

MARQUES, Pedro Miguel Carvalho; GONÇALVES, Sónia P.; PEREIRA, Adelino António Gonçalves – A Satisfação como Variável Mediadora na Influência do Balanço Trabalho-Família na Retenção dos Militares dos Quadros Permanentes da Força Aérea. *Configurações: Revista de Ciências Sociais* [Em linha]. 34 (2024) 57-78. ISSN 2182-7419.

A SATISFAÇÃO COMO VARIÁVEL MEDIADORA NA INFLUÊNCIA DO BALANÇO TRABALHO-FAMÍLIA NA RETENÇÃO DOS MILITARES DOS QUADROS PERMANENTES DA FORÇA AÉREA

PEDRO MIGUEL CARVALHO MARQUES*
Força Aérea Portuguesa (EMFA)

SÓNIA P. GONÇALVES**
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - Universidade de Lisboa (ISCSIP-ULisboa)

ADELINO ANTÓNIO GONÇALVES PEREIRA***
Centro de Psicologia da Força Aérea (CPSIFA)

Resumo

A retenção de pessoal é um tema muito atual nas Forças Armadas. O presente estudo pretende analisar a relação entre o Balanço Trabalho-Família, a Satisfação no Trabalho e a Retenção dos Militares dos Quadros Permanentes da Força Aérea (FA). Uma amostra de 445 militares respondeu a um questionário on-line. Verificou-se que tanto o Balanço Trabalho-Família, como a Satisfação no Trabalho estão correlacionados positivamente com a Retenção dos Militares e que a relação entre o Balanço Trabalho-Família e a Retenção dos Militares é totalmente mediada pela Satisfação no Trabalho. Os resultados obtidos podem auxiliar a Força Aérea a tomar medidas para aumentar a Retenção dos Militares e este foi o primeiro estudo que abordou o Balanço Trabalho-Família na FA.

Palavras-chave: Balanço Trabalho-Família, Satisfação no trabalho, Retenção, Militares, Força Aérea

* E-mail: pmarques@academiafa.edu.pt | ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7703-7089>

**E-mail: spgoncalves@iscsp.ulisboa.pt | ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3704-2995>

*** E-mail: aagpereira@emfa.pt | ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6634-2666>

Abstract

Satisfaction as a Mediating Variable in the Influence of Work-Family Balance on the Retention of Air Force Permanent Staff

Personnel retention is a current topic in the Armed Forces. Therefore, the present study seeks to analyse the relationship between Work-Family Balance, Job Satisfaction and Retention of Air Force Permanent Staff. A sample of 445 military personnel answered an online questionnaire. The results showed that both Work-Family Balance and Job Satisfaction are positively correlated with the Retention of Military Personnel and that the relationship between Work-Family Balance and Military Personnel Retention is completely mediated by Job Satisfaction. The results obtained can help the Air Force to take measures to increase retention and this was the first study to look at work-family balance in the Air Force.

Keywords: Work-Family Balance, Job satisfaction, Retention, Military personnel, Air Force

Résumé

La Satisfaction comme Variable Médiatrice dans l'influence de l'équilibre Travail-Famille sur la Maintien en Poste du Personnel Permanent de la Force Aérienne

La fidélisation du personnel est un sujet d'actualité dans les forces armées. Par conséquent, la présente étude vise à analyser la relation entre l'équilibre travail-famille, la satisfaction au travail et le maintien au sein du personnel permanent de la Force Aérienne (FA). Un échantillon de 445 militaires a répondu à un questionnaire en ligne. Il a été constaté que l'équilibre travail-famille et la satisfaction au travail sont tous deux positivement corrélés avec la fidélisation des militaires et que la relation entre l'équilibre travail-famille et la fidélisation des militaires est entièrement médiatisée par la satisfaction au travail. Les résultats obtenus peuvent aider l'armée de l'air à prendre des mesures pour augmenter la fidélisation des militaires. Il s'agit de la première étude portant sur l'équilibre travail-famille dans l'armée de l'air.

Mots-clés: Équilibre Travail-Famille, Satisfaction au travail, Maintien, Militaire, Force Aérienne

Introdução

O sucesso de qualquer organização depende da retenção de profissionais de excelência (Lahkar Das e Baruah, 2013). O mercado de trabalho encontra-se cada vez mais competitivo, e conseguir reter o talento acaba por ser uma vantagem para qualquer organização (Azhar *et al.*, 2024). O principal objetivo da retenção é evitar a perda de trabalhadores competentes, pois tal perda pode ter um efeito adverso na produtividade e no desempenho organizacional (Samuel e Chipunza, 2009; Singh, 2019).

O significativo constrangimento nas Forças Armadas (FFAA) tem obrigado as chefias a refletir sobre a gestão criteriosa dos seus recursos humanos, materiais e financeiros (Abreu, 2019). Desde o fim do Serviço Militar Obrigatório (SMO), as FFAA têm-se confrontado com certos problemas, como a dificuldade de recrutamento, o *turnover* e a dificuldade de retenção. As saídas de militares provocam a perda de recursos humanos

altamente especializados, no qual se investiu, quer em formação, quer em conhecimentos, em áreas com características tão particulares que são difíceis de substituir (Rijo *et al.*, 2018).

Nos últimos anos, é de conhecimento público que as FFAA se encontram a debater com o grave problema de escassez de recursos humanos. Assim, o presente trabalho nasce de uma tentativa de contribuir para a identificação de soluções para este problema. O estudo da retenção dos militares e das razões que os levam a querer permanecer ou sair da organização, poderá vir a facilitar a Gestão de Recursos Humanos (GRH) nas FFAA e em particular na Força Aérea (FA). O presente estudo foca a sua atenção em dois preditores que se têm manifestado relevantes noutros contextos: o Balanço Trabalho-Família (Chen *et al.*, 2005; Hackett e Guion, 1985; Hanisch e Hulin, 1990; Harrison *et al.*, 2006; Judge *et al.*, 2021) e a Satisfação no Trabalho (Clarke *et al.*, 2004; Griffeth *et al.*, 2000; Hughes e Bozionelos, 2007; Keeton *et al.*, 2007; Noor, 2011).

Apoiar os trabalhadores a equilibrar as suas vidas profissional e familiar é visto, cada vez mais, como um imperativo social. Há cerca de duas décadas, o Departamento do Trabalho dos Estados Unidos da América (1999) sugeriu que a combinação bem-sucedida de trabalho e família se tornaria uma questão importante para a atração e retenção dos trabalhadores (Carlson *et al.*, 2009). A incapacidade de conseguir equilibrar a esfera familiar e a esfera profissional é a maior causa de insatisfação no trabalho e está altamente correlacionada com ações de desistência, como a intenção de saída e o absentismo (Hughes e Bozionelos, 2007).

A forma como os indivíduos experienciam e se relacionam com o seu trabalho tem vindo a ser alvo de estudos nos últimos anos. As atitudes no trabalho têm sido um dos tópicos mais amplamente estudados na pesquisa organizacional (Dalal, 2012, cit. por Bowling e Sessa, 2020). Estas atitudes são avaliações fundamentais das experiências de trabalho que potencialmente influenciam comportamentos importantes dos trabalhadores e resultados organizacionais (Bowling e Sessa, 2020). Dentro do universo das atitudes no trabalho, a importância da Satisfação no Trabalho tem vindo a ser demonstrada em diversos estudos, que verificaram que a mesma está relacionada com uma variedade de comportamentos individuais e organizacionais relevantes, como o desempenho, o absentismo, a intenção de saída, a produtividade e a rentabilidade organizacional (Judge *et al.*, 2021).

Considerando o referido anteriormente formulou-se a seguinte pergunta de partida: “Qual a influência do Balanço-Trabalho Família e da

Satisfação no Trabalho na Retenção dos Militares dos Quadros Permanentes (QP) da FA?”.

1. Revisão da Literatura

1.1. Retenção

Embora o construto retenção de trabalhadores seja definido de várias formas, este basicamente denota várias medidas tomadas pelas organizações para incentivar os seus trabalhadores a permanecerem nas mesmas por mais tempo. Assim, a retenção pode ser definida como um movimento voluntário de uma organização para criar um ambiente que envolva e retenha os trabalhadores a longo prazo (Samuel e Chipunza, 2009), evitando a perda de trabalhadores competentes (Singh, 2019).

A retenção é normalmente medida por taxas de rotatividade, ou *turnover*, como é referido na literatura, que medem as saídas de trabalhadores de uma organização. Para serem obtidos bons resultados na retenção dos trabalhadores de valor nas organizações, é importante entender os fatores que influenciam o *turnover* (Torrington *et al.*, 2020). O *Turnover* refere-se à rotatividade de trabalhadores entre organizações e no mercado de trabalho, entre a situação de emprego e desemprego ou inatividade. Esta ampla definição incorpora distintas facetas do fenómeno que têm tido reflexo em diversos estudos de investigação. O *turnover* pode ser tanto voluntário como involuntário e ocorre num momento específico, que é marcado pela separação física do indivíduo da organização (Heilmann *et al.*, 2009). Um dos principais preditores do *turnover* é a intenção de *turnover*. A intenção de saída, segundo Tett e Meyer (1993), pode ser definida como a vontade consciente e deliberada de deixar a organização e é medida durante o intervalo de tempo que antecede a saída propriamente dita do indivíduo da organização.

Existem duas razões principais para os militares saírem prematuramente da organização: a atratividade das alternativas fora das FFAA; e a insatisfação com as circunstâncias dentro das FFAA (NATO, 2007). A maioria das decisões de sair é baseada numa combinação de ambos os motivos. Entre os militares que saem principalmente devido à atratividade de oportunidades alternativas de emprego, encontramos pilotos, especialistas em tecnologias de informação e comunicação, técnicos de aeronaves e controladores de tráfego aéreo. A saída destas pessoas altamente treinadas é um grande problema, pois é muito caro recrutá-las e treiná-las. Relativamente aos militares que abandonam a organização devido a circunstâncias ou

perspetivas de trabalho insatisfatórias, encontram-se, sobretudo, militares que foram destacados muitas vezes. Em muitos destes casos, a família começa a não aceitar a ausência do militar e este vê-se na obrigação de deixar as FFAA (NATO, 2007).

1.2. Balanço Trabalho-Família

A família e o trabalho são provavelmente os domínios mais importantes na vida das pessoas (Whitely e England, 1977). O nosso tempo, a nossa identidade e até mesmo a nossa própria existência estão ligados ao papel desempenhado por cada um de nós, quer a nível familiar, quer a nível laboral. A visão tradicional de que o trabalho e a família são esferas separadas na vida deu lugar à visão de que o trabalho e a família estão inteiramente interligados. Assim, em vez de se considerar apenas a experiência dos indivíduos num domínio como se o outro não existisse, ou não fosse relevante, os investigadores passaram a estudar como as duas esferas se sobrepõem e se influenciam mutuamente (Brotheridge e Lee, 2005). Não obstante, o balanço trabalho-família é ainda um conceito sub-representado na literatura sobre a relação trabalho-família (Valcour, 2007). Grzywacz e Carlson (2007) sugeriram que o balanço trabalho-família se refere ao cumprimento das expectativas que são negociadas e partilhadas entre um indivíduo e os seus colegas de trabalho/organização e entre um indivíduo e a sua família.

Os militares assumem trabalhos e deveres que vão muito além do típico trabalho das nove até as dezassete horas, estando por isso sujeitos a desafios únicos ao nível das relações trabalho-família (Wong *et al.*, 2022). A entrada no serviço militar é um compromisso com uma vida ditada por deveres e responsabilidades, e é um estilo de vida dedicado à honra e ao serviço (Consortium for Health and Military Performance, 2020). Todavia, a investigação sobre a relação trabalho-família em contexto militar ainda é escassa (Carvalho e Chambel, 2018).

Segundo o Artigo 14.º do Regulamento de Disciplina Militar, os militares devem possuir uma “(...) permanente prontidão para o serviço, ainda que com sacrifício dos interesses pessoais.” (Assembleia da República Portuguesa, 2009), sendo este espírito de sacrifício que lhes permite enfrentar as missões para as quais são nomeados, enfrentando longas horas de trabalho, muitas vezes deslocados geograficamente das suas famílias. O cumprimento da missão e dos deveres militares exercem, frequentemente, uma pressão indireta sobre as famílias dos militares (Cavaleiro, Gomes e Lopes, 2019; Gribble *et al.*, 2020).

1.3. Satisfação no Trabalho

Diversos investigadores têm tentado estudar a forma como as pessoas experienciam e se relacionam com o seu trabalho (e.g., Leavitt e Bass, 1964; Wood *et al.*, 2020; Shockley *et al.*, 2021). Dentro do universo das atitudes no trabalho, a satisfação no trabalho tem sido o mais estudado desses construtos (Judge *et al.*, 2017). A importância da satisfação no trabalho foi demonstrada em diversos estudos, que verificaram que a mesma está relacionada com uma variedade de comportamentos individuais e organizacionais relevantes, como o desempenho de tarefas, o absentismo, a intenção de saída, a produtividade e a rentabilidade organizacional (Judge *et al.*, 2021).

Na literatura podemos encontrar diversas conceções sobre a satisfação no trabalho, que foram variando ao longo do tempo. Não obstante, a definição apresentada por Locke (1976, cit. por Guo *et al.*, 2015) é aquela que é mais utilizada (Judge e Klinger, 2008) e define a satisfação no trabalho como um estado emocional agradável ou positivo resultante de uma avaliação do próprio trabalho ou de experiências do trabalho. O mesmo autor destacou que investigações anteriores consideram dois níveis de foco, por um lado os eventos ou condições em si (por exemplo: trabalho, remuneração, promoção, reconhecimento, benefícios, condições gerais de trabalho) e por outro, os intervenientes abordados (supervisor, colegas de trabalho, organização, gestão).

Em geral, os militares relatam níveis mais baixos de satisfação no trabalho do que os civis (Bowers, 1976; Blair e Phillips, 1983; Fredlan e Littel, 1983; Woodruff e Conway, 1990). A satisfação no trabalho nas FFAA pode ser única devido ao stress inerente e às compensações associadas ao ambiente de trabalho (Sanchez *et al.*, 2004). Diversos estudos mostram que altos níveis de stress estão relacionados com baixos níveis de satisfação no trabalho (eg., Landsbergis, 1988; Cummins, 1990). Os militares e as suas famílias enfrentam uma combinação única de stressores, como mudanças frequentes na vida, possibilidade de destacamentos, possibilidade que o membro militar da família seja morto ou ferido em serviço, isolamento geográfico, remuneração relativamente baixa e alta incidência de crianças pequenas em casa (Black, 1993). Segundo Lopes *et al.* (2015) os militares portugueses mostram estar mais satisfeitos com o seu trabalho atual, com os camaradas e supervisores, e menos satisfeitos com as oportunidades de promoção e remuneração. De forma geral, o estudo evidencia que ser mais velho, ter menos escolaridade e estar há mais tempo nas fileiras, estão associados a uma menor satisfação com os fatores extrínsecos ao trabalho, nomeadamente com a remuneração

e as oportunidades de promoção.

1.4. Modelo de Análise e Hipóteses

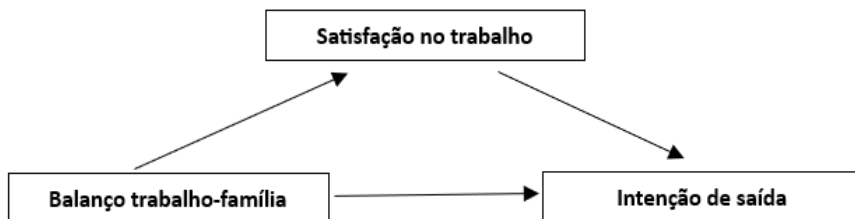
Após análise da literatura foi sistematizado um modelo de análise (Figura 1) que relaciona o Balanço Trabalho-Família com a Satisfação no Trabalho e a Retenção dos Militares. Foram ainda formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: O Balanço Trabalho-Família tem uma correlação positiva com a Retenção dos Militares, ou seja, níveis mais elevados no Balanço Trabalho-Família conduzem a níveis mais altos de Retenção.

Hipótese 2: A Satisfação no Trabalho tem uma correlação positiva com a Retenção dos Militares, ou seja, níveis mais elevados de Satisfação no Trabalho conduzem a níveis mais altos de Retenção.

Hipótese 3: A relação entre o Balanço Trabalho-Família e a Retenção dos Militares é mediada pela Satisfação no Trabalho, ou seja, níveis mais elevados no Balanço Trabalho-Família conduzem a níveis mais elevados de Satisfação no Trabalho que por sua vez levam a uma maior Retenção

FIGURA 1. MODELO EM ESTUDO



2. Método

Dada a natureza do estudo e o seu objetivo, optou-se pela utilização de um inquérito por questionário, com um desenho transversal.

2.1. Caracterização do Instrumento de Recolha de Dados

O instrumento de medida utilizado no presente estudo consistiu num inquérito dividido em quatro partes, sendo a primeira parte constituída por questões sociodemográficas. As restantes partes corresponderam a cada uma das três variáveis em estudo anteriormente mencionadas. O Balanço

Trabalho-Família foi operacionalizado com base na *Work-Family Balance Scale* desenvolvida de Carlson *et al.* (2009) e traduzida e validada para Portugal por Marôco *et al.* (2023), com seis itens (e.g., “Faço um bom trabalho na satisfação das expectativas de pessoas importantes no meu trabalho e na vida familiar”). Para a Satisfação no Trabalho foi utilizada a *Short Index of Job Satisfaction* de Judge *et al.* (2000) adaptada e validada para a população portuguesa por Sinval e Marôco (2020), constituída por cinco itens (e.g., “Sinto-me realmente satisfeito/a com o meu trabalho”). Para a Retenção dos Militares foi utilizada a escala desenvolvida por Bozeman e Perrewé (2001) traduzida e validada por Marôco (2024) para medir a Intenção de Saída, com cinco itens (e.g., “Provavelmente irei procurar sair da Força Aérea num futuro próximo”). Todos os itens foram medidos através de escalas de resposta do tipo *Likert* de 7 pontos, em que 1=Discordo fortemente e 7=Concordo fortemente. Importa referir que o questionário foi alvo de pré-teste.

2.2. Procedimento de Recolha e Análise de Dados

A aplicação do questionário decorreu entre 16 de janeiro e 08 de março de 2023. Com o objetivo de publicitar o questionário à população selecionada, com a ajuda das Relações-Públicas da Força Aérea, o *link* para o preenchimento foi colocado no Portal FA (página de *intranet* da FA). O questionário foi também enviado através de *Groupwise* (plataforma de correio eletrónico interno instituída na FA) para cada militar e aplicado com suporte ao *Google Forms*. Os dados recolhidos foram analisados através do programa informático *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versão 29.0.

2.3. População e Amostra

A população-alvo deste estudo foram todos os militares dos Quadros Permanentes a prestar serviço dentro da estrutura orgânica da FA: Oficiais (desde a categoria de Capitão/Oficial Subalterno até à categoria de Oficial Superior) e Sargentos. O questionário foi enviado a 566 Oficiais Superiores, 722 Capitães ou Oficiais Subalternos e 1925 Sargentos, perfazendo um total de 3213 questionários enviados. A amostra final ($n=445$) é caracterizada por militares com uma média de idades de 40,10 anos, sendo estas compreendidas entre os 23 e os 59 anos ($DP=7,01$). Maioritariamente, a população estudada é do sexo masculino (78,00%), casada ou em união de facto (74,60%) e com pelo menos um filho (75,50%).

TABELA 1. CARACTERIZAÇÃO COMPARATIVA DA AMOSTRA E POPULAÇÃO EM ESTUDO

		População		Amostra	
		<i>N</i>	%	<i>n</i>	%
Total		3213	100	445	100
Oficial Superior		566	17,62	65	14,60
Categoria	Capitão/Oficial Subalterno	722	22,47	118	26,50
	Sargento	1925	59,91	262	58,90

3. Resultados

3.1. Análise Descritiva

A análise das características psicométricas dos instrumentos de recolha de dados revelou que os valores de *Alpha de Cronbach* são adequados e reveladores de consistência interna, estando os mesmos em consonância com os obtidos noutros estudos.

É possível verificar que a variável com valor médio mais elevado é o Balanço Trabalho-Família ($M=4,73$; $DP=1,31$) e que a variável com valor médio mais baixo é a Intenção de Saída ($M=3,96$; $DP=1,83$).

TABELA 2. ESTATÍSTICA DESCRITIVA E CONSISTÊNCIA INTERNA DAS VARIÁVEIS

	<i>Alpha de Cronbach</i>	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Balanço Trabalho-Família	.95	1	7	4,73	1,31
Satisfação no Trabalho	.90	1	7	4,38	1,46
Intenção de Saída	.91	1	7	3,96	1,84

3.2. Associação entre Variáveis

Foi realizado o estudo da correlação entre as variáveis de forma a medir a intensidade da relação entre as mesmas através do coeficiente de correlação de *Pearson*.

Como podemos observar na Tabela 3, todas as correlações são estatisticamente significativas. O Balanço Trabalho-Família apresenta uma correlação forte e positiva ($r=0,56$, $p<0,01$) com a Satisfação no Trabalho e uma correlação moderada e negativa com a Intenção de Saída ($r=0,38$, $p<0,01$). A Satisfação no Trabalho apresenta uma correlação forte e negativa com a Intenção de Saída ($r=0,66$, $p<0,01$).

TABELA 3. Análise CORRELACIONAL ENTRE AS VARIÁVEIS

Variável	1	2	3
1. Balanço Trabalho-Família	-		
2. Satisfação no Trabalho	0,56*	-	
3. Intenção de Saída	-0,38*	-0,66*	-

$n = 445$, * $p < 0,01$

3.3. Predição da Intenção de Saída

Tendo-se verificado a existência de correlações estatisticamente significativas entre as variáveis em estudo, bem como os pressupostos necessários à realização de regressão procedeu-se à análise de regressão linear das mesmas.

A primeira regressão linear realizada (tabela 4) pretendeu averiguar a significância estatística da relação entre a variável Balanço Trabalho-Família, enquanto preditora, e a variável Intenção de Saída, como dependente.

Quanto à relação entre o balanço trabalho-família e a intenção de saída, analisando a Tabela 4, concluiu-se que o balanço trabalho-família se relaciona negativa e significativamente com a intenção de saída ($\beta = -.54$, $p < .01$). A proporção de variância da intenção de saída que é explicada pelo balanço trabalho-família é de 14% sendo que quanto maior for o balanço trabalho-família menor será a intenção de saída.

TABELA 4. REGRESSÃO LINEAR ENTRE O BALANÇO TRABALHO-FAMÍLIA E INTENÇÃO DE SAÍDA

Variável Preditora	R	β	Erro Padrão	Durbin-Watson
	Quadrado Ajustado		da Estimativa	
Balanço Trabalho-Família	0,14	-0,54*	1,71	1,86

* $p < 0,01$

A segunda regressão linear realizada (tabela 5) pretendeu averiguar a significância estatística da relação entre a variável Satisfação no Trabalho, enquanto preditora, e a variável Intenção de Saída, como dependente.

Quanto à relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de saída, analisando a Tabela 5, conclui-se que a satisfação no trabalho se relaciona negativa e significativamente com a intenção de saída ($\beta = -.83$, $p < .01$). A proporção de variância da intenção de saída que é explicada pela satisfação no trabalho é de 43% sendo que quanto mais satisfeitos os militares, menor será a intenção de saída.

TABELA 5. REGRESSÃO LINEAR ENTRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO E A INTENÇÃO DE SAÍDA

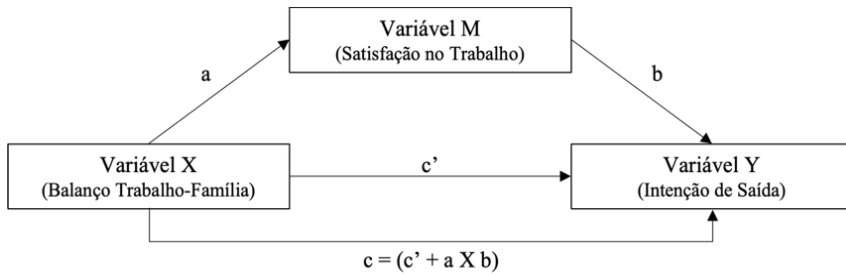
Variável Preditora	R	β	Erro Padrão	Durbin-Watson
	Quadrado Ajustado		da Estimativa	
Balanço Trabalho-Família	0,43	-.83*	1,39	1,93

* $p < 0,01$

3.4. Análise de Mediação

Para análise de mediação da satisfação na associação entre o balanço trabalho-família e a intenção de saída, foi utilizado o modelo de mediação simples com coeficientes de regressão não padronizados e o método de *bootstrapping* proposto por Hayes (2018). Foram determinadas 5.000 simulações de *bootstrapping* para cada modelo com objetivo de derivar efeitos totais, diretos e indiretos. A mediação foi assumida quando o intervalo de confiança do efeito indireto não continha o zero. A análise de mediação foi realizada através do macro PROCESS versão 4.3 para SPSS.

FIGURA 2. MODELO DE MEDIAÇÃO SIMPLES



Segundo Preacher e Hayes (2004), uma variável é considerada mediadora se: a variável independente prevê significativamente a variável dependente na ausência da variável mediadora ($c = -0,54$; $p < 0,01$); se a variável independente prevê significativamente a variável mediadora ($a = 0,62$; $p < 0,01$); se a variável mediadora prevê significativamente a variável dependente ($b = -0,82$; $p < 0,01$); se o efeito da variável independente sobre a variável dependente diminuir com a inclusão da variável mediadora ($|c| = 0,03 < |c'| = 0,54$). Como c' não mostrou ser significativo ($p = 0,67$), estamos perante uma mediação total. Se c' fosse significativo estávamos perante uma mediação parcial.

Como intervalo de confiança *bootstrapping* de 95% para 5000 amostragens não abrange estatisticamente o zero, ou seja, segundo Hayes (2022) o efeito do Balanço Trabalho-Família na Intenção de Saída é mediado totalmente pela Satisfação no Trabalho.

TABELA 6. RESULTADOS MODELO DE MEDIAÇÃO

a	b	c'	a × b	c	Intervalo <i>Bootstrap</i>
0,62*	-0,82*	-0,03 ^{ns}	-0,51	-0,54*	[-0,61; -0,42]

* $p < 0,01$

ns= não significativo ($p \approx 0,67$)

4. Discussão

Este estudo pretende analisar a relação entre balanço trabalho-família, satisfação no trabalho e a retenção dos militares dos Quadros Permanentes

da FA, bem como testar o modelo de mediação da satisfação no trabalho na relação entre o balanço trabalho-família e a intenção de saída. Os resultados obtidos permitiram confirmar as três hipóteses previstas.

A hipótese 1 afirmava que o Balanço Trabalho-Família estava correlacionado positivamente com a Retenção dos Militares. Com base nos resultados do presente estudo pode verificar-se que o Balanço Trabalho-Família possui uma correlação moderada e negativa com a Intenção de Saída ($r = -0,38$), pelo que o Balanço Trabalho-Família está correlacionado negativamente com a Intenção de Saída, portanto, níveis mais elevados no Balanço Trabalho-Família conduzem a menos Intenção de Saída, logo a níveis mais elevados de Retenção. O equilíbrio entre a vida profissional e familiar por parte dos militares explica em 14% ($R^2 = 0,14$) a variação da intenção de o militar querer ou não permanecer na FA. Este resultado está alinhado com a literatura, onde de acordo com Hughes e Bonzionelos (2007), Shankar e Bhatnagar (2010), Noor (2011) e Chimote e Srivasta (2013) existe uma relação de causa efeito entre o balanço trabalho-família e a intenção de saída.

A hipótese 2 afirmava que a Satisfação no Trabalho estava correlacionada positivamente com a Retenção dos Militares. Pode verificar-se que a Satisfação no Trabalho possui uma correlação forte e negativa com a Intenção de Saída ($r = -0,66$), portanto, níveis mais elevados de Satisfação no Trabalho conduzem a menos Intenção de Saída, logo a níveis mais elevados de Retenção. Sendo que, a satisfação nos militares explica em 43% ($R^2 = 0,43$) a variação da intenção de o militar querer ou não permanecer na FA. Este resultado está alinhado com a literatura, onde de acordo com Hackett e Guion (1985), Hanisch e Hulin (1990), Che *et al.* (2005), Harrison *et al.* (2006) e Judge *et al.* (2021) existe uma interferência positiva entre a Satisfação no Trabalho e a Retenção, sendo expectável que os militares que estejam satisfeitos no seu trabalho, queiram continuar na organização.

Por fim, a hipótese 3 afirmava que a relação entre o Balanço Trabalho-Família e a Retenção dos Militares é mediada pela Satisfação no Trabalho. No presente estudo pode verificar-se que a relação entre o Balanço Trabalho-Família e a Retenção dos Militares é mediada pela Satisfação no Trabalho, ou seja, níveis mais elevados de Balanço Trabalho-Família conduzem a níveis mais elevados de Satisfação no Trabalho que, por sua vez, levam a uma menor Intenção de Saída, logo maior Retenção. Sendo que, como a relação direta entre o Balanço Trabalho-Família e a Retenção não mostrou ser significativa na presença da variável mediadora Satisfação no Trabalho, estamos perante uma mediação total. Este resultado está alinhado com a literatura, onde de

acordo com Griffeth *et al.* (2000), Clarke *et al.* (2004), Keeton *et al.* (2007), Hughes e Bonzionelos (2007) e Noor (2011) era plausível que a Satisfação no Trabalho tivesse um papel mediador, uma vez que, uma consequência da Satisfação no Trabalho é a Retenção e o Balanço Trabalho-Família também apresenta uma interferência positiva com a Satisfação no Trabalho.

Conclusão

O presente estudo pretendia analisar qual a influência do Balanço Trabalho-Família e da Satisfação no Trabalho na Retenção dos Militares dos QP da FAP. Através da análise realizada, e respondendo à pergunta de partida, concluiu-se que tanto o Balanço Trabalho-Família, como a Satisfação no Trabalho são variáveis preditoras da Retenção dos Militares, pois ambas tiveram correlações e efeitos diretos significativos com a Retenção dos Militares. O Balanço Trabalho-Família apresenta uma correlação moderada e negativa com a Intenção de Saída, já a Satisfação no Trabalho apresenta uma correlação forte e negativa com a Intenção de Saída. Estes resultados indicam que altos níveis de Balanço Trabalho-Família e de Satisfação no Trabalho contribuem para uma melhor Retenção dos Militares. A relação entre o Balanço Trabalho-Família e a Satisfação no Trabalho, também apresentam uma correlação significativa sendo, neste caso, forte e positiva. Portanto, podemos concluir que o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar traduz-se num aumento da Satisfação no Trabalho.

Relativamente ao papel mediador da Satisfação no Trabalho, na relação entre o Balanço Trabalho-Família e a Retenção dos Militares, os resultados indicam-nos que quando analisamos as duas variáveis preditoras em conjunto, a Intenção de Saída passa a ser explicada, quase totalmente, pela Satisfação no Trabalho existindo, assim, uma mediação total da Satisfação no Trabalho nesta relação, ou seja, a influência do Balanço Trabalho-Família na Retenção dos Militares, é totalmente mediada pela Satisfação no Trabalho. Este resultado sugere que deve haver um maior investimento e uma maior preocupação em ajudar os militares a equilibrar as suas vidas profissional e familiar, pelo que irá aumentar os seus níveis de Satisfação no Trabalho, que resultará em menor intenção de saída e decorrente retenção na organização.

As FFAA deparam-se com alguns problemas que têm vindo a acentuar-se progressivamente, como a dificuldade de retenção de militares nas suas fileiras. A FAP é uma organização cujo ativo mais importante são as pessoas que dela fazem parte. A perda de capital humano especializado constitui um problema em termos financeiros, mas também em conhecimento e

experiência em áreas que muitas vezes são muito específicas e de difícil substituição. Estudar as razões por detrás da decisão de querer permanecer ou não na organização, permite que sejam tomadas medidas efetivas que combatam à saída de militares das FFAA. Desta forma, as contribuições do presente estudo são particularmente interessantes para a organização em que este foi envolvido. Em primeiro lugar, este foi o primeiro estudo a abordar o Balanço Trabalho-Família na FA e vem reforçar a importância de estimular o equilíbrio da vida profissional e familiar. Em segundo lugar, conseguiu comprovar-se que o Balanço Trabalho-Família e a Satisfação no Trabalho têm uma importância preponderante na Retenção dos Militares dos QP, permitindo assim que sejam conhecidas duas áreas de atuação que permitem obter melhores taxas de retenção e que para esse efeito sejam feitos estudos futuros com o objetivo de conhecer, exatamente, quais as medidas mais efetivas que levam ao aumento dos níveis de Balanço Trabalho Família e Satisfação no Trabalho, nesta mesma amostra. Espera-se desta forma contribuir para a retenção dos profissionais através do beneficiar da relação trabalho-família e da satisfação.

No decorrer da presente investigação foram encontradas algumas limitações que serão de seguida enunciadas. Apesar de todo o esforço realizado para que o questionário fosse difundido para todos os militares dos QP, a população-alvo demonstrou uma relativa fraca adesão, tendo sido obtida uma taxa de resposta de 14,8%. O número de respostas obtido ficou assim um pouco aquém do esperado. Tendo em conta que o questionário era de auto-preenchimento, é possível que ocorram alguns enviesamentos nas respostas, derivados da desejabilidade social, de respostas aleatórias, da falsificação e do estilo de resposta (Ribeiro, 2010). Por fim, outra limitação encontrada prende-se com a sensibilidade do tema não permitir a determinação de mais dados demográficos da amostra.

Como propostas para investigações futuras, sugere-se a realização de um estudo longitudinal que averigue se os militares que efetivamente têm vontade de permanecer na organização assim o fizeram, ou não, e determinar as razões por detrás de tal decisão. Isto porque a intenção de saída explica a variabilidade da saída, mas não completamente. Em segundo lugar, sugere-se que sejam realizados estudos com o intuito de perceber que medidas efetivas melhoram os níveis de Balanço Trabalho-Família e de Satisfação no Trabalho na FA. Efetuando, para além de questionários, entrevistas aos militares e às suas famílias. As execuções destes estudos podem realmente fazer a diferença para melhorarem as taxas de retenção nas FFAA. Em terceiro lugar, e à semelhança do que foi feito na Força Aérea Norte Americana

(Mattock *et al.*, 2019), seria interessante estudar se a aplicação de um bónus de retenção aos militares compensaria a formação de um novo e até que valor financeiro compensaria pagar o bónus impedindo a saída de talentos da organização. Por último, em 2019 foi criado o modelo de Inquérito de Saída (RCP/2019 – Proc. 3) que deve ser aplicado pela área de pessoal, no momento de desquite, a todos os militares que manifestaram vontade de sair da FA. Sugere-se, então, que se utilize os dados desde inquérito com o objetivo de identificar quais os motivos que sustentam as saídas, com a finalidade de se estudarem/aplicarem medidas que mitiguem esta situação.

Referências bibliográficas

- ABREU, Ariel – *Atrição e Desistência no Estágio de Seleção de Voo* [Em linha]. Lisboa: Instituto Universitário Militar, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/28745>.
- ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA PORTUGUESA – *Lei Orgânica n.º2/2009 da Assembleia da República. Regulamento de Disciplina Militar* [Em linha]. Lisboa: Assembleia da República Portuguesa, 2009. [Consult. 22 Mar. 2023]. Disponível em: <https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/organizacao/sc/pjm/apjm/legislacao/Documents/RDM.pdf>
- AZHAR, Arooj; REHMAN, Nabeel; MAJEED, Nauman; BANO, Sobia - Employer branding: A strategy to enhance organizational performance. *International Journal of Hospitality Management* [Em linha]. 116 (2014) 103618. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103618>
- BLACK, William - Military-induced family separation: a stress reduction intervention. *Social Work*. Oxford. ISSN 1545-6846. 38:3 (1993) 273–280.
- BLAIR, John; PHILLIPS, Robert – Job Satisfaction Among Youth in Military and Civilian Work Settings. *Armed Forces & Society* [Em linha]. 9:4 (1983) 555–568. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0095327X8300900403>. ISSN 1556-0848
- BOWERS, David – Work related attitudes of military personnel. In GOLDMAN, Nancy; SEGAL, David – *The Social Psychology of Military Service*. EUA: Sage, 1976. ISBN |9780803905993.
- BOZEMAN, Dennis; PERREWÉ, Pamela – The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire-turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology* [Em linha]. 86:1 (2001) 161–173. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.161>. ISSN 1939-1854.
- BROTHERIDGE, Céleste; LEE, Raymond – Impact of work-family interference on

- general well-being: A replication and extension. *International Journal of Stress Management* [Em linha]. 12:3 (2005) 203–221. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.3.203>. ISSN 1573-3424.
- CAMARA, Pedro; GUERRA, Paulo; RODRIGUES, Joaquim – *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 4ª ed. Lisboa: Dom Quixote, 2010. ISBN 9789722035248.
- CARLSON, Dawn; GRZYWACZ, Joseph; ZIVNUSKA, Suzanne – Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations* [Em linha]. 62:10 (2009) 1459–1486. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0018726709336500>. ISSN 1741-282X.
- CARVALHO, Vânia; CHAMBEL, Maria José - Work-Family Conflict and Enrichment Mediates the Relationship Between Job Characteristics and Well-Being at Work With Portuguese Marine Corps. *Armed Forces & Society*, [Em linha]. 44:2 (2018) 301-321. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0095327X17698121>
- CAVALEIRO, Sandra; GOMES, Catarina; LOPES, Miguel - The Relation Between Family-Supportive Work Environment and Work-Family Conflict: Does Leader Support Act as a Moderator of This Relation in the Portuguese Navy? *Armed Forces & Society*, [Em linha]. 45:2 (2019) 291-309. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0095327X177466>
- CHEN, Gilad; PLOYHART, Robert; COOPER, Thomas; ANDERSON, Neil; BLIESE, Paul – The Power Of Momentum: A New Model Of Dynamic Relationships Between Job Satisfaction Change And Turnover Intentions. *Academy of Management Journal* [Em linha]. 54:1 (2005) 159–181. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.59215089>. ISSN 1948-0989.
- CLARKE, Maribeth; KOCH, Laura; HILL, Jeffrey – The work-family interface: Differentiating balance and fit. *Family and Consumer Sciences Research Journal* [Em linha]. 33:2 (2004) 121–140. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1077727X04269610>. ISSN 1552-3934.
- CONSORTIUM FOR HEALTH AND MILITARY PERFORMANCE – *Work-life balance in the military* [Em linha]. Bethesda, MD, EUA: Uniformed Services University, 2020. [Consult. 20 Mar. 2023]. Disponível em: <https://www.hprc-online.org/social-fitness/teams-leadership/work-life-balance-military>.
- CUMMINS, Robert – Job Stress and the Buffering Effect of Supervisory Support. *Group & Organization Studies* [Em linha]. 15:1 (1990) 92–104. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/105960119001500107>. ISSN 0364-1082.
- FREDLAND, John; LITTEL, Roger – Job satisfaction determinants: Differences between

- servicemen and civilians. *Journal of Political and Military Sociology*. EUA. ISSN 2642-2190. 11:2 (1983) 265–280.
- GRIFFETH, Rodger; HOM, Peter; GAERTNER, Stefan – A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management* [Em linha]. 26:3 (2000) 463–488. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>. ISSN 1557-1211.
- GRIBBLE, Rachael; MAHAR, Alyson; KEELING, Mary; SULLIVAN, Kate; MCKEOWN, Sandra; BURCHILL, Susan; FEAR, Nicola; Castro, Carl – Are we family? A scoping review of how military families are defined in mental health and substance use research. *Journal of Military, Veteran and Family Health* [Em linha]. 6:2 (2020) 85-119. Disponível em: <https://doi.org/10.3138/jmvfh-2019-0054>
- GRZYWACZ, Joseph; CARLSON, Dawn – Conceptualizing Work—Family Balance: Implications for Practice and Research. *Advances in Developing Human Resources* [Em linha]. 9:4 (2007) 455–471. Disponível em <https://doi.org/10.1177/1523422307305487>. ISSN 1552-3055.
- GUO, Wenchen; LI, Tingting; WU, Ning – Empirical Study on the Effects of Leader’s Verbal Communication Style on Employee’s Job Satisfaction. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies* [Em linha]. 03:04 (2015) 211–227. Disponível em: <https://doi.org/10.4236/jhrss.2015.34027>. ISSN 2328-4870.
- HACKETT, Rick; GUION, Robert – A Reevaluation of the Absenteeism-Job Satisfaction Relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* [Em linha]. 35 (1985) 340–381. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90028-7](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90028-7). ISSN 1095-9920.
- HANISCH, Kathy; HULIN, Charles – Job Attitudes and Organizational Withdrawal: An Examination of Retirement and Other Voluntary Withdrawal Behaviors. *Journal of Vocational Behavior* [Em linha]. 37 (1990) 60–78. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(90\)90007-O](https://doi.org/10.1016/0001-8791(90)90007-O). ISSN 1095-9084.
- HARRISON, David; NEWMAN, Daniel; ROTH, Philip – How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons Of Integrative Behavioral Outcomes And Time Sequences. *Academy of Management Journal* [Em linha]. 49:2 (2006) 305–325. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786077>. ISSN 1948-0989.
- HAYES, Andrew – *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. 3ª ed. Nova Iorque: Guilford Press, 2022. ISBN 9781462549030.
- HEILMANN, Sharon; BELL, John; MCDONALD, Gavain – Work-home conflict: A study of the effects of role conflict on military officer turnover intention. *Journal of*

- Leadership and Organizational Studies* [Em linha]. 16:1 (2009) 85–96. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1548051809334194>. ISSN 1939-7089.
- HUGHES, Joanna; BOZIOELOS, Nikos – Work-life balance as source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes: An exploratory study on the views of male workers. *Personnel Review* [Em linha]. 36:1 (2007) 145–154. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00483480710716768>. ISSN 0048-3486.
- JUDGE, Timothy; BONO, Joyce; LOCKE, Edwin – Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology* [Em linha]. 85:2 (2000) 237–249. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>. ISSN 1939-1854.
- JUDGE, Timothy; KLINGER, Ryan – Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. In EID, Michael; LARSEN, Randy – *The Science of Subjective Well-Being*. Nova Iorque: Guilford Press, 2008. ISBN 9781606230732.
- JUDGE, Timothy; WEISS, Howard; KAMMEYER-MUELLER, John; HULIN, Charles – Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology* [Em linha]. 102:3 (2017) 356–374. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/apl0000181>. ISSN 1939-1854.
- JUDGE, Timothy; ZHANG, Shuxia; GLERUM, David – Job Satisfaction. In SESSA, Valerie; BOWLING, Nathan – *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*. Oxfordshire: Routledge, 2020. ISBN 9780367344283.
- KEETON, Kristie; FENNER, Dee; JOHNSON, Timothy; HAYWARD, Rodney – Predictors of Physician Career Satisfaction, Work-Life Balance, and Burnout. *Obstetrics and Gynecology* [Em linha]. 109:4 (2007) 949-955. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/01.AOG.0000258299.45979.37>. ISSN 0029-7844.
- LAHKAR DAS, Bidisha; BARUAH, Mukulesh – Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management* [Em linha]. 14:2 (2013) 8–16. Disponível em: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol14-issue2/B01420816.pdf>. ISSN 2278-487X.
- LANDSBERGIS, Paul – Occupational stress among health care workers: A test of the job demands-control model. *Journal of Organizational Behavior* [Em linha]. 9:3 (1988) 217–239. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.4030090303>. ISSN 1099-1379.
- LEAVITT, Harold; BASS, Bernard – Organizational Psychology. *Annual Review of Psychology* [Em linha]. 15:1 (1964) 371–398. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.15.020164.002103>. ISSN 1545-2085.
- LOPES, Silvia; CHAMBEL, Maria; CASTANHEIRA, Filipa; OLIVEIRA-CRUZ, Fernando – Measuring Job Satisfaction in Portuguese Military Sergeants and Officers:

- Validation of the Job Descriptive Index and the Job in General Scale. *Military Psychology* [Em linha]. 27:1 (2015) 52–63. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/mil0000060>. ISSN 1532-7876.
- MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva – *Fundamentos de Metodologia Científica*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007. ISBN 9788597026566.
- MARÔCO, Ana - *Antecedentes e Consequentes do Balanço Trabalho-Família: Proposta de um modelo estrutural*. Tese de Doutoramento em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos (2024, aguarda defesa)
- MARÔCO, Ana; GONÇALVES, Sónia; NOGUEIRA, Fernanda – Work-family balance - Validation of a measurement instrument in a sample of Portuguese workers. *Academia – Revista Latinoamericana de Administración* [Em linha]. 32:6 (2023) 426-441. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/ARLA-03-2023-0040>. ISSN 1012-8255.
- MARÔCO, João – *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 6ª ed. Sintra: ReportNumber, 2014. ISBN 9789899676343.
- MATTOCK, Michael; ASCH, Beth; HOSEK, James; BOITO, Michael – *The Relative Cost-Effectiveness of Retaining Versus Accessing Air Force Pilots*. California: RAND Corporation. ISBN 9781977402042.
- NATO – *Recruiting and Retention of Military Personnel*. Bruxelas: Research and Technology Organization, 2007. (Relatório N.º TR-HFM-107).
- NOOR, Khairunneezam – Work-Life Balance and Intention to Leave among Academics in Malaysian Public Higher Education Institutions. *International Journal of Business and Social Science* [Em linha]. 2:11 (2011) 240-248. Disponível em: [https://ijbssnet.com/journals/Vol. 2 No. 11 \[Special Issue-June 2011\]/34.pdf](https://ijbssnet.com/journals/Vol. 2 No. 11 [Special Issue-June 2011]/34.pdf). ISSN 2219-6021.
- PREACHER, Kristopher; HAYES, Andrew – SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers* [Em linha]. 36:4 (2004) 717–731. Disponível em: <https://doi.org/10.3758/BF03206553>. ISSN 1554-3528.
- RIBEIRO, José – *Investigação e Avaliação em Psicologia e Saúde*. 2ª ed. Lisboa: Placeto, 2010. ISBN 9789898463012.
- RIJO, Francisco; MARREIROS, João; MAIROS, João; PAQUETE, Olinto – A Retenção dos Militares nas Forças Armadas. *Revista de Ciências Militares* [Em linha]. 6:1 (2018) 333–356. Disponível em: <https://www.ium.pt/cisdi/index.php/pt/publicacoes/revista-de-ciencias-militares>. ISSN 2183-0835.
- SAMUEL, Michael; CHIPUNZA, Crispen – Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*

- [Em linha]. 3:8 (2009) 410–415. Disponível em: <https://doi.org/10.5897/AJBM09.125>. ISSN 1993-8233.
- SANCHEZ, Rebecca; BRAY, Rocert; VINCUS, Amy; BANN, Carla – Predictors of Job Satisfaction Among Active Duty and Reserve/Guard Personnel in the U.S. Military. *Military Psychology* [Em linha]. 16:1 (2004) 19–35. Disponível em: https://doi.org/10.1207/s15327876mp1601_2. ISSN 1532-7876.
- SESSA, Valerie; BOWLING, Nathan – *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*. Oxfordshire: Routledge, 2020. ISBN 9780367344283.
- SHOCKLEY, Kristen; CLARK, Malissa; DODD, Hope; KING, Eden – Work-family strategies during COVID-19: Examining gender dynamics among dual-earner couples with young children. *Journal of Applied Psychology* [Em linha]. 106:1 (2021) 15–28. Disponível em <https://doi.org/10.1037/apl0000857>. ISSN 1939-1854.
- SINGH, Diwakar – A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. *International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology* [Em linha]. 6 (2019) 425–431. Disponível em: <https://doi.org/10.32628/ijrst195463>. ISSN 2394-4099.
- SINVAL, Jorge; MARÔCO, João – Short index of job satisfaction: Validity evidence from Portugal and Brazil. *PLOS ONE* [Em linha]. 15:4 (2020) 1-21. Disponível em: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231474>. ISSN 1932-6203.
- TETT, Robert; MEYER, John – Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology* [Em linha]. 46:2 (1993) 259–293. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>. ISSN 1744-6570.
- TORRINGTON, Derek; HALL, Laura; TAYLOR, Stephen; ATKINSON, Carol – *Human Resource Management*. 11ª ed. Londres: Pearson Education Limited, 2020. ISBN 9781292261645.
- VALCOUR, Monique – Work-Based Resources as Moderators of the Relationship Between Work Hours and Satisfaction With Work-Family Balance. *Journal of Applied Psychology* [Em linha]. 92:6 (2007) 1512–1523. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1512>. ISSN 1939-1854.
- WHITELY, William; ENGLAND, George – Managerial Values as a Reflection of Culture and the Process of Industrialization. *Academy of Management Journal* [Em linha]. 20:3 (1977) 439-453. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/255417>. ISSN 1948-0989.
- WOOD, Jacob; OH, Jihye; PARK, Jiwon; KIM, Woocheol – The Relationship Between Work Engagement and Work-Life Balance in Organizations: A Review of the

Empirical Research. *Human Resource Development Review* [Em linha]. 19:3 (2020) 240–262. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>. ISSN 1552-6712.

WOODRUFF, Susan; CONWAY, Terry – Perceived Quality of Life and Health-Related Correlates Among Men Aboard Navy Ships. *Military Psychology* [Em linha]. 2:2 (1990) 79–94. Disponível em: https://doi.org/10.1207/s15327876mp0202_2. ISSN 1532-7876.

WONG, Jacqueline; CRAIN, Tori; BROSSOIT, Rebecca; HAMMER, Leslie; BRADY, Jacquelyn - Beyond Just Resilience: The Important Role of Work-Family Resources for Military Service Members. *Occupational Health Science* [Em linha]. 6 (2022) 425–450. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s41542-022-00111-1>

- Receção: 01.11.2023

- Aprovação: 13.06.2024