



## **ACADEMIA MILITAR**

# **Uma Análise Multifatorial dos Determinantes Socioculturais e Organizacionais adstritos à Carreira Militar dos Oficiais e Sargentos de Artilharia: Contingências, Desafios e Oportunidades**

**Aspirante de Artilharia Maria João Fernandes Dâmaso**

Trabalho de Investigação Aplicada

## **Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Artilharia**

Orientador: Tenente-Coronel de Administração Militar (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado

### **Júri**

Presidente: Professora Auxiliar Convidada Sílvia Alexandra Carrapato Chá

Arguente: Tenente-Coronel de Artilharia Paulo Alexandre Siborro Alves

Orientador: Tenente-Coronel de Administração Militar (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado

Diretor de Curso: Tenente-Coronel de Artilharia Bruno Filipe Simões Ladeiro

**junho 2025**



## **ACADEMIA MILITAR**

# **Uma Análise Multifatorial dos Determinantes Socioculturais e Organizacionais adstritos à Carreira Militar dos Oficiais e Sargentos de Artilharia: Contingências, Desafios e Oportunidades**

**Aspirante de Artilharia Maria João Fernandes Dâmaso**

Trabalho de Investigação Aplicada

## **Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Artilharia**

Orientador: Tenente-Coronel de Administração Militar (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado

### **Júri**

Presidente: Professora Auxiliar Convidada Sílvia Alexandra Carrapato Chá

Arguente: Tenente-Coronel de Artilharia Paulo Alexandre Siborro Alves

Orientador: Tenente-Coronel de Administração Militar (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado

Diretor de Curso: Tenente-Coronel de Artilharia Bruno Filipe Simões Ladeiro

**junho 2025**

## EPÍGRAFE

“It is no use saying, 'We are doing our best.' You have got to succeed in doing what is necessary.”

Winston Churchill

## DEDICATÓRIA

Às minhas irmãs, por serem o meu porto de abrigo.  
Ao meu irmão, onde sempre encontrei um ombro amigo.  
À Mariana, por ter sido a minha maior força.

## AGRADECIMENTOS

Este Trabalho de Investigação Aplicada assinala o término uma marcante etapa de estudos e descobertas pessoais. Este percurso só foi possível graças à colaboração e ao apoio de muitos, representando uma jornada de imensa aprendizagem e crescimento.

Sou profundamente grata ao meu orientador, Tenente-Coronel David Miguel Pascoal Rosado, pela sua orientação perspicaz, disponibilidade constante e por partilhar generosamente a sua vasta expertise sobre o tema abordado, elementos sem os quais este trabalho não teria alcançado a mesma profundidade.

A todos os militares que generosamente contribuíram com as suas experiências e conhecimentos, tanto os que se disponibilizaram para entrevistas como aqueles que aceitaram fazer parte desta investigação através dos inquéritos, e a todos os que, mesmo de forma subtil, enriqueceram significativamente este estudo, o meu sincero agradecimento.

Um agradecimento especial à minha família, em particular às minhas irmãs e ao meu melhor amigo. De forma muito especial e com todo o meu coração, quero expressar a minha gratidão à minha namorada, cuja compreensão e carinho transcenderam os momentos mais exigentes. Sem a vossa presença e incentivo, cada passo desta jornada teria sido mais difícil.

A cada um de vocês, o meu profundo agradecimento por tornarem tudo isto possível.

## RESUMO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada analisou os principais determinantes socioculturais e organizacionais que influenciam a carreira dos oficiais e sargentos de Artilharia, com o objetivo de identificar as contingências, desafios e oportunidades que caracterizam o seu percurso profissional.

Recorreu-se a uma abordagem metodológica mista, que combinou a aplicação de um questionário a 97 militares em diferentes unidades de Artilharia com a realização de entrevistas semiestruturadas a cinco comandantes. A análise quantitativa revelou associações estatisticamente significativas entre variáveis como o tempo de serviço, o posto e a unidade de proveniência, afetando perceções sobre a cultura organizacional, as políticas de retenção, as condições laborais e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Por sua vez, a análise qualitativa permitiu aprofundar estas tendências, evidenciando preocupações estruturais associadas à escassez de recursos humanos, à sobrecarga de tarefas e à necessidade de valorização profissional.

Conclui-se que a motivação e o compromisso dos militares dependem de um conjunto articulado de fatores materiais, relacionais e simbólicos, exigindo estratégias de retenção coerentes, sustentadas e sensíveis às realidades das unidades. Este estudo contribuiu para uma compreensão mais integrada da experiência profissional no contexto da Artilharia, oferecendo bases sólidas para o aperfeiçoamento das políticas de gestão de pessoal e para a reflexão estratégica sobre o futuro da carreira militar em Portugal.

**Palavras-chave:** Carreira Militar; Oficiais e Sargentos de Artilharia; Desafios; Oportunidades.

## ABSTRACT

This Applied Research Project analyzed the main sociocultural and organizational determinants that influence the careers of Artillery officers and sergeants, with the aim of identifying the contingencies, challenges, and opportunities that characterize their professional trajectory.

A mixed-methods approach was adopted, combining the administration of a questionnaire to 97 military personnel from different Artillery units with semi-structured interviews conducted with five commanders. The quantitative analysis revealed statistically significant associations between variables such as years of service, rank, and unit of origin, affecting perceptions of organizational culture, retention policies, working conditions, and work-life balance. In turn, the qualitative analysis enabled a deeper understanding of these trends, highlighting structural concerns related to shortages in human resources, task overload, and the need for professional recognition.

It is concluded that the motivation and commitment of military personnel depend on a coherent combination of material, relational, and symbolic factors, requiring consistent and context-sensitive retention strategies. This study contributed to a more integrated understanding of professional experience in the context of Artillery, offering a solid foundation for improving personnel management policies and for strategic reflection on the future of military careers in Portugal.

**Keywords:** Military Career; Artillery Officers and Sergeants; Challenges; Opportunities.

## ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE .....	i
DEDICATÓRIA.....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÍNDICE GERAL .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
ÍNDICE DE QUADROS .....	ix
LISTA DE APÊNDICES.....	x
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS .....	xi
INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	4
CAPÍTULO 1. FATORES SOCIOCULTURAIS E ORGANIZACIONAIS DA CARREIRA MILITAR.....	4
1.1. Determinantes Socioculturais .....	4
1.2. Determinantes Organizacionais .....	6
CAPÍTULO 2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: DESAFIOS ENFRENTADOS .....	7
2.1. Remuneração .....	8
2.2. Segurança e Saúde Ocupacional.....	9
2.3. Desenvolvimento e Utilização de Competências .....	10
2.4. Crescimento e Estabilidade Profissional .....	10
2.5. Convergência do Trabalho com a Vida Pessoal .....	11
2.6. Comprometimento Organizacional.....	12
PARTE II – METODOLOGIA .....	13
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA, MÉTODOS E TÉCNICAS.....	13

3.1	Objetivos e Questões de Investigação .....	13
3.2.	Tipo de Estudo e Metodologia da Investigação.....	15
3.3.	Métodos e Técnicas de Recolha de Dados .....	16
3.3.1.	Amostragem.....	17
3.4.	Análise de Dados .....	17
3.4.1.	Análise Quantitativa .....	17
3.4.2.	Análise Qualitativa .....	18
PARTE III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....		19
CAPÍTULO 4. RESULTADOS .....		19
4.1.	Entrevistas .....	19
4.1.1.	Cultura Organizacional.....	20
4.1.2.	Igualdade de Género e Inclusão de Minorias .....	21
4.1.3.	Desafios e Oportunidades na Carreira Militar .....	22
4.1.4.	Retenção e Motivação .....	24
4.1.5.	Desempenho e Comprometimento com o Trabalho .....	26
4.1.6.	Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal .....	27
4.1.7.	Bem-estar Físico e Mental.....	29
4.1.8.	Políticas Organizacionais .....	30
4.2.	Questionários .....	31
4.2.1.	Caracterização da Amostra.....	31
4.2.2.	Resultados por Unidade.....	32
PARTE IV – DISCUSSÃO E CONCLUSÕES .....		38
CAPÍTULO 5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....		38
5.1.	Cultura Organizacional.....	38
5.2.	Igualdade de Género e Inclusão.....	39
5.3.	Desafios e Oportunidades .....	39
5.4.	Retenção e Motivação .....	40

5.5. Desempenho e Bem-estar .....	40
5.6. Políticas Organizacionais .....	41
5.7. Síntese dos Principais Resultados.....	42
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	46
APÊNDICES .....	L

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 – Diagrama de Estrutura Analítica.....	15
Figura n.º 2 – Frequência de palavras mais mencionadas nas entrevistas.....	19
Figura n.º 3 – Diagrama dos Fatores que Influenciam a Carreira .....	38
Figura n.º 4 – Mapa conceitual dos facilitadores, desafios e propostas de melhoria.....	42
Figura n.º 5 – Gráfico de Barras da Frequência de Postos dos Inquiridos .....	LVIII
Figura n.º 6 – Gráfico de Barras da Distribuição da U/E/O .....	LVIII
Figura n.º 7 – Gráfico de Barras da Distribuição do Tempo de Serviço .....	LVIII

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º 1 – Objetivos Específicos da Investigação .....	2
Quadro n.º 2 – Estrutura do TIA.....	3
Quadro n.º 3 – Relação entre PP, PD, OG e OE.....	14
Quadro n.º 4 – Resultados dos Questionários do CMSM.....	33
Quadro n.º 5 – Resultados dos Questionários do RAAA1 .....	34
Quadro n.º 6 – Resultados dos Questionários do RA4 .....	35
Quadro n.º 7 – Resultados dos Questionários do RA5 .....	36
Quadro n.º 8 – Modelo de Análise.....	L
Quadro n.º 9 – Frequência das respostas à Pergunta n.º 1 .....	LIX
Quadro n.º 10 – Frequência das respostas à Pergunta n.º 2 .....	LIX
Quadro n.º 11 – Frequência das respostas à Pergunta n.º 3 .....	LIX
Quadro n.º 12 – Frequência das respostas à Pergunta n.º 4.....	LX
Quadro n.º 13 – Frequência dos Desafios assinalados na Pergunta n.º 5 .....	LX
Quadro n.º 14 – Frequência das Oportunidades assinaladas na Pergunta n.º 6.....	LX
Quadro n.º 15 – Frequência das respostas à Pergunta n.º 7 .....	LXI
Quadro n.º 16 – Frequência das respostas à Pergunta n.º 8.....	LXI
Quadro n.º 17 – Frequência das respostas à Pergunta n.º 9.....	LXI
Quadro n.º 18 – Frequência das respostas à Pergunta n.º 10.....	LXII
Quadro n.º 19 – Cruzamentos com a Cultura Organizacional.....	LXIII
Quadro n.º 20 – Cruzamentos com a Igualdade de Género e Inclusão de Minorias .....	LXIV

Quadro n.º 21 – Cruzamentos com a Adaptação Tecnológica .....	LXIV
Quadro n.º 22 – Cruzamentos com as Políticas de Retenção e Motivação .....	LXV
Quadro n.º 23 – Cruzamentos com os Desafios .....	LXV
Quadro n.º 24 – Cruzamentos com as Oportunidades .....	LXVI
Quadro n.º 25 – Cruzamentos com as Mudanças nas Políticas Organizacionais .....	LXVII
Quadro n.º 26 – Cruzamentos com o Feedback na Tomada de Decisão .....	LXVIII
Quadro n.º 27 – Cruzamentos com o Suporte ao Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal ..	LXVIII

## **LISTA DE APÊNDICES**

APÊNDICE A – MODELO DE ANÁLISE.....	L
APÊNDICE B – DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO .....	LII
APÊNDICE C – GUIÃO DA ENTREVISTA .....	LIV
APÊNDICE D – GUIÃO DO QUESTIONÁRIO .....	LV
APÊNDICE E – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	LVIII
APÊNDICE F – FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS E CRUZAMENTOS.....	LIX
APÊNDICE G – RESUMO DOS RESULTADOS DO QUI-QUADRADO E V DE CRAMER .....	LXIII

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

### B

---

**BtrAAA** Bateria de Artilharia Antiaérea

### C

---

**CMSM** Campo Militar de Santa Margarida

**CPAE** Centro de Psicologia Aplicada do Exército

### E

---

**EMFAR** Estatuto dos Militares das Forças Armadas

**E01** Entrevistado N.º 1

**E02** Entrevistado N.º 2

**E03** Entrevistado N.º 3

**E04** Entrevistado N.º 4

**E05** Entrevistado N.º 5

**EP** Exército Português

### F

---

**FFAA** Forças Armadas

### G

---

**GAC** Grupo de Artilharia de Campanha

### I

---

**IA** Inteligência Artificial

**IASFA** Instituto de Ação Social das Forças Armadas

**IBM** International Business Machines Corporation

### O

---

**OE** Objetivos Específicos

**OG** Objetivo Geral

### P

---

**PD** Pergunta Derivada

**PP** Pergunta de Partida

### Q

---

**QP** Quadro Permanente

**R**

---

**RAAA1** Regimento de Artilharia Antiaérea N.º 1**RA4** Regimento de Artilharia N.º 4**RA5** Regimento de Artilharia N.º 5**RC** Regime de Contrato**RCE** Regime de Contrato Especial**RV** Regime de Voluntariado**S**

---

**SPSS** Statistical Package for the Social Sciences**T**

---

**TIA** Trabalho de Investigação Aplicada**U**

---

**U/E/O** Unidade/Estabelecimento/Órgão

## INTRODUÇÃO

No âmbito da conclusão do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Artilharia da Academia Militar, apresenta-se este Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), intitulado “Uma Análise Multifatorial dos Determinantes Socioculturais e Organizacionais Adstritos à Carreira Militar dos Oficiais e Sargentos de Artilharia: Contingências, Desafios e Oportunidades”. Este estudo visou explorar os diversos fatores que influenciam a carreira e a retenção de oficiais e sargentos de artilharia no contexto militar português.

A escolha do tema decorreu da análise de dinâmicas complexas que afetam a motivação e a satisfação profissional dentro das Forças Armadas (FFAA), particularmente num ambiente tão exigente e estrategicamente dispendioso como o da Artilharia. Neste contexto, pretendeu-se analisar como os aspetos socioculturais e organizacionais se entrelaçam para moldar a trajetória profissional destes militares, identificando potenciais barreiras e facilitadores que têm impacto na sua permanência e no desenvolvimento da carreira.

Este TIA foi desenvolvido no ano de 2025, um período marcante para a defesa nacional, onde a retenção de talentos nas FFAA se torna ainda mais crucial frente aos desafios contemporâneos de segurança e defesa. Vivemos em tempos cada vez mais marcados por conflitos e instabilidades, realçando a urgência de manter as FFAA altamente motivadas e prontas para responder eficazmente a estas ameaças crescentes. Conforme destacado por Rijo et al. (2018), as saídas inesperadas de pessoal não apenas acarretam a perda de capital humano especializado, mas também comprometem a acumulação de conhecimento e experiência críticos, fundamentais para o funcionamento e efetividade das forças militares.

A investigação desempenha um papel crucial na compreensão dos fenómenos sociais, funcionando como um método sistemático e objetivo que não só ajuda a explicar diversas facetas da sociedade, mas também incentiva a reflexão crítica sobre questões práticas, promove o debate e fomenta a inovação (Coutinho, 2015). O estudo foi conduzido através de uma abordagem metodológica mista, utilizando inquéritos e entrevistas para recolher dados diretamente de oficiais e sargentos no ativo da arma de Artilharia, proporcionando uma análise empírica sobre o impacto dos fatores socioculturais e organizacionais nas suas

vidas profissionais. Tal como defendido por Yin (2005) e Flick (2004), a integração de dados qualitativos e quantitativos permite captar melhor a complexidade dos fenómenos sociais.

A relevância deste trabalho para as FFAA reside na sua capacidade de fornecer contributos fundamentais para a formulação de políticas mais eficazes de gestão de recursos humanos, visando otimizar a motivação, a eficiência e a satisfação dos militares, fatores decisivos para a manutenção de uma força.

O Objetivo Geral (OG) desta investigação foi explorar, identificar e avaliar as contingências, os desafios e as oportunidades adstritos à carreira militar dos oficiais e sargentos de artilharia. Esta análise procurou compreender como os fatores socioculturais e organizacionais influenciam a motivação, a satisfação e a retenção destes profissionais num ambiente altamente exigente com o intuito de fornecer uma base sólida para o desenvolvimento de políticas e estratégias que promovam a eficácia e o bem-estar destes militares, foram estabelecidos objetivos específicos (OE) que orientaram a recolha e a análise dos dados, detalhados no Quadro n.º 1.

**Quadro n.º 1 – Objetivos Específicos da Investigação**

<b>OE1</b>	Explorar as determinantes inerentes à Carreira Militar dos oficiais e sargentos de Artilharia.
<b>OE2</b>	Identificar de que forma esses fatores moldam a trajetória dos oficiais e sargentos de Artilharia.
<b>OE3</b>	Avaliar as consequências desses determinantes, apresentando propostas para resultados institucionais mais robustos em termos de retenção e fidelização de recursos humanos.

Posteriormente à definição clara dos objetivos deste estudo, emergiu a seguinte Pergunta de Partida (PP): “Quais são as principais contingências, desafios e oportunidades adstritos à carreira militar dos oficiais e sargentos de Artilharia?”. Para abordar esta questão de forma estruturada, o TIA foi cuidadosamente organizado conforme as normas académicas vigentes, conforme detalhado no Quadro n.º 2, a **Parte I – Enquadramento Teórico** subdivide-se em dois capítulos essenciais: (1) Fatores Socioculturais e Organizacionais da Carreira Militar, e (2) Desafios Enfrentados pelos Oficiais e Sargentos de Artilharia, fornecendo as bases teóricas necessárias para compreender os múltiplos aspetos que moldam estes militares. **Parte II – Metodologia** delinea a abordagem metodológica adotada,

detalhando os processos e técnicas utilizadas na recolha de dados. **Parte III – Apresentação e Análise de Dados** e a subsequente **Parte IV – Discussão e Conclusões** descrevem a análise dos resultados obtidos e sua discussão em relação ao quadro teórico revisto, culminando nas **Conclusões e Recomendações** que visam responder à PP proposta. Complementarmente, as Referências Bibliográficas e os Apêndices fornecem suporte adicional e detalhado à investigação.

Quadro n.º 2 – Estrutura do TIA

<b>Introdução</b>	
Parte I – <b>Enquadramento Teórico</b>	Capítulo 1. Fatores Socioculturais e Organizacionais da Carreira Militar
	Capítulo 2. Desafios enfrentados pelos Oficiais e Sargentos de Artilharia
Parte II – <b>Metodologia</b>	Capítulo 3. Metodologia, Métodos e Técnicas
Parte III – <b>Análise de Dados</b>	Capítulo 4. Resultados
Parte IV – <b>Discussão e Conclusões</b>	Capítulo 5. Discussão
<b>Conclusões e Recomendações</b>	
<b>Referências Bibliográficas</b>	
<b>Apêndices</b>	

## **PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **CAPÍTULO 1. FATORES SOCIOCULTURAIS E ORGANIZACIONAIS DA CARREIRA MILITAR**

#### **1.1. Determinantes Socioculturais**

Os determinantes socioculturais representam fatores essenciais que moldam a forma como as organizações funcionam no seu contexto social e cultural. Estes fatores condicionam a capacidade de uma organização prever e responder eficazmente às mudanças nas expectativas sociais, adaptando-se de forma sustentável aos desafios do seu contexto operativo (Redko et al., 2020).

Os fatores socioculturais incluem valores, normas e expectativas sociais que influenciam a carreira militar. Apesar de amplamente debatida, a cultura organizacional permanece difícil de definir, pois orienta comportamentos ao mesmo tempo que resiste à mudança. (Whelan, 2016). Nas FFAA, por exemplo, é um elemento que molda o comportamento e as atitudes dos militares. É caracterizada por um forte sentido de missão, valores partilhados e profissionalismo. Como destacado por Rosado et al. (2017), “Os valores partilhados no seio do Exército Português refletem todo o compasso histórico e as evoluções organizacionais que aconteceram ao longo de vários séculos” (p. 332). Os valores representam convicções básicas dos indivíduos, indicando o que é considerado correto, bom ou desejável. Esses valores possuem atributos de conteúdo, que definem a importância de certas condutas ou estados de existência e intensidade, que medem quão significativos esses valores são para a pessoa (Robbins, 2005).

Conforme Grilo (2004) descreve, a cultura civil e militar, embora partilhem valores comuns, apresentam diferenças significativas. Na cultura militar, ao contrário da ênfase civil na liberdade e individualidade, predominam valores como disciplina e abnegação. Estas culturas estão em constante transformação, influenciadas pelas mudanças sociais e tecnológicas que afetam diretamente o ambiente organizacional das unidades militares. As pressões externas decorrentes de fatores como alterações nas operações militares, restrições de recursos e mudanças demográficas impõem desafios adicionais que afetam o clima organizacional e a cultura militar de maneiras complexas e muitas vezes imprevisíveis (Grilo, 2004).

Segundo Grilo (2004), o Exército do futuro deve manter os valores fundamentais que sempre o caracterizaram, diferenciando-o de outras organizações, enquanto se adapta às novas realidades de forma aberta e ágil. É fundamental que os membros da organização participem ativamente na cultura para evitar que esta se torne uma barreira à mudança, envolvendo-se continuamente e comprometendo-se com o processo de inovação e renovação da instituição. A sobrevivência da organização no mundo atual está intrinsecamente ligada à forma como é percebida pela sociedade, bem como à afirmação dos seus membros dentro dessa mesma sociedade (Grilo, 2004).

A integração de mulheres nas FFAA tem ganho crescente relevância e visibilidade pública. Alves (1999) sublinha que a “incorporação de mulheres nas Forças Armadas pode considerar-se como um resultado do longo processo de defesa da igualdade de tratamento e oportunidades entre indivíduos de ambos os sexos” (p. 74). Nos últimos anos, o Exército Português (EP) tem testemunhado um aumento significativo no número de efetivos femininos, refletindo as mudanças nas normas sociais relacionadas com a igualdade de género e a parentalidade (Gonçalves, 2013). Este fenómeno tem promovido um debate mais amplo sobre a dinâmica de género dentro do contexto militar, onde as questões de parentalidade começam a ser vistas sob uma perspetiva de responsabilidades partilhadas entre homens e mulheres.

Gonçalves (2013) observa que, embora a ascensão das mulheres a cargos mais altos esteja a ocorrer de forma gradual, ela representa uma evolução positiva que respeita o princípio de igualdade entre os pares. Esta evolução na estrutura hierárquica sublinha uma transformação nas políticas de igualdade de género e ainda destaca o EP como um modelo no que toca à integração de género nas suas fileiras.

Embora a integração das mulheres nas FFAA tenha sido bem sucedida e constituída “um exemplo para as suas congéneres, sobretudo no que se refere à sua convivência e ao respeito mútuo entre militares de ambos os sexos” (Alves, 1999, p. 80), persistem desafios significativos. Morais (2016) destaca que o conceito de género e a terminologia associada frequentemente permanecem mal compreendidos, especialmente em relação às razões e aos métodos para a implementação da perspetiva de género nos níveis tático e operacional. Assim, esta falta de clareza continua a gerar confusão entre os conceitos de integração de género e igualdade de género, constituindo um obstáculo relevante para a efetiva implementação de políticas de género nas operações militares.

Apesar dos avanços aparentes na aceitação de minorias de género e sexuais, a cultura militar mantém traços marcadamente masculinos, sexistas e tradicionalmente heteronormativos, o que continua a limitar a inclusão plena (Azevedo & Pereira, 2025).

## **1.2. Determinantes Organizacionais**

Os determinantes organizacionais referem-se a um conjunto de estruturas, políticas e práticas institucionais que influenciam diretamente o funcionamento das organizações militares. No contexto das FFAA, estes fatores assumem particular relevância, uma vez que moldam a forma como os militares interagem, desenvolvem competências, respondem aos desafios operacionais e se integram nos sistemas hierárquicos e tecnológicos.

A cultura organizacional, enquanto expressão coletiva de valores, normas e comportamentos, constitui um dos principais vetores destes determinantes. Conforme Adams (1993), manifesta-se em múltiplos níveis – sociais, políticos e económicos – tanto em estruturas formais como informais. Belkhodja et al. (2007) acrescentam que essas especificidades determinam a forma como o conhecimento é absorvido e operacionalizado, afetando diretamente a inovação, a adaptação e a eficácia institucional.

Assim, compreender os determinantes organizacionais permite avaliar até que ponto as estruturas existentes contribuem para a valorização dos militares, para a eficácia operativa e para a capacidade de resposta das unidades perante os desafios contemporâneos.

No atual panorama de conflitos, a aceleração da inovação tecnológica desempenha um papel transformador, conforme observado nas recentes operações na Ucrânia. Costa (2024) sublinha que as lições aprendidas neste contexto reforçam a necessidade de adaptar as metodologias militares tradicionais à era digital, destacando a importância estratégica do espectro eletromagnético. Este cenário evidencia a crescente dependência de tecnologias disruptivas que moldam o campo de batalha, exigindo uma abordagem operacional que não só acompanhe estas mudanças, mas que também se antecipe a elas, garantindo uma resposta eficaz e adaptada às novas realidades de combate (Costa, 2024).

Segundo Correia (2017), o período de 2006 a 2013 foi marcado por um preocupante desinvestimento nas áreas de novas tecnologias, inovação e serviços de defesa na Europa, com uma redução que ultrapassou os 27%. Esta tendência não foi mitigada por uma cooperação europeia ampliada em projetos de investigação e tecnologia de defesa, tendo-se mesmo registado uma diminuição adicional superior a 30%. Em comparação, os Estados Unidos investiram cerca de cinco vezes mais durante o mesmo período. Correia (2017) alerta

para o risco de uma desindustrialização acelerada do setor de defesa europeu, destacando a necessidade de um investimento mais inteligente e uma maior coordenação e cooperação em defesa, para enfrentar o crescente “défice de defesa” caracterizado por lacunas tecnológicas e de capacidade.

Vicente (2007) sublinha a importância dos Institutos de Ensino Militar como epicentros de inovação, onde a discussão e a pesquisa científica podem prosperar e, por conseguinte, contribuir decisivamente para o desenvolvimento estratégico. Estes institutos emergem como vitais para o cultivo de um pensamento estratégico robusto, capaz de preparar os “Guerreiros do Conhecimento” para os desafios do futuro. Assim, no contexto de um investimento deficiente e de um crescente déficit de capacidades, a aposta na educação e na investigação tecnológica revela-se uma estratégia para revitalizar a defesa e garantir a sua sustentabilidade a longo prazo.

## **CAPÍTULO 2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: DESAFIOS ENFRENTADOS**

A qualidade do ambiente de trabalho exerce uma influência significativa sobre a produtividade e o bem-estar organizacional (De Greef & Van den Broek, 2004). É fundamental considerar categorias como a remuneração, a segurança, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e o significado atribuído ao trabalho, conforme proposto por Walton (1973).

Conforme referem De Greef e Van den Broek (2004), a eficácia do ambiente de trabalho pode ser significativamente melhorada ao integrar objetivos empresariais com gestão de recursos humanos, ampliar a promoção da saúde e implementar inovações técnicas e melhorias organizacionais juntamente com a avaliação e medição rigorosa de retorno financeiro e operacional.

A satisfação no trabalho e a saúde mental dos militares são áreas de preocupação crescente. Segundo Robbins (2005), a satisfação no trabalho é definida como a atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho. Trabalhadores satisfeitos tendem a demonstrar atitudes positivas enquanto os insatisfeitos apresentam comportamentos mais críticos, refletindo diretamente na produtividade e no clima organizacional.

De acordo com Romão et al. (2020), as forças militares, embora operem sob um contexto e missão diferentes das entidades civis, enfrentam desafios semelhantes nas práticas

de gestão de recursos humanos incluindo a atração e retenção de talentos, formação e qualificação. No âmbito da qualidade de vida no trabalho dos Oficiais e Sargentos de Artilharia é essencial explorar diversos aspetos que contribuem significativamente para o bem-estar e funcionamento organizacional. Este capítulo abordará áreas que moldam a experiência de trabalho e influenciam diretamente a satisfação e produtividade no ambiente militar.

## **2.1. Remuneração**

A insatisfação com a remuneração constitui um tema recorrente nas discussões sobre a atratividade e retenção de militares nas FFAA. O Major General Isidro de Moraes Pereira expressou uma ampla preocupação ao afirmar que:

O problema número um, neste momento, é monetário. Se pagássemos mais, tínhamos mais voluntários. O grande problema é fundamentalmente o dinheiro e a falta de dignificação. A Europa está a acordar de um verdadeiro pesadelo e precisa de um complexo militar capaz e de conseguir mobilizar os seus cidadãos. (Mandeiro, 2024)

No que concerne ao impacto social das condições de remuneração nas FFAA, o Major General Isidro de Moraes Pereira articulou uma preocupação significativa sobre a atratividade dessas carreiras para os jovens, questionando: “O que é que leva um jovem de Bragança ou Vila Real a vir para o desterro de Santa Margarida para receber o mesmo do que numa caixa registadora?”, evidenciando que, “neste momento, os jovens militares ganham quase o salário mínimo” (Mandeiro, 2024). Este comentário ressalta a necessidade urgente de tornar o serviço militar uma opção mais atraente e competitiva, sublinhando a relação direta entre a remuneração e o impacto social.

A capacidade de competir com o mercado de trabalho civil é de extrema importância para a manutenção dos efetivos, especialmente na categoria de praças. Ferrão (2024) destaca que a dificuldade em manter efetivos deve-se à sua “falta muito significativa (...) onde as FFAA não têm tido capacidade para competir com o mercado de emprego civil”, o que sugere uma inadequação das tabelas remuneratórias que podem estar a influenciar negativamente a atratividade das carreiras militares.

Ferrão (2024) sublinha que os salários praticados nas FFAA são, regra geral, inferiores aos de profissões com exigências semelhantes, o que contribui para a perda de quadros qualificados. Este descompasso salarial não só afeta a moral dos militares, como também sugere uma urgente necessidade de ajustar as tabelas remuneratórias para alinhar as compensações com as exigências do mercado e as competências dos militares.

Recentes medidas legislativas foram introduzidas para combater os desafios remuneratórios enfrentados pelos militares. A Lei n.º 45-A/2024 estabeleceu importantes atualizações no que diz respeito ao aumento da Retribuição Mínima Mensal Garantida, ajustes salariais gerais e a revisão de diversos suplementos específicos como o de Condição Militar e o de Residência (Repartição de Abonos/Direção de Serviços de Pessoal/Comando do Pessoal, 2025). Além disso, foram introduzidos novos suplementos, como o de Detecção e Inativação de Engenhos Explosivos, demonstrando um esforço contínuo para adequar a compensação à complexidade das funções desempenhadas pelos militares. Estas alterações visam aumentar a competitividade das carreiras militares face ao mercado civil e reforçar o compromisso institucional dos militares, promovendo a sua valorização e retenção.

## **2.2. Segurança e Saúde Ocupacional**

A investigação sobre as condições de trabalho no contexto militar tem vindo a intensificar-se, refletindo uma preocupação crescente com o seu impacto na saúde dos militares (Pereira & Eusébio, 2021). Embora muitos estudos sobre a saúde mental dos militares centrem-se no stress associado a missões externas, é igualmente importante considerar o impacto dos fatores do quotidiano laboral no bem-estar psicológico e físico. Aspectos como a qualidade das relações interpessoais, o apoio dos líderes e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal são decisivas para a saúde mental e emocional dos militares (Brooks & Greenberg, 2018).

Pereira e Eusébio (2021) salientam que uma liderança fraca agrava o conflito trabalho-família, levando os militares a desviar recursos pessoais para responder às exigências profissionais, o que contribui para o aumento do *burnout*. Esta condição, definida como um estado mental de exaustão prolongada, é crítica em ambientes de elevada pressão como o contexto militar. Caracteriza-se através de três dimensões principais: exaustão emocional, distanciamento em relação ao trabalho e uma perceção reduzida da própria competência (Ahola et al., 2005; Enzmann et al., 1998). Essas dimensões refletem,

respetivamente, um cansaço extremo, uma atitude cínica em relação ao trabalho e uma sensação de incompetência e ineficácia nas atividades profissionais (Honkonen et al., 2006).

### **2.3. Desenvolvimento e Utilização de Competências**

Billett (2011) salienta que a formação profissional não só capacita os indivíduos com competências técnicas específicas, como também reforça a compreensão teórica subjacente, essencial para a adaptabilidade e eficácia no desempenho. Os dados indicam que, apesar de os militares considerarem a formação útil, persistem falhas no desempenho e no apoio à transferência efetiva dessas competências, apontando para a necessidade de melhorias na programação e estruturação da formação (Loureiro, 2023).

O crescimento da inteligência artificial (IA) e os desafios colocados pelas tecnologias avançadas fomentam a necessidade de adaptação das competências profissionais e de uma aprendizagem contínua (Frey & Osborne, 2013). Ferrão (2024) refere que a introdução de tecnologias avançadas nas FFAA requer o desenvolvimento de um número crescente de quadros. Este cenário evidencia a necessidade urgente de investir no desenvolvimento de competências técnicas, assegurando que o pessoal esteja devidamente preparado para operar e manter tecnologias complexas, contribuindo assim para a missão institucional.

### **2.4. Crescimento e Estabilidade Profissional**

No âmbito do crescimento e da estabilidade profissional, é essencial ter em conta não só as oportunidades de progressão na carreira, mas também o ambiente e as condições de trabalho disponibilizadas aos militares. Segundo o Major General Isidro de Moraes Pereira, é crucial “tornar as Forças Armadas suficientemente atrativas” através de “boas instalações, equipamentos de qualidade e com bons salários” (Mandeiro, 2024). Este investimento não só melhora a atratividade das carreiras militares como também proporciona condições para evolução e manutenção profissional. Conforme destacado por Ferrão (2024), existe uma falta de sistemas de artilharia (de campanha e de defesa aérea), o que obriga à aquisição de novos equipamentos, devido à obsolescência dos atuais, incluindo sistemas de armas e de comando e controlo.

Muitos militares optam por transitar para a reserva antes de atingirem o limite normal de serviço, motivados pela estagnação na progressão da carreira e pela procura de oportunidades no setor civil, que ofereçam melhor remuneração e maior satisfação profissional (Rosado et al., 2017). Nos dias de hoje, de acordo com Rosado et al. (2017), “a

carreira militar está-se tornando cada vez menos motivadora”, devido à falta de “oportunidades de reconhecimento, as promoções entre patentes revelam períodos de demora acentuados e continuados, e em alguns casos, acontece mesmo estagnação nos postos” (p. 342), há cada vez mais uma maior saída de militares especializados e altamente qualificados para o setor civil, à procura de reconhecimento, melhores recompensas e perspectivas de carreira renovadas.

A escassez de pessoal tem sido uma barreira significativa, conforme apontado por Ferrão (2024), esta carência de efetivos “condiciona os níveis de ambição, que são judiciosamente definidos”. A recente implementação do Regime de Contrato Especial (RCE) e do Quadro Permanente (QP) de Praças do Exército é uma iniciativa que visa melhorar a estrutura da carreira militar e oferecer maior estabilidade aos seus membros. Ferrão (2024) menciona que “esta tendência se vá progressivamente atenuando, conforme se tem verificado na adesão às candidaturas, nomeadamente de militares provenientes da reserva de disponibilidade”. Esta tendência reflete um esforço adicional para a modernização e a profissionalização das FFAA.

## **2.5. Convergência do Trabalho com a Vida Pessoal**

Greenhaus e Beutell (1985) exploram o conflito entre os papéis profissionais e familiares, destacando que este ocorre quando as exigências de um papel comprometem a capacidade de desempenhar satisfatoriamente outro. Este conflito manifesta-se de três formas: ao nível do tempo, da carga emocional e das exigências específicas de cada papel. Acrescentam que as pressões de cada papel, e conseqüentemente o conflito entre trabalho e família, tornam-se mais intensas quando esses papéis são centrais para a identidade pessoal e quando há sanções severas pela não conformidade com as suas exigências (Greenhaus e Beutell, 1985).

No contexto militar, as exigências excessivas do trabalho podem forçar os militares a desviar recursos pessoais, como tempo e energia cognitiva, para responder às exigências profissionais. Este desequilíbrio reduz o tempo livre para as atividades familiares e de lazer, aumentando o desgaste emocional e o risco de problemas de saúde entre os militares. A integração insuficiente entre os contextos profissional e pessoal potencia o *burnout*, sublinhando a importância de gerir o equilíbrio trabalho-vida para preservar a saúde dos militares (Croon et al., 2005; Pereira & Eusébio, 2021).

Ferrão (2024) alerta para a degradação do apoio social complementar prestado pelo Instituto de Ação Social das Forças Armadas (IASFA) e pelo Exército, destacando a falta de investimento contínuo em áreas críticas como alojamento, subsídios e outros benefícios, incluindo saúde e lazer. Esta redução afeta diretamente a vida pessoal dos militares, comprometendo a sua capacidade de manter um equilíbrio saudável entre as exigências profissionais e as necessidades pessoais e familiares.

## **2.6. Comprometimento Organizacional**

Robbins (2005) define o comprometimento organizacional como o grau de identificação de um funcionário com a sua organização e com os seus objetivos, traduzindo-se na intenção de permanecer na instituição.

O comprometimento organizacional assume um papel essencial na relação entre a satisfação profissional e a decisão de permanecer na instituição. Observa-se que, mesmo que um militar não esteja plenamente satisfeito com as suas funções específicas, pode manter um forte sentido de responsabilidade para com a instituição, desde que a perceção geral seja positiva. Por outro lado, quando a insatisfação atinge a reputação geral da organização, cresce a probabilidade de os militares abandonarem a instituição.

Apesar dos desafios, as FFAA têm mantido um alto nível de desempenho nas suas missões, um testemunho do comprometimento organizacional dos seus membros. Ferrão (2024) destaca que, mesmo diante de adversidades, os militares demonstram “dedicação e abnegação”. Esta capacidade de manter o desempenho sob condições desafiadoras reflete a resiliência dos militares e destaca a importância de um comprometimento com os valores e objetivos da organização. Rosado et al. (2017) defende que “Os valores que são partilhados e comungados entre os militares, continuam a ser um dos pontos fortes institucionais da organização militar” (p. 345).

O reconhecimento internacional das contribuições dos militares portugueses constitui um fator poderoso de orgulho e motivação, reforçando o sentido de propósito e pertença e incentivando-os a permanecer na instituição. A divulgação do apreço global pela dedicação, coragem e espírito de sacrifício dos militares não apenas valida a qualidade do trabalho desenvolvido, mas também ajuda a fomentar uma cultura de Defesa Nacional, especialmente entre os jovens da sociedade portuguesa (Ferrão, 2024).

## PARTE II – METODOLOGIA

### CAPÍTULO 3. METODOLOGIA, MÉTODOS E TÉCNICAS

#### 3.1 Objetivos e Questões de Investigação

De acordo com Campenhoudt, Marquet e Quivy (2019), a formulação de uma pergunta de partida é fundamental, pois permite ao investigador clarificar o que pretende descobrir, analisar ou esclarecer, funcionando como elemento orientador. O objetivo de um estudo consiste, essencialmente, num enunciado que especifica as variáveis principais, identifica a população-alvo e define a direção da investigação (Fortin, 1999). Posto isto, o OG deste trabalho é explorar, identificar e avaliar as contingências, desafios e oportunidades associados à carreira dos oficiais e sargentos de Artilharia, como refletido na pergunta de partida: “Quais são as principais contingências, desafios e oportunidades adstritos à carreira militar dos oficiais e sargentos de Artilharia?”

Para uma análise detalhada, o estudo é guiado através de três OE e três Perguntas Derivadas (PD) que se concentram em explorar as determinantes da carreira militar, avaliar como esses fatores moldam a trajetória dos oficiais e sargentos e identificar propostas para mitigar os efeitos desses determinantes. Cada OE corresponde diretamente a uma PD, organizados de forma a proporcionar uma abordagem estruturada e orientada.

Os objetivos e perguntas são apresentados visualmente no Quadro n.º 3, fornecendo uma visão clara do percurso de investigação adotado. Esta estrutura não apenas facilita a compreensão das diretrizes que nortearão a recolha e análise de dados, mas também garante que cada aspeto da pesquisa seja cuidadosamente considerado à luz dos objetivos estabelecidos. O modelo de análise, Apêndice A, interliga conceitos e proposições para formar um quadro coerente, evita a dispersão na investigação e mantém a orientação do investigador (Campenhoudt, Marquet, & Quivy, 2019). Além disso, Fortin (1999) destaca que o quadro de referência do estudo fornece uma generalização abstrata, posicionando a investigação num contexto específico que lhe atribui um significado particular, facilitando uma compreensão mais aprofundada.

**Quadro n.º 3 – Relação entre PP, PD, OG e OE**

---

<b>Pergunta de Partida</b>		
Quais são as principais contingências, desafios e oportunidades adstritos à carreira militar dos oficiais e sargentos de Artilharia?		
PD1 – Que determinantes são inerentes à carreira militar dos oficiais e sargentos de Artilharia?	PD2 – Em que medida esses fatores moldam a trajetória dos oficiais e sargentos de Artilharia?	PD3 – Que propostas podem ser apresentadas para mitigar os efeitos desses determinantes?
<b>Objetivo Geral</b>		
Explorar, identificar e avaliar as contingências, os desafios e as oportunidades adstritos à carreira militar dos oficiais e sargentos de Artilharia.		
OE1 – Explorar as determinantes inerentes à carreira militar dos oficiais e sargentos de Artilharia.	OE2 – Identificar de que forma esses fatores moldam a trajetória dos oficiais e sargentos de Artilharia.	OE3 – Avaliar as consequências desses determinantes, apresentando propostas para resultados institucionais mais robustos em termos de retenção e fidelização de recursos humanos.

---

Para uma melhor compreensão da estrutura lógica e temática do estudo, apresenta-se de seguida o Diagrama de Estrutura Analítica (Figura nº. 1). Este esquema sintetiza visualmente as principais dimensões abordadas, evidenciando a articulação entre os objetivos específicos, as áreas de análise e os eixos temáticos emergentes da investigação.

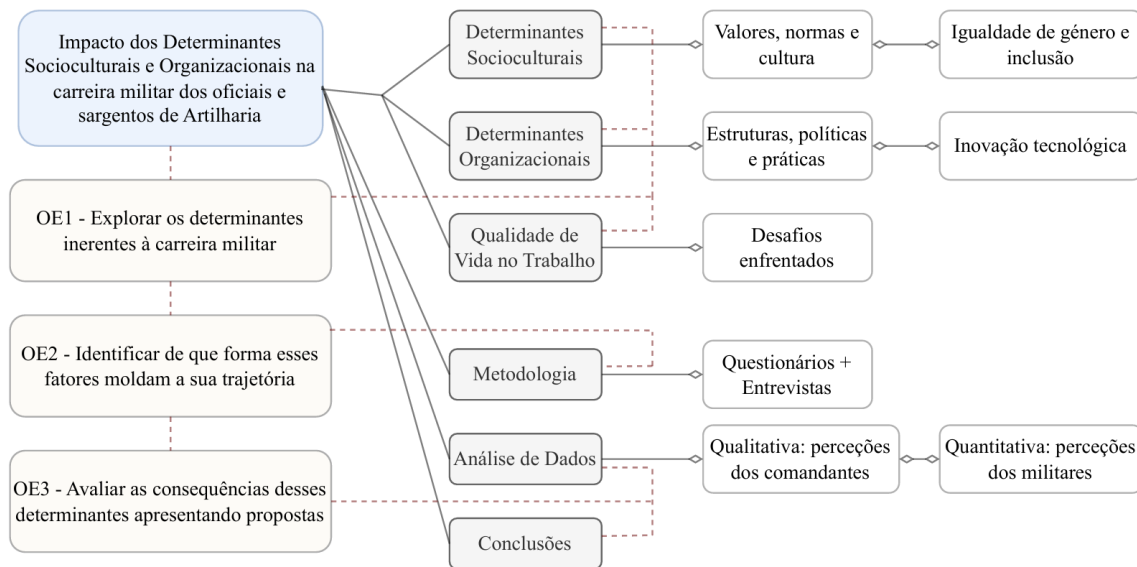


Figura n.º 1 – Diagrama de Estrutura Analítica

### 3.2. Tipo de Estudo e Metodologia da Investigação

Pardal e Correia (1995, p. 10) referem que a metodologia constitui o “corpo orientador da pesquisa que (...) torna possível a seleção e articulação de técnicas, no intuito de se poder desenvolver o processo de verificação empírica”. Esta análise utilizou um Posicionamento Epistemológico, na qual caracteriza-se por defender “a aplicação dos princípios, ferramentas e técnicas das ciências naturais às ciências sociais” (Santos & Lima, 2019, p. 17).

Este estudo seguiu um cariz indutivo pelo que está assente “em análises de dados e de resultados sobre um fenómeno particular, com o intuito de alcançar a generalização teórica” (Rosado, 2017, p. 118). A investigação recorreu a uma Estratégia Mista caracterizada pelo uso de questões de investigação, recolha de dados, análise de dados, interpretação e validação. Em concordância com Yin (2005) e Flick (2004), é importante incorporar tanto dados qualitativos quanto quantitativos, já que a integração destes dois numa investigação permite perceber essas metodologias como complementares, maximizando a utilidade dos dados recolhidos.

Existem vários tipos de estudos científicos e no caso desta investigação, podemos classificá-la como um estudo não experimental (à base de inquéritos por questionários e entrevistas) em “função da possibilidade de manipulação das variáveis” (Rosado, 2017, p. 129).

### 3.3. Métodos e Técnicas de Recolha de Dados

Wiersma (1995) define a validade da investigação como a necessidade de estar fundamentada em factos ou evidências, sendo, portanto, “capaz de ser justificada”. A validade de um estudo está intrinsecamente ligada à sua confiabilidade. Para além desta necessidade, é igualmente importante que esta seja consistente e possa ser replicada em diferentes estudos (Wiersma, 1995).

O questionário constitui um instrumento amplamente utilizado na investigação, adequado para explorar uma variedade de tópicos. É particularmente eficaz quando o objetivo é alcançar um número elevado de participantes, permitindo caracterizar traços distintivos de grupos alargados (Coutinho, 2015). Para a recolha de dados quantitativos, foi desenvolvido um questionário estruturado concebido para recolher informações específicas sobre variáveis quantificáveis.

Complementarmente, foram realizadas entrevistas para recolher dados qualitativos. As entrevistas consistem em interações sociais em que os participantes colaboram para produzir relatos sobre as suas ações, experiências, sentimentos e pensamentos, tanto passados como futuros (Seale et al., 2007). O guião das entrevistas foi preparado com perguntas abertas que encorajaram os entrevistados a discutir livremente o tema. Quando devidamente aplicadas, permitem ao investigador obter informações extremamente ricas e detalhadas, proporcionando elementos valiosos para reflexão (Campenhoudt, Marquet, & Quivy, 2019).

A observação direta foi utilizada ocasionalmente para obter perceções adicionais sobre o comportamento e as interações dos militares. Segundo Flick (2004), a observação é uma competência rigorosamente estruturada e frequentemente empregue para captar nuances e detalhes que não são facilmente acessíveis através de métodos mais diretos como entrevistas. Na observação direta, o investigador recolhe informações diretamente do ambiente, sem interagir com os sujeitos, utilizando apenas a sua perceção. Por outro lado, na observação indireta, obtém dados através da interação com os sujeitos, que contribuem ativamente para a produção das informações ao responderem às perguntas (Campenhoudt, Marquet, & Quivy, 2019).

### **3.3.1. Amostragem**

No estudo de populações, raramente é prático ou possível analisar cada membro individualmente. Por isso, a utilização de amostras torna-se essencial. Uma amostra é um subconjunto representativo da população, permitindo aos investigadores deduzir características gerais com base nas observações deste grupo mais restrito (Charles, 1998).

Foi selecionada uma amostra composta por militares - sargentos e oficiais - pertencentes aos seguintes regimentos e unidades: Regimento de Artilharia Antiaérea N.º 1 (RAAA1), Regimento de Artilharia N.º 4 (RA4), Regimento de Artilharia N.º 5 (RA5) e, no Campo Militar de Santa Margarida (CMSM), o Grupo de Artilharia de Campanha 15,5 Auto Propulsionado (GAC) e a Bateria de Artilharia Antiaérea (BtrAAA).

A seleção destas unidades baseou-se no facto de serem as unidades específicas da Artilharia e, conseqüentemente, pela sua ampla representatividade de militares da arma. A participação foi voluntária, sendo a disponibilidade e o consentimento prévio dos militares condições indispensáveis para garantir a genuinidade e espontaneidade das respostas (Apêndice B).

## **3.4. Análise de Dados**

### **3.4.1. Análise Quantitativa**

Para a análise quantitativa foi utilizado o software International Business Machines Corporation (IBM) Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Segundo Campenhoudt, Marquet e Quivy (2019), testar uma hipótese exige a definição clara de cada variável e da respetiva medida, facilitando a análise das suas interações. Na prática, este processo implica organizar os dados recolhidos, apresentá-los em gráficos ou tabelas e resumi-los através de estatísticas descritivas.

Este procedimento está alinhado com a necessidade de precisão na análise de dados quantitativos, conforme descrito por Campenhoudt et al. (2019), garantindo que a interpretação dos resultados seja realizada com rigor científico. A utilização do IBM SPSS facilita a aplicação destes testes, oferecendo uma plataforma robusta para o tratamento estatístico dos dados.

### **3.4.2. Análise Qualitativa**

Para assegurar uma análise qualitativa rigorosa das entrevistas, é fundamental iniciar pela sua transcrição completa e precisa, garantindo a correção e a acessibilidade dos materiais para análise posterior (Campenhoudt, Marquet, & Quivy, 2019).

Recorrendo ao software NVivo, os dados transcritos serão codificados, identificando temas, padrões e categorias emergentes. Este processo contribuirá para a organização dos dados e permitirá uma interpretação mais profunda, realçando as ligações significativas e as discrepâncias existentes.



#### 4.1.1. Cultura Organizacional

A maioria dos comandantes reconhece que, apesar de existir uma cultura-base comum às FFAA - assente na hierarquia, disciplina, sentido de missão e espírito de corpo - a cultura própria da Artilharia tem vindo a perder-se.

Segundo o E01, “a cultura organizacional base é muito semelhante em todo o lado”, mas “em termos daquilo que deve ser a cultura de uma unidade de Artilharia [...] foi-se perdendo”, essencialmente devido à escassez de recursos materiais e humanos, à rotatividade constante e ao desvio para tarefas complementares como cerimónias ou reforço a outras unidades. Esta visão é reforçada pelo E02, que aponta como causa a “falta de soldados” e a “ausência de treino operacional”, fatores que comprometem a consolidação de uma cultura própria e coesa, na qual surgia espontaneamente o “amor à camisola”.

Já o E03 apresenta uma perspetiva sistematizada da cultura organizacional, que define como “um conjunto de valores e princípios fundamentais que norteiam a conduta e a atuação dos militares”, destacando a sua consolidação progressiva ao longo da carreira. Nesta unidade, são promovidas práticas intencionais de reforço dos valores do Exército - hierarquia, disciplina, espírito de corpo, profissionalismo e sentido de missão - através da formação, treino, convívios e reconhecimento formal. Neste sentido, “a cultura organizacional é o alicerce da unidade” e, como tal, influencia diretamente o desempenho e a motivação dos seus elementos.

O E04, apesar de apresentar um discurso mais pragmático, identifica como pontos-chave da cultura da sua unidade a “proximidade com os militares”, possibilitada pelo número reduzido de efetivos, e reconhece a necessidade de adaptação estrutural, nomeadamente ao nível dos quadros orgânicos e do reequipamento. A falta de meios - “o que temos é emprestado” - é apresentada como um entrave direto à motivação e, por consequência, à preservação da cultura operacional da unidade.

O E05 reforça a importância da cultura organizacional como elemento decisivo para a eficácia operacional e para o desempenho dos militares. Defende que “a cultura organizacional deve assentar na disciplina, coesão e respeito mútuo”, pilares que considera essenciais para garantir um ambiente de trabalho produtivo e alinhado com os objetivos institucionais. Na sua unidade, é fomentada “uma comunicação aberta, assente na confiança e no espírito de equipa”, procurando criar um clima em que todos se sintam “valorizados e motivados para cumprir a missão com empenho”. O entrevistado destaca ainda que o trabalho em equipa é encarado como um potenciador de um desempenho elevado, sendo a

liderança um fator chave para a construção de um ambiente organizacional saudável. De acordo com a sua visão, “a liderança quando pautada pela humanidade, proximidade com exigência, transparência e justiça, tem um efeito decisivo para o estabelecimento de um clima organizacional positivo e produtivo”. Através destas práticas, pretende-se não apenas fortalecer o espírito de corpo, mas também assegurar a motivação e o compromisso contínuo dos militares com a missão da unidade.

De forma geral, os entrevistados reconhecem que a cultura organizacional é particularmente influente nos primeiros anos da carreira e entre os militares em funções operacionais diretas. A sua perda ou enfraquecimento tende a afetar a motivação, o sentido de pertença e o compromisso com a missão. Para muitos, a revitalização dessa cultura dependerá da chegada de novos equipamentos, da continuidade na passagem de conhecimento entre gerações e da criação de condições para que os militares se sintam identificados com o propósito da Artilharia. Como sintetizou um dos entrevistados, “se não houver continuidade, é muito difícil que a cultura possa ser aprofundada e garantida”.

#### **4.1.2. Igualdade de Género e Inclusão de Minorias**

A perceção dos comandantes relativamente à igualdade de género e à inclusão de minorias nas unidades de Artilharia revela uma visão predominantemente positiva e isenta de problemas evidentes. Todos os entrevistados afirmaram não ter conhecimento de situações de discriminação, seja com base no género ou noutras dimensões identitárias. Esta constatação é acompanhada, no entanto, por uma ausência generalizada de estratégias específicas para promover ativamente a inclusão.

O E01 destaca que, na sua experiência, “seja homem ou mulher, ganham o mesmo e têm as mesmas oportunidades [...] de ocupar qualquer função”, referindo ainda que “nunca tive nenhuma situação que alguém estivesse a sentir-se discriminado”. Apesar da inexistência de uma política formal dentro da unidade, reforça que seguem “as orientações claras do Exército”, as quais proíbem qualquer forma de discriminação.

De forma semelhante, o E02 expressa que “há integração de qualquer tipo de minorias” e que “não há qualquer tipo de exclusão ou tratamento diferenciado”, sublinhando ainda que uma preocupação excessiva com a questão “quando o problema não existe” pode, na sua ótica, tornar-se contraproducente. Esta perspetiva demonstra uma leitura mais pragmática e menos normativa da inclusão, assente na ideia de que o respeito e a igualdade estão já enraizados na cultura dos militares.

O E03, embora também não reporte discriminação, apresenta uma posição mais institucional e sistematizada, reconhecendo a diversidade como “um fator que enriquece a instituição militar, contribuindo para um ambiente mais justo, equilibrado e eficiente”. Ainda refere que se aplicam políticas de tolerância zero para situações de assédio, discriminação ou desigualdade de tratamento, garantindo também “o acesso equitativo a participações em missões no estrangeiro e oportunidades de formação”. O E03 evidencia uma preocupação formal em alinhar as práticas da unidade com o estipulado no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), traduzindo-se em medidas concretas para assegurar a igualdade de oportunidades.

Da mesma forma, o E04 afirma não ter presenciado qualquer problema relacionado com género ou minorias e salienta que, na atribuição de missões, “não interessa se é o A ou o B, desde que a missão seja cumprida”. Tal como outros, refere não ter implementado estratégias específicas para esta dimensão.

O E05 acrescenta que, na sua unidade, são ministradas “sessões de sensibilização que promovem a consciencialização para a importância da diversidade e da igualdade de oportunidades”, reforçando uma cultura de “respeito mútuo” entre todos os militares. Esta prática revela uma abordagem mais ativa na promoção da inclusão, contrastando com a tendência geral de ausência de estratégias formais detetada nas restantes unidades. Assim, no contexto descrito pelo E05, a promoção da igualdade é encarada como um investimento consciente no fortalecimento da coesão e do espírito de equipa, contribuindo para um ambiente mais justo e integrador.

Em síntese, as entrevistas revelam um cenário de inclusão largamente implícita, onde a igualdade é, na maioria das unidades, assumida como prática corrente e naturalizada no funcionamento das organizações. Contudo, a escassez generalizada de estratégias proativas evidencia que, em muitas situações, a inclusão tende a depender mais da ausência de conflitos do que da existência de políticas estruturadas.

#### **4.1.3. Desafios e Oportunidades na Carreira Militar**

As entrevistas realizadas revelam uma perceção comum quanto à existência de desafios significativos associados à carreira militar, nomeadamente no que respeita à retenção de efetivos, à progressão profissional e à adaptação às exigências futuras da Artilharia. Foram, contudo, identificadas oportunidades relevantes para o desenvolvimento dos militares, em particular em contextos operacionais e formativos.

Entre os principais desafios apontados, sobressai a dificuldade em manter os militares qualificados nas fileiras. O E03 sublinha que “a pressão de potenciais competidores civis tem aumentado”, referindo que muitas entidades privadas recorrem a “campanhas de recrutamento agressivas, com ofertas monetárias por vezes muito acima dos salários auferidos no Exército”, o que dificulta a retenção, sobretudo dos elementos mais especializados. Esta tendência foi também abordada pelo E02, que observa “muitos militares a saírem à procura de novos desafios”, associando este comportamento às novas gerações, menos dispostas a manter um percurso prolongado nas FFAA.

A modernização tecnológica constitui outro desafio incontornável. O E01 refere que a nova geração de militares terá de “adaptar-se rapidamente a tudo o que vem de novo e à complexidade tecnológica que esta mudança vai acarretar”, enquanto os comandantes atuais têm a responsabilidade de “preparar os regimentos” para essa transição. Neste sentido, o E04 considera prioritária a “criação de novas baterias”, especialmente para a utilização de drones, o que implica alterações profundas nos quadros orgânicos.

Apesar destas dificuldades, todos os entrevistados reconhecem oportunidades relevantes para o crescimento e valorização dos militares. O E02 destaca a importância das missões no estrangeiro, afirmando que “uma unidade que não tenha missões no estrangeiro é uma unidade morta”, considerando estas experiências fatores de retenção e motivação. No domínio formativo, os comandantes salientam que a carreira oferece acesso a “formação contínua e especializada”, permitindo o desenvolvimento de competências técnicas e de liderança que são “altamente valorizadas”, como referiu o E03.

O E01 estabelece um paralelo entre as oportunidades dos subalternos e dos oficiais superiores. Para os primeiros, destaca o “contacto com novos equipamentos” e a “participação na projeção dos mesmos” como aspetos centrais para o seu desenvolvimento profissional. Para os oficiais superiores, as oportunidades passam por “fazer o Curso de Promoção a Oficial Superior, o Curso de Estado-Maior ou ocupar cargos internacionais”.

O E02 salienta ainda a importância de uma orientação de carreira mais clara desde fases iniciais, de forma a garantir uma maior adequação entre as aspirações dos militares e os percursos disponibilizados pelas FFAA.

O E05 reforça esta perceção, sublinhando que “um dos principais desafios da carreira militar, especialmente no âmbito da Artilharia, é a escassez de recursos humanos, que compromete a eficácia no cumprimento das missões”. Acrescenta que “a evolução tecnológica impõe uma crescente necessidade de especialização”, exigindo formações constantes para acompanhar a rotatividade e a atualização dos conhecimentos técnicos. Face

a este cenário, defende ser “essencial reforçar o número de cargos associados aos RCE e QP do Exército”, assim como promover “maior flexibilidade na carreira”, melhorar as condições de treino e investir de forma continuada na formação técnica. Relativamente às oportunidades, o E05 realça o impacto positivo da “incorporação de sistemas de armamento avançados, inteligência artificial e a diversificação de missões internacionais” como fatores potenciadores do desenvolvimento e da valorização profissional.

Em síntese, os testemunhos dos comandantes evidenciam uma carreira marcada por exigências estruturais, operacionais e humanas, mas também por oportunidades relevantes para o crescimento profissional e pessoal. A resposta a estes desafios dependerá, segundo os entrevistados, da modernização dos equipamentos e das doutrinas, da valorização contínua das competências técnicas dos militares e da aposta estratégica na formação especializada e no aproveitamento das novas tecnologias emergentes.

#### **4.1.4. Retenção e Motivação**

A retenção e motivação dos oficiais e sargentos surgem como preocupações centrais expressas por todos os entrevistados. A estabilidade do efetivo, o envolvimento com a missão e o compromisso com a instituição são apontados como pilares essenciais, embora os testemunhos revelam que estes têm sido postos à prova por fatores estruturais, geracionais e organizacionais.

Vários comandantes referem a dificuldade em manter os militares motivados ao longo da carreira. O E01 reconhece que muitos desistem porque “a realidade não corresponde à expectativa”, seja por se sentirem desenquadrados, pela desilusão com as perspectivas salariais ou por encontrarem alternativas mais atrativas no setor civil. Neste contexto, salienta que os militares do Regime de Voluntariado e Contrato (RV/RC) têm menos tempo para ponderar decisões, enquanto os do QP conseguem adaptar-se melhor à instituição.

A forma como se processa o recrutamento é também referida como um fator determinante. Para o E01, se o ingresso for facilitado em demasia, pode atrair candidatos que “chegam ao regimento e não aguentam”, defendendo a necessidade de um equilíbrio entre o nível de exigência do processo e a realidade da vida militar. Considera ainda que o aumento da massa salarial foi uma das medidas mais impactantes na retenção, salientando que “medidas de carácter social, como o acesso a habitação a preços acessíveis, podem ter mais efeito do que medidas operacionais”.

O E02 corrobora a importância da compensação financeira, ainda que sublinhe que esta não é a única variável. Segundo ele, “por mais motivação que haja e gosto pela instituição, se não houver recompensação monetária justa, os militares não ficam”, reconhecendo que os esforços de retenção nem sempre têm impacto junto de quem, à partida, não se identifica com a instituição.

O E03 oferece uma perspectiva abrangente das iniciativas em curso para reforçar a atratividade da carreira militar. Refere “diversas iniciativas que procuram melhorar as condições de trabalho e proporcionar oportunidades de desenvolvimento”, destacando a habitação militar como ferramenta relevante, sobretudo nos primeiros anos de carreira. Aponta ainda as parcerias com instituições civis de ensino e o acesso a missões internacionais como fatores motivadores. Salariais são aplicadas, especialmente quando não diferenciam a responsabilidade entre postos. Além da remuneração, o E03 defende a adoção de horários mais flexíveis, programas de apoio à família e parentalidade e um reforço da proximidade do apoio psicológico nas unidades. Sublinha também a importância do reconhecimento formal do esforço dos militares, através de louvores ou distinções públicas, como elemento que influencia diretamente o compromisso com a instituição.

Por sua vez, o E04 menciona sugestões para compensar o esforço adicional exigido, nomeadamente através de propostas de revisão do regime de disponibilidade.

O E05 corrobora a visão dos restantes entrevistados, sublinhando que a escassez de recursos humanos disponíveis para o cumprimento das missões tem gerado uma “sobrecarga de trabalho”, o que aumenta a pressão sobre os militares e afeta negativamente o seu “desempenho e qualidade de vida pessoal e familiar”. Sublinha que este contexto constitui um dos principais desafios para a manutenção da motivação e do compromisso ao longo da carreira. Defende, por isso, que “a melhoria contínua das condições de trabalho e das medidas de bem-estar” é essencial para assegurar um ambiente mais equilibrado, produtivo e sustentável. O E05 enfatiza ainda a importância de uma gestão eficaz da carga de trabalho e de estratégias organizacionais que promovam a estabilidade emocional e profissional dos militares como formas fundamentais para reforçar a retenção nas unidades.

Em síntese, as entrevistas evidenciam que a motivação não depende apenas da remuneração ou do gosto pela carreira militar, mas de um conjunto articulado de fatores: condições de trabalho dignas, equilíbrio entre esforço e recompensa, reconhecimento institucional, acesso a oportunidades de valorização e medidas de bem-estar que assegurem a estabilidade pessoal e profissional dos militares. A retenção, por sua vez, está condicionada

por estas dimensões, exigindo estratégias coerentes e ajustadas às realidades atuais das unidades.

#### **4.1.5. Desempenho e Comprometimento com o Trabalho**

Os comandantes entrevistados identificam uma série de obstáculos que dificultam a manutenção de níveis elevados de empenho e eficácia, sobretudo num contexto de escassez de recursos humanos e de exigência operacional crescente.

O E01 enfatiza a importância de equilibrar a carga de trabalho com a vida pessoal dos militares, alertando que “se a carga de trabalho for de tal ordem que o militar deixa de ter capacidade para gerir a sua vida pessoal, o resultado será negativo”. Refere ainda que o número de tarefas aumentou, enquanto o efetivo tem vindo a diminuir, o que leva a uma sobrecarga individual e, conseqüentemente, ao risco de perda de motivação e desempenho. Sublinha que muitos militares não expressam abertamente o seu desconforto, pelo que cabe ao comandante “aperceber-se de como as pessoas estão”, comprometendo-se com uma liderança próxima e atenta às necessidades individuais.

O E02 reconhece que, embora os militares cumpram as ordens, existe uma dificuldade crescente em gerar um verdadeiro comprometimento com a missão. Considera que “esta nova geração cumpre sem contestar, mas não demonstra o comprometimento que deveria existir”, identificando a ausência de proatividade e de automotivação como um desafio significativo, sobretudo em tarefas que não são impostas diretamente pela cadeia hierárquica.

A visão do E03 reforça esta preocupação, considerando que manter os graduados motivados e comprometidos constitui “um desafio constante”, agravado por condicionamentos estruturais e organizacionais. Refere que a escassez de recursos humanos e a acumulação de funções “associadas à elevada exigência operacional levam ao desgaste físico e emocional”, podendo desencadear desmotivação quando não há compensação adequada nem perspectiva de melhoria no curto prazo. Além disso, aponta a falta de reconhecimento formal como um fator que contribui para a quebra do compromisso, razão pela qual a unidade procura ativamente reconhecer o esforço dos seus militares, seja em formatura, seja através de louvores e distinções.

Outro aspeto salientado pelo E03 é a influência das condições materiais no desempenho e na motivação: “o acesso limitado a infraestruturas modernas, equipamentos atualizados e condições de trabalho adequadas pode reduzir o entusiasmo e o sentido de

realização profissional”. Alerta ainda para os riscos da sobrecarga de tarefas, que “aumenta a probabilidade de erro e reduz a capacidade de resposta em situações críticas”.

O E05 reforça esta visão ao salientar que a escassez de recursos humanos gera “uma sobrecarga de trabalho” que exige “um esforço constante de adaptação”, aumentando a pressão sobre os militares e impactando negativamente “no seu desempenho e qualidade de vida pessoal e familiar”. Destaca que a melhoria contínua das condições de trabalho e das medidas de bem-estar é essencial para manter os militares motivados e comprometidos com a missão. Defende ainda que um ambiente de trabalho mais equilibrado, sustentado por uma gestão eficaz das atividades e pelo reforço dos laços de camaradagem, contribui decisivamente para preservar o desempenho elevado e o compromisso institucional.

Em conjunto, os testemunhos revelam que o desempenho e o compromisso com o trabalho não dependem apenas da vocação ou da formação dos militares, mas também das condições organizacionais, da gestão equilibrada das atividades e da qualidade da liderança exercida. A ausência de reconhecimento, a sobrecarga de tarefas, a falta de meios adequados, a pressão constante e a quebra do equilíbrio entre vida pessoal e profissional comprometem não só o envolvimento individual, mas também o desempenho geral da unidade.

#### **4.1.6. Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal**

A natureza exigente da profissão, a escassez de efetivos e a frequência dos serviços são apontados como fatores que afetam diretamente esta conciliação, embora se verifiquem esforços por parte das unidades para atenuar os efeitos destas exigências.

O E01 identifica a atribuição de períodos de descanso como uma das estratégias de compensação adotadas na sua unidade. Refere que, sempre que possível, permite que os militares “desanuviem e voltem mais frescos”, através de folgas organizadas ou pequenas atividades fora do ambiente militar, como visitas culturais. Sublinha que estas práticas, embora simples, são importantes para “minimizar o desgaste” associado à intensidade do serviço.

Já o E02 afirma que, na sua unidade, o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal “é conseguido”, ainda que reconheça que “a quantidade de serviços que o pessoal faz por semana tem impacto significativo” e constitui um dos fatores mais desfavoráveis à retenção. Considera que a maioria dos militares compreende as exigências associadas à função, mas alerta para os efeitos acumulativos das ausências frequentes, nomeadamente ao nível da vida familiar.

O E03 oferece uma visão mais estruturada e abrangente sobre esta temática. Refere que existe uma “preocupação permanente na gestão do tempo em serviço e na atribuição de folgas”, com o objetivo de garantir que os militares “têm períodos de descanso adequados entre serviços de segurança, missões e exercícios”. Defende que a regeneração da capacidade operacional depende, em grande parte, da possibilidade de os militares passarem tempo com as suas famílias. Acrescenta ainda que a unidade procura assegurar flexibilidade sempre que surgem situações pessoais sensíveis, como o nascimento de filhos ou problemas de saúde, evidenciando uma abordagem humana e adaptativa por parte da cadeia de comando.

O E04, de forma mais sucinta, destaca que a prática de treino físico regular contribui não só para a preparação física, mas também para o equilíbrio psicológico dos militares. Refere ainda que o acompanhamento psicológico está disponível e é feito de forma contínua, demonstrando sensibilidade para os efeitos acumulados da pressão do serviço.

O E05 acrescenta que, na sua unidade, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é promovido através de “um planeamento atempado das tarefas e de uma gestão eficaz das atividades atribuídas ao regimento ao longo do tempo”. Salienta a importância da prática desportiva regular e da participação em campeonatos militares como fatores que não só reforçam o bem-estar físico, mas também fortalecem “os laços de camaradagem”. Destaca ainda que é valorizada “a flexibilidade de horários”, compatibilizando a missão com pausas operacionais sempre que possível, e que se incentiva “uma cultura de diálogo franco”, onde os militares se sentem confortáveis para expor as suas preocupações junto da cadeia de comando. Estes elementos são apontados como decisivos para minimizar o desgaste associado às exigências da função e reforçar a estabilidade emocional dos militares.

Os testemunhos revelam que o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal depende tanto da gestão operacional como da capacidade de liderança para reconhecer e responder às necessidades individuais dos militares. Embora existam limitações estruturais difíceis de ultrapassar, os comandantes parecem empenhados em implementar medidas que promovam o bem-estar e evitem o desgaste excessivo, nomeadamente através da gestão cuidada dos períodos de descanso, da promoção da prática desportiva e da flexibilização dos horários em situações sensíveis.

#### **4.1.7. Bem-estar Físico e Mental**

As entrevistas evidenciam uma preocupação crescente com a promoção da saúde integral dos militares, sobretudo em contextos de elevada exigência e recursos limitados.

O E03 afirma de forma clara que o bem-estar dos militares “é uma prioridade”, dado o seu impacto direto na capacidade operacional. Refere que a unidade promove a prática desportiva regular, disponibilizando boas condições para o treino antes ou depois do expediente. Acrescenta ainda que “os militares mais velhos são sujeitos a avaliações médicas regulares”, e que há acesso a cuidados de saúde diversificados. Sublinha também a preocupação com a alimentação, destacando a existência de reforço alimentar em exercícios mais exigentes e a futura implementação de uma ementa vegetariana. A nível psicológico, a unidade dispõe de um militar com formação em primeiros socorros psicológicos, em articulação com o Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE), o que permite uma resposta inicial a situações de maior fragilidade emocional.

O E04 também refere o acompanhamento psicológico disponível, salientando que “é feito de forma contínua” e dirigido aos militares com maior necessidade. A este acompanhamento junta-se a prática regular de treino físico, apontada como uma ferramenta útil para a manutenção do bem-estar geral.

O E02 considera que o bem-estar “é garantido”, mas admite que “a percentagem de pessoal que precisa deste tipo de apoio é elevada”, sem que isso interfira de forma negativa com o serviço. Ainda assim, reconhece que o impacto da carga de serviços semanais pode prejudicar equilíbrio emocional e a retenção dos militares, sobretudo quando não acompanhado de mecanismos de compensação ou de acompanhamento psicológico adequado.

O E05 reforça a importância atribuída ao bem-estar físico e mental dos militares, considerando-o “uma prioridade constante” na sua unidade. Refere que esta dimensão é gerida através de “um planeamento atempado das tarefas” e de “uma gestão eficaz das atividades” atribuídas ao regimento, procurando assegurar a preservação do equilíbrio físico e emocional dos efetivos. O entrevistado destaca a prática desportiva regular e a participação nos campeonatos desportivos militares como iniciativas que contribuem tanto para o bem-estar físico como para o fortalecimento dos laços de camaradagem. Além disso, sublinha a realização de avaliações de saúde regulares e a disponibilização de apoio sempre que necessário, assim como a valorização da flexibilidade de horários e da promoção de uma

“cultura de diálogo franco”, permitindo aos militares exporem livremente as suas preocupações junto da cadeia de comando.

As respostas recolhidas demonstram que o bem-estar dos militares constitui uma preocupação cada vez mais presente nas unidades, embora subsista margem para reforçar os mecanismos de apoio, em especial no que respeita à saúde mental e à gestão preventiva do stress.

#### **4.1.8. Políticas Organizacionais**

As políticas organizacionais surgem nas entrevistas como um elemento fundamental para a adaptação das FFAA às exigências atuais e futuras, nomeadamente no que respeita à valorização do pessoal, à modernização da Artilharia e à adequação das estruturas ao novo contexto operacional.

O E01 defende que a carreira militar deve ser valorizada de forma estrutural, afirmando que “temos de dar à carreira e à instituição militar a importância que ela deve ter”, o que implica, entre outras medidas, um processo de recrutamento mais exigente e seletivo, que garanta maior compromisso dos candidatos. Aponta igualmente a relevância de medidas sociais, como o apoio à habitação, enquanto ferramentas eficazes para a fixação dos militares.

O E02 realça a importância da comunicação e da gestão de expectativas, propondo que as FFAA “abram o jogo com as novas gerações”, explicando desde cedo “o que existe, o que se espera de cada um e quais são as oportunidades”. Esta abordagem permitiria um melhor alinhamento entre os percursos individuais e as necessidades institucionais, contribuindo para maior estabilidade e motivação.

O E03 apresenta uma visão estratégica e abrangente, apontando diversas áreas que exigem investimento e reforma. Defende a atualização das políticas remuneratórias, mas alerta para os riscos de um eventual achatamento salarial, que poderá gerar descontentamento entre postos com maiores responsabilidades. Refere também a importância da flexibilização dos horários e da existência de programas de apoio à família e parentalidade. No que respeita à estrutura interna, destaca a necessidade de “adaptação das doutrinas de emprego e dos quadros orgânicos”, nomeadamente com a introdução de conteúdos formativos relacionados com novas tecnologias, como drones, munições inteligentes e sistemas de armas emergentes.

O E04, de forma sintética mas objetiva, propõe uma alteração ao dever de disponibilidade, sugerindo que o mesmo seja reestruturado “de forma a existir uma compensação monetária pelos serviços”, o que denota uma preocupação prática com a relação entre esforço e reconhecimento institucional.

O E05 sublinha a relevância das políticas organizacionais enquanto instrumento de suporte ao bem-estar e ao desempenho dos militares, reforçando a necessidade de uma gestão eficiente das atividades e de um planeamento atempado das tarefas para garantir um ambiente de trabalho mais equilibrado e sustentável. Destaca que a promoção da prática desportiva, o acompanhamento contínuo da saúde dos militares e a flexibilização de horários são medidas organizacionais que têm impacto direto na motivação e na retenção dos efetivos. Paralelamente, valoriza a existência de uma cultura de diálogo franco entre os militares e a cadeia de comando como parte integrante das boas práticas organizacionais, fundamentais para assegurar a coesão e a eficácia operacional no seio das unidades.

De modo geral, os testemunhos indicam que, embora existam avanços ao nível das políticas organizacionais, persistem lacunas que dificultam a retenção, o desenvolvimento e a motivação dos militares.

## **4.2. Questionários**

Os questionários foram concebidos para complementar as narrativas qualitativas, permitindo a triangulação dos dados e uma análise mais abrangente (Apêndice D). Para o tratamento e análise dos dados quantitativos recolhidos, recorreu-se ao software IBM SPSS Statistics.

Foi aplicado o teste do Qui-quadrado de independência ( $\chi^2$ ), com o objetivo de verificar se existiam associações estatisticamente significativas entre determinadas características da amostra e a frequência com que certos desafios foram assinalados. Complementarmente, recorreu-se ao coeficiente V de Cramer, que permite avaliar a força da associação entre as variáveis sempre que a relação identificada se revele estatisticamente significativa, sendo particularmente útil para interpretar a relevância prática dos resultados obtidos através do Qui-quadrado.

### **4.2.1. Caracterização da Amostra**

A amostra é composta por 97 militares de Artilharia, sendo a distribuição visual destes parâmetros apresentada no Apêndice E. Relativamente ao posto, a maioria dos

inquiridos pertence à categoria de sargento (71,1%), seguida de capitão/oficial subalterno (17,5%) e oficial superior (12,4%).

No que respeita ao tempo de serviço, este variou entre 1 e 50 anos, com uma média aproximada de 14 anos. Observa-se uma maior concentração de militares com 1 a 10 anos de experiência (53,6%), sendo a distribuição relativamente equilibrada nos restantes intervalos. Quanto à U/E/O de proveniência, verifica-se que os participantes provêm, maioritariamente, do RAAA1 (37,1%), seguido do RA4 (27,8%).

#### **4.2.2. Resultados por Unidade**

De seguida, apresentam-se os principais resultados obtidos em cada uma das unidades de proveniência, organizados por dimensão. Os dados evidenciam as perceções dominantes dos inquiridos e destacam as variações mais relevantes em função do posto e do tempo de serviço.

Quadro n.º 4 – Resultados dos Questionários do CMSM

CMSM	
Cultura Organizacional	A perceção da cultura organizacional dividiu-se entre positiva (35,3%) e neutra (41,2%). A maioria dos militares considera que a cultura influencia muito (47,1%) ou extremamente (29,4%) a motivação e o desempenho.
Igualdade, Inclusão e Bem-estar	A maioria dos militares considera que existem estratégias eficazes para promover a igualdade e inclusão (64,7%). Quanto ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, a maioria referiu apoio frequente (64,7%). A perceção revelou-se consistente entre postos.
Tecnologia e Inovação	A maioria dos militares considera que a unidade respondeu bem (52,9%) ou satisfatoriamente (17,6%) às mudanças tecnológicas, embora 29,4% indiquem uma resposta pobre. As perceções foram semelhantes entre postos.
Desafios e Oportunidades	Os desafios mais referidos foram a progressão na carreira (52,9%) e as condições de trabalho e remuneração (ambos 35,3%). Como oportunidades, destacaram-se as missões no estrangeiro (70,6%). Os sargentos evidenciaram maior foco nos desafios.
Políticas de Retenção	A maioria dos militares classificou as políticas de retenção como moderadamente eficazes (29,4%) ou ineficazes (29,4%), sendo que apenas 17,6% as consideraram efetivas. Os sargentos revelaram maior insatisfação (35,7% ineficazes), enquanto os capitães/oficiais subalternos se concentraram nas respostas moderadamente eficazes (66,7%). Já os oficiais superiores apresentaram uma distribuição equilibrada.
Feedback na Decisão	A maioria dos militares considera que o <i>feedback</i> é usado apenas às vezes (47,1%) na tomada de decisões, sendo que as restantes respostas se dividem entre raramente, frequentemente e nunca (17,6% cada).
Políticas Organizacionais	As medidas mais assinaladas foram melhorias na infraestrutura (70,6%) e as reformas da gestão de pessoal (64,7%). As políticas de inclusão foram pouco valorizadas (5,9%). Os capitães/oficiais subalternos e sargentos destacaram-se nas reformas de gestão de pessoal, enquanto os oficiais superiores valorizaram sobretudo as melhorias na infraestrutura.

Quadro n.º 5 – Resultados dos Questionários do RAAA1

RAAA1	
Cultura Organizacional	A maioria dos militares descreveu a cultura organizacional como positiva (41,7%) ou neutra (27,8%). Quanto à sua influência na motivação e no desempenho, 66,7% consideraram-na muito ou extremamente influente. Os oficiais superiores destacaram-se pelas perceções mais positivas (75%), enquanto os militares entre 1 a 10 anos de serviço apresentaram maior dispersão e críticas.
Igualdade, Inclusão e Bem-estar	A maioria dos militares considera que existem estratégias eficazes para a igualdade e inclusão (52,8%), embora 27,8% discordem. Quanto ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, as respostas foram maioritariamente críticas, com predominância das opções às vezes (44,4%) e raramente (25%).
Tecnologia e Inovação	As perceções sobre a resposta da unidade às mudanças tecnológicas foram maioritariamente críticas: 36,1% avaliaram-na como pobre e 13,9% como muito pobre. Apenas 16,7% atribuíram classificações positivas (boa ou excelente). Os sargentos e os militares de 1 a 10 anos de serviço foram os mais críticos, enquanto os restantes grupos revelaram perceções ligeiramente mais favoráveis.
Desafios e Oportunidades	Os principais desafios referidos foram remuneração (47,2%), o equipamento inoperacional (47,2%), as condições de trabalho (36,1%) e a conciliação trabalho-vida (38,9%). Como oportunidades, destacaram-se claramente as missões no estrangeiro (86,1%). Os militares com 1 a 10 anos de serviço foram os que mais assinalaram desafios.
Políticas de Retenção	As perceções sobre as políticas de retenção foram maioritariamente críticas: 58,3% consideraram-nas ineficazes e pouco eficazes, 30,6% moderadamente eficazes e apenas 11,1% efetivas. Os sargentos foram os mais insatisfeitos, enquanto os oficiais superiores demonstraram perceções mais positivas.
Feedback na Decisão	A maioria dos militares indicou que o <i>feedback</i> é usado às vezes (41,7%), raramente (30,6%) ou frequentemente (25%). Os sargentos foram os mais críticos (44,4% às vezes; 37% raramente), enquanto os oficiais superiores apresentaram perceções significativamente mais positivas (75% frequentemente; 25% sempre). Os capitães/oficiais subalternos mostraram maior dispersão.
Políticas Organizacionais	As reformas da gestão de pessoal (80,6%) e as melhorias na infraestrutura (66,7%) foram as mais referidas. As políticas de inclusão foram pouco valorizadas (5,6%). Os oficiais superiores destacaram-se com 100% em infraestrutura e 50% em tecnologia. Os militares com 1 a 10 anos de serviço foram os únicos a assinalar políticas de inclusão (14,3%).

Quadro n.º 6 – Resultados dos Questionários do RA4

Dimensão	RA4
Cultura Organizacional	69,2% dos inquiridos descreveram a cultura organizacional como positiva e 19,2% como muito positiva. Nas categorias de 21 a 30 anos de serviço, verificou-se 100% de respostas positivas, destacando-se um perfil claramente favorável.
Igualdade, Inclusão e Bem-estar	Apenas 40% dos militares avaliaram positivamente as estratégias de igualdade e inclusão. A perceção do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal foi mais crítica, com apenas 33,3% a referirem apoio frequente. Os oficiais superiores foram os que expressaram perceções mais positivas (66,7%).
Tecnologia e Inovação	A perceção da resposta da unidade às mudanças tecnológicas foi positiva: 42,3% classificaram-na como boa e 46,2% como satisfatória. Os oficiais superiores foram os mais positivos (66,7%).
Desafios e Oportunidades	Os principais desafios referidos foram a conciliação trabalho/vida pessoal (34,6%), o equipamento insuficiente (30,8%) e o treino operacional (30,8%). As oportunidades foram menos valorizadas, com destaque para os programas de bem-estar (7,7%). Os sargentos realçaram foco nos desafios relacionados com as condições de trabalho (100%) e progressão na carreira (75%), enquanto os oficiais superiores valorizaram mais as oportunidades de liderança (33,3%).
Políticas de Retenção	A maioria dos militares classificou as políticas de retenção como apenas moderadamente eficazes (42,3%) ou pouco eficazes (38,5%). Apenas 7,7% consideraram-nas efetivas. Os sargentos revelaram maior insatisfação (62,6%), enquanto os capitães/oficiais subalternos concentraram-se na avaliação moderadamente eficaz (71,4%). Apenas os militares mais jovens (1 a 10 anos de serviço) assinalaram políticas como efetivas (12,5%).
Feedback na Decisão	A maioria dos militares indicou que o <i>feedback</i> é utilizado apenas às vezes na tomada de decisões (57,7%), seguido de frequentemente (30,8%). Os sargentos foram os que mais referiram às vezes (56,3%) enquanto os capitães/oficiais subalternos referiram frequentemente (57,1%).
Políticas Organizacionais	As reformas da gestão de pessoal foram as mais assinaladas (73,1%), seguidas pelas mudanças tecnológicas (53,8%) e pelas melhorias na infraestrutura (50%). As políticas de inclusão foram pouco valorizadas (11,5%). Os sargentos assinalaram mais frequentemente as reformas na gestão de pessoal (68,8%), assim como os oficiais superiores (100%). Já os capitães/oficiais subalternos destacaram as mudanças tecnológicas (71,4%). Todos os militares entre 21 a 40 anos de serviço assinalaram reformas na gestão de pessoal (100%).

Quadro n.º 7 – Resultados dos Questionários do RA5

RA5	
Cultura Organizacional	A maioria dos militares descreveu a cultura organizacional como positiva (47,1%), embora também tenha surgido perceções negativas (17,6%) e muito negativas (11,8%). A influência da cultura na motivação e no desempenho foi considerada muito ou extremamente influente por 88,2% dos inquiridos. Os militares com 1 a 10 anos de serviço revelaram perceções mais críticas.
Igualdade, Inclusão e Bem-estar	A maioria dos militares considera que existem estratégias eficazes para promover a igualdade e inclusão (70,6%) e que o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é apoiado frequentemente (52,9%). As perceções revelaram-se consistentes entre postos.
Tecnologia e Inovação	As perceções sobre a resposta da unidade às mudanças tecnológicas foram mistas: 46,9% avaliaram-na positivamente, enquanto 47,1% a classificaram como pobre ou muito pobre. Os sargentos foram os mais críticos (63,7%) e os oficiais superiores destacaram-se pelas avaliações mais positivas (80%).
Desafios e Oportunidades	Os principais desafios identificados foram as condições de trabalho (52,9%), a remuneração (41,2%) e o equipamento inoperacional (47,1%). Quanto às oportunidades, destacaram-se as missões no estrangeiro (82,4%). Os sargentos foram os que mais assinalaram desafios, os oficiais superiores revelaram uma distribuição mais equilibrada e os capitães/oficiais subalternos registaram percentagens mais baixas nos desafios.
Políticas de Retenção	As perceções sobre as políticas de retenção revelaram-se fragmentadas: 53% consideraram-nas ineficazes ou pouco eficazes, enquanto 47% as classificaram como efetivas ou moderadamente eficazes. Os sargentos foram os mais críticos (72,8%), e os oficiais superiores os mais positivos (80% efetivas). Os militares com 1 a 10 anos de serviço não reconheceram a eficácia (85,8%).
Feedback na Decisão	As perceções sobre o uso do <i>feedback</i> na tomada de decisões foram pouco uniformes: 35,3% indicaram raramente, 29,4% frequentemente e apenas 5,9% sempre. Os sargentos foram os mais críticos, enquanto os oficiais superiores destacaram-se pela avaliação mais positiva (80% frequentemente; 20% sempre). Os militares com 1 a 10 anos de serviço referiram raramente (57,1%) como a opção mais comum. Por outro lado, os militares com 21 a 30 anos revelaram perceções mais positivas (80% frequentemente).
Políticas Organizacionais	As reformas mais assinaladas foram reformas na gestão de pessoal (82,4%), as melhorias na infraestrutura (82,4%) e as mudanças tecnológicas (35,3%). As políticas de inclusão foram pouco valorizadas (23,5%). Os oficiais superiores

---

foram os que mais referiram as políticas de inclusão (33,3%). Todos os postos demonstraram elevada concordância com as reformas da gestão de pessoal e as melhorias na infraestrutura. Os sargentos destacaram-se nas mudanças tecnológicas (45,5%), os oficiais superiores nas políticas de inclusão (33,3%) e os capitães/oficiais subalternos referiram menos estas reformas, destacando as melhorias na infraestrutura (100%).

---

## PARTE IV – DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

### CAPÍTULO 5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A análise dos dados revelou um conjunto de dimensões inter-relacionadas, através do cruzamento dos dados (Apêndice F e G) emergiram ainda fatores mais específicos como a disciplina, o espírito de equipa, o reconhecimento, entre outros.

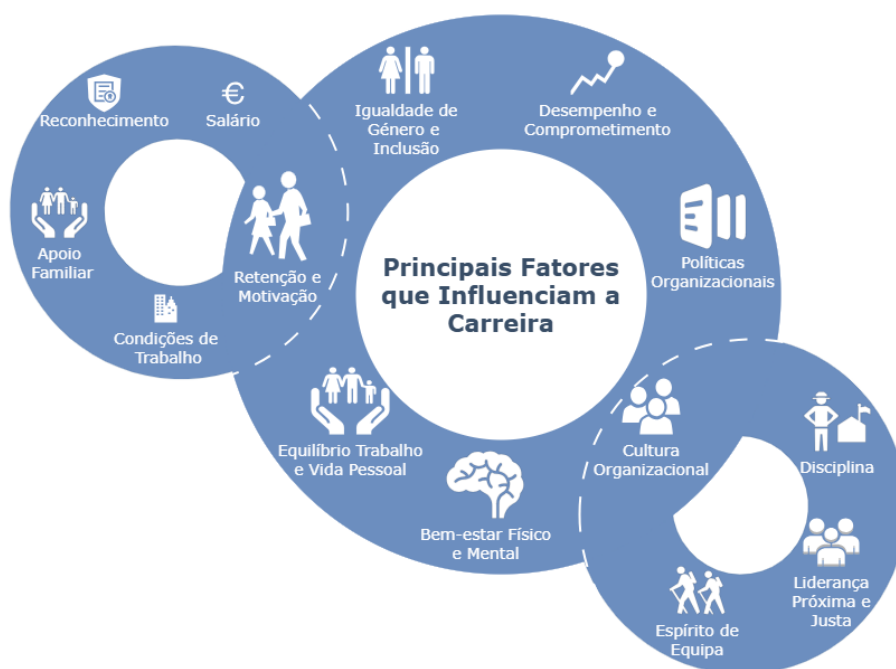


Figura n.º 3 – Diagrama dos Fatores que Influenciam a Carreira

#### 5.1. Cultura Organizacional

A análise revelou associações estatisticamente significativas entre a perceção da cultura organizacional, o tempo de serviço e a unidade de proveniência. Os militares com mais de 11 anos de serviço apresentaram perceções mais positivas. No que respeita à unidade, o RA4 destacou-se pela maior proporção de respostas positivas (69,2%), enquanto o CMSM e o RA5 evidenciaram maior dispersão nas perceções, incluindo avaliações negativas e muito negativas. Os comandantes relataram a perda progressiva da cultura específica da Artilharia, associada à escassez de meios humanos e materiais, à elevada rotatividade e ao desvio de foco para tarefas paralelas.

Quando questionados sobre o impacto da cultura organizacional no desempenho e motivação, 76,8% dos inquiridos consideraram-na muito ou extremamente influente. Esta percepção revelou associações estatisticamente significativas tanto com o tempo de serviço como com a unidade de proveniência. Em particular, os militares com 21 a 40 anos de serviço foram os que mais atribuíram um impacto elevado à cultura organizacional, assim como os respondentes do RA4 e RA5, onde mais de 65% consideraram-na muito influente. Estes resultados sugerem que a valorização da cultura institucional cresce com a experiência e varia em função do ambiente organizacional de cada unidade.

## **5.2. Igualdade de Género e Inclusão**

A igualdade de género e a inclusão de minorias foram percecionadas, pela maioria dos entrevistados, como dimensões já consolidadas no funcionamento das unidades. Tanto os dados qualitativos como os quantitativos revelam uma percepção predominantemente positiva com baixos níveis de problematização. Contudo, esta aceitação generalizada parece coexistir com uma ausência de estratégias proativas, sendo poucos os militares a reconhecerem a existência de políticas ou práticas concretas orientadas para a sua promoção. Esta impressão foi particularmente evidente entre os militares com menos tempo de serviço: apenas 44,2% dos inquiridos com 1 a 10 anos de serviço consideraram que a sua unidade implementa estratégias eficazes, face a 81,8% entre aqueles com 31 a 40 anos. Também a unidade de proveniência revelou influência clara: no RA5 (70,6%) e no CMSM (64,7%) predominou uma avaliação positiva, ao passo que no RA4 apenas 30,8% dos respondentes reconheceram a existência dessas estratégias.

## **5.3. Desafios e Oportunidades**

No domínio dos desafios percecionados pelos militares, a progressão na carreira foi o desafio mais frequentemente apontado pelos sargentos. A conciliação entre trabalho e vida pessoal destacou-se entre os militares com 21 a 30 anos de serviço (53,3%) e com 11 a 20 anos (44,4%), contrastando com apenas 18,2% entre aqueles com 31 a 40 anos de serviço. A percepção das condições de trabalho como desafio revelou variações entre as unidades: o RA5 registou a maior proporção de respostas afirmativas (52,9%), seguido do CMSM (35,3%) e do RAAA1 (36,1%), enquanto a menor incidência verificada no RA4 (11,5%), sugerindo que o contexto organizacional influencia de forma mais acentuada a percepção das condições laborais.

Entre as oportunidades identificadas, a percepção de melhores oportunidades de liderança destacou-se particularmente entre os sargentos (40,6%). Esta percepção também variou em função do tempo de serviço, com maior valorização entre os militares com 11 a 20 anos (47,2%) e 1 a 10 anos (38,5%). O acesso a novas tecnologias foi mais valorizada no RA5 (41,2%) e menos no RAAA1 (25%). Já os programas de bem-estar, apesar da sua frequência reduzida, foram mais reconhecidos entre os oficiais superiores (33,3%) e pelos militares com mais de 40 anos de serviço (100%), sugerindo uma valorização diferenciada em função do posto e da experiência acumulada. A participação em missões no estrangeiro, por sua vez, destacou-se como a oportunidade mais consensual e transversal entre os grupos, com elevada valorização. As entrevistas confirmaram estas tendências, sublinhando a importância da formação técnica, da especialização e da projeção internacional como fatores críticos para a valorização e retenção dos militares.

#### **5.4. Retenção e Motivação**

Relativamente à eficácia das políticas de retenção e motivação, os sargentos foram o grupo que mais frequentemente reconheceu eficácia nestas políticas (63,8%), seguidos dos oficiais superiores (58,3%) e dos capitães/oficiais subalternos (47,1%). No que respeita ao tempo de serviço, observou-se uma associação forte, sendo os militares com 21 a 30 anos de serviço aqueles que mais destacaram a eficácia das políticas (70,0%). Também a variável unidade apresentou uma associação clara, sendo o RA5 a unidade onde esta percepção foi mais positiva (82,4%), contrastando com o RA4, onde apenas 30,8% dos militares consideraram eficazes as políticas de retenção e motivação.

#### **5.5. Desempenho e Bem-estar**

A análise dos dados revelou uma percepção globalmente crítica quanto ao suporte fornecido pelas unidades para gerir o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Apenas 9,3% dos inquiridos afirmaram receber este tipo de apoio frequentemente ou sempre, enquanto 37,1% referiram que isso ocorre apenas às vezes e outros 37,1% indicaram que acontece raramente. A variável tempo de serviço apresentou uma associação forte e significativa, destacando-se os militares com 21 a 30 anos de serviço, dos quais 60% indicaram receber este apoio com frequência. Já os mais jovens (1 a 10 anos) mostraram maior dispersão nas respostas. A unidade de proveniência também evidenciou uma associação forte e significativa, sendo no CMSM (64,7%) e no RA5 (52,9%) onde mais se reconheceu a

existência regular deste tipo de suporte, contrastando com o RA4, com apenas 38,5% a assinalarem apoio frequente.

Estas perceções encontram reflexo nas entrevistas realizadas, o E03 e o E05 destacaram medidas como o planeamento atempado das tarefas, a prática desportiva regular e a valorização da flexibilidade de horários como formas de preservar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. No entanto, também foi reconhecida a elevada necessidade de apoio psicológico (E02) e os efeitos da carga de trabalho excessiva (E05), confirmando as limitações apontadas nos questionários.

## **5.6. Políticas Organizacionais**

Relativamente à forma como as unidades têm respondido às mudanças tecnológicas e aos novos paradigmas de guerra, os resultados revelaram uma perceção mista: os sargentos apresentaram uma maior frequência de respostas negativas (entre pobremente e muito pobremente), enquanto os oficiais superiores atribuíram maioritariamente classificações boas ou satisfatórias. No que respeita ao tempo de serviço, a associação foi forte, destacando-se os militares com 21 a 30 anos, que atribuíram 60% de respostas boas, contrastando com os mais jovens (1 a 10 anos), cujas respostas estiveram mais dispersas e negativas (42,3% entre pobre e muito pobre). Também a unidade de proveniência apresentou uma associação forte e significativa: o CMSM destacou-se positivamente, com 52,9% dos seus militares a classificarem a resposta da unidade como boa, enquanto o RAAA1 registou a maior proporção de avaliações negativas (50% entre pobre e muito pobre).

Relativamente às mudanças estruturais consideradas necessárias, os inquiridos destacaram principalmente a reforma da gestão de pessoal (75,3%) e a melhoria da infraestrutura (64,9%). A valorização da reforma da gestão de pessoal apresentou uma associação significativa com o tempo de serviço, sendo mais destacada entre os militares com 11 a 30 anos de serviço (90%). Já no que toca à melhoria da infraestrutura, observou-se uma associação fraca a moderada com a unidade de proveniência, sendo no RA5 (82,4%) e no CMSM (70,6%) onde mais se assinalou esta necessidade. Por contraste, apenas 10,3% dos militares referiram a necessidade de mudanças nas políticas de inclusão, o que sugere uma perceção de maior consolidação dessa dimensão.

Também os comandantes destacaram a urgência de reestruturar o sistema de progressão, clarificar os percursos de carreira e ajustar o processo de recrutamento para atrair perfis mais comprometidos. Adicionalmente, as melhorias de infraestrutura foram

associadas, nas entrevistas, à criação de melhores condições de treino, alojamento e apoio ao bem-estar. A modernização tecnológica, apesar de ter apresentado menor consenso nos dados quantitativos, foi valorizada nas entrevistas como uma área estratégica, sobretudo no que respeita à introdução de novos sistemas e à reformulação dos quadros orgânicos.

A análise revelou que a perceção sobre a utilização do *feedback* dos militares nos processos de decisão varia significativamente. Os oficiais superiores foram o grupo que demonstrou uma perceção mais favorável (75% frequentemente ou sempre). A nível organizacional, o RA5 (52,9%) e o CMSM (47,1%) foram as unidades onde mais se reconheceu esta prática, contrastando com o RA4, onde 57,7% dos militares referiram que o *feedback* é raramente ou nunca tido em conta.

### 5.7. Síntese dos Principais Resultados

A análise dos resultados permitiu identificar um conjunto consistente de facilitadores, desafios e propostas de melhoria (Figura n.º 4). Os facilitadores são reconhecidos como elementos que reforçam a motivação e o compromisso, enquanto os desafios estão frequentemente associados à quebra do desempenho e à intenção de saída da carreira. As propostas de melhoria surgem como respostas aos constrangimentos identificados e estratégias fundamentais para promover a retenção, valorizar o desempenho e garantir a sustentabilidade do sistema.

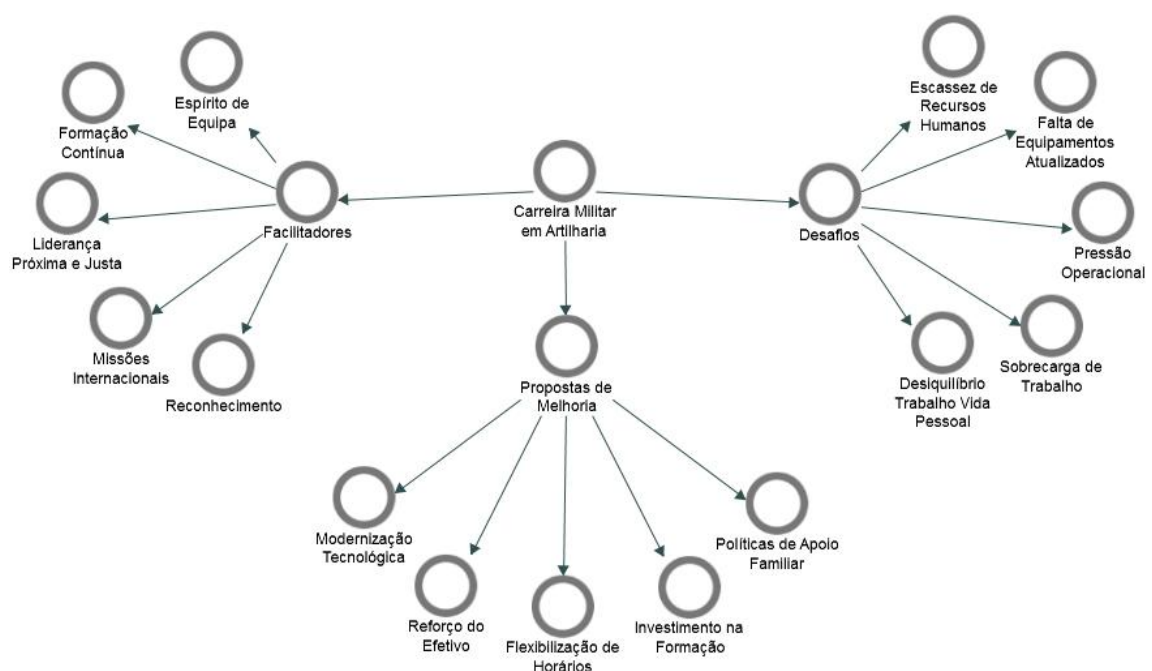


Figura n.º 4 – Mapa conceitual dos facilitadores, desafios e propostas de melhoria

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente investigação permitiu compreender que a carreira dos oficiais e sargentos de Artilharia é moldada por um conjunto interligado de fatores socioculturais e organizacionais. Verificaram-se associações estatisticamente significativas entre variáveis como o tempo de serviço, a unidade de proveniência e as percepções sobre cultura organizacional, igualdade, motivação e desempenho. Os militares valorizam práticas de liderança próximas, missões internacionais, oportunidades de formação e reconhecimento institucional. Por outro lado, a escassez de efetivos, a sobrecarga de trabalho e as limitações nas condições de trabalho foram apontadas como principais entraves à motivação e retenção. As tendências identificadas nos dados quantitativos aprofundaram a análise qualitativa, trazendo contexto e significado aos resultados.

Em resposta à PD 1: “Que determinantes são inerentes à carreira militar dos oficiais e sargentos de Artilharia?”, conclui-se que estes se distribuem entre fatores organizacionais e socioculturais, cuja interação influencia de forma determinante a motivação, o desempenho e a permanência dos militares na carreira. No plano organizacional, destacam-se a cultura institucional das unidades, a eficácia das políticas de retenção, as condições de trabalho, a organização das tarefas e a natureza da liderança exercida. A forma como o trabalho é distribuído e planejado, bem como a proximidade, justiça e exigência dos comandantes, revela impacto direto no bem-estar e na percepção de apoio institucional. Já entre os fatores socioculturais, sobressaem a valorização da missão, a igualdade de oportunidades, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a percepção de justiça organizacional, entendida como o sentimento de tratamento equitativo na gestão de oportunidades, recompensas e responsabilidades. Estes determinantes, de natureza interdependente, moldam o compromisso dos militares com a instituição e condicionam a forma como vivenciam o seu percurso.

No que concerne à PD 2: “Em que medida esses fatores moldam a trajetória dos oficiais e sargentos de Artilharia?” concluiu-se que os determinantes identificados têm um impacto estrutural na experiência e evolução dos militares ao longo da carreira. A cultura organizacional revelou-se particularmente influente nos primeiros anos, funcionando como fator de integração e motivação inicial. À medida que o tempo de serviço avança, fatores como a percepção de reconhecimento, a existência de oportunidades de valorização, a qualidade da liderança e as condições de trabalho ganham maior peso na decisão de

permanência ou saída. A trajetória individual é, assim, condicionada por um equilíbrio entre expectativas, exigências e recompensas, sendo esse equilíbrio percebido de forma distinta consoante o posto, o tempo de serviço e a unidade de proveniência. Unidades com contextos organizacionais mais favoráveis tendem a potencializar o compromisso e a satisfação, enquanto ambientes marcados por sobrecarga, rotatividade e falta de reconhecimento contribuem para o desgaste e a intenção de abandono.

Por fim, em resposta à PD 3: “Que propostas podem ser apresentadas para mitigar os efeitos desses determinantes?” identificam-se um conjunto de medidas com potencial para promover a motivação, a valorização e a retenção dos militares. No plano estrutural, destaca-se a necessidade de modernização das infraestruturas e dos equipamentos, bem como a reestruturação dos quadros orgânicos, por forma a adequá-los às exigências operacionais contemporâneas. A nível organizacional, recomenda-se a flexibilização dos horários, o reforço da liderança próxima e justa, e a definição de percursos de carreira mais claros, realistas e adaptados aos diferentes perfis e fases da vida militar. A valorização da carreira passa ainda por um investimento continuado na formação técnica e na especialização, pela atualização das políticas remuneratórias e pela implementação de medidas de apoio social, como o acesso à habitação e o apoio à conciliação entre trabalho e vida pessoal. Por fim, o reconhecimento formal do esforço e desempenho, através de mecanismos simbólicos e institucionais.

Desta forma é possível responder à PP: “Quais são as principais contingências, desafios e oportunidades adstritos à carreira militar dos oficiais e sargentos de Artilharia?”. As principais contingências observadas prendem-se com a escassez de recursos humanos e materiais, a rigidez das estruturas organizacionais e a acumulação de tarefas que vão além da componente operacional. Estes fatores condicionam a estabilidade e o desenvolvimento profissional dos militares. Entre os desafios mais expressivos destacam-se a retenção de efetivos qualificados, a dificuldade em assegurar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e a exigência crescente de adaptação tecnológica. Em contrapartida, as oportunidades mais valorizadas incluem o acesso a formação contínua e especializada, a participação em missões internacionais, o fortalecimento de práticas de liderança próximas e o reforço de uma identidade profissional coesa, assente na valorização institucional e no espírito de corpo. Estes elementos configuram-se como eixos estratégicos para a sustentabilidade e atratividade da carreira militar em Artilharia.

Este estudo apresentou algumas limitações. Uma das principais foi o número reduzido de voluntários que responderam ao questionário, o que poderá ter condicionado a

representatividade dos resultados, especialmente em unidades com menor taxa de resposta. Embora os dados obtidos tenham sido relevantes e estatisticamente significativos em várias dimensões, a amostra limitada pode não refletir a totalidade das percepções existentes entre os oficiais e sargentos de Artilharia. Além disso, a ausência de respostas de alguns grupos ou postos pode ter influenciado a leitura de tendências internas a cada unidade. Outra limitação relaciona-se com o facto de a amostra estar restrita ao universo da Artilharia, pelo que os resultados não podem ser generalizados a outras armas ou ramos das FFAA. Por fim, importa referir as restrições de tempo e recursos disponíveis para a realização do estudo, que condicionaram a amplitude da recolha de dados e a possibilidade de aprofundar algumas análises. A investigação foi desenvolvida num prazo definido e com meios limitados, o que impôs escolhas metodológicas mais contidas.

Sugere-se que futuras investigações repliquem esta abordagem noutras armas e serviços, possibilitando comparações com os resultados obtidos na Artilharia. A repetição do estudo no futuro poderá igualmente ser pertinente, especialmente quando a integração dos praças de Artilharia em regime de QP estiver mais consolidada, dado que esta realidade se encontra ainda numa fase inicial. Estudos longitudinais podem ser úteis para acompanhar a evolução das percepções ao longo do tempo, nomeadamente em períodos de reforma organizacional. Por fim, seria relevante investigar o impacto direto das políticas recentemente implementadas, como o novo regime de remuneração.

Este trabalho contribuiu para a compreensão aprofundada das condições da carreira militar no contexto da Artilharia, identificando os fatores críticos que afetam a motivação, o desempenho e a permanência dos militares. Ao combinar uma abordagem mista e dar voz aos próprios intervenientes, o estudo fornece subsídios relevantes para a definição de políticas mais eficazes de retenção e valorização do capital humano nas Forças Armadas Portuguesas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, G. B. (1993). Organizational metapatterns: Tacit relationships in organizational culture. *Administration and Society*, 25(2), 139-159.
- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A., & Lönnqvist, J. (2005). The relationship between job-related burnout and depressive disorders - results from the Finnish Health 2000 Study. *Journal of Affective Disorders*, 88(1), 55-62.
- Alves, J. H. E. (1999). A mulher e as Forças Armadas Portuguesas. *Nação e Defesa*, (88), 71-80.
- Azevedo, J., & Pereira, H. (2025). Gender and sexual minorities in the armed and police forces: Perceptions and mental health implications of Portuguese militaries - A qualitative study. *Armed Forces & Society*, 51(3), 313-336.
- Belkhodja, O., Amara, N., Landry, R., & Ouimet, M. (2007). The extent and organizational determinants of research utilization in Canadian health services organizations. *Science Communication*, 28(3), 377-417.
- Billett, S. (2011). *Vocational Education: Purposes, Traditions and Prospects*. Springer.
- Brooks, S. K., & Greenberg, N. (2018). Non-deployment factors affecting psychological wellbeing in military personnel: literature review. *Journal of Mental Health*, 27(1), 80-90. <https://doi.org/10.1080/09638237.2016.1276536>
- Campehouldt, L. V., Marquet, J., & Quivy, R. (2019). *Manual de investigação em Ciências Sociais* (5ª Edição). Gradiva.
- Charles, C. M. (1998). *Introduction to educational research* (3ª Edição). Longman.
- Coutinho, C. P. (2015). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2ª Edição). Almedina.
- Correia, A. de M. (2017). Que futuro para a indústria europeia de defesa? *Revista Militar*, (2587/2588), 681-706.
- Costa, P. S. (2024). Desafios das Forças Armadas na sequência da invasão Russa à Ucrânia. *Revista Militar*, (2669/2670), 585-592.
- Croon, E., Sluiter, J., Kuijer, P. P., & Frings-Dresen, M. (2005). The effect of office concepts on worker health and performance: A systematic review of the literature. *Ergonomics*, 48(2), 119-34. <https://doi.org/10.1080/00140130512331319409>
- De Greef, M., & Van den Broek, K. (2004). *Quality of the working environment and productivity: Research findings and case studies*. European Agency for Safety and

Health at Work.

- Enzmann, D., Schaufeli, W. B., Jansen, P., & Rozenman, A. (1998). Dimensionality and validity of the Burnout Measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(3), 331-351.
- Ferrão (2024). A situação mais preocupante para as FFAA são as tabelas remuneratórias dos militares. *Nascer do SOL*. <https://sol.sapo.pt/2024/04/13/general-mendes-ferrao-a-situacao-mais-preocupante-para-as-ffaa-sao-as-tabelas-remuneratorias-dos-militares/>
- Flick, U. (2004). *Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa* (2ª Edição). Bookman.
- Fortin, M.F. (1999). *O Processo de Investigação Da concepção à realização*. Luso Ciência.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). *The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?* Oxford Martin Programme.
- Gonçalves, F. M. (2013). Militares do sexo feminino no exército português - os últimos 20 anos. *Revista Militar*, (2536), 393-413.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, J. N. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Grilo, A. J. R. (2004). *Deontologia Militar Percepção de elementos caracterizadores da cultura e ambiente militar para o Século XXI* [Trabalho individual de longa duração, Instituto de Altos Estudos Militares]. Repositório Institucional do Instituto de Altos Estudos Militares
- Honkonen, T., Ahola, K., Pertovaara, M., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A., & Lönnqvist, J. (2006). The association between burnout and physical illness in the general population - results from the Finnish Health 2000 Study. *Journal of Psychosomatic Research*, 61(1), 59-66.
- Loureiro, N. A. R. S. (2023). *Influência da formação militar de carreira no desenvolvimento de competências dos militares das forças armadas portuguesas*. Instituto Universitário Militar.
- Mandeiro, N. (2024). Quanto ganha um militar? De 821,83€ a 6.558,53€. *CNN Portugal*. <https://cnnportugal.iol.pt/reclutamentoobligatorio/soldados/quanto-ganha-um-militar-de-821-83-a-6-558-53/20240405/660e7757d34e0498921f5e36>
- Morais, D., 2016. A Integração da Perspetiva do Género nas Operações Militares. Vantagens e Desafios a Ultrapassar. *Revista de Ciências Militares*, IV (2), 359-395.
- Paranhos, R., Figueiredo Filho, D. B., Rocha, E. C. da, Silva Júnior, J. A. da, & Freitas, D. (2016). Uma introdução aos métodos mistos. *Sociologias*, 18(42), 384-411.
- Pardal, L. & Correia, E. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Areal Editores

- Pereira, R., & Eusébio, R. (2021). Riscos psicossociais. Uma ameaça no meio militar: O papel da autoeficácia, qualidade da liderança geral e conflito trabalho-família no burnout. *Sociologia On Line*, (27), 79-98.
- Redko, L. L., Kuleshin, M. G., Goncharov, V. N., Kovalskaia, O. Yu., & Ivashova, V. A. (2020). Sustainable Development of Educational Organizations in a Rural Region: Socio-Cultural Determinants. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 147, 145-148. Proceedings of the International Conference on Policies and Economics Measures for Agricultural Development (AgroDevEco 2020).
- Repartição de Abonos/Direção de Serviços de Pessoal/Comando do Pessoal. (2025). *Atualizações remuneratórias com impacto nos abonos do pessoal do Exército*. Exército Português.
- Rijo, F., Marreiros, J., Mairos, J., & Paquete, O. (2018). A retenção dos militares nas forças armadas. *Revista de Ciências Militares*, 6(1), 333-356.
- Robbins, S.P. (2005). *Comportamento organizacional* (11ª Edição). Pearson Prentice Hall.
- Romão, A., Baltazar, S. M., Rosado, D. P., Fonseca, D., & Lopes, H. S. (2020). Reserva e reforma no Exército Português: Os números e as reconfigurações. *Sociologia On Line*, (22), 138-163.
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos Essenciais de Sociologia Geral* (1ª Edição). Gradiva.
- Rosado, D., Romão, A., Baltazar, M. S., & Fonseca, D. (2017). Forças Armadas, Cultura Organizacional e Valores Partilhados: Estratégia, Profissionalismo Militar e Desafios na Gestão de Recursos Humanos do Exército. *Proceedings of the II International Meeting of ISSOW*.
- Santos, L. A., & Lima, J. V. (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (Cadernos do IUM N.º 8, 2ª Edição). IUM.
- Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J.F., & Silverman, D. (2007). *Qualitative research practice*. Sage Publications.
- Vicente, J. P. N. (2007). Inovação, Revolução e Transformação Militar em Curso: Contributos para um Enquadramento Conceptual. *Revista Militar*, (2461/2462), 257-0.
- Walton, R. E. (1973). *Quality of working life: What is it?* *Sloan Management Review*, 15(1), 11.
- Whelan, C. (2016). Organisational culture and cultural change: A network perspective. *Australian & New Zealand Journal of Criminology*, 49(4), 503-519.
- Wiersma, W. (1995). *Research methods in Education: An introduction* (6ª Edição). Allyn and Bacon.

Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos* (2ª Edição). Bookman.

# APÊNDICES

## APÊNDICE A – MODELO DE ANÁLISE

Quadro n.º 8 – Modelo de Análise

<b>Título</b>		
<b>Uma Análise Multifatorial dos Determinantes Socioculturais e Organizacionais adstritos à Carreira Militar dos Oficiais e Sargentos de Artilharia: Contingências, Desafios e Oportunidades</b>		
<b>Delimitação do Tema</b>	<b>Temporal</b>	No ano de 2025
	<b>Espacial</b>	Portugal
	<b>Concetual</b>	Determinantes Socioculturais e Organizacionais
<b>Objetivo Geral</b>		<b>Pergunta de Partida</b>
Explorar, identificar e avaliar as contingências, os desafios e as oportunidades adstritos à carreira militar dos oficiais e sargentos de Artilharia.		Quais são as principais contingências, desafios e oportunidades adstritos à carreira militar dos oficiais e sargentos de Artilharia?
<b>Percorso da Investigação</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Perguntas</b>
	<b>Específicos</b>	<b>Derivadas</b>
	OE1 – Explorar as determinantes inerentes à carreira militar dos oficiais e sargentos de Artilharia.	PD1 – Que determinantes são inerentes à carreira militar dos oficiais e sargentos de Artilharia?
	OE2 – Identificar de que forma esses fatores moldam a trajetória dos oficiais e sargentos de Artilharia.	PD2 – Em que medida esses fatores moldam a trajetória dos oficiais e sargentos de Artilharia?

OE3 – Avaliar as consequências desses determinantes, apresentando propostas para resultados institucionais mais robustos em termos de retenção e fidelização de recursos humanos.

PD3 – Que propostas podem ser apresentadas para mitigar os efeitos desses determinantes?

<b>Método Científico</b>	<b>Posicionamento</b>	Epistemológico	Interpretativismo/Construtivismo
	<b>Raciocínio</b>	Indutivo	
	<b>Estratégia de Investigação</b>	Mista	
	<b>Desenho da Pesquisa</b>	Estudo de Caso	
	<b>Técnicas de Recolha de Dados</b>	Questionários; Entrevistas Semiestruturadas; Observação Direta	
<b>Estado da Arte</b>	<b>Conceito</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Componente</b>
	<b>Capítulo 1</b>	Determinantes Socioculturais	Valores, Normas e Expetativas Sociais
		Determinantes Organizacionais	Desafios Contemporâneos e Oportunidades de Desenvolvimento
	<b>Capítulo 2</b>	Remuneração	
		Segurança e Saúde Ocupacional	
		Desenvolvimento e Utilização de Competências	
		Crescimento e Estabilidade Profissional	
Convergência do Trabalho com a Vida Pessoal			
Comprometimento Organizacional			

## **APÊNDICE B – DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

### **Termo de consentimento para participação em entrevista/Trabalho de Investigação Aplicada**

No âmbito do término do ciclo de estudos do Mestrado Integrado em Ciências Militares na especialidade de Artilharia, está a ser elaborado este Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) na Academia Militar, intitulado “Uma Análise Multifatorial dos Determinantes Socioculturais e Organizacionais Adstritos à Carreira Militar dos Oficiais e Sargentos de Artilharia: Contingências, Desafios e Oportunidades”. Este estudo pretende explorar as complexidades e os diversos fatores que influenciam a carreira e a retenção de oficiais e sargentos de artilharia no contexto militar português.

Esta investigação tem como autor a Aspirante de Artilharia Maria João Fernandes Dâmaso e como orientador o Tenente-Coronel de Administração Militar (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado.

A entrevista será do tipo semiestruturada composta por um guião com seis perguntas.

Termos da participação na investigação:

1. A minha participação é inteiramente voluntária e pode ser interrompida em qualquer momento sem necessidade de justificação.
2. Fui devidamente informado sobre o trabalho de investigação. Os objetivos da minha participação como entrevistado foram claramente explicados e compreendi-os completamente.
3. A entrevista terá uma duração estimada de 45 a 60 minutos.
4. Concordo que o investigador tome notas e grave a entrevista em áudio. Estou ciente de que posso optar por não permitir a gravação em qualquer fase da entrevista, podendo retirar-me do estudo sem quaisquer implicações.
5. Compreendo que a minha identidade não será divulgada em nenhum documento ou publicação resultante desta entrevista. Autorizo a utilização confidencial de informações sobre a minha ocupação ou área de pesquisa. A confidencialidade das minhas informações pessoais será rigorosamente mantida.

6. Li e compreendi as declarações deste documento. Todas as minhas dúvidas foram esclarecidas e concordo voluntariamente em participar nesta investigação.

7. Recebi uma cópia deste termo de consentimento assinada pelo entrevistador.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2025

Assinatura do Participante,

\_\_\_\_\_

Assinatura do Investigador,

\_\_\_\_\_

## **APÊNDICE C – GUIÃO DA ENTREVISTA**

### **GUIÃO DA ENTREVISTA**

1. Como descreveria a cultura organizacional da sua unidade e de que forma ela influencia o desempenho e a motivação dos oficiais e sargentos sob o seu comando?
2. No que diz respeito à promoção da igualdade de género e à inclusão de minorias, que estratégias são implementadas e a eficácia das mesmas?
3. Quais considera serem os principais desafios e oportunidades para a carreira militar atualmente? Que mudanças acredita serem necessárias nas políticas organizacionais das Forças Armadas para melhor adaptar-se às exigências futuras na Artilharia?
4. Face aos desafios de retenção e motivação, que políticas ou iniciativas têm sido mais eficazes em manter os oficiais e sargentos envolvidos e comprometidos com a carreira militar? Quais poderiam ser implementadas?
5. Quais são os principais desafios que encontra ao motivar os oficiais e sargentos, e como isso afeta a qualidade de vida e o desempenho no trabalho?
6. Como é que o bem-estar físico e mental dos militares são administrados na sua unidade e que medidas são tomadas para ajudar os militares a gerir o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal?

## APÊNDICE D – GUIÃO DO QUESTIONÁRIO

### GUIÃO DO QUESTIONÁRIO

Este questionário é parte integrante de um estudo académico intitulado “Uma Análise Multifatorial dos Determinantes Socioculturais e Organizacionais adstritos à Carreira Militar dos Oficiais e Sargentos de Artilharia: Contingências, Desafios e Oportunidades”, conduzido como requisito para a conclusão do Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Artilharia da Academia Militar. O objetivo desta investigação consiste na análise dos fatores organizacionais e socioculturais nas carreiras dos oficiais e sargentos de Artilharia. As informações recolhidas serão utilizadas exclusivamente para análise académica, garantindo-se a confidencialidade e o anonimato de todas as respostas. A sua participação contribuirá para a profundidade e validade dos resultados.

Posto:

Tempo de Serviço:

Unidade/Estabelecimento/Órgão (U/E/O):

**Instruções:** O questionário é composto por 10 perguntas. Por favor, responda às seguintes questões marcando a opção que melhor representa a sua opinião ou experiência.

1. Como descreveria a cultura organizacional da sua U/E/O?

- Muito positiva
- Positiva
- Neutra
- Negativa
- Muito negativa

2. Em que medida acredita que a cultura organizacional influencia o desempenho e a motivação na sua U/E/O?

- Extremamente influente
- Muito influente
- Moderadamente influente
- Pouco influente
- Nada influente

3. A sua U/E/O implementa estratégias eficazes para promover a igualdade de género e a inclusão de minorias?

- Sim
- Não
- Em parte

4. Como é que a sua unidade tem respondido às mudanças tecnológicas e aos novos paradigmas de guerra?

- Excelentemente
- Bem
- Satisfatoriamente
- Pobrememente
- Muito pobrememente

5. Atualmente, quais são os principais desafios na sua carreira militar?

- Progressão de Carreira
- Condições de Trabalho
- Remuneração
- Treino Operacional
- Desenvolvimento Tecnológico
- Colocações
- Conciliação entre Trabalho e Vida Pessoal
- Equipamento Inoperacional ou Insuficiente
- Outro (especifique): \_\_\_\_\_

6. Além dos desafios, que oportunidades identifica para a carreira militar dos oficiais e sargentos?

- Missões no Estrangeiro
- Melhores Oportunidades de Liderança
- Acesso a Novas Tecnologias
- Programas de Bem-estar
- Outro (especifique): \_\_\_\_\_

7. Como descreveria a eficácia das políticas de retenção e motivação na sua U/E/O?
- Muito eficazes
  - Eficazes
  - Moderadamente eficazes
  - Pouco eficazes
  - Ineficazes
8. Que tipo de mudanças nas políticas organizacionais considera necessárias para as Forças Armadas se adaptarem às exigências futuras?
- Mudanças Tecnológicas
  - Reformas na Gestão de Pessoal
  - Políticas de Inclusão
  - Melhorias na Infraestrutura
  - Outro (especifique): \_\_\_\_\_
9. O *feedback* dos militares é frequentemente utilizado na tomada de decisões na sua U/E/O?
- Sempre
  - Frequentemente
  - Às vezes
  - Raramente
  - Nunca
10. A sua U/E/O fornece suporte adequado para gerir o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal?
- Sempre
  - Frequentemente
  - Às vezes
  - Raramente
  - Nunca

Muito obrigado pela sua participação neste questionário. A sua contribuição é fundamental para o sucesso da investigação e para a melhoria contínua das Forças Armadas.

## APÊNDICE E – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

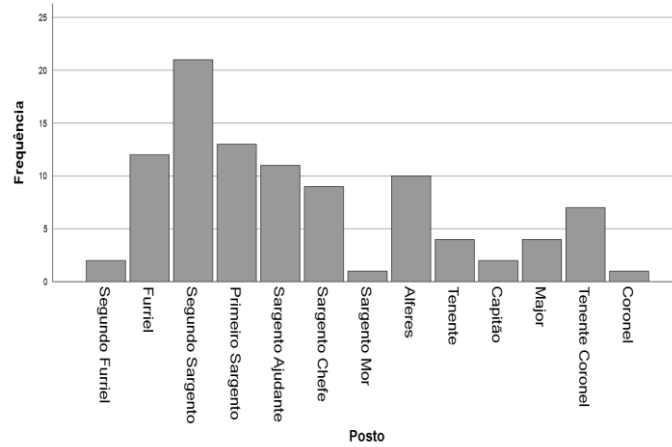


Figura n.º 5 – Gráfico de Barras da Frequência de Postos dos Inquiridos

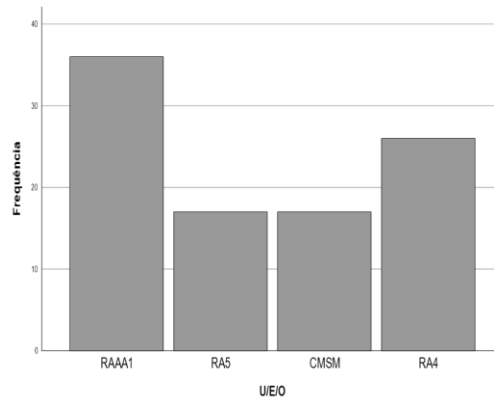


Figura n.º 6 – Gráfico de Barras da Distribuição da U/E/O

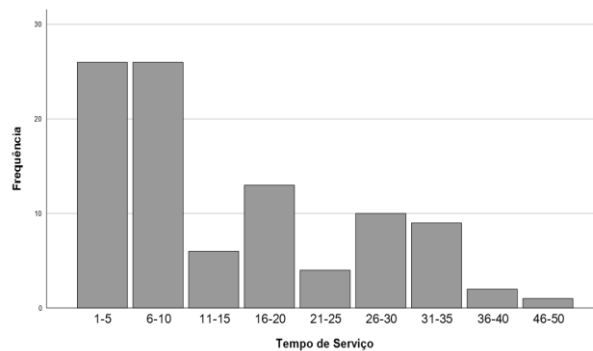


Figura n.º 7 – Gráfico de Barras da Distribuição do Tempo de Serviço

## APÊNDICE F – FREQUÊNCIA DAS RESPOSTAS E CRUZAMENTOS

Quadro n.º 9 – Frequência das respostas à Pergunta n.º 1

<b>Classificação</b>	<b>Frequência Absoluta (n)</b>	<b>Frequência Relativa Percentual (%)</b>
Muito Positiva	11	11,1
Positiva	48	48,5
Neutra	21	21,2
Negativa	11	11,1
Muito Negativa	6	6,1
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100</b>

Quadro n.º 10 – Frequência das respostas à Pergunta n.º 2

<b>Grau de Influência</b>	<b>Frequência Absoluta (n)</b>	<b>Frequência Relativa Percentual (%)</b>
Extremamente Influyente	28	28,9
Muito Influyente	48	49,5
Moderadamente Influyente	16	16,5
Pouco Influyente	5	5,2
Nada Influyente	0	0
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100</b>

Quadro n.º 11 – Frequência das respostas à Pergunta n.º 3

<b>Resposta</b>	<b>Frequência Absoluta (n)</b>	<b>Frequência Relativa Percentual (%)</b>
Sim	50	51,5
Não	19	19,6
Em parte	28	28,9
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100</b>

**Quadro n.º 12 – Frequência das respostas à Pergunta n.º 4**

<b>Resposta</b>	<b>Frequência Absoluta (n)</b>	<b>Frequência Relativa Percentual (%)</b>
Excelentemente	2	2,0
Bem	31	31,3
Satisfatoriamente	30	30,3
Pobrememente	27	27,3
Muito Pobrememente	7	7,1
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100</b>

**Quadro n.º 13 – Frequência dos Desafios assinalados na Pergunta n.º 5**

<b>Desafio</b>	<b>Frequência Absoluta (n)</b>	<b>Frequência Relativa Percentual (%)</b>
Equipamento Inoperacional ou Insuficiente	46	46,5
Conciliação entre Trabalho e Vida Pessoal	37	37,4
Treino Operacional	34	34,3
Remuneração	32	32,3
Condições de Trabalho	31	31,3
Progressão na Carreira	31	31,3
Desenvolvimento Tecnológico	29	29,3
Colocações	23	23,2

**Quadro n.º 14 – Frequência das Oportunidades assinaladas na Pergunta n.º 6**

<b>Desafio</b>	<b>Frequência Absoluta (n)</b>	<b>Frequência Relativa Percentual (%)</b>
Missões no Estrangeiro	79	81,4
Acesso a Novas Tecnologias	21	21,6
Melhores Oportunidades de Liderança	17	17,5
Programas de Bem-estar	9	9,3

**Quadro n.º 15 – Frequência das respostas à Pergunta n.º 7**

<b>Classificação</b>	<b>Frequência Absoluta (n)</b>	<b>Frequência Relativa Percentual (%)</b>
Muito Eficazes	0	0,0
Eficazes	14	14,1
Moderadamente Eficazes	31	31,3
Pouco Eficazes	31	31,3
Ineficazes	21	21,2
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100</b>

**Quadro n.º 16 – Frequência das respostas à Pergunta n.º 8**

<b>Classificação</b>	<b>Frequência Absoluta (n)</b>	<b>Frequência Relativa Percentual (%)</b>
Reformas na Gestão de Pessoal	73	75,3
Melhorias na Infraestrutura	63	64,9
Mudanças Tecnológicas	47	48,5
Políticas de Inclusão	10	10,3

**Quadro n.º 17 – Frequência das respostas à Pergunta n.º 9**

<b>Resposta</b>	<b>Frequência Absoluta (n)</b>	<b>Frequência Relativa Percentual (%)</b>
Sempre	2	2,1
Frequentemente	26	26,8
Às Vezes	42	43,3
Raramente	23	23,7
Nunca	4	4,1
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100</b>

**Quadro n.º 18 – Frequência das respostas à Pergunta n.º 10**

<b>Resposta</b>	<b>Frequência Absoluta (n)</b>	<b>Frequência Relativa Percentual (%)</b>
Sempre	2	2,1
Frequentemente	7	7,2
Às Vezes	36	37,1
Raramente	36	37,1
Nunca	16	16,5
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100</b>

## APÊNDICE G – RESUMO DOS RESULTADOS DO QUI-QUADRADO E V DE CRAMER

**Quadro n.º 19 – Cruzamentos com a Cultura Organizacional**

<b>Dimensão</b>	<b>Variável Cruzada</b>	$\chi^2$	p-valor	V de Cramer	<b>Interpretação</b>
Cultura Organizacional (Caracterização)	Posto – Sargentos	5,375	0,251	0,235	Associação fraca (sem significância).
	Posto – Cap/Subalt	2,898	0,575	0,173	Sem associação.
	Posto – Oficiais Sup.	6,592	0,159	0,261	Associação fraca (sem significância).
	Tempo de Serviço	121,116	<0,001	0,495	Associação moderada a forte (significativa).
	U/E/O	117,313	<0,001	0,487	Associação moderada a forte (significativa).
Cultura Organizacional (influência)	Posto – Sargentos	4,413	0,220	0,213	Associação fraca (sem significância).
	Posto – Cap/Subalt	3,400	0,334	0,187	Associação fraca (sem significância).
	Posto – Oficiais Sup.	2,037	0,565	0,145	Sem associação.
	Tempo de Serviço	111,057	<0,001	0,530	Associação forte (significativa).
	U/E/O	111,980	<0,001	0,532	Associação forte (significativa).

**Quadro n.º 20 – Cruzamentos com a Igualdade de Género e Inclusão de Minorias**

<b>Dimensão</b>	<b>Variável Cruzada</b>	$\chi^2$	p-valor	V de Cramer	<b>Interpretação</b>
Igualdade de Género e Inclusão de Minorias	Posto – Sargentos	3,900	0,142	0,201	Associação fraca (sem significância).
	Posto – Cap/Subalt	2,483	0,289	0,160	Associação fraca (sem significância).
	Posto – Oficiais Sup.	1,564	0,458	0,127	Sem associação.
	Tempo de Serviço	109,456	<0,001	0,607	Associação forte (significativa).
	U/E/O	127,210	<0,001	0,654	Associação forte (significativa).

**Quadro n.º 21 – Cruzamentos com a Adaptação Tecnológica**

<b>Dimensão</b>	<b>Variável Cruzada</b>	$\chi^2$	p-valor	V de Cramer	<b>Interpretação</b>
Adaptação Tecnológica	Posto – Sargentos	12,350	0,015	0,357	Associação moderada (significativa).
	Posto – Cap/Subalt	5,276	0,260	0,233	Associação fraca (sem significância).
	Posto – Oficiais Sup.	20,387	<0,001	0,458	Associação moderada (significativa).
	Tempo de Serviço	165,493	<0,001	0,578	Associação forte (significativa).
	U/E/O	124,232	<0,001	0,501	Associação forte (significativa).

**Quadro n.º 22 – Cruzamentos com as Políticas de Retenção e Motivação**

<b>Dimensão</b>	<b>Variável Cruzada</b>	$\chi^2$	p-valor	V de Cramer	<b>Interpretação</b>
Políticas de Retenção e Motivação	Posto – Sargentos	16,472	<0,001	0,412	Associação moderada (significativa).
	Posto – Cap/Subalt	10,579	0,014	0,330	Associação moderada (significativa).
	Posto – Oficiais Sup.	15,977	0,001	0,406	Associação moderada (significativa).
	Tempo de Serviço	114,453	<0,001	0,538	Associação forte (significativa).
	U/E/O	112,164	<0,001	0,532	Associação forte (significativa).

**Quadro n.º 23 – Cruzamentos com os Desafios**

<b>Desafio</b>	<b>Variável Cruzada</b>	$\chi^2$	p-valor	V de Cramer	<b>Interpretação</b>
Colocações	Posto – Sargentos	0,746	0,388	0,088	Tendência de associação (moderada).
	Posto – Cap/Subalt	0,013	0,911	0,011	Sem associação.
	Posto – Oficiais Sup.	1,626	0,202	0,129	Sem associação.
Progressão na Carreira	Posto – Sargentos	3,600	0,058	0,193	Associação quase significativa (moderada).
	Posto – Cap/Subalt	0,674	0,412	0,083	Sem associação.
	Posto – Oficiais Sup.	3,515	0,061	0,190	Associação quase significativa (moderada).
Remuneração	Posto – Sargentos	0,348	0,555	0,060	Sem associação.
	Posto – Cap/Subalt	0,119	0,730	0,035	Sem associação.
	Posto – Oficiais Sup.	0,395	0,529	0,064	Sem associação.
Treino Operacional	Posto – Sargentos	0,008	0,931	0,009	Sem associação.
	Posto – Cap/Subalt	0,288	0,592	0,054	Sem associação.
	Posto – Oficiais Sup.	1,344	0,246	0,118	Associação fraca a moderada (sem significância).
	Tempo de Serviço	2,682	0,612	0,166	Sem associação.
	U/E/O	0,983	0,912	0,101	Sem associação.

Conciliação entre Trabalho e Vida Pessoal	Tempo de Serviço	5,523	0,238	0,239	Associação fraca a moderada (sem significância).
Desenvolvimento Tecnológico	Tempo de Serviço	3,323	0,505	0,185	Sem associação.
Condições de Trabalho	U/E/O	9,270	0,055	0,239	Muito próximo de ser significativo (moderada).
Equipamento Inoperacional ou Insuficiente	U/E/O	7,661	0,105	0,281	Associação fraca (moderada).

**Quadro n.º 24 – Cruzamentos com as Oportunidades**

Oportunidade	Variável Cruzada	$\chi^2$	p-valor	V de Cramer	Interpretação
Melhores Oportunidades de Liderança	Posto – Sargentos	3,323	0,068	0,185	Tendência de associação (moderada).
	Posto – Cap/Subalt	0,514	0,473	0,073	Sem associação.
	Posto – Oficiais Sup.	2,367	0,124	0,156	Sem associação.
	Tempo de Serviço	6,180	0,186	0,186	Associação fraca a moderada (sem significância).
Acesso a Novas Tecnologias	Posto – Sargentos	0,001	0,973	0,003	Nenhuma associação.
	Posto – Cap/Subalt	1,187	0,276	0,111	Fraca associação.
	Posto – Oficiais Sup.	1,102	0,294	0,107	Fraca associação.
	Unidade	5,686	0,224	0,224	Associação fraca a moderada (sem significância).
Programas de Bem-estar	Posto – Sargentos	0,213	0,644	0,047	Sem associação.
	Posto – Cap/Subalt	0,151	0,697	0,040	Sem associação.
	Posto – Oficiais Sup.	1,401	0,237	0,120	Fraca associação.
	Tempo de Serviço	0,699	0,951	0,085	Sem associação.
Missões no Estrangeiro	Tempo de Serviço	0,978	0,913	0,100	Sem associação.
	Unidade	2,089	0,719	0,147	Sem associação.

Quadro n.º 25 – Cruzamentos com as Mudanças nas Políticas Organizacionais

Mudança	Variável Cruzada	$\chi^2$	p-valor	V de Cramer	Interpretação
Melhorias na Infraestrutura	Posto – Sargentos	3,209	0,073	0,182	Tendência de associação (fraca).
	Posto – Cap/Subalt	1,202	0,273	0,111	Sem associação.
	Posto – Oficiais Sup.	2,033	0,154	0,145	Sem associação.
	Tempo de Serviço	3,728	0,444	0,196	Associação fraca (sem significância).
	Unidade	6,951	0,138	0,268	Associação fraca a moderada (sem significância).
Mudanças Tecnológicas	Posto – Sargentos	0,038	0,846	0,020	Sem associação.
	Posto – Cap/Subalt	0,887	0,346	0,096	Sem associação.
	Posto – Oficiais Sup.	0,253	0,615	0,051	Sem associação.
	Tempo de Serviço	3,327	0,505	0,185	Associação fraca (sem significância).
	Unidade	2,593	0,628	0,163	Sem associação.
Políticas de Inclusão	Posto – Sargentos	1,933	0,164	0,141	Associação fraca (sem significância).
	Posto – Cap/Subalt	0,437	0,509	0,067	Sem associação.
	Posto – Oficiais Sup.	1,574	0,210	0,127	Sem associação.
	Tempo de Serviço	3,695	0,449	0,195	Associação fraca (sem significância).
	Unidade	4,611	0,330	0,218	Associação fraca (sem significância).
Reformas da Gestão de Pessoal	Posto – Sargentos	0,001	0,970	0,004	Sem associação.
	Posto – Cap/Subalt	0,241	0,623	0,050	Sem associação.
	Posto – Oficiais Sup.	0,480	0,489	0,070	Sem associação.
	Tempo de Serviço	15,936	0,003	0,405	Associação moderada (significativa).
	Unidade	5,127	0,275	0,230	Associação fraca (sem significância).

**Quadro n.º 26 – Cruzamentos com o *Feedback* na Tomada de Decisão**

<b>Dimensão</b>	<b>Variável Cruzada</b>	$\chi^2$	p-valor	V de Cramer	<b>Interpretação</b>
<i>Feedback</i> na Tomada de Decisão	Posto – Sargentos	15,693	0,003	0,402	Associação moderada (significativa).
	Posto – Cap/Subalt	3,430	0,489	0,188	Sem associação.
	Posto – Oficiais Sup.	24,116	<0,001	0,499	Associação moderada a forte (significativa).
	Tempo de Serviço	161,657	<0,001	0,571	Associação forte (significativa).
	U/E/O	121,783	<0,001	0,496	Associação moderada a forte (significativa).

**Quadro n.º 27 – Cruzamentos com o Suporte ao Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal**

<b>Dimensão</b>	<b>Variável Cruzada</b>	$\chi^2$	p-valor	V de Cramer	<b>Interpretação</b>
Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal	Posto – Sargentos	7,111	0,130	0,271	Associação fraca (sem significância).
	Posto – Cap/Subalt	4,995	0,288	0,227	Associação fraca (sem significância).
	Posto – Oficiais Sup.	11,746	0,019	0,348	Associação moderada (significativa).
	Tempo de Serviço	132,210	<0,001	0,517	Associação forte (significativa).
	U/E/O	118,613	<0,001	0,490	Associação forte (significativa).