; "sempre que for preciso"; "todo o ano"	E18, E26, E27, E35, E45 e E57
	P2.3.4 - Uma missão internacional em seis anos de serviço	"poderia efetuar uma missão internacional durante os seis anos de serviço militar"; "uma missão"	E37, E46 e E47
	P2.3.5 - Duas missões internacionais em seis anos de serviço	"duas missões em seis anos"	E18, E22 e E34
P3.1 – Tempo de colocação fora da AGPSP	P3.1.1 - Até dois anos	"dois anos"; "no máximo 2 anos"; "os dois anos que se tem assumido como normal"	E1, E8, E18, E21, E22, E24, E31, E28, E35, E36, E13, E38, E40, E41, E43, E47, E49, E51, E54, E55, E56 e E57
	P3.1.2 - Até um ano	"um ano"; "tempo mínimo de 6 meses e máximo de 1 ano"	E2, E3, E6, E7, E12, E25, E17, E19, E27, E34, E33, E39, E43 e E44
	P3.1.3 - Tempo máximo de serviço militar	"seis anos"; "a totalidade do tempo de contrato"; "o tempo total de serviço militar"; "até ao final do tempo máximo de contrato"	E4, E5, E23, E30, E37, E45, E46, E50, E53 e E58
	P3.1.4 - Até três anos	"três anos"; "entre dois a três anos"; "três anos no máximo"	E11, E14, E15, E20, E42 e E48
	P3.1.5 - Até quatro anos	"quatro anos"	E26 e E29
	P3.1.6 - Não estaria	"não estaria disponível para estar fora da AGPSP"	E52
	P3.1.7 - Por tempo indeterminado se por interesse próprio	"por tempo indeterminado se for com o objetivo de valorizar o meu percurso profissional"	E7



Atratividade da carreira dos militares da categoria de Praças em RV/RC do Exército: contributos para o incremento da retenção

P3.2 – Motivo aceitável para estar fora da AGPSP	P3.2.1 - Participação em missões internacionais	"participação em missões internacionais"	E1, E3, E17, E18, E19, E20, E21, E22, E23, E31, E29, E34, E32, E33, E37, E35, E39, E40, E41, E42, E47, E49 e E57
	P3.2.2 - Frequência de formação certificada para ingresso no mercado de trabalho	"para tirar todas as cartas de condução"; "frequência de formações certificadas"; "frequentar formação orientada para a entrada no mercado de trabalho"	E2, E10, E11, E12, E13, E17, E19, E20, E22, E24, E26, E27, E28, E34, E32, E40, E44, E45, E47, E49, E54 e E55
	P3.2.3 - Alteração das normas para atribuição do subsídio de deslocamento	"mudar distâncias para que o militar seja considerado deslocado"; "subsídio de deslocamento durante todo o tempo de serviço"; "mais apoios no âmbito do subsídio de deslocamento"; "facilidade a atribuição do subsídio"; "mais apoios para os emigrantes que prestam serviço militar poderem ir a casa"	E1, E7, E35, E37, E40, E41, E43, E48, E51, E53, E56, E57 e E58
	P3.2.4 - Maior subsídio de deslocamento	"subsídio de deslocamento maior"; "subsídio de deslocamento deve ser melhorado e garantido"; "atribuição de maior apoio financeiro"; "aumento da duração do subsídio"	E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E14, E43
	P3.2.5 - Participação em missões internacionais ou de proteção civil	"participar em missões internacionais ou de proteção civil"	E7, E13, E17, E24 e E25
	P3.2.6 - Facilidade no acesso a casas do Estado	"casa do Estado para poder alojar a família perto da Unidade"; "facilitação de alojamento fora da Unidade para família"	E9, E10 e E18
	P3.2.7 - Programa de arrendamento acessível	"incentivos à habitação acessível"; "protocolos com câmaras para alugar casas a militares com custos controlados"	E1 e E6
	P3.2.8 - Transporte gratuito	"transporte gratuito assegurado"	E27
P4.1 – Material e equipamentos de trabalho	P4.1.1 - Modernização dos equipamentos e parque informático	"equipamentos mais recentes"; "equipamentos novos"; "material informático mais recente"; "manutenção e renovação dos equipamentos obsoletos"; "modernização dos equipamentos e materiais fracos"; "materiais e equipamentos modernos para facilitar o trabalho"; "renovar material e equipamentos obsoletos"	E3, E7, E9, E10, E25, E15, E17, E19, E20, E21, E24, E27, E26, E29, E32, E36, E37, E35, E39, E40, E41, E42, E43, E45, E46 e E47
	P4.1.2 - Assegurar distribuição de fardamento em qualidade e quantidade adequada	"mais fardamento gratuito"; "aumentar quantidade de fardamento fornecido"; "não cobrar o fardamento"; "mais acesso a fardamento com desconto"; "pelo menos uma farda nova por ano"; "fardamento novo com maior frequência"; "maior quantidade e qualidade do fardamento"; "mais uniformes e gratuitos"; "todo o fardamento deveria ser disponibilizado pelo Exército"	E6, E7, E12, E13, E17, E19, E21, E22, E23, E28, E42, E46, E50, E56, E58, E30, E32, E33, E49 e E58



Atratividade da carreira dos militares da categoria de Praças em RV/RC do Exército: contributos para o incremento da retenção

	P4.1.3 - Renovação do parque de viaturas	"melhor frota de viaturas"; "renovar parque de viaturas"; "substituir viaturas"	E11, E12, E34, E44, E54 e E55
	P4.1.4 - Qualidade e formação para operar equipamentos de segurança	"formação sobre o uso e manutenção de equipamentos"; "investir em materiais de qualidade, e equipamentos de segurança de qualidade"; "materiais de melhor qualidade e sustentáveis"	E5, E18 e E50
	P4.1.5 - Incremento tecnológico	"melhores equipamentos tecnológicos"; "apostar na evolução tecnológica"; "equipamentos e tecnologias mais recentes"	E1, E6 e E31
	P4.1.6 - Substituição equipamentos danificados	"equipamentos funcionais"; "substituição dos equipamentos que estão na sua maioria danificados"	E14, E13 e E16
	P4.1.7 - Disponibilização de uniformes de trabalho especializados	"fatos específicos para cada tarefa"; "fardamento com maior qualidade, resistentes e adequados ao serviço"	E23 e E28
P4.2 – Condições e instalações de treino físico	P4.2.1 - Modernização das infraestruturas desportivas (áreas de desportos coletivos, pistas, ginásios)	"melhoria das instalações e equipamentos"; "pista de atletismo coberta"; "mais variedade de campos para realizar diferentes desportos"; "melhoria das instalações de treino"; "mais e melhores espaços desportivos"	E1, E3, E12, E15, E17, E21, E34, E37, E35, E13, E40, E41, E42, E45, E54 e E55
	P4.2.2 - Manutenção das infraestruturas e condições de utilização	"melhoramento dos ginásios e polidesportivos existentes"; "manutenção das infraestruturas"; "espaços limpos e troca de materiais degradados pelas condições atmosféricas"; "manutenção dos espaços existentes";	E5, E11, E23, E26, E29, E24, E30, E33, E37, E38, E39, E44, E53 e E56
	P4.2.3 - Protocolos com ginásios	"protocolos com ginásios"; "parceria com ginásio perto da Unidade"	E48, E51, E57 e E58
	P4.2.4 - Melhores equipamentos de ginásio	"melhor equipamento no ginásio"; "mais máquinas de treino"	E4, E7 e E53
	P4.2.5 - Maior diversidade nas atividades de treino físico e desportos coletivos	"podia ter mais opções a nível de desporto"; "ter mais variedade de treinos"	E10, E41 e E47
	P4.2.6 - Elaboração de planos de treino físico	"elaboração de um planeamento de treino físico ajustado à condição física de cada militar"; "pessoal formado em educação física a efetuar planos de treino"	E25 e E19
	P4.2.7 - Criação de aplicação para telemóvel	"desenvolvimento de uma aplicação para telemóvel com exercícios orientados para a condição física militar"	E14
P4.3 – Alimentação	P4.3.1 - Subsídio de alimentação	"subsídio de alimentação"; "receber o subsídio de alimentação"; "devido à má alimentação, gostaria de receber o subsídio de alimentação"; "pagar subsídio de alimentação"; "atribuição de subsídio de alimentação"	E16, E19, E21, E22, E23, E26, E31, E36, E13, E40, E43, E44, E46, E47, E52, E57 e E59
	P4.3.2 - Melhoria na qualidade de confeção e aumento das porções distribuídas (porções)	"melhor qualidade dos gêneros"; "gêneros frescos e de boa qualidade"; "melhorar a qualidade da alimentação";	E2, E3, E4, E17, E29, E30, E34, E35, E41, E42, E54 e E56



Atratividade da carreira dos militares da categoria de Praças em RV/RC do Exército: contributos para o incremento da retenção

		"alimentação mais bem confeccionada"; "porções maiores e confeção mais cuidada da alimentação"	
	P4.3.3 - Disponibilizar prato carne, peixe e vegetariano em todas as refeições	"ter em todas as refeições uma opção de carne, peixe ou vegetariano"; "ter várias opções de escolha em cada refeição"; "diferentes tipos de prato nas refeições"; "ementa diária com prato normal e um prato vegetariano"; "pratos vegetarianos e vegan"	E1, E6, E9, E10, E11, E25, E32, E33, E39 e E43
	P4.3.4 - Maior diversidade de ementas	"alimentação mais diversificada"; "maior variedade nas ementas"; "sobremesas diversificadas todos os dias"	E1, E3, E6, E7, E11, E28, E37, E51, E52 e E58
	P4.3.5 - Contratação de empresas civis	"uma empresa civil no refeitório"; "empresas civis"; "contratar pessoal civil para realizar este tipo de tarefas"; "empresa civil a realizar o serviço"	E8, E15, E20, E24 e E45
	P4.3.6 - Melhorar condições de trabalho e higiene	"melhorar espaços destinados a essas atividades e a sua higiene"; "limpeza e higienização dos refeitórios"	E5 e E29
	P4.3.7 - Aumentar formação dos militares que trabalham na área da cozinha	"melhorar formação dada aos militares da área"	E5
	P4.3.8 - Aumento de alimentos ricos em proteína	"aumentar número de alimentos ricos em proteína"	E1
P4.4 – Alojamento	P4.4.1 - Aquecimento do quarto	"ar condicionado"; "aquecimento do quarto"; "instalação de ar condicionado nos quartos"	E25, E16, E17, E18, E19, E20, E24, E26, E31, E28, E29, E30, E32, E35, E13, E40, E41, E43, E44, E47, E49 e E50
	P4.4.2 - Melhoria do mobiliário dos quartos	"melhoria do mobiliário nos quartos"; "substituição do mobiliário dos quartos"; "colocar mobiliário de madeira"; "armários maiores e mais funcionais"	E1, E4, E12, E21, E27, E31, E42, E43, E45 e E56
	P4.4.3 - Área de estudo nos quartos	"colocação de secretárias nos quartos"; "espaço para estudar e colocar computadores"	E3, E29 e E30
	P4.4.4 - Internet nos alojamentos	"internet em todos os alojamentos"; "internet nos alojamentos para facilitar estudo"	E22, E23 e E53
	P4.4.5 - Isolamento térmico dos edifícios	"alojamentos sem humidades"; "isolamento das paredes e janelas dos alojamentos"; "isolamento da construção"	E3, E34 e E42
	P4.4.6 - Quartos com casa de banho individual	"quartos com casa de banho para cada quarto"	E6
P4.5 – Espaços de lazer	P4.5.1 - Sala de convívio para Praças	"abertura de um bar geral de Praças"; "assegurar a abertura de espaços de convívio na Unidade e reabertura do Bar de Praças"; "espaços de convívio acolhedores"	E2, E3, E6, E9, E12, E13, E15, E16, E19, E23, E20, E21, E22, E24, E25, E29, E30, E34, E35, E37, E38, E42 e E50
	P4.5.2 - Organização de atividades de lazer	"haver mais atividades lúdicas em grupo"; "organização de atividades de lazer na Unidade";	E5, E10, E11, E19, E23, E25, E26 e E48



Atratividade da carreira dos militares da categoria de Praças em RV/RC do Exército: contributos para o incremento da retenção

	P4.5.3 - Sala de jogos	"sala de jogos"	E16
	P4.5.4 - Rede <i>Wifi</i> nos alojamentos e áreas de lazer	"internet de acesso livre"	E1
P5.1 – Funções desempenhadas com <i>feedback</i> positivo	P5.1.1 - Âmbito operacional (treino, exercícios, missões)	"exercícios no estrangeiro"; "exercícios e tiro"; "treino operacional"; "funções na seção no treino de combate em áreas urbanas"; "funções desempenhadas durante a missão"; "missões"	E8, E12, E25, E15, E16, E19, E31, E28, E30, E32, E13, E52, E53, E54 e E55
	P5.1.2 - Âmbito técnico (condutor(a), socorrista, cozinheiro(a) e quarteleiro(a))	"quarteleiro"; "cozinheiro na seção de alimentação"; "condutor de viatura tática"; "transportes e condução"; "funções de socorrista e trabalhar no Agrupamento Sanitário"; "ser mecânico"	E3, E20, E23, E27, E26, E34, E37, E45, E49, E51, E56 e E58
	P5.1.3 - Serviços gerais e manutenção da Unidade	"trabalhar na seção de obras"; "trabalhar na seção de serviços gerais"; "serralheiro"; "manutenção e controlo da utilização do ginásio"	E4, E11, E21, E41, E43, E47, E50
	P5.1.4 - Âmbito administrativo e secretariado	"administrativas e de secretariado"; "escriturária do comando da companhia"; "auxiliar de secretaria"	E1, E22, E29, E42 e E46
	P5.1.5 - Âmbito da formação	"auxiliar de formação"; "equipa de instrução do curso de cabos"	E23 e E48
	P5.1.6 - Nenhuma	"até ao momento, nenhuma"; "ainda não desempenhei nenhuma função que me faça querer estar aqui"	E6 e E7
P5.2 – Funções desempenhadas com <i>feedback</i> negativo	P5.2.1 - Manutenção de espaços verdes e serviços gerais	"capinar"; "pintar paredes"; "manutenção da Unidade"; "serviços gerais"	E4, E5, E8, E12, E23, E31, E32, E35, E38, E39, E40, E44, E47, E48, E53, E54, E56 e E58
	P5.2.2 - Serviços de 24 horas	"carga excessiva de serviços de 24 horas"; "serviços de 24 horas"; "serviço de guarda de polícia"	E2, E3, E7, E11, E15, E16, E17, E19, E20, E22, E13, E43, E52 e E57
	P5.2.3 - Âmbito técnico (operador(a) de reabastecimentos, condutor(a), quarteleiro(a) e tratador hipo)	"operador na seção de reabastecimentos"; "quarteleiro"; "tratador de cavalos"; "condutor"	E1, E4, E6, E25, E14, E27, E26 e E30
	P5.2.4 - Funções desempenhadas fora da área de especialidade	"desempenhar funções fora da minha área de especialidade"	E17, E51, E52 e E55
	P5.2.5 - Todas	"nenhuma função desempenhada contribuiu para continuar a cumprir o serviço militar"	E46
P5.3 – Melhoria ao nível do desempenho	P5.3.1 - Participar na tomada de decisão das funções e formações a frequentar	"ouvir os militares acerca das funções que gostariam de desempenhar ao longo da sua carreira militar"; "dar possibilidade de escolher a área de trabalho";	E2, E9, E10, E11, E18, E27, E28, E29, E34, E33, E36, E37, E35, E41, E46, E48, E50, E51, E57
	P5.3.2 - Maior continuidade e especialização nas funções	"desempenhar sempre a mesma função ao longo do tempo de serviço militar"; "estar mais tempo integrado na mesma equipa"; "desempenhar apenas as funções previstas no cargo que	E1, E3, E8, E12, E14, E19, E22, E23, E27, E29, E30, E33, E32, E42, E43, E45 e E52



Atratividade da carreira dos militares da categoria de Praças em RV/RC do Exército: contributos para o incremento da retenção

		desempenho"; "não estarmos nomeados para realizar várias tarefas em simultâneo"	
	P5.3.3 - Contratação civil para execução de serviços gerais e manutenção	"colocar empresas nos serviços gerais"; "colocar empresas na limpeza e manutenção das instalações militares"	E5 e E7
	P5.3.4 - Disponibilidade de materiais para trabalhar	"ter os materiais disponíveis e a funcionar";	E15 e E16
	P5.3.5 - Formação orientada para o desempenho das funções	"formação para aumentar a capacidade de resposta"	E4 e E54
P5.4 – Reconhecimento das funções desempenhadas	P5.4.1 - Concessão de dias de mérito pelo trabalho desenvolvido	"dias de mérito"; "dias de mérito como reconhecimento pelo trabalho efetuado"	E2, E15, E20, E21, E22, E31, E34, E35, E40, E41, E42, E43, E44, E47, E49, E50, E51, E53, E55 e E58
	P5.4.2 - Reconhecimento público pelo trabalho realizado - concessão de louvores	"louvores"; "louvores como reconhecimento pelo serviço prestado"; "reconhecimento público pelo serviço prestado"	E1, E4, E6, E7, E10, E12, E14, E25, E19, E13, E40, E42, E43, E44, E56 e E57
	P5.4.3 - Certificação das funções desempenhadas	"a certificação do trabalho realizado"; "reconhecimento da experiência profissional"; "valorização curricular"	E5, E8, E9, E17, E18, E23, E28, E32, E33, E39, E48, E52 e E54
	P5.4.4 - Cartas de recomendação	"cartas de recomendação"; "cartas de recomendação baseadas nas funções desempenhadas"; "cartas de recomendação "	E1, E3, E8 e E10
	P5.4.5 - Alteração do sistema de avaliação individual	"alterações ao sistema de avaliação individual"	E1
	P5.4.6 - Concessão de condecorações	"conceder condecorações pelo mérito "	E19
	P5.4.7 - Valorização do trabalho em ambiente multinacional	"poder apresentar no currículo profissional o trabalho realizado nas missões"	E2
P5.5 – Equilíbrio trabalho-família	P5.5.1 - Flexibilidade de horário	"assegurar maior agilidade no cumprimento dos horários para apoio à família"; "ajustar horas de serviço às necessidades familiares"; "possibilitar a adoção de um horário flexível"	E5, E8, E11, E24, E23, E28, E36, E37, E35, E39, E46, E49, E50, E52, E53 e E58
	P5.5.2 - Colocação na AGPSP	"ser colocado perto de casa"; "celeridade no processo de colocação na AGPSP"; "facilitar a colocação na AGPSP em situações particulares"; "atender à área de residência na colocação inicial"	E1, E3, E12, E16, E17, E22, E34, E40, E42, E43, E47, E54, E55, E56 e E57
	P5.5.3 - Sistema de compensações	"atribuir compensações por cumprimento de tarefas extraordinárias"; "compensar o serviço de 24 horas, deslocações, guias de marcha ou exercícios"	E7, E20, E21, E30 e E41
	P5.5.4 - Redução dos dias de trabalho semanal	"trabalhar apenas quatro dias por semana"	E18, E31, E32 e E44
	P5.5.5 - Reduzir a sobrecarga de trabalho	"menor número de serviços e carga horária geral"	E2, E25 e E26
	P5.5.6 - Aumentar dias de licença de férias	"mais dias de férias"	E10 e E15
	P5.5.7 - Família mais perto da Unidade de serviço	"ter a família com alojamento perto da Unidade de colocação"	E4 e E19



Atratividade da carreira dos militares da categoria de Praças em RV/RC do Exército: contributos para o incremento da retenção

P5.6 – Carga horária	P5.6.1 - Redução dos dias de trabalho semanal	"quatro dias de trabalho semanal"; "menos um dia de trabalho semanal"	E2, E3, E4, E5, E6, E9, E10, E25, E14, E17, E18, E19, E20, E26, E28, E30, E37, E35, E40, E50, E52 e E58
	P5.6.2 - Sistema de compensações	"compensação pelo serviço efetuado fora do horário de trabalho"; "compensação após serviço de 24 horas"; "um dia de descanso por cada serviço de 24 horas"	E8, E12, E15, E16, E21 E22, E24, E31, E34, E32, E33, E13, E42, E45, E49, E51, E52, E53, E54, E55, E56 e E57
	P5.6.3 - Não é problema	"não é fator que possa levar a deixar de cumprir serviço militar"	E1
	P5.6.4 - Redução dos serviços ao fim-de-semana	"ter um serviço de fim-de-semana por cada dois meses"	E27



Apêndice F - Contributos identificados face às características da amostra estudada.

Quadro 5 - Contributos identificados face às características da amostra estudada.

Medidas identificadas	Frequência	% do total medidas identificadas	Sexo		Tempo de serviço						Escolaridade			Estado Civil		
			M	F	1ºano	2ºano	3ºano	4ºano	5ºano	6ºano	3º	S	U	S	C	U
L1.1.1 - Aumento % vagas no acesso ao ensino superior	15	23%	11	4	1	3	3	2	3	3		1		1		
L1.1.2 - Frequência efetiva de formação certificada	14	21%	10	4	3	4	3		2	2	3	10	1	11	1	2
L1.1.3 - Pagamento de propinas 2ºciclo de estudos	12	18%	10	2	4	2	1	2			3	1		1		
L1.1.4 - Pagamento de propinas de ensino superior antes do 5º ano	12	18%	8	4	5	2	3	2			3	8	1	11		1
Participantes na amostra que não referiram medidas relativas a L1.1	5	9%	5		3						2	4		4		
L2.1.1 - Incremento da prestação pecuniária	19	42%	15	4	9	1	3	3	1	2	2	17		16		3
L2.1.2 - Aumentar redução das tarifas transportes coletivos	15	33%	12	3	6	2			4	3	1	14		14		1
Participantes na amostra que não referiram medidas relativas a L2.1	4	7%	4		1	1	1				1	2		1		1
L3.1.1 - Criação do Quadro Permanente de Praças	18	25	14	4	6	1	5	3	1	2	4	14		17		1
L3.1.2 - Aumentar vagas para GNR, PSP e PM	17	31%	15	2	7	3	1	1			5	3	14	17		
L3.1.3 - Incrementar aconselhamento para reinserção no mercado de trabalho e criação do próprio emprego	13	24%	9	4	4	2	5	1			1	3	10		2	1
Participantes na amostra que não referiram medidas relativas a L3.1	6	10%	6		3			2	1		1	5		6		
L4.1.1 - ADM mais abrangente	24	44%	16	8	3	2	6	4	4	5	2	22		22		2
L4.1.2 - Bonificação do tempo de serviço p/ efeitos de reforma	14	26%	12	2	4	3	4	1	2		3	10	1	13	1	
Participantes na amostra que não referiram medidas relativas a L4.1	6	10%	6		3			1	1	1	1	5		5		1
P1.1.1 - Formação certificada útil para mercado de trabalho	22	67%	16	6	10	3	4	2			3	3	19	20	1	1
Participantes na amostra que não referiram medidas relativas a P1.1	28	48%	25	3	8	4	5	3	5	3	4	23	1	27		1
P1.2.1 - Formação de condução	14	27%	13	1	4	2	7	1	2		1	13		13	1	
P1.2.2 - Formação certificada em socorrismo e suporte básico de vida	12	23%	10	2	3	2	2	1		4	1	11		10		2
P1.2.3 - Formação certificado de informática e novas tecnologias	11	21%	10	1	7		3	1			2	9		10		1
Participantes na amostra que não referiram medidas relativas a P1.2	17	29%	15	2	7	2	3	2	2	1	5	12		16		1
P1.3.1 - De forma contínua durante a prestação serviço militar	21	45%	14	7	6	3	4	2	1	5	4	17		19		2
P1.3.2 - Último ano de contrato	14	30%	14		2	1	5	1	3	2	3	11		13		1



Atratividade da carreira dos militares da categoria de Praças em RV/RC do Exército: contributos para o incremento da retenção

Participantes na amostra que não referiram medidas relativas a P1.3	11	19%	10	1	7	1	2		1		3	8		10	1	
P2.1.1 - Oportunidade para cumprir pelo menos uma missão internacional	33	87%	25	8	11	4	8	5	2	3	3	30		29	1	3
Participantes na amostra que não referiram medidas relativas a P2.1	20	34%	19	1	8	2	3		3	4	4	15	1	20		
P2.2.1 - Maior visibilidade perante a sociedade civil	27	61%	23	4	12	1	3	5	2	4	5	21	1	27		
P2.2.2 - Formação especializada em missões apoio civil	11	25%	7	4	4	2	1	2		2	3	8		9		1
Participantes na amostra que não referiram medidas relativas a P2.2	16	28%	14	2	5	2	6		2	1	3	13		14	1	1
P2.3.1 - Sempre que possível em missões internacionais	31	60%	28	3	13	2	6	2	3	5	3	28		29	1	1
Participantes na amostra que não referiram medidas relativas a P2.3	13	22%	10	3	6	3	2	2			4	9	1	12		1
P3.1.1 - Até 2 anos	22	39%	17	5	8	2	3	3	4	2	3	18	1	21		1
P3.1.2 - Até 1 ano	14	25%	14		7	1	2	1	1	2	2	12		13	1	
Participantes na amostra que não referiram medidas relativas a P3.1	3	5%	3		2	1					2	1		3		
P3.2.1 - Participação em missões internacionais	23	28%	15	8	8	3	4	4	3	1	2	21		21		2
P3.2.2 - Formação certificada para ingresso no mercado de trabalho	22	27%	15	7	6	2	5	3	3	3		22		19		3
Participantes na amostra que não referiram medidas relativas a P3.2	8	14%	8		1	1	4		1	1	1	6	1	6		
P4.1.1 - Modernização dos equipamentos e parque informático	26	53%	21	5	8	3	6	3	2	2	3	23		24	1	1
P4.1.2 - Assegurar distribuição de fardamento em qualidade e quantidade adequada	20	31%	15	5	5	2	5	2	2	4	1	19		19		1
Participantes na amostra que não referiram medidas relativas a P4.1	13	22%	12	1	5	2	3	1	1	1	3	10	1	12		1
P4.2.1 - Modernização das infraestruturas desportivas (áreas de desportos coletivos, pistas, ginásios)	16	40%	13	3	1	2	4	3	3	3		16		15		1
P4.2.2 - Manutenção das infraestruturas e condições de utilização	11	28%	9	2	4	2	1	1		3	3	8		9		2
Participantes na amostra que não referiram medidas relativas a P4.2	19	33%	17	3	11	1	5	1	1	1	2	17	1	19		1
P4.3.1 - Subsídio de alimentação	17	29%	12	5	4	1	8	2	1	1	2	15		15		2
P4.3.2 - Melhoria na qualidade de confeção e aumento das porções distribuídas (porções)	12	20%	10	2	4	2	1	1	1	3		12		12		
P4.3.3 - Disponibilizar prato carne, peixe e vegetariano em todas as refeições	11	19%	9	2	5		1	4		1	5	6		9	1	
Participantes na amostra que não referiram medidas relativas a P4.3	9	16%	9		4	1	2		2		1	7	1	9		
P4.4.1 - Aquecimento do quarto	22	49%	16	6	8	2	6	3		3	2	20		21		1
P4.4.2 - Melhoria do mobiliário dos quartos	13	29%	12	1	2	1	2	3	3	2	3	10		12		1
Participantes na amostra que não referiram medidas relativas a P4.4	17	29%	17		10	2	3		1	1	4	12	1	16	1	
P4.5.1 - Sala de convívio para Praças	24	71%	19	5	4	4	6	4	3	4	4	20		23		1
Participantes na amostra que não referiram medidas relativas a P4.5	25	43%	31	3	16	1	6	4	4	3	4	29	1	32	1	1
P5.1.1 - Âmbito operacional (treino, exercícios, missões)	22	43%	22		9	2	6	2	3	3		22		22		
P5.1.2 - Âmbito técnico (condutor(a), socorrista, cozinheiro(a) e quarteleiro(a))	12	24%	7	5	4		4	1	1	2		12		9		3



Atratividade da carreira dos militares da categoria de Praças em RV/RC do Exército: contributos para o incremento da retenção

Participantes na amostra que não referiram medidas relativas a P5.1	13	22%	12	1	9	2	1	1			5	7	1	12	1	
P5.2.1 - Manutenção de espaços verdes e serviços gerais	18	40%	14	4	8	1	5		2	2	2	16		15		3
P5.2.2 - Serviços de 24 horas	14	31%	11	3	4	1	5	2	1	1	2	12		13		1
Participantes na amostra que não referiram medidas relativas a P5.2	19	33%	17	2	8	3	1	3	1	3	2	16	1	17	1	1
P5.3.1 - Participar na tomada de decisão das funções e formações a frequentar	19	45%	14	2	3	2	3	5	2	4	3	16		18		1
P5.3.2 - Maior continuidade e especialização nas funções	17	40%	12	5	4	2	5		2	4	2	15		15		2
Participantes na amostra que não referiram medidas relativas a P5.3	16	28%	15	1	13	1	3		2		2	13	1	15	1	
P5.4.1 - Concessão de dias de mérito pelo trabalho desenvolvido	20	36%	14	6	5	2	5	2	2	4		20		19		1
P5.4.2 - Reconhecimento público - concessão de louvores	16	29%	12	4	5	2	3	2	1	3	1	15		15	1	
Participantes na amostra que não referiram medidas relativas a P5.4	13	22%	12	1	8	2	2			1	5	7	1	13		
P5.5.1 - Flexibilidade de horário	16	34%	14	2	5	1	4	4	1	1	3	13		15		1
P5.5.2 - Colocação na AGPSP	15	32%	9	6	2	2	4	2	2	3		15		14		1
Participantes na amostra que não referiram medidas relativas a P6.1	13	22%	13		7	3	1		2		5	7	1	13		
P5.6.1 - Redução dos dias de trabalho semanal	22	48%	20	2	10	3	5	2		2	2	20		21	1	
P5.6.2 - Sistema de compensações	22	48%	19	3	4	3	5	1	5	4	1	21		20		2
Participantes na amostra que não referiram medidas relativas a P6.2	14	24%	11	3	6	1	4	2		1	5	8	1	13		1



Apêndice G - Opções identificadas no âmbito do PAPSM 2023.

Quadro 6-Opções identificadas no âmbito do PAPSM 2023.

<i>Eixos</i>	<i>Área</i>	<i>Medidas do Plano</i>	<i>Ações</i>	<i>Opções identificadas</i>	
Eixos estratégicos e respetivas áreas de intervenção	A	B.2. Área de Intervenção: Recursos Humanos	B.1.1.	B.1.1.1	Não abrangido pelo estudo
				B.1.1.2	
	B.1.1.3				
	B.1.1.4				
	B.1.2.		B.1.2.1	B3, A8, A9, A10, B7 e A18	
			B.1.2.2	B3, A8, A9, A10, B7 e A18	
			B.1.2.3	B3, A2, A18 e A19	
			B.1.2.4	Não abrangido pelo estudo	
	B.1.3.		B.1.3.1		
			B.1.3.2		
			B.1.3.3		
	B.1.4.		B.1.4.1	A4	
			B.1.4.2	Não abrangido pelo estudo	
			B.1.4.3	Não abrangido pelo estudo	
	B.1.5.		B.1.5.1	Contributo do presente estudo	
			B.1.5.2		
	B.2. Área de Intervenção: Formação e Qualificação	B.2.1.	B.2.1.1	A2, A8, A7, A11, B4	
			B.2.1.2	A2, A8, A7, A11, B4	
			B.2.1.3	A2, A8, A7, A11, B4	
			B.2.1.4	A2, A8, A7, A11, B4	
			B.2.1.5	A2, A8, A7, A11, B4	
			B.2.1.6	A2, A8, A7, A11, B4	
			B.2.1.7	Não identificado	
			B.2.1.8		
			B.2.1.9		
			B.2.1.10		
		B.3. Área de Intervenção: Condições de Trabalho, Apoio e Remunerações	B.3.1.	B.3.1.1	A14, A15, B5 e B6
				B.3.1.2	A14, A15, B5 e B6
				B.3.1.3	A14, A15
				B.3.1.4	A14, A15
			B.3.2.	B.3.2.1	A12
				B.3.2.2	A12
	B.3.2.3			A12	
	B.3.2.4			A12	
	B.3.3.		B.3.3.1	A16 e A17	
			B.3.3.2.	A16 e A17	
			B.3.3.3.	Não identificado	
	B.3.4.		B.3.4.1	Não identificado	
		B.3.4.2	B4		
	B.3.5.	B.3.5.3	Não identificado		
		B.3.6.	B.3.6.1.	Não abrangido pelo estudo	
	B.3.6.2.		Não identificado		
	B.3.6.3.		Não identificado		
B.3.6.4	Não identificado				
B.3.7.	B.3.7.1.	A3			
	B.3.7.2.	Não identificado			
	B.3.7.3.	Não identificado			
C					
D					