

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

**2017/2018**



**TII**

**CARREIRA MILITAR: ASPIRAÇÕES E EXPECTATIVAS DOS  
MILITARES EM REGIME DE CONTRATO NOS RAMOS DAS FORÇAS  
ARMADAS**

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

**Hugo Miguel da Mata Ferrão  
MAJ, TABST**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**CARREIRA MILITAR: ASPIRAÇÕES E EXPECTATIVAS**  
**DOS MILITARES EM REGIME DE CONTRATO NOS**  
**RAMOS DAS FORÇAS ARMADAS**

**MAJ, TABST Hugo Miguel da Mata Ferrão**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2017-2018

Pedrouços 2018



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**CARREIRA MILITAR: ASPIRAÇÕES E EXPECTATIVAS**  
**DOS MILITARES EM REGIME DE CONTRATO NOS**  
**RAMOS DAS FORÇAS ARMADAS**

**MAJ, TABST Hugo Miguel da Mata Ferrão**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2017/2018

Orientador: TCOR/ADMAER Nuno Alexandre Cruz dos Santos

Pedrouços 2018



### **Declaração de compromisso Anti Plágio**

Eu, **Hugo Miguel da Mata Ferrão**, declaro por minha honra que o documento intitulado **“Carreira Militar: Aspirações e Expectativas dos Militares em Regime de Contrato nos Ramos das Forças Armadas”** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2017/2018**, no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Lisboa, 08 de maio de 2018

Hugo Miguel da Mata Ferrão

Assinatura



## **Agradecimentos**

Agradecer, embora seja a tarefa mais fácil de todo o trabalho de investigação, não deixa ser muito importante, pois foram vários aqueles que contribuíram não só para a prossecução deste Trabalho de Investigação Individual (TII), mas também, que me acompanharam nesta peregrinação académica, no Instituto Universitário Militar.

Começo por dirigir as primeiras palavras, ao Comandante do Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea (CFMTFA), COR/PILAV Armando Bispo dos Santos, meu Comandante, pois a sua ação foi determinante para que me fosse possível frequentar o Curso de Estado Maior Conjunto 2017-2018. Num período em que os recursos são escassos, onde na “ausência de um, significa trabalho acrescido para outros”, registo também o meu agradecimento a todos os militares do CFMTFA, em particular ao Corpo de Alunos, na pessoa do TCOR/PA José Vicente, que cumprem a nobre missão da formação dos novos militares da Força Aérea, e que me ajudaram, na prossecução deste trabalho de investigação.

As minhas palavras de apreço ao meu Orientador, TCOR/ADMAER Nuno Santos pela sua total disponibilidade, entusiasmo, paciência e rigor demonstrados ao longo da elaboração do presente trabalho.

Na pessoa do diretor de curso COR/PILAV António Pinto, o meu sincero agradecimento a todo o corpo docente (e não docente também) do Instituto Universitário Militar, pela dedicação, profissionalismo e disponibilidade demonstrada, que de diversas formas, contribuíram para a realização deste TII.

Ao Professor Doutor Paulo Pereira e ao TCOR Carlos Vaz, agradeço a prestimosa ajuda no tratamento estatístico e no inglês, respetivamente.

A todos os militares das Forças Armadas, em Regime de Contrato e Regime de Voluntariado, que disponibilizaram alguns minutos do seu precioso tempo para responderem ao questionário, o meu sincero obrigado.

Ao TCOR Paulo Rainha e ao CTEN Vasco Cristo, um sincero agradecimento.

A todos os camaradas do CEMC 2017-2018, um bem haja por partilharem este período da minha carreira militar, onde as amizades criadas e a camaradagem perdurarão no futuro.

Por último e porque o mais importante vem no final, um agradecimento muito especial à minha família, nomeadamente à minha esposa Ana, mãe dos meus filhos, Juliana e Henrique, militar de profissão, que às vezes (muitas) também foi “pai”, nos períodos em que o meu espírito estava focado nesta missão.

A eles e também aos meus pais, António e Paula, dedico o meu trabalho.



## Índice

Introdução .....	1
1. Revisão da literatura .....	6
1.1. Motivação .....	7
1.2. Satisfação .....	7
1.3. Atratividade organizacional .....	7
1.4. Comprometimento organizacional .....	7
1.5. Qualidade .....	9
1.6. Modelo de Satisfação .....	9
1.7. Modelo de análise .....	13
1.8. Metodologia .....	15
2. Métodos estatísticos .....	17
2.1. Estatística descritiva .....	17
2.2. Análise de consistência interna de escalas .....	17
2.3. Modelos de equações estruturais .....	17
2.4. Intervalos de confiança .....	19
2.5. Teste ANOVA .....	19
2.6. Teste <i>t</i> de <i>Student</i> .....	20
3. Estatística descritiva .....	21
3.1. Caracterização .....	21
3.1.1. Ramo das Forças Armadas .....	21
3.1.2. Regime de prestação de serviço .....	21
3.1.3. Categoria .....	22
3.1.4. Género .....	22
3.1.5. Tempo de serviço, desde que foi incorporado .....	23
3.1.6. Distrito da atual unidade de colocação .....	23
3.1.7. Residência na unidade militar .....	24
3.1.8. Distrito da residência (morada fiscal) .....	24
3.1.9. Nível de escolaridade .....	25
3.1.10. Idade .....	25
3.1.11. Situação profissional (antes de ingressar nas Forças Armadas) .....	26
3.2. Escalas utilizadas – dimensões .....	26



3.2.1.	Satisfação Global .....	26
3.2.2.	Contexto Organizacional .....	27
3.2.3.	Posto de Trabalho .....	29
3.2.4.	Reconhecimento e Recompensa .....	30
3.2.5.	Cooperação e Comunicação.....	31
3.2.6.	Missão.....	32
3.2.7.	Mudança e Inovação .....	32
3.2.8.	Qualidade .....	33
3.2.9.	Relações com Chefias .....	34
3.2.10.	Expectativas .....	35
3.2.11.	Lealdade.....	36
3.2.12.	Envolvimento.....	37
3.2.13.	Para melhorar a atratividade da carreira militar.....	38
3.2.14.	Preferências dos militares em regime de contrato .....	39
4.	Análise de consistência interna das escalas utilizadas .....	40
5.	Análise dos objetivos com o Modelo de Equações Estruturais .....	44
5.1.	Generalidades .....	44
5.2.	Análise dos objetivos .....	48
5.2.1.	Contexto Organizacional .....	48
5.2.2.	Posto de Trabalho .....	48
5.2.3.	Reconhecimento e Recompensa .....	48
5.2.4.	Cooperação e Comunicação.....	49
5.2.5.	Missão.....	49
5.2.6.	Mudança e Inovação .....	49
5.2.7.	Qualidade .....	49
5.2.8.	Relações com Chefias .....	50
5.2.9.	Expectativas .....	50
5.2.10.	Lealdade.....	50
5.2.11.	Envolvimento.....	51
6.	Análise das dimensões .....	52
6.1.	Análise descritiva.....	52
6.2.	Intervalos de confiança .....	52



7. Análises das relações entre as dimensões do Modelo e variáveis de caracterização.....	56
7.1. Ramos das Forças Armadas .....	56
7.2. Categorias .....	58
7.3. Género.....	61
Conclusões.....	63
Bibliografia.....	71

### **Índice de Anexos**

Anexo A — Efetivos militares na efetividade de serviço em 31 de julho de 2017 (Dados fornecidos pela DREM em 14OUT17) .....	Anx A-1
--	---------

### **Índice de Apêndices**

Apêndice A — Modelo de Análise .....	Apd A-1
Apêndice B — Recrutamento nas Forças Armadas.....	Apd B-1
Apêndice C — Modelo de Medida .....	Apd C-1

### **Índice de Figuras**

Figura 1 – Estrutura base do modelo ECSI - Portugal .....	9
Figura 2 – Exemplo de Modelo Estrutural concebido pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos.....	12
Figura 3 – Q1. Qual o Ramo das Forças Armadas a que pertence? .....	21
Figura 4 – Q2. Qual o regime de prestação de serviço em que se encontra? .....	21
Figura 5 – Q3. Indique qual a sua categoria? .....	22
Figura 6 – Q4. Qual o seu género? .....	22
Figura 7 – Q5. Qual o tempo de serviço que já cumpriu desde que foi incorporado nas Forças Armadas?.....	23
Figura 8 – Q6. Em que distrito fica situada a sua atual unidade de colocação?.....	23
Figura 9 – Q7. Habitualmente (durante a semana) reside na sua unidade militar? .....	24
Figura 10 – Q8. Qual o distrito da residência (morada fiscal)?.....	24
Figura 11 – Q9. Qual o seu nível de escolaridade? .....	25
Figura 12 – Q10. Qual a sua idade?.....	25
Figura 13 – Q11. Qual era a sua situação profissional antes de ingressar nas Forças Armadas? .....	26
Figura 14 – Q12. Dimensão Satisfação Global - Frequências.....	26



Figura 15 – Q12. Valores médios da Satisfação Global.....	27
Figura 16 – Q13. Dimensão Contexto Organizacional - Frequências.....	27
Figura 17 – Q13. Valores médios do Contexto Organizacional.....	28
Figura 18 – Q14. Dimensão Posto de Trabalho - Frequências.....	29
Figura 19 – Q14. Valores médios do Posto de Trabalho.....	29
Figura 20 – Q15. Dimensão Reconhecimento e Recompensa - Frequências.....	30
Figura 21 – Q15. Valores médios do Reconhecimento e Recompensa.....	30
Figura 22 – Q16. Dimensão Cooperação e Comunicação - Frequências.....	31
Figura 23 – Q16. Valores médios da Cooperação e Comunicação.....	31
Figura 24 – Q17. Dimensão Missão - Frequências.....	32
Figura 25 – Q17. Valores médios da Missão.....	32
Figura 26 – Q18. Dimensão Mudança e Inovação - Frequências.....	32
Figura 27 – Q18. Valores médios da Mudança e Inovação.....	33
Figura 28 – Q19. Dimensão Qualidade - Frequências.....	33
Figura 29 – Q19. Valores médios da Qualidade.....	34
Figura 30 – Q20. Dimensão Relações com Chefias - Frequências.....	34
Figura 31 – Q20. Valores médios de Relações com Chefias.....	35
Figura 32 – Q21. Dimensão Expectativas - Frequências.....	35
Figura 33 – Q21. Valores médios das Expectativas.....	36
Figura 34 – Q22. Dimensão Lealdade - Frequências.....	36
Figura 35 – Q22. Valores médios da Lealdade.....	37
Figura 36 – Q23. Dimensão Envolvimento - Frequências.....	37
Figura 37 – Q23. Valores médios do Envolvimento.....	37
Figura 38 – Q24. Para melhorar a atratividade da carreira militar - Frequências.....	38
Figura 39 – Q24. Valores médios para a melhoria da atratividade da carreira militar.....	38
Figura 40 – Q25. Valores médios para as opções dos militares.....	39
Figura 41 – Estatísticas de consistência interna.....	43
Figura 42 – Estimativas não estandardizadas para o Modelo Estrutural.....	44
Figura 43 – Estimativas estandardizadas para o Modelo Estrutural.....	45
Figura 44 – Dimensões do Modelo.....	52
Figura 45 – Gráfico: intervalos de confiança a 95% para as dimensões do Modelo.....	54
Figura 46 – Testes ANOVA: relações entre as dimensões do Modelo e os Ramos das Forças Armadas.....	56



Figura 47 – Gráfico de frequências: relações entre as dimensões do Modelo e os Ramos das Forças Armadas .....	57
Figura 48 – Testes ANOVA: relações entre as dimensões do Modelo e as Categorias .....	59
Figura 49 – Gráfico de frequências: relações entre as dimensões do Modelo e as Categorias .....	59
Figura 50 – Estatística descritiva e testes t: relações entre as dimensões do Modelo e o Género.....	61
Figura 51 – Gráfico de frequências: relações entre as dimensões do Modelo e o Género..	62
Figura 52 – Estimativas não estandardizadas das dimensões do Modelo .....	Apd C-2
Figura 53 – Estimativas estandardizadas das dimensões do Modelo .....	Apd C-3

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Dimensões da escala utilizada .....	40
Tabela 2 – Saturações das dimensões do Modelo .....	46
Tabela 3 – Análise das saturações para verificação dos objetivos com o Modelo Estrutural .....	47
Tabela 4 – Ajustamento do modelo estrutural.....	51
Tabela 5 – Intervalos de confiança a 95% para as dimensões do Modelo .....	53
Tabela 6 – Dimensões do Modelo .....	Apd C-4
Tabela 7 – Critérios de validação das dimensões do Modelo através de validade convergente .....	Apd C-6
Tabela 8 – Saturações entre as dimensões do Modelo, resultantes do SEM e validade convergente .....	Apd C-7
Tabela 9 – Valores de referência para a avaliação do ajustamento dos modelos de equações estruturais .....	Apd C-9
Tabela 10 - Ajustamento do modelo estrutural para o construto A – Design de Experiência .....	Apd C-9



## **Resumo**

O presente Trabalho de Investigação Individual (TII), subordinado ao tema “Carreira Militar: Aspirações e Expectativas Militares em Regime de Contrato (RC) nos Ramos das Forças Armadas” tem por objetivo criar um índice de satisfação dos militares em RC e Regime de Voluntariado, conhecendo as suas dimensões, a fim de melhorar a atratividade das Forças Armadas (FFAA).

Para o desenvolvimento do TII seguiu-se um raciocínio hipotético-dedutivo, adotando no domínio metodológico uma estratégia quantitativa e usando como instrumento de recolha de dados, a técnica por inquérito de questionário, num modelo de cinquenta e duas perguntas fechadas, utilizando para isso a plataforma *Survio*.

“Qual a satisfação dos militares em RC/RV relativamente às FFAA?” é a pergunta de partida, sendo o objeto de estudo os militares em RC/RV na efetividade de serviço, e tendo sido avaliadas diversas dimensões (e respetivos indicadores), conclui-se que a maioria dos militares não estão satisfeitos.

No que concerne à melhoria da atratividade da carreira militar, salienta-se que os contratos de longa duração não estão nas prioridades dos jovens. Os contratos de longa duração, podem eventualmente criar outros problemas no futuro, caso não existam medidas de apoio à reintegração destes militares no mercado de trabalho.

## **Palavras-chave**

Motivação, Satisfação, Atratividade Organizacional, Comprometimento Organizacional, Qualidade, Envolvimento, Lealdade, Expectativa, Recursos Humanos e Gestão de Recursos Humanos.



### **Abstract**

*The "Military Career: Goals and expectations of the contracted personnel serving in the Armed Forces" research Paper aims to create a military satisfaction index of the Contracted and Voluntary Service Systems, in order to improve the attractiveness of the Armed Forces.*

*For the development of this Paper, a hypothetical-deductive reasoning was adopted, following a quantitative strategy in the methodological domain, and a questionnaire survey was used as the data collection instrument, via a fifty-two closed question model, using the Survio platform.*

*"What is the expectation fulfilment of the military serving as RC / RV regarding the Armed Forces?" was the starting question that guided the study of the expectations of the contracted military serving in the Armed Forces. Several dimensions (and their indicators) were evaluated and it can be stated that most of the military personnel surveyed are not satisfied.*

*Regarding ways to improve the appeal of a military career, it should be noted that long-term contracts are not decisive factor for the youth. Long-term contracts may create further problems in the future if there are no measures put in place to promote a special gateway for these soldiers to get into the labour market.*

### **Keywords**

*Motivation, Satisfaction, Organizational Attractiveness, Organizational Commitment, Quality, Involvement, Loyalty, Expectation, Human Resources and Human Resource Management.*



### Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

ADMAER	Administração Aeronáutica
AEDN	Anuário Estatístico da Defesa Nacional
APG	Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas
APQ	Associação Portuguesa para a Qualidade
ARP	Assembleia da República Portuguesa
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CPOSFA	Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea
DGRDN	Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional
DL	Decreto-Lei
DLPC	Dicionário de Língua Portuguesa Contemporânea
DREM	Divisão de Recrutamento e Efetivos Militares
ECSI	<i>European Customer Satisfaction Index</i> ou Índice Europeu de Satisfação do Cliente
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
ERLS	<i>Elliptical Reweighted Least Squares</i>
ETNA	Escola de Tecnologias Navais
FAP	Força Aérea Portuguesa
FFAA	Forças Armadas
FFSS	Forças e Serviços de Segurança
FND	Força Nacional Destacada
GNR	Guarda Nacional Republicana
GRH	Gestão de Recursos Humanos
H	Hipótese
I	Indicador
IC	Intervalo de Confiança
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
ISEGI-UNL	Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa
IUM	Instituto Universitário Militar
LI	Limite Inferior
LS	Limite Superior
LSM	Lei do Serviço Militar



MAJ	Major
MDN	Ministério da Defesa Nacional
ML	<i>Maximum Likelihood</i>
MLE	<i>Maximum Likelihood Estimator</i>
NFI	<i>Normed of Fit Index</i>
OE	Objetivos Específicos
OG	Objetivo Geral
ONRH	Observatório Nacional de Recursos Humanos
PCM	Presidência do Conselho de Ministros
PD	Pergunta Derivada
PI	Projeto de Investigação
PILAV	Piloto Aviador
PP	Pergunta de Partida
PRH	Planeamento de Recursos Humanos
PSM	Prestação de Serviço Militar
QP	Quadro Permanente
RC	Regime de Contrato
RH	Recursos Humanos
RI	Regulamento de Incentivos
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
RV	Regime de Voluntariado
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
TABST	Técnico de Abastecimento
TAG	Trabalho de Aplicação em Grupo
TCOR	Tenente-Coronel
TII	Trabalho de Investigação Individual
UC	Unidade Curricular
VICA	Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo
VL	Variável Latente



## **Introdução**

Com a evolução da Sociedade, tanto o Ministério da Defesa Nacional (MDN) como as próprias Forças Armadas (FFAA) têm a necessidade constante de se adaptarem e de procurarem soluções para desafios, caracterizados sobretudo pela redução de efetivos, pela profissionalização, pelas restrições orçamentais, pela emergência de novas ameaças e pelas características das operações das Forças Nacionais Destacadas (FND).

A falta de efetivos é um dos principais desafios das FFAA na atualidade, resultante da redução de incorporações verificada durante os anos da crise económica, a que Portugal esteve sujeito. Assim, com a redução de incorporações, e em alguns casos com a sua ausência, não foi considerado a necessidade de renovação de pessoal, não só nesse período, como em períodos posteriores, refletindo-se no momento atual.

De acordo com informações obtidas na Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN), o Regulamento de Incentivos (RI) à prestação do serviço não é suficientemente atrativo para a população jovem recrutável, sendo importante analisar não só a atratividade para o recrutamento de militares em Regime de Contrato (RC) e Regime de Voluntariado (RV), mas também a situação de retenção destes militares, visto que existem custos associados à sua substituição.

Justifica-se a importância do estudo deste tema, pois, por falta de atratividade das FFAA para os jovens, mas sobretudo pela falta de efetivos, pode estar em causa a garantia do cumprimento da missão conferida a cada um dos Ramos, sendo por isso necessário conhecer as aspirações e expectativas dos militares das FFAA em RC, bem como verificar de que forma a sua motivação se pode alterar, a fim de propor soluções para mitigar o problema.

O presente Trabalho de Investigação Individual (TII) insere-se no âmbito da gestão de recursos humanos (GRH) desenvolvida nas FFAA portuguesas, no que concerne à prestação de serviço em RC/RV. Desta forma, pretende-se analisar e compreender as motivações destes indivíduos para a escolha profissional dos diferentes Ramos, enquanto escolha ou vocação e quais as expectativas individuais, relativamente ao exercício de funções futuras, assim como, o seu nível de envolvimento e de sentimento de lealdade para com as FFAA.

Segundo o tema “Carreira Militar: Aspirações e Expectativas dos Militares em Regime de Contrato” e considerando as restrições temporais e textuais à elaboração desta investigação, o objeto de estudo são os militares em RC/RV das FFAA, na efetividade de serviço.



Este TII tem por objetivo geral (OG) criar um índice de satisfação dos militares em RC/RV, conhecendo as suas dimensões, a fim de melhorar a atratividade das FFAA.

Assim, os objetivos específicos (OE) que foram delineados para este TII são:

- Identificar o grau de satisfação dos militares em RC/RV relativamente:

1. Contexto Organizacional (OE1);
2. Posto de Trabalho (OE2);
3. Reconhecimento e Recompensa (OE3);
4. Cooperação e Comunicação (OE4);
5. Missão (OE5);
6. Mudança e Inovação (OE6);
7. Qualidade (OE7);
8. Relações com Chefias (OE8);
9. Expectativas (OE9).

- Demonstrar o nível de Satisfação dos militares em RC/RV (OE10).

- Demonstrar e quantificar o nível de Lealdade dos militares em RC/RV (OE11).

- Demonstrar e quantificar o nível de Envolvimento dos militares em RC/RV (OE12).

O estudo inicia-se com a seguinte pergunta de partida (PP): “Qual a satisfação dos militares em RC/RV relativamente às FFAA?”

Da PP é necessário colocar as seguintes perguntas derivadas (PD), cujas respostas, convergem para a sua resolução:

PD1: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, relativamente ao Contexto Organizacional?

PD2: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, quanto ao seu Posto de Trabalho?

PD3: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, relativamente ao Reconhecimento e Recompensa?

PD4: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, relativamente à Cooperação e Comunicação?

PD5: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, relativamente à Missão?

PD6: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, relativamente à Mudança e Inovação?

PD7: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, relativamente à Qualidade?



PD8: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, relativamente às Relações com Chefias?

PD9: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, relativamente às Expectativas?

PD10: Qual o grau de Satisfação dos militares em RC/RV?

PD11: Qual o nível de Lealdade dos militares em RC/RV relativamente às FFAA?

PD12: Qual o nível de Envolvimento dos militares em RC/RV?

De acordo com *Fortin* (2003), a formulação das questões anteriores implica o surgimento de algumas hipóteses de investigação, na qual a hipótese é um “... enunciado formal de relações previstas entre duas ou mais variáveis”. De acordo com Sarmiento (2013, pp. 13-14), a “...hipótese de investigação é a resposta temporária e provisória...” mediante “...a interrogação formulada a partir de um problema de investigação”. Segundo Vilelas (2009, p. 91 cit. por IESM, 2015a, p. 55), as hipóteses (H) “Estatísticas (expressam a relação esperada em termos quantitativos)”. As H formuladas são as seguintes:

H1: os militares RC/RV estão satisfeitos com o Contexto Organizacional;

H2: os militares em RC/RV estão satisfeitos com o Posto de Trabalho;

H3: os militares em RC/RV estão satisfeitos relativamente ao Reconhecimento e Recompensa;

H4: os militares em RC/RV estão satisfeitos quanto à Cooperação e Comunicação;

H5: os militares em RC/RV estão satisfeitos relativamente à Missão;

H6: os militares em RC/RV estão satisfeitos quanto à Mudança e Inovação;

H7: os militares em RC/RV estão satisfeitos, relativamente à Qualidade;

H8: os militares em RC/RV estão satisfeitos, relativamente às Relações com Chefias;

H9: os militares em RC/RV estão satisfeitos, relativamente às suas Expectativas;

H10: os militares em RC/RV estão Satisfeitos com a carreira militar em RC;

H11: os militares em RC/RV têm um bom sentimento de Lealdade para com a Organização;

H12: os militares em RC/RV têm um bom sentimento de Envolvimento para com a Organização.

Para o desenvolvimento do TII seguiu-se um raciocínio hipotético-dedutivo, adotando no domínio metodológico uma estratégia quantitativa e usando como instrumento de recolha



de dados, a técnica por inquérito de questionário, num modelo de cinquenta e duas perguntas fechadas, utilizando para isso a plataforma *Survio*<sup>1</sup>.

O questionário é adaptado daquele utilizado pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos (ONRH, 2017), assim como, pela DGRDN, em 2017, no “Estudo de caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três Ramos das Forças Armadas”.

Neste TII é utilizado o Modelo de Satisfação de colaboradores do ONRH, em virtude de ter a vantagem de poderem ser efetuados estudos comparativos com outras entidades públicas ou privadas (que utilizem o mesmo modelo), à semelhança daqueles que utilizam o modelo do *European Customer Satisfaction Index* (ECSI), mas para a avaliação da satisfação dos consumidores.

No que concerne ao desenho de pesquisa, de acordo com IESM (2015a, p. 29) efetua-se um estudo transversal de natureza descritiva, por aplicar-se “numa população para medir, num certo momento temporal, o resultado da exposição a um determinado estímulo” e porque “...explicam apenas a frequência de uma exposição ou de um resultado numa determinada população alvo”.

Neste estudo, a população alvo são os militares das FFAA em RC e em RV. De acordo com os dados fornecidos pela Divisão de Recrutamento e Efetivos Militares (DREM) (anexo A), existem 11.154 militares na efetividade de serviço em RC e RV, distribuídos da seguinte forma:

- Marinha (881);
- Exército (8.412);
- Força Aérea (1.861).

A recolha de dados é efetuada por amostragem probabilística. Desta forma, de acordo com *Huot* (2002, p. 38, cit. por IESM, 2015a, p. 69), considerando uma População (N) de 15.000, a dimensão da amostra (n) será 375. Para *Fortin* (2003, p. 100), o objetivo especifica “...as variáveis-chave, a população alvo e o contexto de estudo”.

A metodologia de análise é baseada na construção de modelos estruturais, cujo elemento central é a Satisfação dos militares em RC/RV, como resultante de um conjunto de determinantes (ou dimensões). De acordo com o modelo de satisfação do ONRH, as dimensões consequentes da Satisfação são: a Lealdade e o Envolvimento.

---

<sup>1</sup> O sistema de inquéritos *online* de *Survio* (*survio.com*) é uma empresa da República Checa, onde é possível criar questionários de conteúdo profissional.



No apêndice A, do presente TII, encontra-se o Modelo de Análise. No total, são analisadas 12 dimensões e 52 indicadores.

O TII, para além da introdução e das conclusões, está dividido em sete capítulos, onde no primeiro, apresenta-se a revisão da literatura e a metodologia. No segundo, apresenta-se a metodologia estatística utilizada. No terceiro, a estatística descritiva, onde se conhecem as respostas às questões colocadas no inquérito. No quarto, realiza-se a análise de consistência interna das escalas utilizadas. No quinto, efetua-se a análise dos objetivos de acordo com o Modelo de Equações Estruturais. No sexto, apresenta-se a análise das dimensões em análise, que permitem validar as hipóteses levantadas. No sétimo, estabelecem-se as análises das relações entre as dimensões do modelo e as variáveis de caracterização, nomeadamente por Ramos das FFAA, por categorias e por género.

Nos apêndices B e C apresentam-se o Recrutamento nas FFAA e o Modelo de Medida, respetivamente. No apêndice B, é efetuada referência ao RI que pode influenciar a satisfação dos militares em RC/RV.



## 1. Revisão da literatura

O contexto do tema do TII “Carreira Militar: Aspirações e Expectativas dos Militares em Regime de Contrato nos Ramos das Forças Armadas” insere-se no âmbito da GRH, desenvolvida nas FFAA portuguesas, no que concerne à prestação de serviço em RC.

Este estudo visa analisar e compreender as motivações destes indivíduos para a escolha profissional dos Ramos, enquanto escolha ou vocação e quais as expectativas individuais, relativamente ao exercício de funções futuras, assim como, o seu nível de Envolvimento e de sentimento de Lealdade para com as FFAA.

De acordo com Camara, Guerra e Rodrigues (2001, p. 358), o Planeamento de Recursos Humanos (PRH) deve assegurar os Recursos Humanos (RH), em quantidade e no momento ideal, de modo a corresponder às necessidades organizacionais, sendo objetivo do PRH identificar, com antecedência, os pontos críticos em que é mais provável que ocorram faltas, excessos ou uso ineficiente de pessoal.

A Organização, segundo Bilhim (2006, p. 21) “é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas que funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos comuns”.

O sucesso das Organizações depende, na maioria dos casos, dos seus melhores recursos, as pessoas, sendo por isso necessário conciliar os interesses individuais com os interesses coletivos.

O recurso humano é fundamental e considerado estratégico, pois este possui características próprias, como a criatividade, inovação e potencial, o que o diferencia dos restantes recursos organizacionais.

Sem RH em quantidade, motivados e identificados com o clima e a cultura organizacional, dificilmente as Organizações podem sobreviver.

Importa referir que num mundo que vai mudando com rapidez, considerado Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo (VICA), até o nome da área de recursos humanos, está sendo alterada por expressões como, segundo Chiavenato (2014, p. 1) “gestão de pessoas, de talento humano” ou “gestão de colaboradores”.

No que concerne à base concetual foram identificados os seguintes conceitos: Motivação, Satisfação, Atratividade Organizacional, Comprometimento Organizacional e Qualidade.



### **1.1. Motivação**

Segundo a Infopedia (2017), o termo “motivação” consiste no “conjunto de fatores que determinam a conduta de alguém”, ou “no processo que desencadeia uma atividade consciente”.

De acordo com Feijoo (2011, p. 113) “gerir pessoas significa facultar a todas elas estas chaves essenciais para compreender o outro e com ele colaborar”, pois segundo o mesmo autor “a natureza aberta e horizontal do trabalho colaborativo exige que todos os trabalhadores consigam entender aquilo que faz correr todos aqueles com quem se relacionam”.

### **1.2. Satisfação**

No Dicionário de Língua Portuguesa Contemporânea (DLPC), o termo “satisfação” (em latim “*satisfactione*”) significa “o acto ou o efeito de satisfazer-se”.

Para Paúl (1999), a satisfação resulta “... da avaliação feita pelo sujeito em função da realização das suas necessidades percebidas, expectativas e resultados obtidos. É um estado interno que pressupõe elementos afetivos e cognitivos na avaliação dos recursos e respostas do meio, às necessidades do indivíduo”.

Salienta-se que a satisfação é um conceito subjetivo e cultural, conforme indica *Hespanhol* (2008) podendo ser entendida como o “...resultado da avaliação que uma pessoa faz, em jeito de balanço, relativamente ao grau de realização dos seus valores, necessidades preferências e expectativas, ou seja, é uma pessoa perceber ou sentir que aquilo que recebe está de acordo com aquilo que esperava obter”.

### **1.3. Atratividade organizacional**

De acordo com *Barber* (1998 cit. por Frazão, 2016, p. 4) a “atração organizacional é componente da atitude na medida que é refletida em pensamentos individuais, afetivos e comportamentais, relativo a empresas como potenciais locais para emprego”.

A atração são crenças ou atitudes que os indivíduos têm em relação a uma empresa ou organização, relacionada com a perceção dos benefícios intrínsecos e extrínsecos que possa obter (*Vroom*, 1966).

Por outras palavras, a atração está relacionada com as expectativas, ou seja, uma crença em relação a algo que se espera vir a atingir.

### **1.4. Comprometimento organizacional**

*Mowday, Steers e Porter* (1979, p. 226) definem comprometimento como “uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; estar disposto a exercer um



esforço considerável em benefício da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização”. Contudo, para existir comprometimento é necessário que os indivíduos estejam satisfeitos com o trabalho e que este esteja em consonância com a sua própria realização pessoal.

Segundo *Bellier* (1988, p. 174), a “motivação cria desempenho, sendo a variável que pode medir a satisfação no trabalho”.

Para *Bastos* (1994, p. 86), o comprometimento “é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo”, sendo “caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como a lealdade em relação a algo”. A lealdade tende a revelar intenções de comportamento que são denunciadoras de um envolvimento afetivo/cognitivo com algo ou alguém.

Motivação, satisfação, comprometimento e lealdade são, portanto, fatores relacionados, sendo por isso necessário que as organizações compreendam a dinâmica de interdependência destes fatores, de modo a compreenderem e identificarem estratégias para lidar com as expectativas individuais, assim como, com os fatores que condicionam a satisfação de cada colaborador e o seu conseqüente envolvimento ou lealdade, para com a Organização.

*Meyer, Allen e Gellatly* (1990, p. 710), consideram um modelo tridimensional (ou de três componentes) na definição do comprometimento organizacional:

- 1) *affective* - comprometimento afetivo com a organização;
- 2) *continuance* - comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização (também denominado comprometimento instrumental);
- 3) *obligation* - comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, (também designado de comprometimento normativo). Segundo os mesmos autores, a caracterização das três componentes nos indivíduos traduz-se no seguinte: “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; empregados com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam; e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

Em síntese, o comprometimento organizacional está relacionado com um conjunto de sentimentos e ações de um indivíduo em relação à organização. Um maior ou menor grau de satisfação tem influência no comprometimento organizacional, isto é, na lealdade do indivíduo para com a organização.

## 1.5. Qualidade

De acordo com *Deming* (s.d., cit. por *Chandrupatla*, 2009, p. 2), “Boa qualidade significa um grau previsível de uniformidade e confiabilidade com um padrão de qualidade adequado ao cliente”.

Segundo *Lee e Yom* (2006, cit. por *Ferrão*, 2016, p. 6), a “qualidade resulta de duas partes interdependentes: qualidade de facto e qualidade de perceção. A primeira traduz-se na confrontação com padrões e corresponde às expectativas de cada um. A segunda refere-se a corresponder às expectativas do consumidor”.

## 1.6. Modelo de Satisfação

Nos dias de hoje, as Organizações realizam estudos relativamente à qualidade de bens e serviços, por via da satisfação dos clientes. Contudo, não é tão comum realizarem-se estudos sobre a satisfação dos colaboradores, embora existam autores que defendam, como *Nayar* (2010) “*Employees First, Customers Second*”.

O ECSI<sup>2</sup> (2015) (ver figura 1) “é um sistema de medida da qualidade dos bens e serviços disponíveis no mercado nacional, por via da satisfação do cliente”, integrando a “satisfação do cliente como objetivo central na gestão das organizações”, assim como “defende os interesses dos consumidores, dando-lhes a oportunidade de avaliar e serem ouvidos nos processos de melhoria da qualidade”.

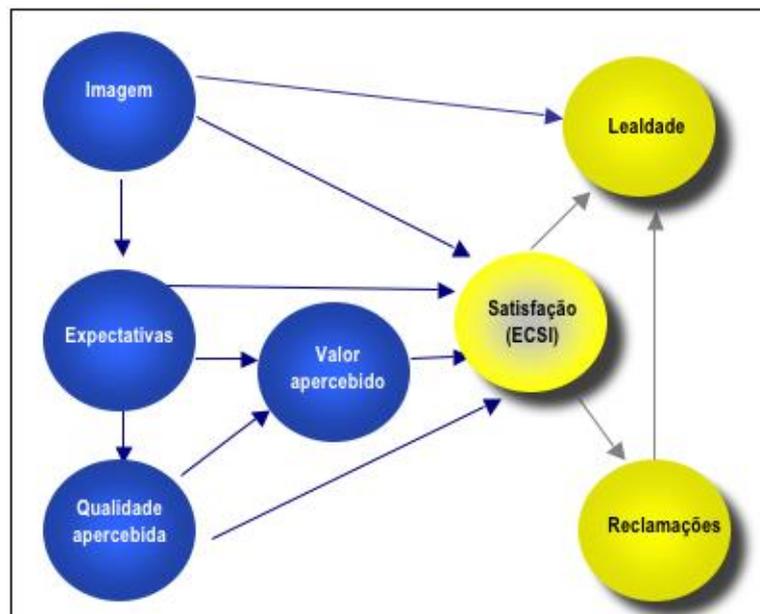


Figura 1 – Estrutura base do modelo ECSI - Portugal

Fonte: (ECSI, 2015)

<sup>2</sup> Equiparado ao Índice Português de Satisfação do Cliente.



Apesar do presente estudo não pretender avaliar a “qualidade de um bem ou de um serviço”, foi considerada a possibilidade de adaptar o referido modelo na perspetiva de avaliar “as motivações e aspirações” dos militares que ingressam, ou seja, neste caso, avaliar a satisfação dos clientes internos, os militares em RC/RV.

Importa referir que o projeto ECSI caracteriza-se por ser uma abordagem estrutural, em prejuízo duma abordagem descritiva, onde os dados do inquérito aos clientes da empresa são utilizados para estimar o modelo de satisfação do cliente. Neste modelo é usado um modelo econométrico/probabilístico pois torna-se difícil e oneroso efetuar uma observação a todo um universo (ECSI, 2015).

Segundo *Anderson e Fornell* (1999, p. 12, cit. por ECSI, 2015), a investigação respeitante ao *American Customer Satisfaction Index* “indica que a utilização de uma abordagem estrutural aumenta a precisão em cerca de 22%, em relação à abordagem descritiva dos estudos de mercado”.

O ONRH, criado em 2002, resulta de uma parceria entre diversas entidades, tais como: Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG), a Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), a *Qmetrics*-Serviço de Consultoria, Gestão e Avaliação da Qualidade e da Satisfação, SA e a QUAL-Formação e Serviços em Gestão da Qualidade, Lda, constituindo um consórcio (ONRH, 2017).

De acordo com ONRH (2017), foi desenvolvido “um sistema de avaliação e compreensão dos fatores conducentes à satisfação, lealdade e envolvimento dos colaboradores, baseado num conjunto de indicadores disponibilizados periodicamente, de modo a:

- Avaliar o clima laboral das organizações, percecionado pelos seus colaboradores;
- Conhecer os níveis de satisfação, motivação, envolvimento e de lealdade dos colaboradores das organizações, em termos globais e dentro de vários subgrupos relevantes;
- Conhecer (em termos de relações causa-efeito) e quantificar os principais determinantes da satisfação;
- Comparar os dados relativos às variáveis estudadas com valores agregados de referência para todas as organizações portuguesas aderentes ao ONRH. Pode-se deste modo evidenciar o posicionamento relativo de uma determinada organização, de forma global e nas diferentes vertentes alvo de estudo, face aos valores médios, mínimos e máximos alcançados no universo de participantes no Observatório;
- Identificar e quantificar áreas prioritárias de melhoria;



- Efetuar análises detalhadas dos resultados obtidos, incluindo sugestões relacionadas com possíveis áreas de melhoria identificadas”.

A metodologia usada pelo ONRH (2017) é baseada na “utilização e estimação de um modelo de satisfação do colaborador, adaptado à realidade de cada organização em estudo”, sendo constituído por dois submodelos, (à semelhança do que é utilizado pelo modelo ECSI):

- Modelo estrutural – integra as relações entre as diferentes variáveis latentes (ou dimensões), sendo a variável latente central, a satisfação;

- Modelo de medida – relaciona as variáveis latentes (ou dimensões) com as variáveis de medida (ou indicadores), que se consubstanciam através do questionário junto dos colaboradores de uma empresa.

Conforme o diagrama apresentado na figura 2, no modelo estrutural do ONRH (2017), a Satisfação do colaborador é o elemento central do Índice, sendo resultante de um conjunto de dimensões. A satisfação do colaborador tem por consequência: a lealdade e o envolvimento.

Segundo Gonçalves e Orey<sup>3</sup> (2012, p. 172), os “resultados decorrentes do modelo estrutural de satisfação dos colaboradores permitem avaliar quantitativamente os impactos das decisões de gestão sobre a satisfação, lealdade e envolvimento dos colaboradores, possibilitando uma identificação clara e objetiva de ações de melhoria prioritárias a desenvolver, a partir das inter-relações existentes numa organização entre as intervenções na gestão de recursos humanos e os correspondentes resultados expressos em termos de satisfação, lealdade e envolvimento dos colaboradores”.

---

<sup>3</sup> Uma Diretora Técnica e outro Diretor Executivo do ONRH.

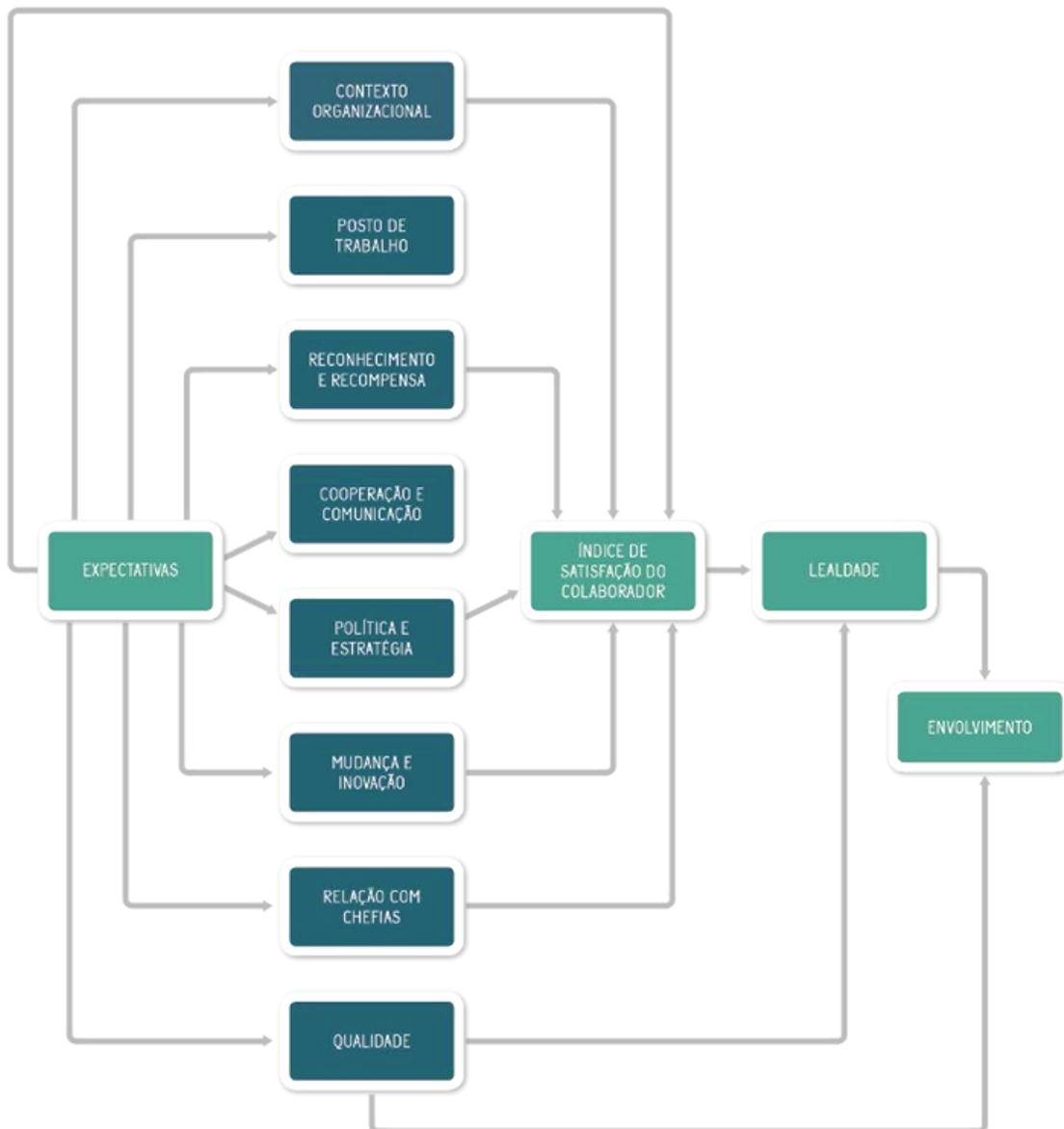


Figura 2 – Exemplo de Modelo Estrutural concebido pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos

Fonte: (ONRH, 2017)

As dimensões do modelo do ONRH são as seguintes (Gonçalves e Orey, 2012, pp. 170-171):

- Contexto Organizacional – agrupa a avaliação que os colaboradores fazem relativamente a fatores organizacionais (Imagem e Cultura Organizacional; Infraestruturas; Estabilidade no emprego e o papel da Organização na sociedade);

- Posto de Trabalho – integra a avaliação dos colaboradores relativamente a fatores relacionados com a sua função e local onde presta serviço (tarefas e funções, objetivos propostos, grau de autonomia e responsabilidade);



- Reconhecimento e Recompensa – relacionado com a avaliação de fatores como o reconhecimento do trabalho, remunerações e incentivos existentes;
- Cooperação e Comunicação – relacionado com a forma como os colaboradores e as chefias se relacionam, assim como a comunicação e o ambiente de trabalho;
- Política e Estratégia – relacionado com a percepção dos colaboradores relativamente ao conhecimento dos objetivos globais desta. A designação desta dimensão, no estudo da avaliação da satisfação dos militares em RC, é alterada por “Missão”;
- Mudança e Inovação – agrupa as avaliações dos colaboradores relativamente à gestão da mudança e inovação;
- Qualidade – percepção dos colaboradores e está relacionado com a qualidade de infraestruturas e serviços colocados à disposição;
- Relações com Chefias – refere-se ao relacionamento com as chefias, bem como, a forma como os colaboradores avaliam a sua chefia direta;
- Expectativas – procura agrupar a informação que os colaboradores têm do passado, baseada na sua experiência na organização, constituindo um antecedente das restantes dimensões;
- Lealdade – é uma das variáveis que se considera ser consequente da Satisfação, através de uma relação estabelecida a partir do próprio modelo;
- Envolvimento - é considerado como uma das variáveis de maior importância, sendo um consequente da Satisfação e da Lealdade, através de uma relação a ser estabelecida a partir do próprio modelo.

Segundo o ONRH (2017), a “metodologia de equações estruturais ou metodologia *Structural Equation Modeling* (SEM) são estimados com uma precisão cerca de 20% superior aos resultados estimados diretamente a partir dos dados dos estudos de mercado que não possuem tais propriedades”, sendo comum ao modelo ECSI.

Assim, neste TII é utilizado o modelo de satisfação de colaboradores do ONRH, em virtude de ter a vantagem de poderem ser efetuados estudos comparativos com outras entidades públicas ou privadas (que utilizem o mesmo modelo), à semelhança daqueles que utilizam o modelo do ECSI, mas para a avaliação da satisfação dos consumidores.

### **1.7. Modelo de análise**

No Modelo de análise (no apêndice A) são apresentados os indicadores (variáveis de medida), associados a cada uma das dimensões (ou variáveis latentes (VL)).



Este estudo inicia-se com a seguinte PP: “Qual a satisfação dos militares em RC/RV relativamente às FFAA?”

Conforme *Huberman* (s.d., cit. por Cerqueira e Gomes, 2005), a colocação de questões de investigação permite a passagem do quadro conceptual a considerações relacionadas com a “...instrumentação e a análise”.

Da PP é necessário colocar as seguintes PD, cujas respostas, convergem para a sua resolução:

PD1: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, relativamente ao Contexto Organizacional?

PD2: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, quanto ao seu Posto de Trabalho?

PD3: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, relativamente ao Reconhecimento e Recompensa?

PD4: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, relativamente à Cooperação e Comunicação?

PD5: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, relativamente à Missão?

PD6: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, relativamente à Mudança e Inovação?

PD7: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, relativamente à Qualidade?

PD8: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, relativamente às Relações com Chefias?

PD9: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, relativamente às Expectativas?

PD10: Qual o grau de Satisfação dos militares em RC/RV?

PD11: Qual o nível de Lealdade dos militares em RC/RV relativamente às FFAA?

PD12: Qual o nível de Envolvimento dos militares em RC/RV?

De acordo com *Fortin* (2003), a formulação das questões anteriores implica o surgimento de algumas hipóteses de investigação, na qual a hipótese é um “... enunciado formal de relações previstas entre duas ou mais variáveis”. De acordo com *Sarmiento* (2013, pp. 13-14) a “...hipótese de investigação é a resposta temporária e provisória...” mediante “...a interrogação formulada a partir de um problema de investigação”. Segundo *Vilelas* (2009, p. 91 cit. por *IESM*, 2015a, p. 55), as hipóteses “Estatísticas (expressam a relação esperada em termos quantitativos)”.



H1: os militares RC/RV estão satisfeitos com o Contexto Organizacional;

H2: os militares em RC/RV estão satisfeitos com o Posto de Trabalho;

H3: os militares em RC/RV estão satisfeitos relativamente ao Reconhecimento e Recompensa;

H4: os militares em RC/RV estão satisfeitos quanto à Cooperação e Comunicação;

H5: os militares em RC/RV estão satisfeitos relativamente à Missão;

H6: os militares em RC/RV estão satisfeitos quanto à Mudança e Inovação;

H7: os militares em RC/RV estão satisfeitos, relativamente à Qualidade

H8: os militares em RC/RV estão satisfeitos, relativamente às Relações com Chefias;

H9: os militares em RC/RV estão satisfeitos, relativamente às suas Expectativas;

H10: os militares em RC/RV estão Satisfeitos com a carreira militar em RC;

H11: os militares em RC/RV têm um bom sentimento de Lealdade para com a Organização;

H12: os militares em RC/RV têm um bom sentimento de Envolvimento para com a Organização.

### **1.8. Metodologia**

No que concerne à metodologia, para o desenvolvimento do TII segue-se um raciocínio hipotético-dedutivo, adotando no domínio metodológico uma estratégia quantitativa e usando como instrumento de recolha de dados, a técnica por inquérito de questionário, num modelo de cinquenta e duas perguntas fechadas, utilizando para isso a plataforma *Survio*.

O questionário é adaptado daquele utilizado pelo ONRH, assim como, pela DGRDN, em 2017, no “Estudo de caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três Ramos das Forças Armadas”.

Relativamente ao desenho de pesquisa, de acordo com IESM (2015a, p. 29) efetua-se um estudo transversal de natureza descritiva, por aplicar-se “numa população para medir, num certo momento temporal, o resultado da exposição a um determinado estímulo” e porque “...explicam apenas a frequência de uma exposição ou de um resultado numa determinada população alvo”.

Neste estudo, a população alvo são os militares das FFAA em RC/RV. De acordo com os dados fornecidos pela DREM (anexo A), existem 11.154 militares na efetividade de serviço em RC e RV, distribuídos da seguinte forma:

- Marinha (881);



- Exército (8.412);
- Força Aérea (1.861).

A recolha de dados efetua-se por amostragem probabilística. Segundo *Huot* (2002, p. 38, cit. por IESM, 2015a, p. 69), considerando uma População (N) de 15.000, a dimensão da amostra (n) será 375. Responderam ao inquérito 1.348 militares, ultrapassando por isso, a amostra mínima.



## 2. Métodos estatísticos

### 2.1. Estatística descritiva

Em termos de estatística descritiva apresentam-se, para as variáveis de caracterização, as tabelas de frequências e gráficos ilustrativos das distribuições de valores verificadas.

As variáveis medidas em escala de *Likert* foram analisadas através das categorias apresentadas, apresentando-se alguns dados relevantes, como a média (para as questões numa escala de 1 a 10, um valor superior a 5,5 é superior à média da escala), o desvio padrão que representam a dispersão absoluta, o coeficiente de variação que ilustra a dispersão relativa e gráficos ilustrativos dos valores médios das respostas dadas às várias questões.

### 2.2. Análise de consistência interna de escalas

A análise de consistência interna permite estudar as propriedades de escalas de medida e a partir das questões que as integram, de acordo com *Anastasi* (1990) e *DeVellis* (1991). O Alfa de *Cronbach* é o modelo mais utilizado nas ciências sociais para verificação de consistência interna e validade de escalas, medindo a forma como um conjunto de variáveis representam uma determinada dimensão (*Hill e Hill*, 2002).

Um valor do coeficiente de consistência interna medido pelo Alfa de *Cronbach* superior a 0,80 é considerado adequado e um coeficiente de consistência interna entre 0,70 e 0,80 é considerado como aceitável, de acordo com *Muñiz* (2003), *Muñiz et al.* (2005) e *Nunnally* (1978).

### 2.3. Modelos de equações estruturais

A Análise Fatorial Confirmatória utiliza Modelos de Equações Estruturais (ou em inglês SEM), que começaram a ser utilizados no final dos anos 70 e anos 80 do século passado, por exemplo, com o trabalho de *Bentler* (1980) e com a utilização de *software* estatístico, com o LISREL (*Steenkamp e Trijp*, 1991). A publicação de *Bagozzi* (1980) é referida como uma das aplicações iniciais de SEM no *marketing*, nomeadamente, na área do comportamento do consumidor.

Os SEM integram vários procedimentos relacionados (*Kline*, 1998) que utilizam modelos de relações lineares entre variáveis, quer sejam realmente medidas ou latentes (por vezes designadas como construtos). Nos SEM, as relações entre variáveis são previamente determinadas a partir das hipóteses de investigação, sendo o modelo uma técnica de análise confirmatória.



A adequada utilização de SEM requer amostras de grande dimensão, sendo normalmente utilizada a regra empírica de que a dimensão da amostra deve ser 5 a 10 vezes superior ao número de parâmetros estimados (*Bentler e Chou, 1987*).

Para o desenvolvimento de SEM baseados em relações teóricas entre variáveis, é necessário, de acordo com *Hair et al. (1998)*:

i) Construir um modelo baseado na teoria e um diagrama que ilustre as relações de causa-efeito entre variáveis ou entre construtos, em que a relação causal direta é representada por uma seta reta e uma correlação por uma seta curva;

ii) Construir os modelos de Medida e Estrutural. O primeiro serve para verificar se os itens são relevantes, significativos, bem como consistentes, para medir os construtos, permitindo concluir sobre a validade de cada construto. O segundo serve para verificar as hipóteses de investigação.

É necessário definir se o modelo é formativo (relação de causalidade dos indicadores para o construto) ou refletivo (a relação de causalidade vai do construto para os indicadores: alterações no construto provocam alterações nos itens). Normalmente são utilizados os modelos refletivos, uma vez que os construtos (variáveis latentes) se consideram o conceito em estudo, que determinam a variação observada nos itens medidos. Assim, a utilização de modelos formativos é, por vezes, criticada. *Edwards (2010)* refere que “a medição formativa baseia-se em conceções (de construtos, medidas e causalidade) difíceis de defender” e que “os objetivos de medidas formativas podem ser atingidos utilizando modelos alternativos com medidas refletivas”. Além disso, os modelos formativos muitas vezes não permitem atingir uma solução (*Treiblmaier, Bentler, e Mair, 2010*);

iii) Definição do método de estimação utilizado para os cálculos, que são realizados para a análise do padrão de relações entre respostas em vez das respostas individuais (*Hair et al., 1998*), utilizando-se a matriz de covariância, sendo o método de cálculo mais utilizado o da máxima verosimilhança (*Maximum Likelihood (ML)*), que origina parâmetros robustos, quando não é violado o pressuposto de normalidade dos dados. Em caso de violação deste pressuposto, podem ser utilizados outros métodos como o dos Mínimos Quadrados (*Gujarati, 2000*) ou o *Elliptical Reweighted Least Squares (ERLS)*;

iv) Determinação da qualidade de ajuste do SEM, podendo ser utilizadas três tipos de medidas: as absolutas, que medem a qualidade de previsão da matriz de covariância pelo SEM; as incrementais, que comparam o modelo com um modelo nulo, através do cálculo da



estatística do qui-quadrado (*Hair et al.*, 1998, p. 657); e as de parcimónia, que analisam o ajuste do SEM em função das estimativas realizadas para os seus coeficientes;

v) Verificar se os resultados comprovam o modelo teórico proposto, bem como as hipóteses a ele subjacentes.

#### **2.4. Intervalos de confiança**

Os intervalos de confiança (IC) são determinados com um grau de confiança de 95%. Os IC são um instrumento da inferência estatística, que permitem inferir sobre os intervalos de valores que se observam para a população, a partir de dados da amostra e também averiguar se diferenças observadas na amostra são estatisticamente significantes, ou seja, se as conclusões da amostra se podem inferir para a população (Guimarães e Sarsfield Cabral, 2010).

Ao valor de 95%, para o grau de confiança está associado um valor complementar de 5%, que é um valor de referência utilizado nas Ciências Sociais para testar hipóteses. Isto significa que estabelecemos a inferência com uma probabilidade de erro inferior a 5%.

Para as variáveis quantitativas, apresentam-se os valores médios e o limite inferior (LI) e limite superior (LS) do IC, com um grau de confiança de 95%. Estes dados permitem concluir sobre os intervalos de valores que se observam para a população e comparar quaisquer duas variáveis quantitativas:

- Se existir sobreposição entre os valores do IC, significa que não podemos considerar que as duas variáveis em análise apresentam valores diferentes, em média.
- Se não existir sobreposição entre os valores do IC, significa que podemos considerar que as duas variáveis em análise apresentam valores diferentes, em média.

Estas conclusões são estabelecidas para um nível de significância de 5%, tal como todos os testes de hipóteses utilizados nas Ciências Sociais.

#### **2.5. Teste ANOVA**

Como os grupos em estudo são de grande dimensão, utiliza-se o teste paramétrico ANOVA. De acordo com *Maroco* (2011, pp. 205-257) para realizar o estudo da relação entre variáveis quantitativas e uma variável qualitativa com mais de duas classes, colocam-se as seguintes hipóteses:

- $H_0$ : A média da variável é igual nas categorias da variável qualitativa;
- $H_1$ : A média da variável é diferente entre as categorias da variável qualitativa.



Quando o valor de prova da ANOVA é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula e existem diferenças entre as várias categorias das variáveis qualitativas. Quando é superior a 5%, não se rejeita a hipótese nula. Para verificar entre que categorias as diferenças são significativas, utiliza-se o teste *Post-hoc* de *Tukey*.

## **2.6. Teste *t* de *Student***

Como os grupos em estudo podem ser considerados de grande dimensão, utiliza-se o teste paramétrico *t* de *Student*, como explicado por *Maroco* (2011, pp. 199-204), para analisar uma variável quantitativa nas duas classes de uma variável qualitativa dicotómica, por forma a verificar a significância das diferenças entre as médias observadas para ambos os grupos da variável dicotómica. O teste *t* coloca as seguintes hipóteses:

- $H_0$ : Não existe diferença nas médias entre os grupos da variável dicotómica.
- $H_1$ : Existe diferença nas médias entre os grupos da variável dicotómica.

Quando o valor de prova do teste *t* é superior a 5%, aceita-se a hipótese nula, ou seja, não há diferenças entre os dois grupos. Quando o valor de prova é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula, portanto há diferenças entre os dois grupos.



### 3. Estatística descritiva

Este capítulo apresenta a análise descritiva dos resultados. A amostra é constituída por 1.348 elementos, tendo os questionários sido respondidos entre 7 de novembro de 2017 e 2 de fevereiro de 2018, com a grande maioria (85%) a serem respondidos a partir de 17 de janeiro de 2018.

#### 3.1. Caracterização

##### 3.1.1. Ramo das Forças Armadas

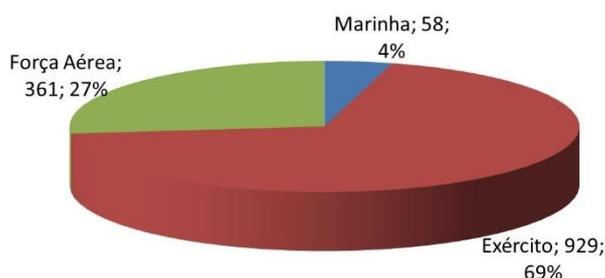


Figura 3 – Q1. Qual o Ramo das Forças Armadas a que pertence?

Fonte: (SPSS, 2013)

Na amostra, 68,9% são do Exército, 26,8% são da Força Aérea Portuguesa (FAP) e 4,3% são do Exército.

##### 3.1.2. Regime de prestação de serviço

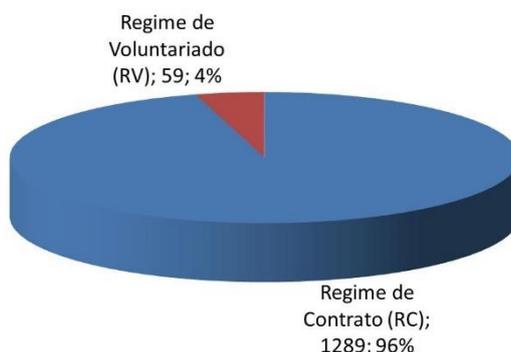


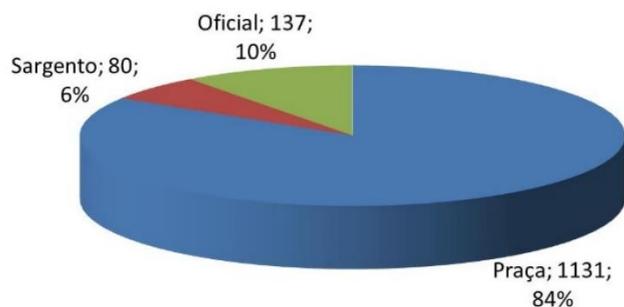
Figura 4 – Q2. Qual o regime de prestação de serviço em que se encontra?

Fonte: (SPSS, 2013)

Na amostra, 95,6% estão em RC e os restantes 4,4% estão em RV.



### 3.1.3. Categoria

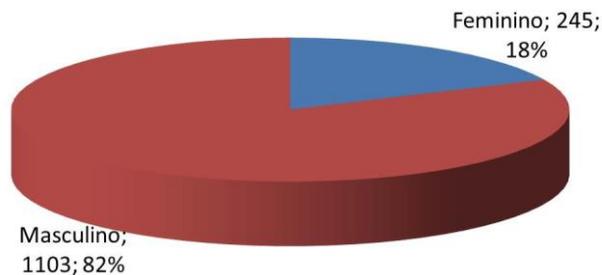


**Figura 5 – Q3. Indique qual a sua categoria?**

Fonte: (SPSS, 2013)

Na amostra, 83,9% têm a categoria de Praça, 10,2% têm a categoria de Oficial e 5,9% têm a categoria de Sargento.

### 3.1.4. Género



**Figura 6 – Q4. Qual o seu género?**

Fonte: (SPSS, 2013)

Na amostra, 81,8% são do género masculino e os restantes 18,2% são do género feminino.



### 3.1.5. Tempo de serviço, desde que foi incorporado

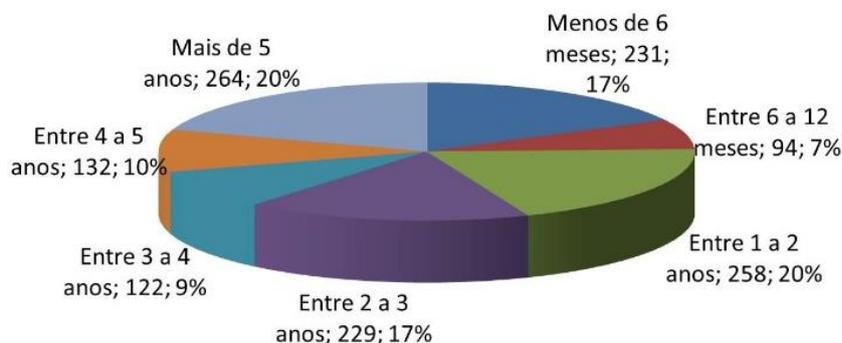


Figura 7 – Q5. Qual o tempo de serviço que já cumpriu desde que foi incorporado nas Forças Armadas?

Fonte: (SPSS, 2013)

Na amostra, quanto ao tempo de serviço, 17,4% têm “Menos de 6 meses”, 7,1% têm “Entre 6 a 12 meses”, 19,4% têm “Entre 1 ano (e um dia) a 2 anos”, 17,2% têm “Entre 2 anos (e um dia) a 3 anos”, 9,2% têm “Entre 3 anos (e um dia) a 4 anos”, 9,9% têm “Entre 4 anos (e um dia) a 5 anos” e 19,8% têm “Mais de 5 anos”.

### 3.1.6. Distrito da atual unidade de colocação

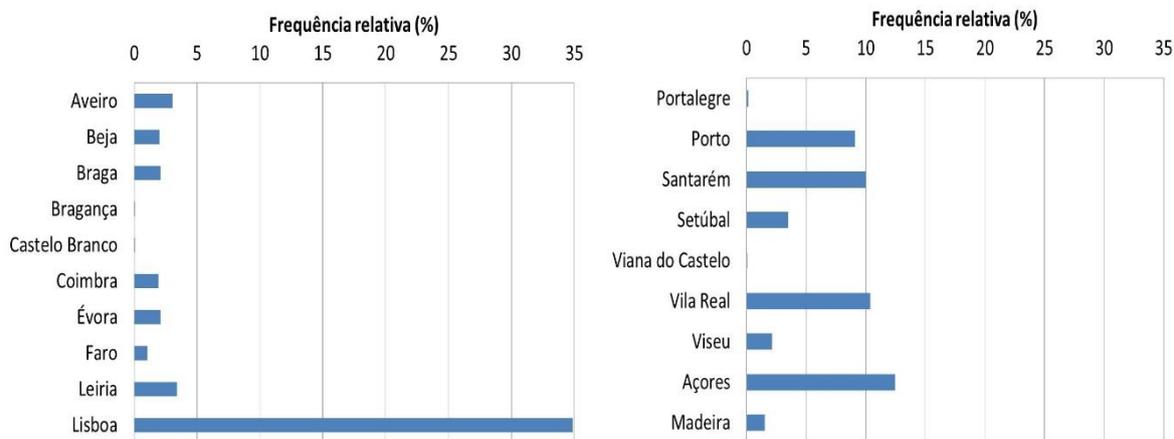


Figura 8 – Q6. Em que distrito fica situada a sua atual unidade de colocação?

Fonte: (SPSS, 2013)

Na amostra, os distritos mais indicados são Lisboa com 34,8%, seguido de Açores com 12,5%, Vila Real com 10,4%, Santarém com 10,0% e Porto com 9,1%, verificando-se ainda os restantes distritos elencados, com valores inferiores a 3,5%.



### 3.1.7. Residência na unidade militar

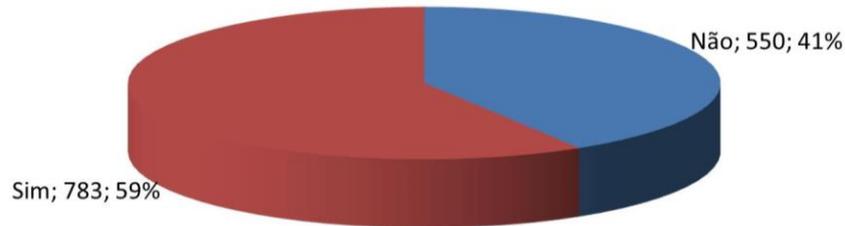


Figura 9 – Q7. Habitualmente (durante a semana) reside na sua unidade militar?

Fonte: (SPSS, 2013)

Na amostra, 58,7% reside habitualmente (durante a semana) na sua unidade militar.

### 3.1.8. Distrito da residência (morada fiscal)

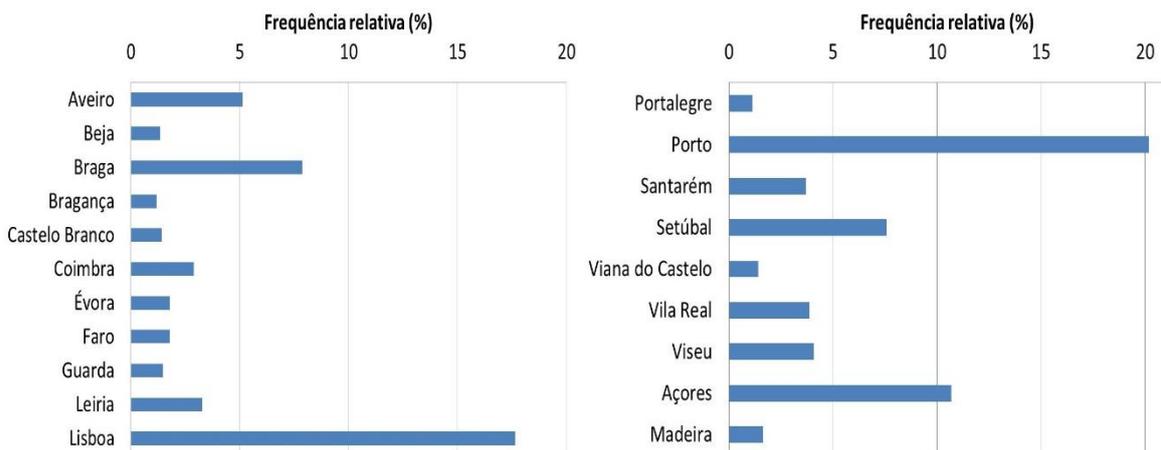


Figura 10 – Q8. Qual o distrito da residência (morada fiscal)?

Fonte: (SPSS, 2013)

Na amostra, os distritos mais indicados são Porto com 20,2% e Lisboa com 17,7%, seguidos de Açores com 10,7%, Braga com 7,9%, Setúbal com 7,6%, Aveiro com 5,1%, Viseu com 4,1%, Vila Real com 3,9%, Santarém com 3,7% e Leiria com 3,3%, verificando-se ainda os restantes distritos elencados, com valores inferiores a 3,0%.



### 3.1.9. Nível de escolaridade

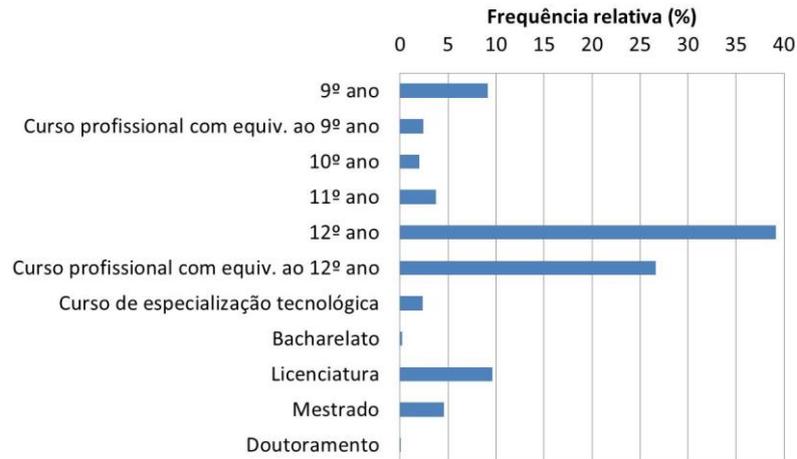


Figura 11 – Q9. Qual o seu nível de escolaridade?

Fonte: (SPSS, 2013)

Na amostra, os níveis mais verificados são 12º ano com 39,2% e Curso profissional com equivalência ao 12º ano com 26,6%, seguidos de Licenciatura com 9,6%, 9º ano com 9,1%, verificando-se ainda Mestrado com 4,6%, 11º ano com 3,7%, Curso profissional com equivalência ao 9º ano com 2,4%, Curso de especialização tecnológica com 2,4%, 10º ano com 2,0%, Bacharelato com 0,2% e Doutoramento com 0,1%.

### 3.1.10. Idade

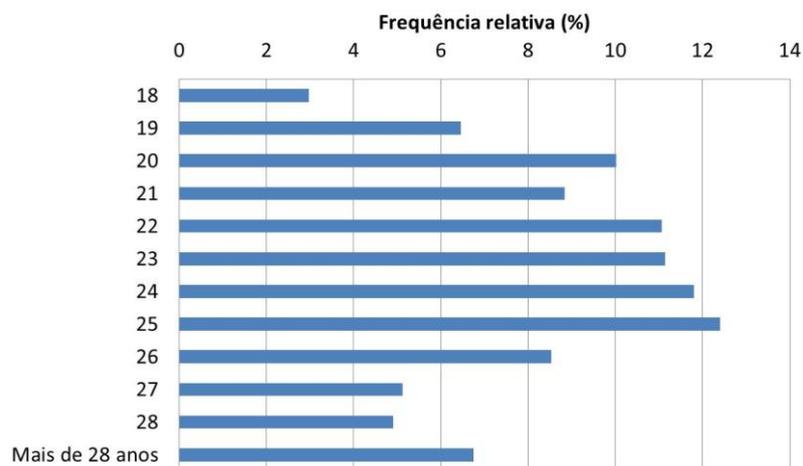


Figura 12 – Q10. Qual a sua idade?

Fonte: (SPSS, 2013)

Na amostra, as idades mais observadas estão entre 19 e 26 anos, com valores a variar entre 6,5% para 19 anos e 12,4% para 25 anos, verificando-se ainda as idades de 18 anos com 3,0% e as idades de 27 anos com 5,1%, 28 anos com 4,5% e mais de 28 anos com 6,8%.



### 3.1.11. Situação profissional (antes de ingressar nas Forças Armadas)

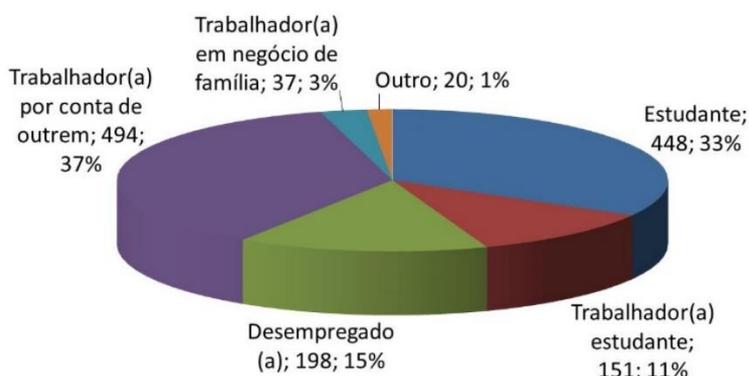


Figura 13 – Q11. Qual era a sua situação profissional antes de ingressar nas Forças Armadas?

Fonte: (SPSS, 2013)

Na amostra, relativamente à situação profissional antes de ingressar nas Forças Armadas, 36,6% indicam “Trabalhador(a) por conta de outrem”, 33,2% indicam “Estudante”, 14,7% indicam “Desempregado(a)”, 11,2% indicam “Trabalhador(a) estudante”, 2,7% indicam “Trabalhador(a) em negócio de família” e 1,5% indicam “Outro”.

## 3.2. Escalas utilizadas – dimensões

### 3.2.1. Satisfação Global

	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Q12.1.	120	9,1%	161	12,2%	172	13,0%	158	12,0%	208	15,8%	119	9,0%	171	13,0%	109	8,3%	48	3,6%	53	4,0%
Q12.2.	202	15,4%	239	18,2%	189	14,4%	159	12,1%	143	10,9%	95	7,2%	114	8,7%	81	6,2%	56	4,3%	37	2,8%
Q12.3.	242	18,4%	207	15,7%	192	14,6%	183	13,9%	128	9,7%	75	5,7%	107	8,1%	85	6,5%	43	3,3%	54	4,1%

Figura 14 – Q12. Dimensão Satisfação Global - Frequências<sup>4</sup>

Fonte: (SPSS, 2013)

Para este quadro (figura 14) e para os restantes análogos, quando a soma das frequências observadas é inferior à dimensão da amostra, significa que existem não respostas, que se podem observar no valor de N para o cálculo das estatísticas.

<sup>4</sup> Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Nulo; ...; 10- Pleno.



	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
Q12.1. Grau de satisfação global com a carreira militar, considerando toda a minha experiência na mesma	1319	4,83	2,47	51%
Q12.2. Tendo em conta a minha experiência nas Forças Armadas ao longo do último ano, grau em que esta correspondeu às minhas expectativas	1315	4,17	2,54	61%
Q12.3. Grau em que a organização se aproxima do que seria para mim uma organização ideal para trabalhar	1316	4,11	2,61	63%

Figura 15 – Q12. Valores médios da Satisfação Global

Fonte: (SPSS, 2013)

Os valores médios observados apresentam as variações ilustradas, em média, a concordância é superior para “Q12.1. Grau de satisfação global com a carreira militar, considerando toda a minha experiência na mesma”, seguido de “Q12.2. Tendo em conta a minha experiência nas Forças Armadas ao longo do último ano, grau em que esta correspondeu às minhas expectativas” e “Q12.3. Grau em que a organização se aproxima do que seria para mim uma organização ideal para trabalhar”, tendo todos os itens valor médio claramente inferior ao ponto intermédio da escala de medida.

### 3.2.2. Contexto Organizacional

	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Q13.1.	21	1,6%	12	,9%	21	1,6%	29	2,2%	50	3,7%	44	3,3%	59	4,4%	116	8,7%	77	5,8%	910	68,0%
Q13.2.	50	3,8%	35	2,6%	75	5,7%	76	5,7%	120	9,1%	103	7,8%	158	11,9%	194	14,6%	159	12,0%	355	26,8%
Q13.3.	287	21,5%	133	10,0%	130	9,8%	120	9,0%	157	11,8%	98	7,4%	111	8,3%	96	7,2%	63	4,7%	138	10,4%
Q13.4.	264	19,8%	130	9,7%	141	10,6%	109	8,2%	166	12,4%	99	7,4%	115	8,6%	123	9,2%	82	6,1%	107	8,0%
Q13.5.	440	34,3%	158	12,3%	114	8,9%	80	6,2%	92	7,2%	46	3,6%	64	5,0%	73	5,7%	55	4,3%	162	12,6%
Q13.6.	157	11,9%	84	6,3%	134	10,1%	95	7,2%	138	10,4%	101	7,6%	114	8,6%	132	10,0%	105	7,9%	264	19,9%
Q13.7.	425	32,4%	127	9,7%	113	8,6%	75	5,7%	107	8,2%	63	4,8%	71	5,4%	72	5,5%	51	3,9%	208	15,9%
Q13.8.	113	8,5%	47	3,5%	69	5,2%	68	5,1%	112	8,4%	80	6,0%	126	9,5%	148	11,1%	120	9,0%	446	33,6%
Q13.9.	103	7,7%	52	3,9%	52	3,9%	52	3,9%	98	7,3%	97	7,2%	127	9,5%	173	12,9%	151	11,3%	433	32,4%
Q13.10.	121	9,1%	49	3,7%	80	6,0%	67	5,1%	107	8,1%	93	7,0%	153	11,5%	158	11,9%	127	9,6%	370	27,9%
Q13.11.	227	17,1%	122	9,2%	128	9,7%	109	8,2%	137	10,3%	109	8,2%	116	8,8%	147	11,1%	96	7,2%	134	10,1%

Figura 16 – Q13. Dimensão Contexto Organizacional - Frequências<sup>5</sup>

Fonte: (SPSS, 2013)

<sup>5</sup> Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Discordo totalmente; ...; 10- Concordo plenamente.

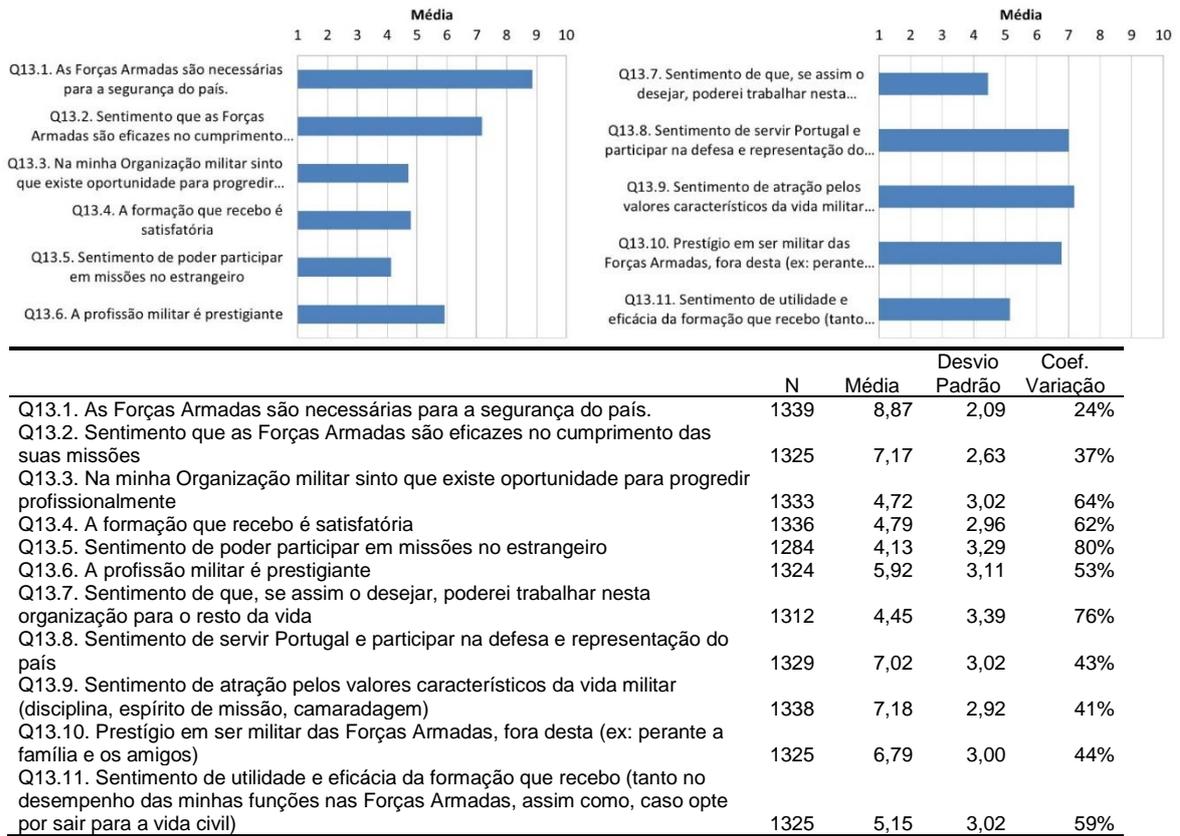


Figura 17 – Q13. Valores médios do Contexto Organizacional<sup>6</sup>

Fonte: (SPSS, 2013)

Em média, a concordância é superior para “Q13.1. As Forças Armadas são necessárias para a segurança do país”, seguida de “Q13.9. Sentimento de atração pelos valores característicos da vida militar”, “Q13.2. Sentimento que as Forças Armadas são eficazes no cumprimento das suas missões”, “Q13.8. Sentimento de servir Portugal e participar na defesa e representação do país” e “Q13.10. Prestígio em ser militar das Forças Armadas, fora desta”, e depois de “Q13.6. A profissão militar é prestigiante”, itens com valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida; seguidos por “Q13.11. Sentimento de utilidade e eficácia da formação que recebo”, depois por “Q13.4. A formação que recebo é satisfatória” e “Q13.3. Na minha Organização militar sinto que existe oportunidade para progredir profissionalmente”, seguidos de “Q13.7. Sentimento de que, se assim o desejar, poderei trabalhar nesta organização para o resto da vida” e finalmente de “Q13.5. Sentimento de poder participar em missões no estrangeiro”, itens com valor médio inferior ao ponto intermédio da escala de medida.

<sup>6</sup> Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Discordo totalmente; ...; 10- Concordo plenamente



### 3.2.3. Posto de Trabalho

	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Q14.1.	252	19,3%	139	10,6%	120	9,2%	95	7,3%	149	11,4%	113	8,6%	142	10,9%	137	10,5%	62	4,7%	98	7,5%
Q14.2.	193	14,8%	140	10,8%	118	9,1%	110	8,4%	141	10,8%	106	8,1%	168	12,9%	150	11,5%	83	6,4%	93	7,1%
Q14.3.	226	17,4%	110	8,4%	143	11,0%	98	7,5%	154	11,8%	104	8,0%	161	12,4%	127	9,8%	78	6,0%	101	7,8%
Q14.4.	128	9,8%	89	6,8%	86	6,6%	96	7,4%	161	12,3%	110	8,4%	156	12,0%	198	15,2%	107	8,2%	174	13,3%
Q14.5.	215	16,1%	130	9,8%	110	8,3%	118	8,9%	159	11,9%	103	7,7%	157	11,8%	154	11,6%	89	6,7%	98	7,4%
Q14.6.	237	17,9%	137	10,4%	147	11,1%	126	9,5%	147	11,1%	108	8,2%	153	11,6%	133	10,1%	73	5,5%	61	4,6%
Q14.7.	138	10,5%	91	6,9%	103	7,8%	97	7,3%	143	10,8%	137	10,4%	152	11,5%	178	13,5%	120	9,1%	161	12,2%

Figura 18 – Q14. Dimensão Posto de Trabalho - Frequências

Fonte: (SPSS, 2013)



	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
Q14.1. Possibilidade que me é dada de participar na tomada de decisões (ex. A forma como os seus superiores hierárquicos ouvem as sugestões e problemas)	1307	4,84	2,93	60%
Q14.2. Autonomia que me é dada para planejar, executar e avaliar o meu próprio trabalho	1302	5,12	2,87	56%
Q14.3. Realização pessoal na função que ocupo nas Forças Armadas	1302	5,00	2,90	58%
Q14.4. Conhecimento do meu papel na organização (o que ela espera e quer de mim)	1305	5,97	2,86	48%
Q14.5. Qualidade das infraestruturas do meu local de trabalho (ex.: temperatura, espaço e limpeza)	1333	5,10	2,89	57%
Q14.6. Qualidade dos equipamentos para o desempenho da minha função	1322	4,72	2,79	59%
Q14.7. Sentimento de que os objetivos que me estão atribuídos são adequados e possíveis de alcançar	1320	5,86	2,87	49%

Figura 19 – Q14. Valores médios do Posto de Trabalho<sup>7</sup>

Fonte: (SPSS, 2013)

Em média, a concordância é superior para “Q14.4. Conhecimento do meu papel na organização” e “Q14.7. Sentimento de que os objetivos que me estão atribuídos são adequados e possíveis de alcançar”, itens com valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida; seguidos por “Q14.2. Autonomia que me é dada para planejar, executar e avaliar o meu próprio trabalho”, “Q14.5. Qualidade das infraestruturas do meu local de trabalho” e “Q14.3. Realização pessoal na função que ocupo nas Forças Armadas”, e diminuindo ainda mais para “Q14.1. Possibilidade que me é dada de participar na tomada de

<sup>7</sup> Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Discordo totalmente; ...; 10- Concordo plenamente



decisões” e “Q14.6. Qualidade dos equipamentos para o desempenho da minha função”, itens com valor médio inferior ao ponto intermédio da escala de medida.

### 3.2.4. Reconhecimento e Recompensa

	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Q15.1.	394	30,2%	164	12,6%	115	8,8%	100	7,7%	117	9,0%	102	7,8%	113	8,7%	99	7,6%	46	3,5%	55	4,2%
Q15.2.	527	40,8%	149	11,5%	116	9,0%	88	6,8%	95	7,4%	90	7,0%	87	6,7%	61	4,7%	33	2,6%	46	3,6%
Q15.3.	684	51,8%	105	7,9%	84	6,4%	77	5,8%	86	6,5%	63	4,8%	81	6,1%	59	4,5%	40	3,0%	42	3,2%
Q15.4.	665	50,4%	125	9,5%	93	7,1%	83	6,3%	65	4,9%	64	4,9%	72	5,5%	58	4,4%	38	2,9%	56	4,2%
Q15.5.	582	45,3%	136	10,6%	86	6,7%	76	5,9%	103	8,0%	76	5,9%	84	6,5%	56	4,4%	45	3,5%	42	3,3%
Q15.6.	588	46,0%	123	9,6%	89	7,0%	90	7,0%	98	7,7%	61	4,8%	76	5,9%	58	4,5%	45	3,5%	51	4,0%
Q15.7.	396	30,8%	146	11,4%	135	10,5%	97	7,5%	111	8,6%	91	7,1%	104	8,1%	88	6,8%	57	4,4%	61	4,7%

Figura 20 – Q15. Dimensão Reconhecimento e Recompensa - Frequências

Fonte: (SPSS, 2013)

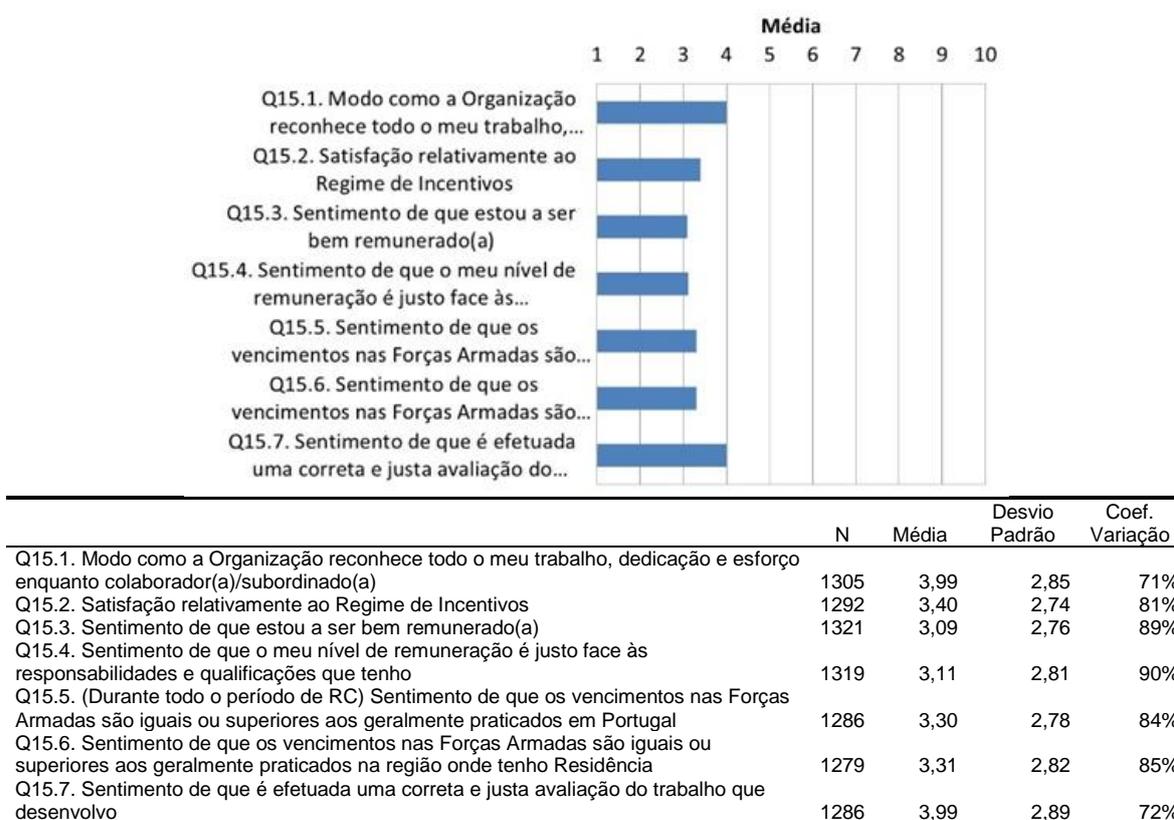


Figura 21 – Q15. Valores médios do Reconhecimento e Recompensa<sup>8</sup>

Fonte: (SPSS, 2013)

Em média, a satisfação é superior para “Q15.1. Modo como a Organização reconhece todo o meu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador(a)/subordinado(a)” e “Q15.7. Sentimento de que é efetuada uma correta e justa avaliação do trabalho que desenvolvo, seguidos de “Q15.2. Satisfação relativamente ao Regime de Incentivos”, “Q15.6. Sentimento de que os vencimentos nas Forças Armadas são iguais ou superiores aos

<sup>8</sup> Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Nada satisfeito; ...; 10– Muito satisfeito



geralmente praticados na região onde tenho Residência” e “Q15.5. (Durante todo o período de RC) Sentimento de que os vencimentos nas Forças Armadas são iguais ou superiores aos geralmente praticados em Portugal”, e finalmente de “Q15.4. Sentimento de que o meu nível de remuneração é justo face às responsabilidades e qualificações que tenho” e “Q15.3. Sentimento de que estou a ser bem remunerado(a)”, tendo todos os itens valor médio bastante inferior ao ponto intermédio da escala de medida.

### 3.2.5. Cooperação e Comunicação

	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Q16.1.	219	17,1%	142	11,1%	163	12,7%	123	9,6%	171	13,3%	122	9,5%	130	10,1%	95	7,4%	60	4,7%	57	4,4%
Q16.2.	174	13,3%	112	8,5%	147	11,2%	115	8,8%	179	13,6%	143	10,9%	166	12,6%	128	9,7%	80	6,1%	69	5,3%
Q16.3.	91	6,8%	46	3,4%	53	4,0%	85	6,4%	149	11,2%	126	9,4%	200	15,0%	232	17,4%	145	10,9%	208	15,6%
Q16.4.	186	14,0%	98	7,4%	94	7,1%	99	7,4%	139	10,4%	120	9,0%	139	10,4%	181	13,6%	118	8,9%	157	11,8%
Q16.5.	173	13,0%	78	5,9%	102	7,7%	97	7,3%	165	12,4%	125	9,4%	167	12,6%	152	11,4%	112	8,4%	157	11,8%

Figura 22 – Q16. Dimensão Cooperação e Comunicação - Frequências

Fonte: (SPSS, 2013)



	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
Q16.1. Obtenção regular de informação sobre o meu desempenho na organização	1282	4,56	2,68	59%
Q16.2. Acesso e receção da informação que considero útil para o desempenho da minha função	1313	5,06	2,68	53%
Q16.3. Ajuda, colaboração e cooperação entre camaradas	1335	6,61	2,63	40%
Q16.4. Ajuda e colaboração do superior hierárquico	1331	5,66	2,99	53%
Q16.5. Estímulo que é dado ao trabalho em equipa	1328	5,69	2,91	51%

Figura 23 – Q16. Valores médios da Cooperação e Comunicação<sup>9</sup>

Fonte: (SPSS, 2013)

Em média, a satisfação é superior para “Q16.3. Ajuda, colaboração e cooperação entre camaradas”, seguido de “Q16.5. Estímulo que é dado ao trabalho em equipa” e “Q16.4. Ajuda e colaboração do superior hierárquico”, itens com valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida; seguidos por “Q16.2. Acesso e receção da informação que considero útil para o desempenho da minha função” e finalmente de “Q16.1. Obtenção

<sup>9</sup> Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Nada satisfeito; ...; 10- Muito satisfeito



regular de informação sobre o meu desempenho na organização”, itens com valor médio inferior ao ponto intermédio da escala de medida.

### 3.2.6. Missão

	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Q17.1.	120	9,3%	53	4,1%	83	6,4%	70	5,4%	135	10,4%	112	8,7%	190	14,7%	219	16,9%	141	10,9%	171	13,2%
Q17.2.	163	12,5%	70	5,4%	73	5,6%	59	4,5%	132	10,1%	107	8,2%	157	12,0%	204	15,6%	138	10,6%	202	15,5%

Figura 24 – Q17. Dimensão Missão - Frequências

Fonte: (SPSS, 2013)



	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
Q17.1. Conhecimento que possuo da missão do Ramo em que presto serviço	1294	6,31	2,78	44%
Q17.2. Sentimento de que no meu trabalho diário, estou a contribuir para o cumprimento da missão	1305	6,17	2,99	48%

Figura 25 – Q17. Valores médios da Missão<sup>10</sup>

Fonte: (SPSS, 2013)

Em média, a satisfação é superior para “Q17.1. Conhecimento que possuo da missão do Ramo em que presto serviço”, seguido de “Q17.2. Sentimento de que no meu trabalho diário, estou a contribuir para o cumprimento da missão”, tendo ambos os itens valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida.

### 3.2.7. Mudança e Inovação

	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Q18.1.	265	20,9%	124	9,8%	119	9,4%	118	9,3%	178	14,0%	110	8,7%	152	12,0%	98	7,7%	46	3,6%	59	4,6%
Q18.2.	334	26,3%	141	11,1%	156	12,3%	98	7,7%	134	10,6%	105	8,3%	134	10,6%	78	6,1%	45	3,5%	45	3,5%
Q18.3.	454	34,7%	145	11,1%	117	8,9%	86	6,6%	117	8,9%	89	6,8%	109	8,3%	86	6,6%	51	3,9%	55	4,2%

Figura 26 – Q18. Dimensão Mudança e Inovação - Frequências

Fonte: (SPSS, 2013)

<sup>10</sup> Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Nada satisfeito; ...; 10- Muito satisfeito

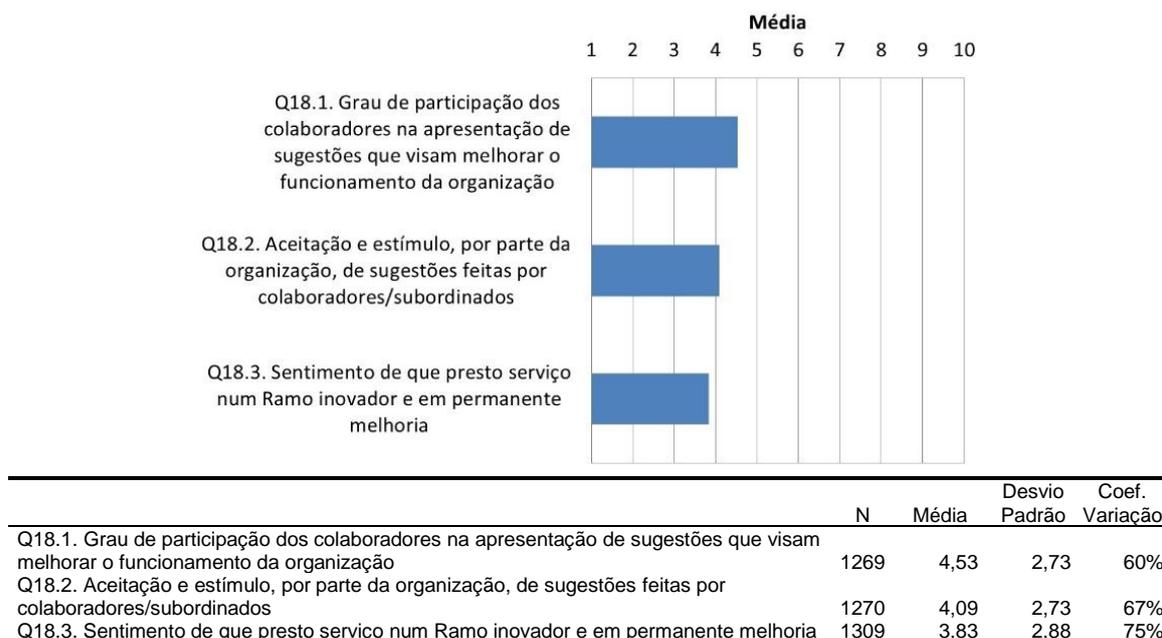


Figura 27 – Q18. Valores médios da Mudança e Inovação<sup>11</sup>

Fonte: (SPSS, 2013)

Em média, a satisfação é superior para “Q18.1. Grau de participação dos colaboradores na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento da organização”, seguido de “Q18.2. Aceitação e estímulo, por parte da organização, de sugestões feitas por colaboradores/subordinados” e depois de “Q18.3. Sentimento de que presto serviço num Ramo inovador e em permanente melhoria”, tendo todos os itens valor médio bastante inferior ao ponto intermédio da escala de medida.

### 3.2.8. Qualidade

	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Q19.1.	304	23,4%	129	9,9%	141	10,9%	85	6,5%	134	10,3%	114	8,8%	132	10,2%	124	9,6%	64	4,9%	71	5,5%
Q19.2.	279	21,8%	100	7,8%	128	10,0%	86	6,7%	141	11,0%	95	7,4%	134	10,5%	133	10,4%	77	6,0%	106	8,3%
Q19.3.	230	17,5%	106	8,0%	121	9,2%	114	8,7%	171	13,0%	130	9,9%	145	11,0%	141	10,7%	83	6,3%	76	5,8%
Q19.4.	312	23,4%	130	9,8%	152	11,4%	122	9,2%	150	11,3%	98	7,4%	139	10,4%	116	8,7%	44	3,3%	70	5,3%
Q19.5.	313	23,6%	145	10,9%	141	10,6%	96	7,2%	155	11,7%	97	7,3%	133	10,0%	103	7,8%	64	4,8%	79	6,0%
Q19.6.	275	20,9%	112	8,5%	138	10,5%	100	7,6%	134	10,2%	122	9,3%	121	9,2%	144	10,9%	87	6,6%	85	6,4%
Q19.7.	281	21,6%	123	9,5%	137	10,6%	111	8,6%	119	9,2%	127	9,8%	131	10,1%	126	9,7%	82	6,3%	61	4,7%

Figura 28 – Q19. Dimensão Qualidade - Frequências

Fonte: (SPSS, 2013)

<sup>11</sup> Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Nada satisfeito; ...; 10– Muito satisfeito.



	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
Q19.1. Formação ministrada pelas Forças Armadas adequada às funções que exerce	1298	4,53	2,90	64%
Q19.2. Formação adequada à sua especialidade	1279	4,88	3,02	62%
Q19.3. Qualidade global da formação	1317	4,97	2,82	57%
Q19.4. Qualidade da alimentação em geral	1333	4,39	2,81	64%
Q19.5. Qualidade das infraestruturas de lazer e desporto (ex: ginásio, piscina, biblioteca, cafetarias)	1326	4,44	2,90	65%
Q19.6. Qualidade do apoio sanitário (na Unidade de colocação)	1318	4,82	2,95	61%
Q19.7. Qualidade dos alojamentos (na Unidade de colocação)	1298	4,63	2,87	62%

Figura 29 – Q19. Valores médios da Qualidade<sup>12</sup>

Fonte: (SPSS, 2013)

Em média, a satisfação é superior para “Q19.3. Qualidade global da formação”, seguido de “Q19.2. Formação adequada à sua especialidade” e “Q19.6. Qualidade do apoio sanitário”, depois de “Q19.7. Qualidade dos alojamentos”, seguido de “Q19.1. Formação ministrada pelas Forças Armadas adequada às funções que exerce” e finalmente de “Q19.5. Qualidade das infraestruturas de lazer e desporto” e “Q19.4. Qualidade da alimentação em geral”, tendo todos os itens valor médio inferior ao ponto intermédio da escala de medida.

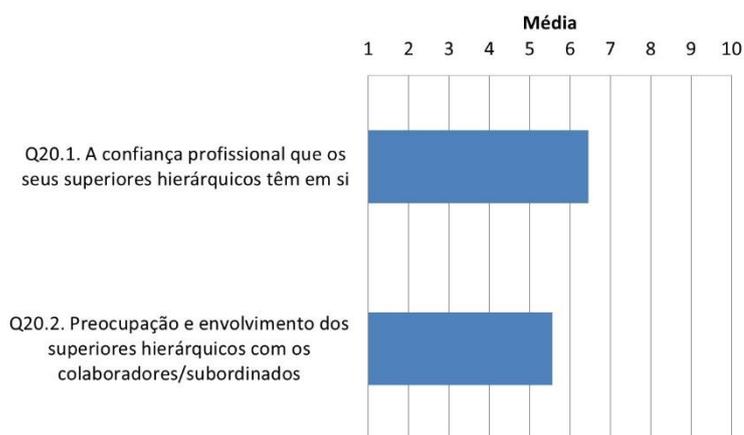
### 3.2.9. Relações com Chefias

	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Q20.1.	125	9,9%	41	3,2%	64	5,1%	69	5,5%	121	9,6%	108	8,5%	195	15,4%	213	16,8%	132	10,4%	198	15,6%
Q20.2.	185	14,3%	81	6,3%	96	7,4%	97	7,5%	161	12,4%	113	8,7%	151	11,7%	194	15,0%	90	6,9%	128	9,9%

Figura 30 – Q20. Dimensão Relações com Chefias - Frequências

Fonte: (SPSS, 2013)

<sup>12</sup> Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Nada satisfeito; ...; 10- Muito satisfeito.



	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
Q20.1. A confiança profissional que os seus superiores hierárquicos têm em si	1266	6,45	2,80	43%
Q20.2. Preocupação e envolvimento dos superiores hierárquicos com os colaboradores/subordinados	1296	5,56	2,90	52%

Figura 31 – Q20. Valores médios de Relações com Chefias<sup>13</sup>

Fonte: (SPSS, 2013)

Em média, a satisfação é superior para “Q20.1. A confiança profissional que os seus superiores hierárquicos têm em si”, com um valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida; seguido de “Q20.2. Preocupação e envolvimento dos superiores hierárquicos com os colaboradores/subordinados”, com um valor médio próximo do ponto intermédio da escala de medida.

### 3.2.10. Expectativas

	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Q21.1.	55	4,2%	21	1,6%	24	1,8%	19	1,4%	35	2,6%	54	4,1%	136	10,3%	283	21,4%	147	11,1%	551	41,6%

Figura 32 – Q21. Dimensão Expectativas - Frequências

Fonte: (SPSS, 2013)

<sup>13</sup> Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Nada satisfeito; ...; 10– Muito satisfeito.



	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
Q21.1. Grau de expectativas que tinha da carreira militar antes de ingressar nas Forças Armadas	1325	8,15	2,36	29%

Figura 33 – Q21. Valores médios das Expectativas<sup>14</sup>

Fonte: (SPSS, 2013)

Em média, as expectativas com “Q21.1. Grau de expectativas que tinha da carreira militar antes de ingressar nas Forças Armadas” eram em média muito superiores ao ponto intermédio da escala de medida.

### 3.2.11. Lealdade

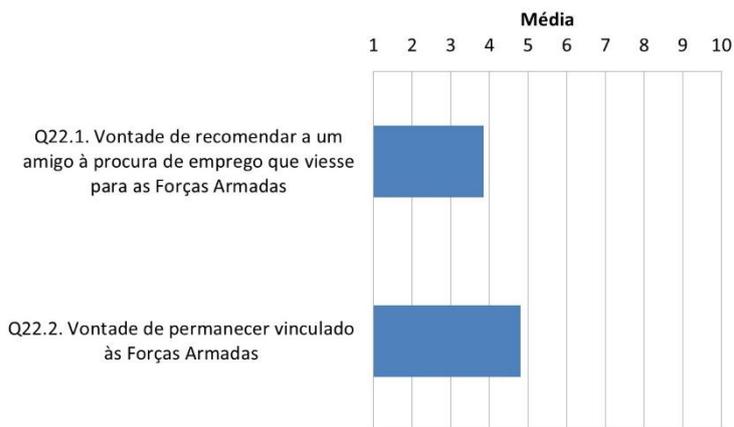
	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
Q22.1. Vontade de recomendar a um amigo à procura de emprego que viesse para as Forças Armadas	1330	3,85	3,20	83%
Q22.2. Vontade de permanecer vinculado às Forças Armadas	1309	4,80	3,58	74%

Figura 34 – Q22. Dimensão Lealdade - Frequências

Fonte: (SPSS, 2013)

Em média, a probabilidade é superior para “Q22.2. Vontade de permanecer vinculado às Forças Armadas”, seguido de “Q22.1. Vontade de recomendar a um amigo à procura de emprego que viesse para as Forças Armadas”, ambas com um valor médio inferior ao ponto intermédio da escala de medida.

<sup>14</sup> Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Muito baixas; ...; 10- Muito altas.



	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
Q22.1. Vontade de recomendar a um amigo à procura de emprego que viesse para as Forças Armadas	1330	3,85	3,20	83%
Q22.2. Vontade de permanecer vinculado às Forças Armadas	1309	4,80	3,58	74%

Figura 35 – Q22. Valores médios das Lealdade<sup>15</sup>

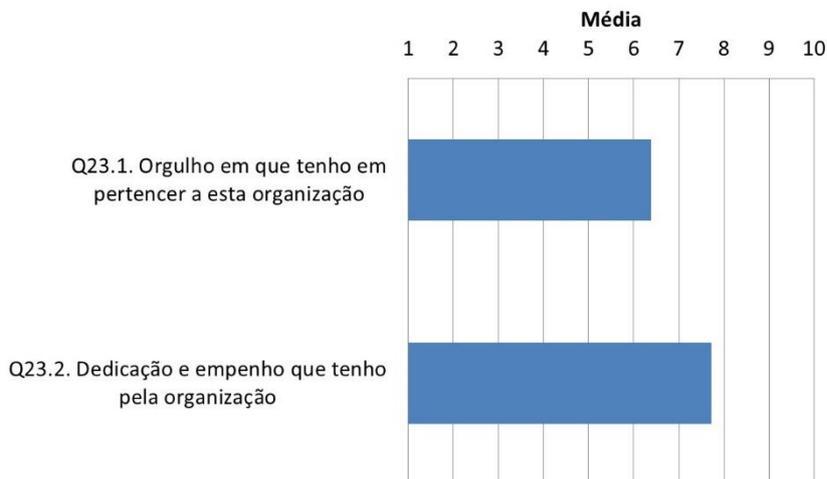
Fonte: (SPSS, 2013)

### 3.2.12. Envolvimento

	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Q23.1.	180	13,5%	70	5,2%	73	5,5%	79	5,9%	125	9,4%	84	6,3%	114	8,5%	130	9,7%	107	8,0%	374	28,0%
Q23.2.	80	6,0%	31	2,3%	32	2,4%	28	2,1%	74	5,6%	61	4,6%	148	11,1%	215	16,1%	188	14,1%	475	35,7%

Figura 36 – Q23. Dimensão Envolvimento - Frequências

Fonte: (SPSS, 2013)



	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
Q23.1. Orgulho em que tenho em pertencer a esta organização	1336	6,38	3,25	51%
Q23.2. Dedicção e empenho que tenho pela organização	1332	7,72	2,65	34%

Figura 37 – Q23. Valores médios do Envolvimento<sup>16</sup>

Fonte: (SPSS, 2013)

<sup>15</sup> Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Muito baixas; ...; 10- Muito altas.

<sup>16</sup> Idem.



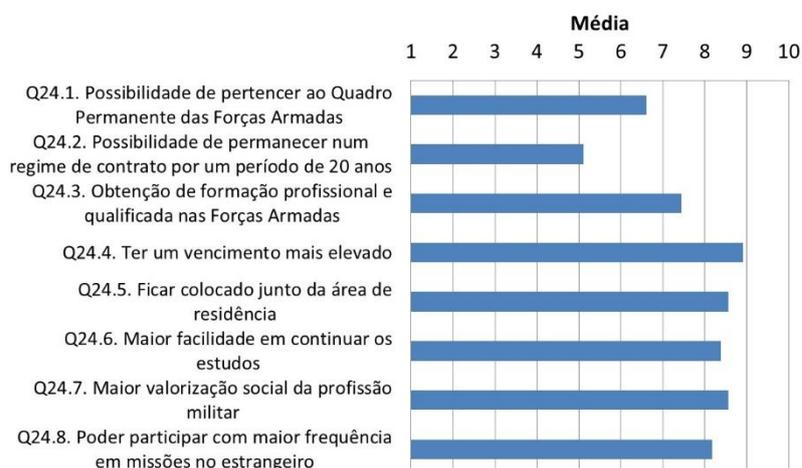
Em média, a concordância é superior para “Q23.2. Dedicção e empenho que tenho pela organização”, seguido de “Q23.1. Orgulho em que tenho em pertencer a esta organização”, ambas com um valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida.

### 3.2.13. Para melhorar a atratividade da carreira militar

	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Q24.1.	224	17,1%	73	5,6%	58	4,4%	31	2,4%	96	7,3%	62	4,7%	79	6,0%	105	8,0%	74	5,7%	506	38,7%
Q24.2.	457	35,6%	50	3,9%	48	3,7%	37	2,9%	92	7,2%	68	5,3%	76	5,9%	96	7,5%	62	4,8%	299	23,3%
Q24.3.	125	9,5%	37	2,8%	49	3,7%	38	2,9%	92	7,0%	57	4,3%	115	8,7%	126	9,6%	104	7,9%	575	43,6%
Q24.4.	34	2,6%	16	1,2%	14	1,1%	14	1,1%	36	2,7%	35	2,6%	79	5,9%	89	6,7%	90	6,8%	922	69,4%
Q24.5.	43	3,3%	17	1,3%	15	1,2%	17	1,3%	87	6,7%	50	3,8%	75	5,8%	109	8,4%	77	5,9%	813	62,4%
Q24.6.	60	4,6%	21	1,6%	14	1,1%	27	2,1%	61	4,7%	70	5,3%	76	5,8%	113	8,6%	105	8,0%	764	58,3%
Q24.7.	50	3,8%	19	1,4%	20	1,5%	17	1,3%	49	3,7%	60	4,5%	85	6,4%	105	8,0%	104	7,9%	811	61,4%
Q24.8.	76	5,8%	32	2,4%	26	2,0%	20	1,5%	61	4,7%	58	4,4%	96	7,3%	116	8,9%	77	5,9%	745	57,0%

Figura 38 – Q24. Para melhorar a atratividade da carreira militar - Frequências

Fonte: (SPSS, 2013)



	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
Q24.1. Possibilidade de pertencer ao Quadro Permanente das Forças Armadas	1308	6,60	3,53	53%
Q24.2. Possibilidade de permanecer num regime de contrato por um período de 20 anos	1285	5,11	3,71	73%
Q24.3. Obtenção de formação profissional e qualificada nas Forças Armadas	1318	7,43	3,07	41%
Q24.4. Ter um vencimento mais elevado	1329	8,92	2,13	24%
Q24.5. Ficar colocado junto da área de residência	1303	8,55	2,38	28%
Q24.6. Maior facilidade em continuar os estudos	1311	8,39	2,52	30%
Q24.7. Maior valorização social da profissão militar	1320	8,56	2,40	28%
Q24.8. Poder participar com maior frequência em missões no estrangeiro	1307	8,18	2,73	33%

Figura 39 – Q24. Valores médios para a melhoria da atratividade da carreira militar<sup>17</sup>

Fonte: (SPSS, 2013)

Em média, a concordância é superior para “Q24.4. Ter um vencimento mais elevado”, seguido de “Q24.7. Maior valorização social da profissão militar” e “Q24.5. Ficar colocado junto da área de residência”, depois de “Q24.6. Maior facilidade em continuar os estudos”, seguido de “Q24.8. Poder participar com maior frequência em missões no estrangeiro”, depois de “Q24.3. Obtenção de formação profissional e qualificada nas Forças Armadas” e

<sup>17</sup> Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Muito baixas; ...; 10- Muito altas.



ainda de “Q24.1. Possibilidade de pertencer ao Quadro Permanente das Forças Armadas”, itens com valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida; sendo mais baixa para “Q24.2. Possibilidade de permanecer num regime de contrato por um período de 20 anos”, único item com valor médio inferior ao ponto intermédio da escala de medida.

#### 3.2.14. Preferências dos militares em regime de contrato

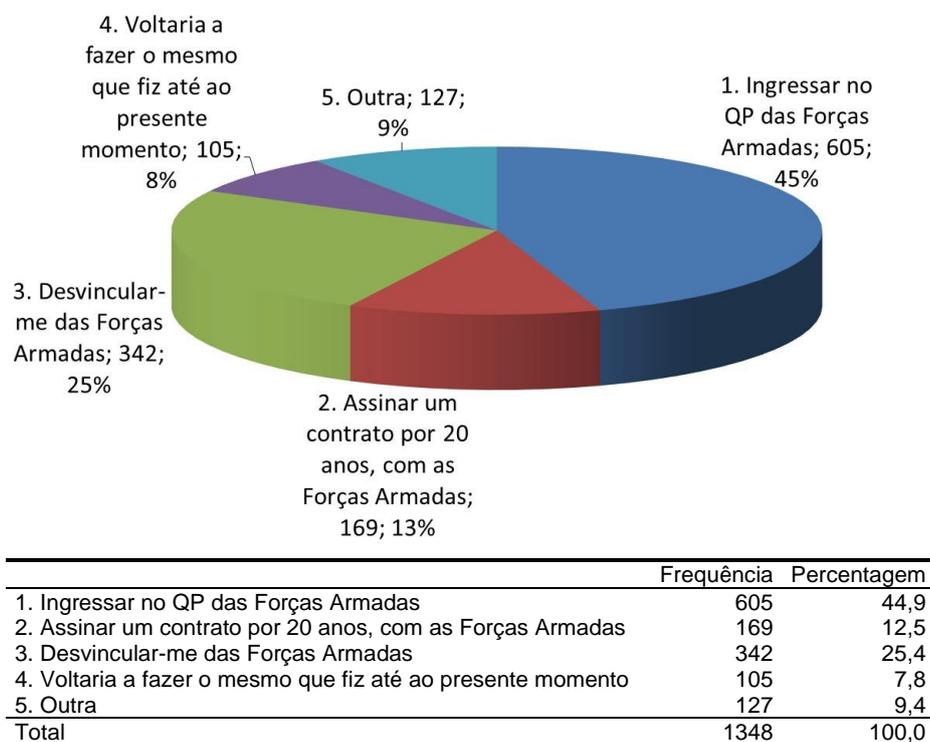


Figura 40 – Q25. Valores médios para as opções dos militares

Fonte: (SPSS, 2013)

No que concerne à questão “Se pudesse, qual das seguintes opções escolheria hoje?”, as opções são as descritas na figura 40.

Na amostra, 44,9% escolhia “1. Ingressar no QP das Forças Armadas”, 25,4% escolhia “3. Desvincular-me das Forças Armadas”, 12,5% escolhia “2. Assinar um contrato por 20 anos, com as Forças Armadas”, 7,8% escolhia “4. Voltaria a fazer o mesmo que fiz até ao presente momento” e 9,4% escolhia “5. Outra”. Na resposta aberta “5. Outra” destacam-se algumas respostas: “desvincular-me das FFAA e concorrer a organismos externos”, “desvincular por descontentamento devido aos vencimentos baixos e não ter futuro garantido”, “QP para Praças. Se assinar um contrato de 20 anos o que seria de mim, já com 44 anos no final?” e “Contratos renováveis, ano a ano, até 20 anos”.



#### 4. Análise de consistência interna das escalas utilizadas

A escala é uma escala ordinal do tipo *Likert* com dez alternativas de resposta (de “1” a “10”). É constituída por 52 itens, os quais se organizam em 12 dimensões, conforme tabela 1.

Para além das 12 dimensões do Modelo Estrutural, contempla-se ainda a dimensão “Para Melhorar a Atratividade da Carreira Militar”, com oito variáveis de medida.

Tabela 1 – Dimensões da escala utilizada

DIMENSÕES	ITENS
1. Satisfação Global	Q12.1. Grau de satisfação global com a carreira militar, considerando toda a minha experiência na mesma Q12.2. Tendo em conta a minha experiência nas FFAA ao longo do último ano, grau em que esta correspondeu às minhas expectativas Q12.3. Grau em que a organização se aproxima do que seria para mim uma organização ideal para trabalhar
2. Contexto Organizacional	Q13.1. As FFAA são necessárias para a segurança do país. Q13.2. Sentimento que as FFAA são eficazes no cumprimento das suas missões Q13.3. Na minha Organização militar sinto que existe oportunidade para progredir profissionalmente Q13.4. A formação que recebo é satisfatória Q13.5. Sentimento de poder participar em missões no estrangeiro Q13.6. A profissão militar é prestigiante Q13.7. Sentimento de que, se assim o desejar, poderei trabalhar nesta organização para o resto da vida Q13.8. Sentimento de servir Portugal e participar na defesa e representação do país Q13.9. Sentimento de atração pelos valores característicos da vida militar (disciplina, espírito de missão, camaradagem) Q13.10. Prestígio em ser militar das FFAA, fora desta (ex: perante a família e os amigos) Q13.11. Sentimento de utilidade e eficácia da formação que recebo (tanto no desempenho das minhas funções nas Forças Armadas, assim como, caso opte por sair para a vida civil)



3. Posto de Trabalho	<p>Q14.1. Possibilidade que me é dada de participar na tomada de decisões (ex. A forma como os seus superiores hierárquicos ouvem as sugestões e problemas)</p> <p>Q14.2. Autonomia que me é dada para planear, executar e avaliar o meu próprio trabalho</p> <p>Q14.3. Realização pessoal na função que ocupo nas FFAA</p> <p>Q14.4. Conhecimento do meu papel na organização (o que ela espera e quer de mim)</p> <p>Q14.5. Qualidade das infraestruturas do meu local de trabalho (ex.: temperatura, espaço e limpeza)</p> <p>Q14.6. Qualidade dos equipamentos para o desempenho da minha função</p> <p>Q14.7. Sentimento de que os objetivos que me estão atribuídos são adequados e possíveis de alcançar</p>
4. Reconhecimento e Recompensa	<p>Q15.1. Modo como a Organização reconhece todo o meu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador(a)/subordinado(a)</p> <p>Q15.2. Satisfação relativamente ao Regime de Incentivos</p> <p>Q15.3. Sentimento de que estou a ser bem remunerado(a)</p> <p>Q15.4. Sentimento de que o meu nível de remuneração é justo face às responsabilidades e qualificações que tenho</p> <p>Q15.5. (Durante todo o período de RC) Sentimento de que os vencimentos nas Forças Armadas são iguais ou superiores aos geralmente praticados em Portugal</p> <p>Q15.6. Sentimento de que os vencimentos nas FFAA são iguais ou superiores aos geralmente praticados na região onde tenho Residência</p> <p>Q15.7. Sentimento de que é efetuada uma correta e justa avaliação do trabalho que desenvolvo</p>
5. Cooperação e Comunicação	<p>Q16.1. Obtenção regular de informação sobre o meu desempenho na organização</p> <p>Q16.2. Acesso e receção da informação que considero útil para o desempenho da minha função</p> <p>Q16.3. Ajuda, colaboração e cooperação entre camaradas</p> <p>Q16.4. Ajuda e colaboração do superior hierárquico</p> <p>Q16.5. Estímulo que é dado ao trabalho em equipa</p>
6. Missão	<p>Q17.1. Conhecimento que possuo da missão do Ramo em que presto serviço</p> <p>Q17.2. Sentimento de que no meu trabalho diário, estou a contribuir para o cumprimento da missão</p>
7. Mudança e Inovação	<p>Q18.1. Grau de participação dos colaboradores na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento da organização</p> <p>Q18.2. Aceitação e estímulo, por parte da organização, de sugestões feitas por colaboradores/subordinados</p>



	Q18.3. Sentimento de que presto serviço num Ramo inovador e em permanente melhoria
8. Qualidade	Q19.1. Formação ministrada pelas FFAA adequada às funções que exerço Q19.2. Formação adequada à sua especialidade Q19.3. Qualidade global da formação Q19.4. Qualidade da alimentação em geral Q19.5. Qualidade das infraestruturas de lazer e desporto (ex: ginásio, piscina, biblioteca, cafetarias) Q19.6. Qualidade do apoio sanitário (na Unidade de colocação) Q19.7. Qualidade dos alojamentos (na Unidade de colocação)
9. Relações com Chefias	Q20.1. A confiança profissional que os seus superiores hierárquicos têm em si Q20.2. Preocupação e envolvimento dos superiores hierárquicos com os colaboradores/subordinados
10. Expectativas	Q21.1. Grau de expectativas que tinha da carreira militar antes de ingressar nas Forças Armadas
11. Lealdade	Q22.1. Vontade de recomendar a um amigo à procura de emprego que viesse para as FFAA Q22.2. Vontade de permanecer vinculado às FFAA
12. Envolvimento	Q23.1. Orgulho em que tenho em pertencer a esta organização Q23.2. Dedicção e empenho que tenho pela organização
13. Para Melhorar a Atratividade da Carreira Militar	Q24.1. Possibilidade de pertencer ao QP das FFAA Q24.2. Possibilidade de permanecer num regime de contrato por um período de 20 anos Q24.3. Obtenção de formação profissional e qualificada nas FFAA Q24.4. Ter um vencimento mais elevado Q24.5. Ficar colocado junto da área de residência Q24.6. Maior facilidade em continuar os estudos Q24.7. Maior valorização social da profissão militar Q24.8. Poder participar com maior frequência em missões no estrangeiro

**Fonte:** Adaptado pelo autor (2018)

De acordo com a figura 41, o valor do Alfa de *Cronbach* é superior ao valor de 0,80 para todas as dimensões, pelo que podemos considerar que as variáveis medem de forma adequada cada uma das dimensões.



	Alfa de Cronbach	N de Itens
1. Satisfação Global	0,921	3
2. Contexto Organizacional	0,914	11
3. Posto de Trabalho	0,915	7
4. Reconhecimento e Recompensa	0,958	7
5. Cooperação e Comunicação	0,906	5
6. Missão	0,801	2
7. Mudança e Inovação	0,930	3
8. Qualidade	0,917	7
9. Relações com a Chefia	0,875	2
10. Expectativas	a	1
11. Lealdade	0,838	2
12. Envolvimento	0,800	2
13. Para Melhorar a Atratividade da Carreira Militar	0,820	8

**Figura 41 – Estatísticas de consistência interna<sup>18</sup>**

Fonte: (SPSS, 2013)

Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com cada uma das dimensões, nem que contribuam para que cada valor de Alfa seja mais elevado.

<sup>18</sup> a – não calculada quando apresenta apenas um item.



## 5. Análise dos objetivos com o Modelo de Equações Estruturais

### 5.1. Generalidades

O modelo Estrutural permite atingir o objetivo enunciado de determinar as relações significativas entre as diferentes variáveis latentes (dimensões) do modelo, de acordo com as relações estabelecidas no modelo, possibilitando verificar as hipóteses de investigação.

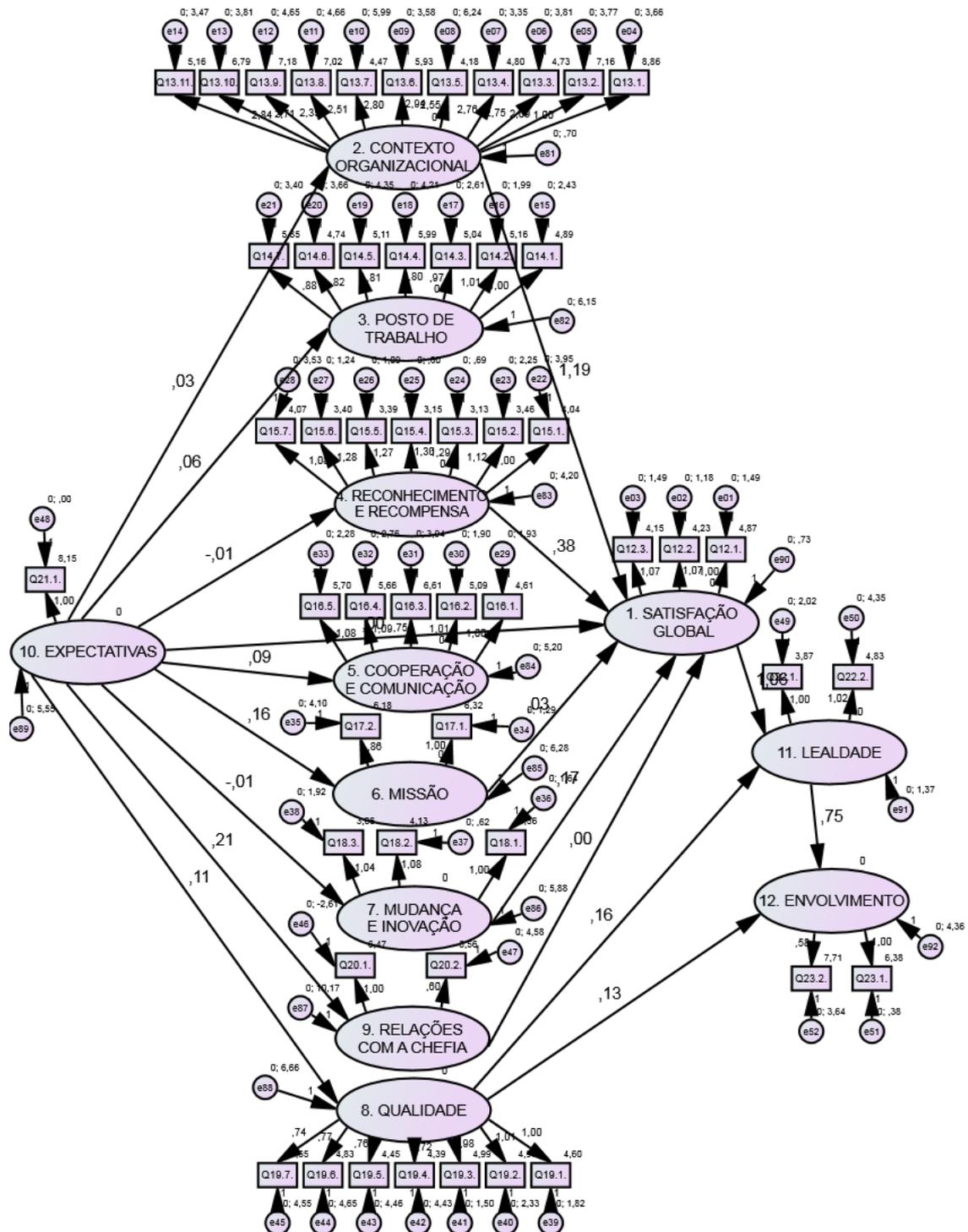


Figura 42 – Estimativas não estandardizadas para o Modelo Estrutural

Fonte: (SPSS, 2013)

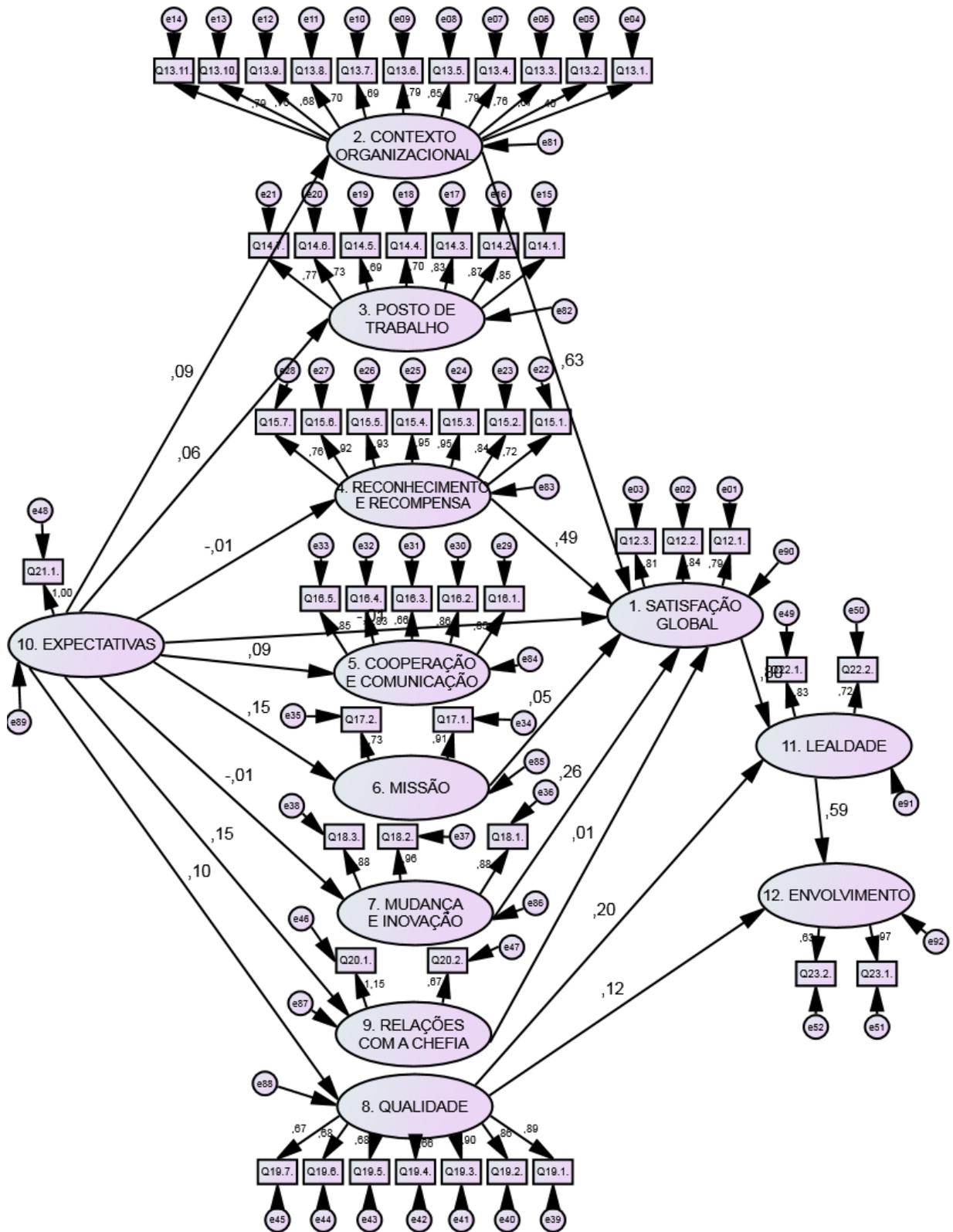


Figura 43 – Estimativas estandardizadas para o Modelo Estrutural

Fonte: (SPSS, 2013)



**Tabela 2 – Saturações das dimensões do Modelo**

Dimensão	Variável	Saturações		Erro padrão	Teste t	p
		Não estandarizadas	Estandarizadas			
1. SATISFAÇÃO GLOBAL	Q12_1	1,000	,793			
	Q12_2	1,070	,842	,032	33,074	**<0,001
	Q12_3	1,074	,813	,034	31,707	**<0,001
2. CONTEXTO ORGANIZACIONAL	Q13_1	1,000	,402			
	Q13_2	2,094	,672	,151	13,897	**<0,001
	Q13_3	2,747	,764	,190	14,482	**<0,001
	Q13_4	2,761	,785	,189	14,599	**<0,001
	Q13_5	2,553	,652	,186	13,700	**<0,001
	Q13_6	2,938	,794	,201	14,636	**<0,001
	Q13_7	2,796	,693	,199	14,030	**<0,001
	Q13_8	2,514	,700	,178	14,093	**<0,001
	Q13_9	2,346	,675	,168	13,933	**<0,001
	Q13_10	2,711	,760	,188	14,455	**<0,001
	Q13_11	2,836	,788	,194	14,607	**<0,001
3. POSTO DE TRABALHO	Q14_1	1,000	,847			
	Q14_2	1,008	,871	,025	39,848	**<0,001
	Q14_3	,970	,831	,026	36,893	**<0,001
	Q14_4	,800	,696	,028	28,375	**<0,001
	Q14_5	,806	,693	,028	28,373	**<0,001
	Q14_6	,815	,727	,027	30,254	**<0,001
	Q14_7	,885	,766	,027	32,650	**<0,001
4. RECONHECIMENTO E RECOMPENSA	Q15_1	1,000	,718			
	Q15_2	1,122	,838	,037	30,372	**<0,001
	Q15_3	1,291	,954	,037	34,869	**<0,001
	Q15_4	1,299	,948	,038	34,626	**<0,001
	Q15_5	1,272	,928	,038	33,821	**<0,001
	Q15_6	1,278	,920	,038	33,494	**<0,001
	Q15_7	1,081	,763	,039	27,530	**<0,001
5. COOPERAÇÃO E COMUNICAÇÃO	Q16_1	1,000	,855			
	Q16_2	1,007	,858	,026	38,872	**<0,001
	Q16_3	,755	,657	,029	26,414	**<0,001
	Q16_4	1,086	,832	,029	37,070	**<0,001
	Q16_5	1,085	,855	,028	38,674	**<0,001
6. MISSÃO	Q17_1	1,000	,913			
	Q17_2	,864	,734	,147	5,860	**<0,001
7. MUDANÇA E INOVAÇÃO	Q18_1	1,000	,884			
	Q18_2	1,084	,958	,021	51,523	**<0,001
	Q18_3	1,045	,877	,023	44,897	**<0,001
8. QUALIDADE	Q19_1	1,000	,887			
	Q19_2	1,011	,864	,023	43,154	**<0,001
	Q19_3	,981	,901	,021	47,167	**<0,001
	Q19_4	,721	,664	,026	28,039	**<0,001
	Q19_5	,764	,684	,026	29,241	**<0,001
	Q19_6	,773	,681	,027	28,937	**<0,001
	Q19_7	,740	,669	,026	28,002	**<0,001
9. RELAÇÕES COM A CHEFIA	Q20_1	1,000	1,155			
	Q20_2	,604	,673	,108	5,612	**<0,001
10. EXPECTATIVAS	Q21	1,000	1,000			
11. LEALDADE	Q22_1	1,000	,828			
	Q22_2	1,017	,715	,040	25,194	**<0,001
12. ENVOLVIMENTO	Q23_1	1,000	,974			
	Q23_2	,576	,629	,035	16,663	**<0,001
	Q24_7					**<0,001
	Q24_8					**<0,001

Fonte: (SPSS, 2013)<sup>19</sup>

<sup>19</sup> \* Parâmetro fixado em 1, sem valor de t



A tabela três apresenta os resultados relativos às saturações e respetiva significância estatística para as dimensões do modelo. Estes resultados já foram analisados na validação de cada dimensão e são agora apresentados para o modelo estrutural global. Verifica-se que os resultados agora apresentados são muito semelhantes aos anteriores, pelo que vêm reiterar a validação anteriormente realizada de cada dimensão, mas agora para o modelo global.

**Tabela 3 – Análise das saturações para verificação dos objetivos com o Modelo Estrutural**

Objetivo	Construto	Construto	Saturações		Erro padrão	Teste t	p
			Não estandardizadas	Standardizadas			
Obj1a	10. Expectativas	2. Contexto Organizacional	,030	,085	,010	2,937	** 0,003
Obj1b	2. Contexto Organizacional	1. Satisfação Global	1,189	,631	,088	13,478	**<0,001
Obj2	10. Expectativas	3. Posto de Trabalho	,064	,060	,030	2,104	* 0,035
Obj3a	10. Expectativas	4. Reconhecim/ e Recompensa	-,009	-,010	,024	-,365	0,715
Obj3b	4. Reconhecim/ e Recompensa	1. Satisfação Global	,380	,491	,020	19,416	**<0,001
Obj4	10. Expectativas	5. Cooperação e Comunicação	,091	,094	,028	3,282	** 0,001
Obj5a	10. Expectativas	6. Missão	,163	,152	,032	5,047	**<0,001
Obj5b	6. Missão	1. Satisfação Global	,032	,051	,014	2,328	* 0,020
Obj6a	10. Expectativas	7. Mudança e Inovação	-,010	-,010	,029	-,348	0,728
Obj6b	7. Mudança e Inovação	1. Satisfação Global	,170	,260	,013	12,638	**<0,001
Obj7a	10. Expectativas	9. Relações com a Chefia	,210	,153	,033	6,432	**<0,001
Obj7b	9. Relações com a Chefia	1. Satisfação Global	,004	,008	,008	,475	0,635
Obj8a	10. Expectativas	8. Qualidade	,109	,099	,031	3,481	**<0,001
Obj8b	8. Qualidade	11. Lealdade	,161	,200	,019	8,292	**<0,001
Obj8c	8. Qualidade	12. Envolvimento	,125	,121	,026	4,723	**<0,001
Obj11a	10. Expectativas	1. Satisfação Global	-,004	-,005	,013	-,273	0,784
Obj10b	1. Satisfação Global	11. Lealdade	1,063	,804	,042	25,601	**<0,001
Obj10c	11. Lealdade	12. Envolvimento	,754	,590	,038	20,079	**<0,001

Fonte: (SPSS, 2013)



## 5.2. Análise dos objetivos

### 5.2.1. Contexto Organizacional

É analisada a forma como as “10. Expectativas” influenciam o “2. Contexto Organizacional” e a forma como o “2. Contexto Organizacional” influencia a satisfação do colaborador.

A relação entre “10. Expectativas” e “2. Contexto Organizacional” apresenta um coeficiente estandardizado positivo e estatisticamente significativo ( $\beta=0,085$ ,  $p=0,003$ ), pelo que a um aumento das “10. Expectativas”, corresponde um aumento da satisfação com o “2. Contexto Organizacional”.

A relação entre “2. Contexto Organizacional” e “1. Satisfação Global” apresenta um coeficiente estandardizado positivo e estatisticamente significativo ( $\beta=0,631$ ,  $p<0,001$ ), pelo que a um aumento da satisfação com o “2. Contexto Organizacional”, corresponde um aumento da “1. Satisfação Global”.

### 5.2.2. Posto de Trabalho

É analisada a forma como as “10. Expectativas” influenciam o “3. Posto de Trabalho”.

A relação entre “10. Expectativas” e “3. Posto de Trabalho” apresenta um coeficiente estandardizado positivo e estatisticamente significativo ( $\beta=0,060$ ,  $p=0,035$ ), pelo que a um aumento das “10. Expectativas”, corresponde um aumento da satisfação com o “3. Posto de Trabalho”.

### 5.2.3. Reconhecimento e Recompensa

É analisada a forma como as “10. Expectativas” influenciam o “4. Reconhecimento e Recompensa” e a forma como o “4. Reconhecimento e Recompensa” influencia a satisfação do colaborador.

A relação entre “10. Expectativas” e “4. Reconhecimento e Recompensa” apresenta um coeficiente estandardizado negativo, mas não estatisticamente significativo ( $\beta=-0,010$ ,  $p=0,715$ ), pelo que a uma variação das “10. Expectativas” não corresponde uma variação significativa da satisfação com o “4. Reconhecimento e Recompensa”.

A relação entre “4. Reconhecimento e Recompensa” e “1. Satisfação Global” apresenta um coeficiente estandardizado positivo e estatisticamente significativo ( $\beta=0,491$ ,  $p<0,001$ ), pelo que a um aumento da satisfação com o “4. Reconhecimento e Recompensa”, corresponde um aumento da “1. Satisfação Global”.



#### 5.2.4. Cooperação e Comunicação

É analisada a forma como as “10. Expectativas” influenciam a “5. Cooperação e Comunicação”.

A relação entre “10. Expectativas” e “5. Cooperação e Comunicação” apresenta um coeficiente estandardizado positivo e estatisticamente significativo ( $\beta=0,094$ ,  $p=0,001$ ), pelo que a um aumento das “10. Expectativas” corresponde um aumento da satisfação com a “5. Cooperação e Comunicação”.

#### 5.2.5. Missão

É analisada a forma como as “10. Expectativas” influenciam a “6. Missão” e a forma como a “6. Missão” influencia a satisfação do colaborador.

A relação entre “10. Expectativas” e “6. Missão” apresenta um coeficiente estandardizado positivo e estatisticamente significativo ( $\beta=0,152$ ,  $p<0,001$ ), pelo que a um aumento das “10. Expectativas” corresponde um aumento da satisfação com a “6. Missão”.

A relação entre “6. Missão” e “1. Satisfação Global” apresenta um coeficiente estandardizado positivo e estatisticamente significativo ( $\beta=0,051$ ,  $p=0,020$ ), pelo que a um aumento da satisfação com a “6. Missão” corresponde um aumento da “1. Satisfação Global”.

#### 5.2.6. Mudança e Inovação

É analisada a forma como as “10. Expectativas” influenciam a “7. Mudança e Inovação”, assim como, a forma como a “7. Mudança e Inovação” influencia a satisfação do colaborador.

A relação entre “10. Expectativas” e “7. Mudança e Inovação” apresenta um coeficiente estandardizado negativo, mas não estatisticamente significativo ( $\beta=-0,010$ ,  $p=0,728$ ), pelo que a uma variação das “10. Expectativas” não corresponde uma variação significativa da satisfação com a “7. Mudança e Inovação”.

A relação entre “7. Mudança e Inovação” e “1. Satisfação Global” apresenta um coeficiente estandardizado positivo e estatisticamente significativo ( $\beta=0,260$ ,  $p<0,001$ ), pelo que a um aumento da satisfação com a “7. Mudança e Inovação” corresponde um aumento da “1. Satisfação Global”.

#### 5.2.7. Qualidade

É analisada a forma como as “10. Expectativas” influenciam a “8. Qualidade” e a forma como a “8. Qualidade” influencia a “11. Lealdade” e o “12. Envolvimento”.



A relação entre “10. Expectativas” e “8. Qualidade” apresenta um coeficiente estandardizado positivo e estatisticamente significativo ( $\beta=0,099$ ,  $p<0,001$ ), pelo que a um aumento das “10. Expectativas” corresponde um aumento da satisfação com “8. Qualidade”.

A relação entre “8. Qualidade” e “11. Lealdade” apresenta um coeficiente estandardizado positivo e estatisticamente significativo ( $\beta=0,200$ ,  $p<0,001$ ), pelo que a um aumento da satisfação com a “8. Qualidade” corresponde um aumento da “11. Lealdade”.

A relação entre “8. Qualidade” e “12. Envolvimento” apresenta um coeficiente estandardizado positivo e estatisticamente significativo ( $\beta=0,121$ ,  $p<0,001$ ), pelo que a um aumento da satisfação com a “8. Qualidade”, corresponde um aumento do “12. Envolvimento”.

#### 5.2.8. Relações com Chefias

É analisada a forma como as “10. Expectativas” influenciam as “9. Relações com Chefias” e a forma como as “9. Relações com Chefias” influenciam a satisfação do colaborador.

A relação entre “10. Expectativas” e “9. Relações com Chefias” apresenta um coeficiente estandardizado positivo e estatisticamente significativo ( $\beta=0,153$ ,  $p<0,001$ ), pelo que a um aumento das “10. Expectativas”, corresponde um aumento da satisfação com as “9. Relações com Chefias”.

A relação entre “9. Relações com Chefias” e “1. Satisfação Global” apresenta um coeficiente estandardizado positivo, mas não estatisticamente significativo ( $\beta=0,008$ ,  $p=0,635$ ), pelo que a uma variação da satisfação com as “9. Relações com Chefias”, não corresponde uma variação significativa da “1. Satisfação Global”.

#### 5.2.9. Expectativas

Além das relações anteriormente elencadas, é analisada a forma como as “10. Expectativas” influenciam a satisfação do colaborador.

A relação entre “10. Expectativas” e “1. Satisfação Global” apresenta um coeficiente estandardizado negativo, mas não estatisticamente significativo ( $\beta=-0,005$ ,  $p=0,784$ ), pelo que a uma variação das “10. Expectativas” não corresponde uma variação significativa da “1. Satisfação Global”.

#### 5.2.10. Lealdade

É analisada a forma como a satisfação do colaborador e a “8. Qualidade” influenciam a “11. Lealdade” e a forma como a “11. Lealdade” influencia o “12. Envolvimento”.



A relação entre “1. Satisfação Global” e “11. Lealdade” apresenta um coeficiente estandardizado positivo e estatisticamente significativo ( $\beta=0,804$ ,  $p<0,001$ ), pelo que a um aumento da “1. Satisfação Global” corresponde um aumento da “11. Lealdade”.

A relação entre “8. Qualidade” e “11. Lealdade” apresenta um coeficiente estandardizado positivo e estatisticamente significativo ( $\beta=0,200$ ,  $p<0,001$ ), pelo que a um aumento da satisfação com a “8. Qualidade” corresponde um aumento da “11. Lealdade”.

A relação entre “11. Lealdade” e “12. Envolvimento” apresenta um coeficiente estandardizado positivo e estatisticamente significativo ( $\beta=0,590$ ,  $p<0,001$ ), pelo que a um aumento da “11. Lealdade”, corresponde um aumento do “12. Envolvimento”.

#### 5.2.11. Envolvimento

É analisada a forma como a “8. Qualidade” e a “11. Lealdade” influenciam o “12. Envolvimento”.

A relação entre “8. Qualidade” e “12. Envolvimento” apresenta um coeficiente estandardizado positivo e estatisticamente significativo ( $\beta=0,121$ ,  $p<0,001$ ), pelo que a um aumento da satisfação com a “8. Qualidade”, corresponde um aumento do “12. Envolvimento”.

A relação entre “11. Lealdade” e “12. Envolvimento” apresenta um coeficiente estandardizado positivo e estatisticamente significativo ( $\beta=0,590$ ,  $p<0,001$ ), pelo que a um aumento da “11. Lealdade” corresponde um aumento do “12. Envolvimento”.

Tabela 4 – Ajustamento do modelo estrutural

$\chi^2$ /g.l.	CFI	RMSEA	NFI
16,903	0,697	0,109	0,685

Fonte: (SPSS, 2013)<sup>20</sup>

As medidas indicam um mau ajustamento global do modelo proposto aos dados recolhidos, se tivermos em conta o Qui-quadrado/g.l. ( $>5$ ), o *Root mean square error of approximation* ( $RMSEA=0,109>0,08$ ), o CFI ( $CFI=0,697<0,80$ ) e o *Normed of Fit Index* ( $NFI=0,685<0,80$ ).

<sup>20</sup> Nota: quanto maior o valor do coeficiente estandardizado, mais forte é a relação entre as variáveis cuja relação é analisada.



## 6. Análise das dimensões

### 6.1. Análise descritiva

De acordo com a figura 44, em média, a satisfação é superior com “10. Expectativas”, seguida de “13. Para Melhorar a Atratividade da Carreira Militar”, depois de “12. Envolvimento”, seguida de “6. Missão”, e ainda de “2. Contexto Organizacional” e “9. Relações com Chefias”, todas com valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida; segue-se a dimensão “5. Cooperação e Comunicação”, com valor médio próximo do ponto intermédio da escala de medida; e depois as dimensões “3. Posto de Trabalho”, seguida de “8. Qualidade”, e depois de “1. Satisfação Global” e “11. Lealdade”, seguidas de “7. Mudança e Inovação”, e finalmente, de “4. Reconhecimento e Recompensa”, todas estas com valor médio inferior ao ponto intermédio da escala de medida.

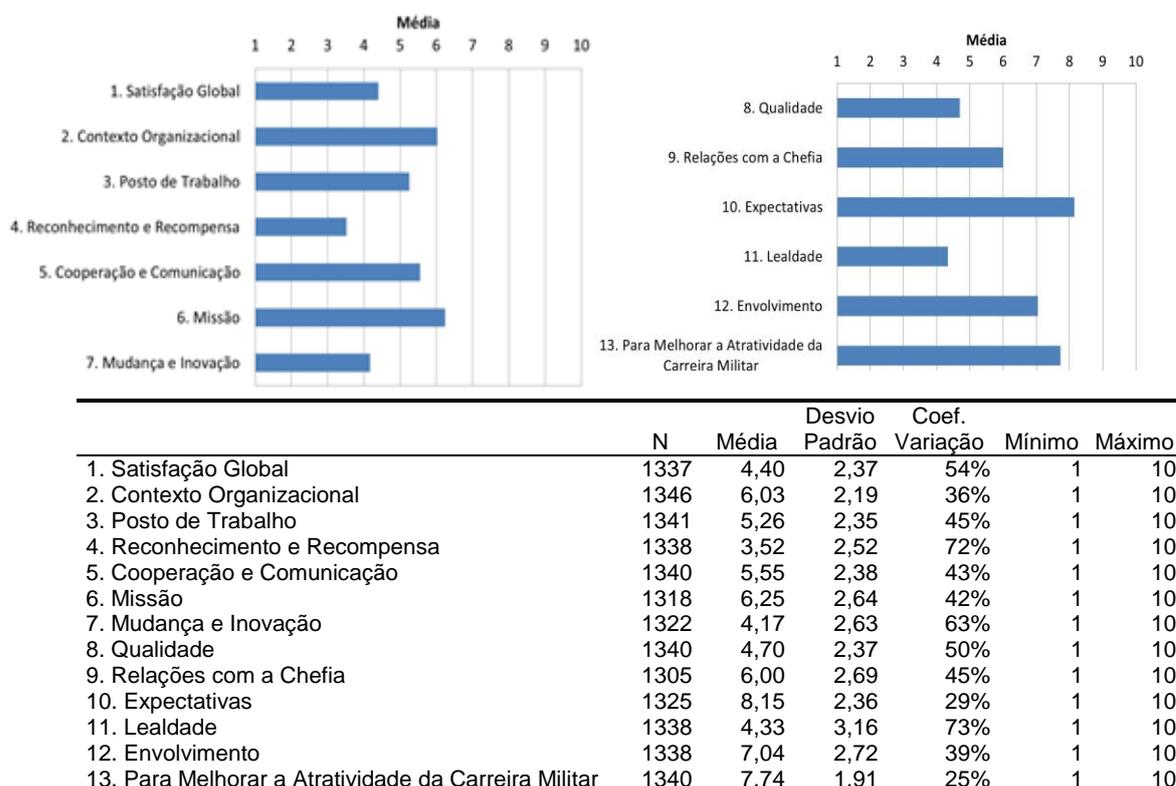


Figura 44 – Dimensões do Modelo<sup>21</sup>

Fonte: (SPSS, 2013)

### 6.2. Intervalos de confiança

As análises apresentadas neste ponto permitem atingir os OE's delineados para o TII, nomeadamente:

<sup>21</sup> Os valores indicados reportam-se à escala de medida de 1 a 10.



- Identificar o grau de satisfação dos militares em RC/RV relativamente:

1. Contexto Organizacional (OE1);
2. Posto de Trabalho (OE2);
3. Reconhecimento e Recompensa (OE3);
4. Cooperação e Comunicação (OE4);
5. Missão (OE5);
6. Mudança e Inovação (OE6);
7. Qualidade (OE7);
8. Relações com Chefias (OE8);
9. Expectativas (OE9).

- Demonstrar o nível de Satisfação dos militares em RC/RV (OE10).

- Demonstrar e quantificar o nível de Lealdade dos militares em RC/RV (OE11).

- Demonstrar e quantificar o nível de Envolvimento dos militares em RC/RV (OE12).

As PD's, assim como as respectivas H elencadas, estão relacionadas com os OE's.

Apresentam-se os IC para as dimensões do modelo.

**Tabela 5 – Intervalos de confiança a 95% para as dimensões do Modelo**

	Média	IC a 95%	
		LI	LS
1. Satisfação Global	4,29	4,17	4,42
2. Contexto Organizacional	5,92	5,80	6,04
3. Posto de Trabalho	5,18	5,05	5,31
4. Reconhecimento e Recompensa	3,42	3,28	3,56
5. Cooperação e Comunicação	5,45	5,32	5,58
6. Missão	6,17	6,02	6,31
7. Mudança e Inovação	4,08	3,94	4,22
8. Qualidade	4,58	4,45	4,71
9. Relações com Chefias	5,96	5,81	6,10
10. Expectativas	8,14	8,01	8,27
11. Lealdade	4,19	4,02	4,36
12. Envolvimento	6,94	6,79	7,09
13. Para Melhorar a Atratividade da Carreira Militar	7,69	7,59	7,80

Fonte: (SPSS, 2013)

Por exemplo, comparando a dimensão “1. Satisfação Global” com um IC a 95% de [4,17; 4,42] com a dimensão “2. Contexto Organizacional” com um IC a 95% de [5,80; 6,04], não existe sobreposição e conclui-se que existem diferenças significativas entre a apreciação das duas dimensões, sendo a satisfação com o “2. Contexto Organizacional” é superior à satisfação com a “1. Satisfação Global”.



Outro exemplo, comparando a dimensão “2. Contexto Organizacional” com um IC a 95% de [5,80; 6,04], com a dimensão “9. Relações com Chefias” com um IC a 95% de [5,81; 6,10], existe sobreposição, como tal não se pode concluir que a satisfação com as duas dimensões seja diferente. Ilustram-se graficamente estas diferenças.

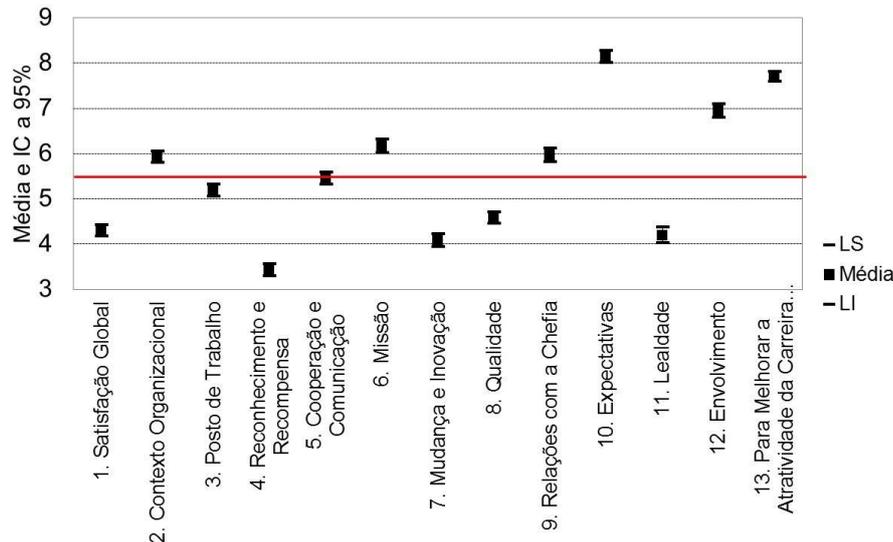


Figura 45 – Gráfico: intervalos de confiança a 95% para as dimensões do Modelo

Fonte: (SPSS, 2013)

No que concerne às PD's relacionadas com os OE, podemos concluir que:

- A satisfação é significativamente superior com a dimensão “10. Expectativas” [8,01;8,27], seguida da dimensão “13. Para Melhorar a Atratividade da Carreira Militar” [7,59;7,80], depois da dimensão “12. Envolvimento” [6,79;7,09].

- A satisfação é ainda positiva com as dimensões “6. Missão” [6,02;6,31], “9. Relações com Chefias” [5,81;6,10] e “2. Contexto Organizacional” [5,80;6,04].

- Segue-se a dimensão “5. Cooperação e Comunicação” [5,32;5,58] com valor no ponto intermédio da escala de medida.

- Depois surge a dimensão “3. Posto de Trabalho” [5,05;5,31], seguida de “8. Qualidade” [4,45;4,71], depois de “1. Satisfação Global” [4,17;4,42], “11. Lealdade” [4,02;4,36] e “7. Mudança e Inovação” [3,94;4,22], surgindo finalmente a dimensão “4. Reconhecimento e Recompensa” [3,28;3,56], todas com valor inferior ao ponto intermédio da escala de medida.

Quanto às H, se tivermos em conta o ponto intermédio da escala de medida, podemos concluir que se verificam as H1, H5, H8, H9, H12, ou seja os militares RC/RV estão satisfeitos, relativamente, ao Contexto Organizacional, à Missão, às Relações com Chefias e às Expectativas.



Contudo não se verificaram as H2, H3, H4, H6, H7 e H10, ou seja, os militares não estão satisfeitos relativamente ao Posto de Trabalho, ao Reconhecimento e Recompensa, à Cooperação e Comunicação, à Mudança e Inovação, à Qualidade e à Carreira Militar em RC.

Por fim, verificou-se que não existe um bom sentimento de Lealdade para com a Organização, mas, por outro lado, existe um bom sentimento de Envolvimento para com a Organização, H11 e H12 respetivamente.



## 7. Análises das relações entre as dimensões do Modelo e variáveis de caracterização

Para além do objetivo do trabalho, neste capítulo efetuam-se análises das relações entre as Dimensões do Modelo e variáveis de caracterização, tais como: Ramos das FFAA, Categoria e Género.

### 7.1. Ramos das Forças Armadas

Estatística descritiva e Testes ANOVA: Relações entre as Dimensões do Modelo e os Ramos das FFAA.

		N	Média	Desvio padrão	F	p	Post-hoc Tukey
1. Satisfação Global	Marinha	58	5,91	2,02	116,120	** 0,000	M,FA>E
	Exército	921	3,79	2,18			
	Força Aérea	358	5,73	2,24			
2. Contexto Organizacional	Marinha	58	6,70	1,62	87,488	** 0,000	M,FA>E
	Exército	927	5,54	2,19			
	Força Aérea	361	7,20	1,77			
3. Posto de Trabalho	Marinha	58	6,66	2,01	92,106	** 0,000	M,FA>E
	Exército	926	4,71	2,33			
	Força Aérea	357	6,44	1,87			
4. Reconhecimento e Recompensa	Marinha	58	5,15	2,29	121,359	** 0,000	M,FA>E
	Exército	925	2,86	2,26			
	Força Aérea	355	4,97	2,49			
5. Cooperação e Comunicação	Marinha	58	6,72	1,95	94,845	** 0,000	M,FA>E
	Exército	924	4,99	2,36			
	Força Aérea	358	6,82	1,92			
6. Missão	Marinha	57	7,27	1,84	68,424	** 0,000	M,FA>E
	Exército	915	5,71	2,77			
	Força Aérea	346	7,50	1,84			
7. Mudança e Inovação	Marinha	58	5,15	2,40	106,711	** 0,000	M,FA>E
	Exército	919	3,52	2,46			
	Força Aérea	345	5,73	2,41			
8. Qualidade	Marinha	58	5,70	1,93	167,383	** 0,000	M,FA>E
	Exército	923	3,99	2,22			
	Força Aérea	359	6,36	1,87			
9. Relações com a Chefia	Marinha	57	7,36	2,05	48,576	** 0,000	M,FA>E
	Exército	919	5,55	2,73			
	Força Aérea	329	7,05	2,27			
10. Expectativas	Marinha	57	8,11	1,87	3,901	* 0,020	FA>E
	Exército	918	8,03	2,54			
	Força Aérea	350	8,45	1,85			
11. Lealdade	Marinha	58	6,56	2,66	105,441	** 0,000	M,FA>E
	Exército	924	3,55	2,91			
	Força Aérea	356	5,99	3,05			
12. Envolvimento	Marinha	58	8,17	2,02	77,518	** 0,000	M,FA>E
	Exército	921	6,45	2,81			
	Força Aérea	359	8,37	1,95			
13. Para Melhorar a Atratividade da Carreira Militar	Marinha	58	7,23	2,01	3,332	* 0,036	FA>M
	Exército	924	7,71	1,99			
	Força Aérea	358	7,89	1,67			

Figura 46 – Testes ANOVA: relações entre as dimensões do Modelo e os Ramos das Forças Armadas<sup>22</sup>

Fonte: (SPSS, 2013)

O valor de prova é inferior a 5% para todas as dimensões, existem diferenças estatisticamente significativas entre os Ramos das FFAA.

<sup>22</sup> \*\* p < 0,01 \* p < 0,05

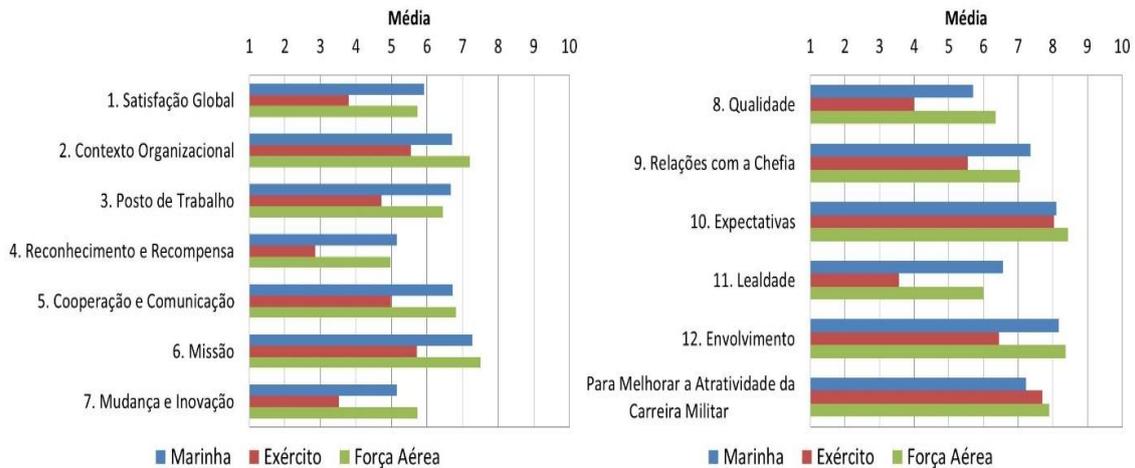


Figura 47 – Gráfico de frequências: relações entre as dimensões do Modelo e os Ramos das Forças Armadas

Fonte: (SPSS, 2013)

A “1. Satisfação Global” é superior para Marinha e FAP e inferior para Exército, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas entre a Marinha e Exército e entre a FAP e Exército (Teste de *Tukey*:  $p < 0,001$  para ambas as comparações).

A satisfação com “2. Contexto Organizacional” é superior para FAP e Marinha e inferior para Exército, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas entre a Marinha e Exército e entre a FAP e Exército (Teste de *Tukey*:  $p < 0,001$  para ambas as comparações).

A satisfação com “3. Posto de Trabalho” é superior para Marinha e FAP e inferior para Exército, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas entre a Marinha e Exército e entre a FAP e Exército (Teste de *Tukey*:  $p < 0,001$  para ambas as comparações).

A satisfação com “4. Reconhecimento e Recompensa” é superior para Marinha e FAP e inferior para Exército, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas entre a Marinha e Exército e entre a FAP e Exército (Teste de *Tukey*:  $p < 0,001$  para ambas as comparações).

A satisfação com “5. Cooperação e Comunicação” é superior para FAP e Marinha e inferior para Exército, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas entre a Marinha e Exército e entre a FAP e Exército (Teste de *Tukey*:  $p < 0,001$  para ambas as comparações).

A satisfação com “6. Missão” é superior para FAP e Marinha e inferior para Exército, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas entre a Marinha e Exército e entre a FAP e Exército (Teste de *Tukey*:  $p < 0,001$  para ambas as comparações).



A satisfação com “7. Mudança e Inovação” é superior para FAP e Marinha e inferior para Exército, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas entre a Marinha e Exército e entre a FAP e Exército (Teste de *Tukey*:  $p < 0,001$  para ambas as comparações).

A satisfação com “8. Qualidade” é superior para FAP e Marinha e inferior para Exército, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas entre a Marinha e Exército e entre a FAP e Exército (Teste de *Tukey*:  $p < 0,001$  para ambas as comparações).

A satisfação com “9. Relações com Chefias” é superior para Marinha e FAP e inferior para Exército, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas entre a Marinha e Exército e entre a FAP e Exército (Teste de *Tukey*:  $p < 0,001$  para ambas as comparações).

As “10. Expectativas” são superiores para FAP e inferiores para Marinha e Exército, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas entre a FAP e Exército (Teste de *Tukey*:  $p = 0,015$ ).

A “11. Lealdade” é superior para Marinha e FAP e inferior para Exército, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas entre a Marinha e Exército e entre a FAP e Exército (Teste de *Tukey*:  $p < 0,001$  para ambas as comparações).

O “12. Envolvimento” é superior para FAP e Marinha e inferior para Exército, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas entre a Marinha e Exército e entre a FAP e Exército (Teste de *Tukey*:  $p < 0,001$  para ambas as comparações).

A valorização de “13. Para Melhorar a Atratividade da Carreira Militar” é superior para FAP e inferior para Marinha, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas entre a FAP e Marinha (Teste de *Tukey*:  $p = 0,039$ ).

Destaca-se que, os militares de todos os Ramos estão insatisfeitos com o Reconhecimento e Recompensa. Os militares do Exército, ao contrário dos restantes Ramos, estão insatisfeitos com: o Posto de Trabalho, Cooperação e Comunicação, Mudança e Inovação e Qualidade e Lealdade.

## **7.2. Categorias**

De acordo com a figura 48, o valor de prova é inferior a 5% para quase todas as dimensões, onde existem diferenças estatisticamente significativas entre as Categorias, a única exceção verifica-se para a dimensão Expectativas.



		N	Média	Desvio padrão	F	p	Post-hoc Tukey
1. Satisfação Global	Praça	1121	4,11	2,33	54,060	** 0,000	S,O>P
	Sargento	79	6,05	2,17			
	Oficial	137	5,76	1,87			
2. Contexto Organizacional	Praça	1129	5,87	2,24	26,398	** 0,000	S>O>P
	Sargento	80	7,58	1,85			
	Oficial	137	6,46	1,55			
3. Posto de Trabalho	Praça	1126	4,96	2,33	61,452	** 0,000	S,O>P
	Sargento	79	6,93	1,80			
	Oficial	136	6,74	1,72			
4. Reconhecimento e Recompensa	Praça	1123	3,14	2,40	90,139	** 0,000	S,O>P
	Sargento	78	5,68	2,40			
	Oficial	137	5,40	2,09			
5. Cooperação e Comunicação	Praça	1124	5,30	2,39	42,543	** 0,000	S,O>P
	Sargento	79	7,10	1,79			
	Oficial	137	6,74	1,89			
6. Missão	Praça	1107	5,99	2,70	34,147	** 0,000	S,O>P
	Sargento	75	7,79	1,79			
	Oficial	136	7,48	1,81			
7. Mudança e Inovação	Praça	1112	3,89	2,59	45,674	** 0,000	S,O>P
	Sargento	73	6,21	2,55			
	Oficial	137	5,38	2,18			
8. Qualidade	Praça	1125	4,48	2,38	34,551	** 0,000	S>O>P
	Sargento	78	6,42	2,25			
	Oficial	137	5,49	1,75			
9. Relações com a Chefia	Praça	1101	5,79	2,71	22,544	** 0,000	S,O>P
	Sargento	69	6,99	2,48			
	Oficial	135	7,22	2,16			
10. Expectativas	Praça	1113	8,12	2,44	1,571	0,208	
	Sargento	78	8,60	1,70			
	Oficial	134	8,09	1,89			
11. Lealdade	Praça	1124	3,92	3,06	65,738	** 0,000	S,O>P
	Sargento	78	6,98	3,03			
	Oficial	136	6,18	2,59			
12. Envolvimento	Praça	1122	6,77	2,79	36,973	** 0,000	S,O>P
	Sargento	79	8,74	1,73			
	Oficial	137	8,28	1,64			
13. Para Melhorar a Atratividade da Carreira Militar	Praça	1125	7,72	1,94	3,228	* 0,040	S>O
	Sargento	78	8,24	1,73			
	Oficial	137	7,57	1,74			

Figura 48 – Testes ANOVA: relações entre as dimensões do Modelo e as Categorias<sup>23</sup>

Fonte: (SPSS, 2013)

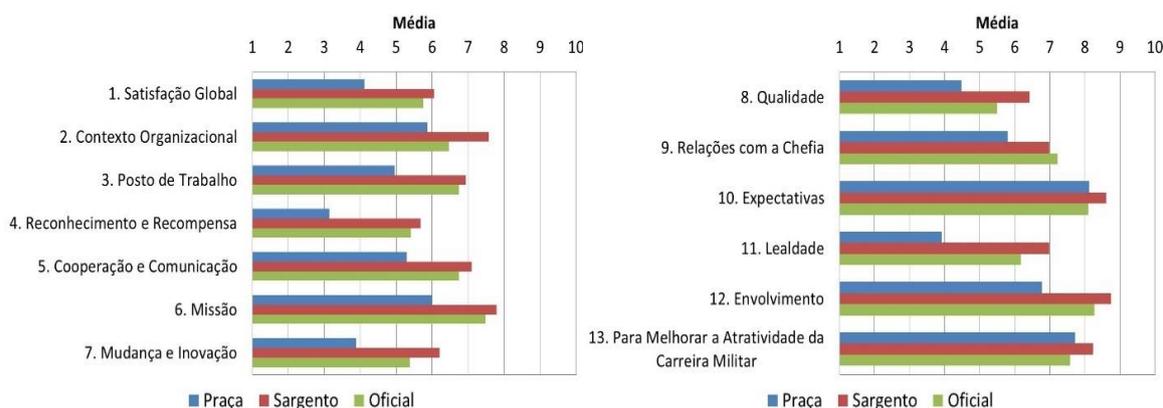


Figura 49 – Gráfico de frequências: relações entre as dimensões do Modelo e as Categorias

Fonte: (SPSS, 2013)

<sup>23</sup> \*\* p < 0,01 \* p < 0,05



A “1. Satisfação Global” é superior para Sargentos e Oficial, e inferior para Praças, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas entre Sargentos e Praças, e entre Oficial e Praças (Teste de *Tukey*:  $p < 0,001$  para ambas as comparações).

A satisfação com “2. Contexto Organizacional” é superior para Sargentos e inferior para Praças, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas entre Sargentos e Oficial (Teste de *Tukey*:  $p = 0,001$ ), entre Oficiais e Praças (Teste de *Tukey*:  $p = 0,007$ ) e entre Sargentos e Praças (Teste de *Tukey*:  $p < 0,001$ ).

A satisfação com “3. Posto de Trabalho” é superior para Sargentos e Oficiais, e inferior para Praças, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas entre Sargentos e Praças e entre Oficiais e Praças (Teste de *Tukey*:  $p < 0,001$  para ambas as comparações).

A satisfação com “4. Reconhecimento e Recompensa” é superior para Sargentos e Oficiais, e inferior para Praças, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas entre Sargentos e Praças, e entre Oficiais e Praças (Teste de *Tukey*:  $p < 0,001$  para ambas as comparações).

A satisfação com “5. Cooperação e Comunicação” é superior para Sargentos e Oficiais, e inferior para Praças, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas entre Sargentos e Praças, e entre Oficiais e Praças (Teste de *Tukey*:  $p < 0,001$  para ambas as comparações).

A satisfação com “6. Missão” é superior para Sargentos e Oficiais, e inferior para Praças, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas entre Sargentos e Praças e entre Oficiais e Praças (Teste de *Tukey*:  $p < 0,001$  para ambas as comparações).

A satisfação com “7. Mudança e Inovação” é superior para Sargentos e inferior para Praças, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas entre Sargentos e Praças, e entre Oficiais e Praças (Teste de *Tukey*:  $p < 0,001$  para ambas as comparações).

A satisfação com “8. Qualidade” é superior para Sargentos e inferior para Praças, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas entre Sargentos e Oficiais (Teste de *Tukey*:  $p = 0,014$ ), entre Oficiais e Praças (Teste de *Tukey*:  $p < 0,001$ ) e entre Sargentos e Praças (Teste de *Tukey*:  $p < 0,001$ ).

A satisfação com “9. Relações com Chefias” é superior para Oficiais e Sargentos e inferior para Praças, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas entre Sargentos e Praças e entre Oficiais e Praças (Teste de *Tukey*:  $p < 0,001$  para ambas as comparações). Na amostra, as “10. Expectativas” são superiores para Sargentos, mas as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.



A “11. Lealdade” é superior para Sargentos, seguido de Oficiais e inferior para Praças, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas entre Sargentos e Praças e entre Oficiais e Praças (Teste de *Tukey*:  $p < 0,001$  para ambas as comparações).

O “12. Envolvimento” é superior para Sargentos, seguido de Oficiais, e inferior para Praças, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas entre Sargentos e Praças e entre Oficiais e Praças (Teste de *Tukey*:  $p < 0,001$  para ambas as comparações).

A valorização de “13. Para Melhorar a Atratividade da Carreira Militar” é superior para Sargentos, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas entre Sargentos e Oficiais (Teste de *Tukey*:  $p = 0,038$ ).

Destaca-se que o nível de satisfação é superior para Oficiais e Sargentos, do que para as Praças, podendo estar relacionado com o estatuto social, ou com o salário superior que estes auferem. De salientar que existe um maior nível de lealdade dos Sargentos, do que nos Oficiais, relativamente à carreira militar.

### 7.3. Género

De acordo com a figura 48, o valor de prova é inferior a 5% para quase todas as dimensões, onde existem diferenças estatisticamente significativas entre os Género, as exceções verificam-se para as dimensões “Expectativas” e “Para Melhorar a Atratividade da Carreira Militar”.

		N	Média	Desvio padrão	t	p
1. Satisfação Global	Feminino	243	5,17	2,41	5,701	** 0,000
	Masculino	1094	4,23	2,33		
2. Contexto Organizacional	Feminino	245	6,39	2,14	2,789	** 0,005
	Masculino	1101	5,95	2,20		
3. Posto de Trabalho	Feminino	245	6,02	2,26	5,663	** 0,000
	Masculino	1096	5,09	2,34		
4. Reconhecimento e Recompensa	Feminino	245	4,46	2,63	6,555	** 0,000
	Masculino	1093	3,31	2,45		
5. Cooperação e Comunicação	Feminino	245	6,11	2,30	4,075	** 0,000
	Masculino	1095	5,43	2,39		
6. Missão	Feminino	243	6,67	2,46	2,758	** 0,006
	Masculino	1075	6,15	2,68		
7. Mudança e Inovação	Feminino	242	4,88	2,74	4,709	** 0,000
	Masculino	1080	4,01	2,58		
8. Qualidade	Feminino	245	5,20	2,34	3,661	** 0,000
	Masculino	1095	4,59	2,36		
9. Relações com a Chefia	Feminino	236	6,63	2,54	3,968	** 0,000
	Masculino	1069	5,87	2,70		
10. Expectativas	Feminino	240	8,22	2,23	,516	0,606
	Masculino	1085	8,13	2,38		
11. Lealdade	Feminino	244	5,26	3,16	5,136	** 0,000
	Masculino	1094	4,12	3,12		
12. Envolvimento	Feminino	245	7,70	2,39	4,213	** 0,000
	Masculino	1093	6,90	2,76		
13. Para Melhorar a Atratividade da Carreira Militar	Feminino	245	7,76	1,94	,180	0,857
	Masculino	1095	7,73	1,91		

Figura 50 – Estatística descritiva e testes t: relações entre as dimensões do Modelo e o Género<sup>24</sup>

Fonte: (SPSS, 2013)

<sup>24</sup> \*\*  $p < 0,01$  \*  $p < 0,05$

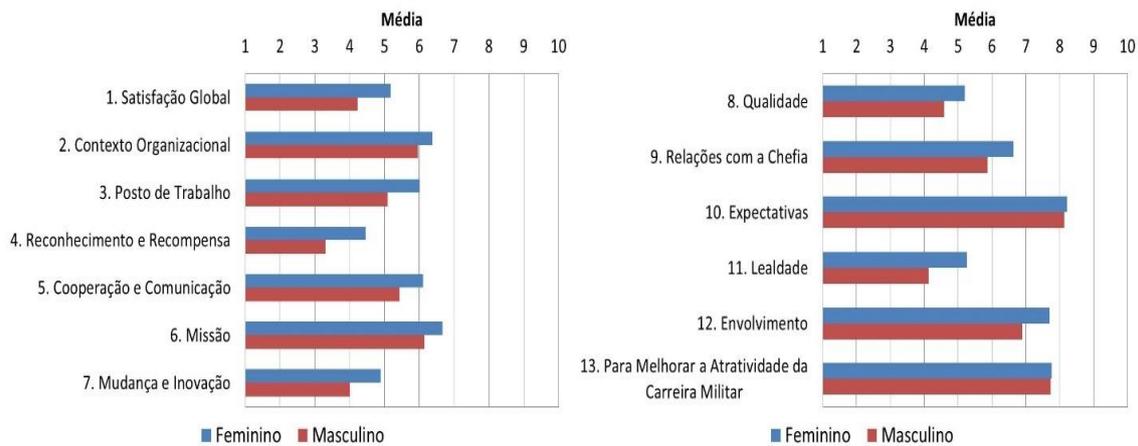


Figura 51 – Gráfico de frequências: relações entre as dimensões do Modelo e o Gênero <sup>25</sup>

Fonte: (SPSS, 2013)

A “1. Satisfação Global”, a satisfação com “2. Contexto Organizacional”, com “3. Posto de Trabalho”, com “4. Reconhecimento e Recompensa”, com “5. Cooperação e Comunicação”, com “6. Missão”, com “7. Mudança e Inovação”, com “8. Qualidade” e com “9. Relações com Chefias” é superior para o gênero feminino, a “11. Lealdade” e o “12. Envolvimento” também são superiores para o gênero feminino.

Na amostra, as “10. Expectativas” e a valorização de “13. Para Melhorar a Atratividade da Carreira Militar” são idênticas para ambos os gêneros, não existindo diferenças significativas.

<sup>25</sup> \*\* p < 0,01 \* p < 0,05



## Conclusões

O presente TII, inserido no âmbito da GRH, teve como objetivo geral criar um índice de satisfação dos militares em RC/RV, conhecendo as suas dimensões, a fim de melhorar a atratividade das FFAA. Desta forma, pretendeu-se analisar e compreender as motivações destes indivíduos para a escolha profissional dos diferentes Ramos, enquanto escolha ou vocação e quais as expectativas individuais, relativamente ao exercício de funções futuras, assim como, o seu nível de envolvimento e de sentimento de lealdade para com as FFAA.

O objeto de estudo da investigação são os militares em RC/RV na efetividade de serviço.

Para atingir o objetivo geral foi efetuada a análise de consistência interna da escala. A escala é ordinal do tipo *Likert* com 10 alternativas de resposta (de “1” a “10”), sendo constituída por 52 indicadores, os quais se organizam em 12 dimensões (ou VL).

Verificou-se que o valor do Alfa de *Cronbach* é superior ao valor de 0,80 para todas as dimensões, pelo que podemos considerar que as variáveis medem de forma adequada cada uma das VL.

Assim, todas as dimensões apresentaram consistência interna e as variáveis de medida (indicadores) utilizadas puderam ser utilizadas para medir essas VL.

Foi ainda utilizado o modelo de Medida, que permite verificar se os itens são significativos e consistentes para medir as dimensões, permitindo concluir sobre a validade de cada construto. Para tal, foi utilizado um modelo refletivo (a relação de causalidade vai do construto para os indicadores: alterações no construto provocam alterações nos itens). O método de estimação utilizado para os cálculos utiliza a matriz de covariância e consiste no método da máxima verosimilhança.

De acordo com o apêndice C, relativamente ao construto em estudo, o modelo de Medida permite concluir que os itens: i) são significativos; ii) são consistentes; iii) apresentam validade convergente. Além disso, o modelo apresenta uma qualidade de ajustamento aceitável.

Portanto, em termos dos OE, podemos concluir que as 12 dimensões estudadas podem ser utilizadas para criar um índice de satisfação dos militares em RC/RV.

As análises efetuadas permitiram atingir os OE's delineados para o TII, designadamente:

- Identificar o grau de satisfação dos militares em RC/RV relativamente:



1. Ao Contexto Organizacional (OE1), constatando-se que a um aumento das Expectativas corresponde um aumento da satisfação com o Contexto Organizacional; assim como, a um aumento da satisfação com o Contexto Organizacional corresponde um aumento da Satisfação Global;

2. Ao Posto de Trabalho (OE2), constatando-se que a um aumento das Expectativas corresponde um aumento da satisfação com o Posto de Trabalho;

3. Ao Reconhecimento e Recompensa (OE3), constatando-se que a uma variação das Expectativas não corresponde uma variação significativa da satisfação com o Reconhecimento e Recompensa, assim como, a um aumento da satisfação com o Reconhecimento e Recompensa corresponde um aumento da Satisfação Global;

4. À Cooperação e Comunicação (OE4), constatando-se que a um aumento das Expectativas corresponde um aumento da satisfação com a Cooperação e Comunicação;

5. À Missão (OE5), constatando-se que a um aumento das Expectativas corresponde um aumento da satisfação com a Missão, assim como, a um aumento da satisfação com a Missão corresponde um aumento da Satisfação Global;

6. À Mudança e Inovação (OE6), constatando-se que a uma variação das Expectativas não corresponde uma variação significativa da satisfação com a Mudança e Inovação, assim como, a um aumento da satisfação com a Mudança e Inovação corresponde um aumento da Satisfação Global;

7. À Qualidade (OE7), constatando-se que a um aumento das Expectativas corresponde um aumento da satisfação com Qualidade, assim como, a um aumento da satisfação com a Qualidade corresponde um aumento da Lealdade e do Envolvimento;

8. Às Relações com Chefias (OE8), constatando-se que a um aumento das Expectativas corresponde um aumento da satisfação com as Relações com Chefias, assim como, a uma variação da satisfação com as Relações com Chefias não corresponde uma variação significativa da Satisfação Global;

9. Às expectativas (OE9), constatando-se que a uma variação das Expectativas não corresponde uma variação significativa da Satisfação Global.

- Demonstrar o nível de Satisfação dos militares em RC/RV (OE10).

- Demonstrar e quantificar o nível de Lealdade dos militares em RC/RV (OE11), constatando-se que a um aumento da Satisfação Global corresponde um aumento da



Lealdade, assim como, a um aumento da satisfação com a Qualidade corresponde um aumento da Lealdade, e conseqüentemente um aumento do Envolvimento.

- Demonstrar e quantificar o nível de envolvimento dos militares em RC/RV (OE12), constatando-se que a um aumento da satisfação com a Qualidade, corresponde um aumento do Envolvimento, assim como, a um aumento da Lealdade corresponde um aumento do Envolvimento.

O estudo foi orientado pela seguinte PP: “Qual a satisfação dos militares em RC/RV relativamente às FFAA?”

Para o desenvolvimento do TII seguiu-se um raciocínio hipotético-dedutivo, adotando no domínio metodológico uma estratégia quantitativa e usando como instrumento de recolha de dados, a técnica por inquérito de questionário, num modelo de cinquenta e duas perguntas fechadas, utilizando para isso a plataforma *Survio*.

Neste estudo foi utilizado o modelo de satisfação de colaboradores do ONRH, em virtude de ter a vantagem de poderem ser efetuados estudos comparativos com outras entidades públicas ou privadas (que utilizem o mesmo modelo), tendo o questionário sido adaptado daquele utilizado por aquele observatório, assim como, pela DGRDN, em 2017, no “Estudo de caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três Ramos das Forças Armadas”.

No que concerne ao desenho de pesquisa, efetuou-se um estudo transversal de natureza descritiva, sendo a população alvo os 11.154 militares das FFAA, em RC/RV, na efetividade de serviço. Assim, de acordo com *Huot* (2002, p. 38, cit. por IESM, 2015a, p. 69), considerando uma População (N) de 15.000, a dimensão mínima da amostra (n) é de 375. De salientar que, no presente estudo, a amostra é constituída por 1.348 elementos, tendo os questionários, na sua maioria (85%), sido respondidos a partir de 17 de janeiro de 2018.

Da PP foram colocadas as seguintes PD's (relacionadas com os objetivos específicos) cujas respostas, convergem para a sua resolução:

PD1: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, relativamente ao Contexto Organizacional?

Constatou-se que a média da satisfação dos militares em RC/RV, relativamente à dimensão Contexto Organizacional é de 5,92, com um IC a 95% entre [5,80;6,04], tendo por isso um valor superior ao ponto intermédio do intervalo de medida, o que permite validar a H1: os militares RC/RV estão satisfeitos com o Contexto Organizacional.



PD2: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, quanto ao seu Posto de Trabalho?

Constatou-se que a média da satisfação dos militares em RC/RV, relativamente à dimensão Posto de Trabalho é de 5,18, com um IC a 95 entre [5,05;5,31], tendo por isso um valor inferior ao ponto intermédio do intervalo de medida, não permitindo validar a H2: os militares em RC/RV estão satisfeitos com o Posto de Trabalho.

PD3: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, relativamente ao Reconhecimento e Recompensa?

Constatou-se que a média da satisfação dos militares em RC/RV, relativamente à dimensão Reconhecimento e Recompensa é de 3,42, com um IC a 95% entre [3,28;3,56], tendo por isso um valor inferior ao ponto intermédio do intervalo de medida, não permitindo validar a H3: os militares em RC/RV estão satisfeitos relativamente ao Reconhecimento e Recompensa.

PD4: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, relativamente à Cooperação e Comunicação?

Constatou-se que a média da satisfação dos militares em RC/RV, relativamente à dimensão Cooperação e Comunicação é de 5,45, com um IC a 95% entre [5,32;5,58], tendo por isso um valor inferior ao ponto intermédio do intervalo de medida, não permitindo validar a H4: os militares em RC/RV estão satisfeitos quanto à Cooperação e Comunicação.

PD5: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, relativamente à Missão?

Constatou-se que a média da satisfação dos militares em RC/RV, relativamente à dimensão Missão é de 6,17, com um IC a 95% entre [6,02;6,31], o que permite validar a H5: os militares em RC/RV estão satisfeitos relativamente à Missão.

PD6: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, relativamente à Mudança e Inovação?

Constatou-se que a média da satisfação dos militares em RC/RV, relativamente à dimensão Mudança e Inovação é de 4,08, com um IC a 95% entre [3,94;4,22], tendo por isso um valor inferior ao ponto intermédio do intervalo de medida, não permitindo validar a H6: os militares em RC/RV estão satisfeitos quanto à Mudança e Inovação.

PD7: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, relativamente à dimensão Qualidade?

Constatou-se que a média da satisfação dos militares em RC/RV, relativamente à dimensão Qualidade é de 4,58, com um IC a 95% entre [4,45;4,71], tendo por isso um valor



inferior ao ponto intermédio do intervalo de medida, não permitindo validar a H7: os militares em RC/RV estão satisfeitos, relativamente à Qualidade.

PD8: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, relativamente à dimensão Relações com Chefias?

Constatou-se que a média da satisfação dos militares em RC/RV, relativamente à dimensão Relações com Chefias é de 5,96, com um IC a 95% entre [5,81;6,10], o que permite validar a H8: os militares em RC/RV estão satisfeitos, relativamente às Relações com Chefias.

PD9: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, relativamente à dimensão Expectativas?

Constatou-se que a média da satisfação dos militares em RC/RV, relativamente à dimensão Expectativas é de 8,14, com um IC a 95% entre [8,01;8,27], tendo por isso um valor superior ao ponto intermédio do intervalo de medida, o que permite validar a H9: os militares em RC/RV estão satisfeitos, relativamente às suas Expectativas.

PD10: Qual o grau de Satisfação dos militares em RC/RV?

Constatou-se que a média da satisfação dos militares em RC/RV é de 4,29, com um IC a 95% entre [4,17;4,42], tendo por isso um valor inferior ao ponto intermédio do intervalo de medida, não permitindo validar a H10: os militares em RC/RV estão satisfeitos com a Carreira Militar em RC.

PD11: Qual o nível de Lealdade dos militares em RC/RV relativamente às FFAA?

Constatou-se que a média do nível de Lealdade dos militares em RC/RV é de 4,19, com um IC a 95% entre [4,02;4,36], tendo por isso um valor inferior ao ponto intermédio do intervalo de medida, não permitindo validar a H11: os militares em RC/RV têm um bom sentimento de Lealdade para com a Organização.

PD12: Qual o nível de Envolvimento dos militares em RC/RV?

Constatou-se que a média do nível de envolvimento dos militares em RC/RV, é de 6,94, com um IC a 95% entre [6,79;7,09], tendo por isso um valor superior ao ponto intermédio do intervalo de medida, o que permite validar a H12: os militares em RC/RV têm um bom sentimento de Envolvimento para com a Organização.

A satisfação é significativamente superior com a dimensão “10. Expectativas” [8,01;8,27], seguida da dimensão “13. Para Melhorar a Atratividade da Carreira Militar” [7,59;7,80], depois da dimensão “12. Envolvimento” [6,79;7,09], seguida das dimensões “6.



Missão” [6,02;6,31], “9. Relações com Chefias” [5,81;6,10] e “2. Contexto Organizacional” [5,80;6,04], todas com valor superior ao ponto intermédio da escala de medida.

- Segue-se a dimensão “5. Cooperação e Comunicação” [5,32;5,58] com valor no ponto intermédio da escala de medida.

- Depois surge a dimensão “3. Posto de Trabalho” [5,05;5,31], seguida de “8. Qualidade” [4,45;4,71], depois de “1. Satisfação Global” [4,17;4,42], “11. Lealdade” [4,02;4,36] e “7. Mudança e Inovação” [3,94;4,22], surgindo finalmente a dimensão “4. Reconhecimento e Recompensa” [3,28;3,56], todas com valor superior ao ponto intermédio da escala de medida.

Esta investigação revela-se importante, pois dá a conhecer o grau de satisfação dos militares em RC/RV, na efetividade de serviço, sendo de concluir que, na sua maioria não estão satisfeitos, nem sentem lealdade para com as FFAA. Contudo é de salientar que os militares da Marinha e da FAP têm uma satisfação global superior aos do Exército, em praticamente todas as dimensões do estudo. O nível de satisfação também é superior para Oficiais e Sargentos, do que para as Praças, podendo estar relacionado com o estatuto social, ou com o salário superior que estes auferem. De salientar que existe um maior nível de lealdade dos Sargentos, do que nos Oficiais, relativamente à carreira militar. No que concerne ao Género, os militares femininos têm um maior nível de satisfação global, do que os militares masculinos.

Embora existam aspetos positivos, as dimensões “Reconhecimento e Recompensa”, “Mudança e Inovação”, “Lealdade”, “Satisfação Global”, “Qualidade” e “Posto de Trabalho” são aquelas em os valores de satisfação são mais negativos.

No sentido de procurar melhorar a atratividade nas FFAA, para os inquiridos a concordância é superior no que concerne em: ter um vencimento mais elevado, maior valorização social da profissão militar, ficar colocado junto da área de residência, maior facilidade em continuar os estudos, poder participar com maior frequência em missões no estrangeiro, obtenção de formação profissional e qualificada nas FFAA, e ainda a possibilidade de pertencer ao QP das FFAA. No entanto, a possibilidade de permanecer em RC, por um período de 20 anos, foi o único item com valor médio inferior ao ponto intermédio da escala de medida.

No que concerne a limitações, importa referir que o número de inquéritos respondidos por militares da Marinha foi muito reduzido, comparativamente com os restantes Ramos.



Provavelmente os resultados não seriam diferentes daqueles que são apresentados, mas seriam com certeza mais robustos.

Visto ter sido utilizada uma abordagem compatível com o ONRH, o resultado deste estudo pode ser comparado com outros estudos, existentes ou futuros, realizados a nível nacional ou internacional, civil ou militar, que analisam a satisfação dos colaboradores, utilizando uma metodologia compatível.

No decorrer do Curso de Estado-Maior Conjunto 17/18, foi dado a conhecer o estudo elaborado pelo Ministério da Defesa Nacional sobre as dificuldades e desafios do recrutamento militar na atualidade, onde é considerado que a carreira militar os desiludiu.

Contudo, e apesar de existirem problemas resultantes da incerteza na obtenção das autorizações do Ministério das Finanças para concretizar as incorporações, que obrigam os jovens a aguardar por vezes, por períodos de mais de seis meses, existem situações que podem ser trabalhadas ao nível dos Ramos. Além da necessidade da concretização do processo de certificação dos cursos ministrados nas FFAA, que a avaliar pelas respostas ao inquérito do presente TII, não são iguais em todos os Ramos, existe também um desaproveitamento de potencialidades de formação existentes nas FFAA, podendo serem criadas mais sinergias inter-Ramos.

Como pesquisa futura sugere-se que seja efetuado o mesmo estudo aos militares das FFAA do Quadro Permanente (QP), de modo a conhecer o seu grau de satisfação e de lealdade para com a carreira militar. Caso surja alguma medida governamental que possa alterar o atual desafio do recrutamento, deve ser efetuado um novo estudo de cariz longitudinal, de modo a comparar os efeitos da medida implementada, na satisfação dos militares.

Pela análise às respostas dadas ao questionário realizado para a elaboração do presente TII, os contratos de longa duração, ou de 20 anos, não aparentam ser a melhor resposta ao paradigma atual, isto considerando a resposta dos militares em RC/RV, pois é necessário criar mecanismos de reintegração no mercado laboral, visto que terminam os seus contratos com cerca de 40 anos, ou seja, pode não resolver o problema na atualidade e criar um novo no futuro. No entanto, caso fossem implementadas medidas de incentivo à reintegração, tal como acontece em outros países (Alemanha ou em Espanha), poderá ser uma solução mais atrativa para os jovens.

Para finalizar, de modo a solucionar o problema da atratividade das FFAA não se deve adiar o problema, prolongando o tempo de duração de contrato, pois pode haver sempre o



*Turnover*, ou a rescisão dos contratos, caso os jovens não se sintam motivados com a vida militar, colocando em causa o cumprimento das missões das FFAA.



## Bibliografia

- Anastasi, A., 1990. *Psychological testing*. New York: McMillan.
- Arbuckle, J. e Wothre, W., 2003. *AMOS 5.0: User's guide*. Chicago, IL: Smallwaters Corporation.
- Assembleia da República Portuguesa, 1999. *Lei do Serviço Militar*. Lei n.º 174/99, de 21 de setembro. Lisboa: Diário da República.
- Bagozzi, R., 1980. *Causal models in marketing*. New York: Wiley.
- Bagozzi, R. e Yi, Y., 1988. *On the evaluation of structural equation models*. Journal of the Academy of Marketing Science, 16 (1), 74-94.
- Barros, P., 2013. *Economia da Saúde: Conceitos e Comportamentos*. 3ª edição atualizada. Coimbra: Almedina.
- Bastos, A., 1994. *O conceito de comprometimento – sua natureza e papel nas explicações do comportamento no trabalho*. Organização e Sociedade, volume 1, n.º 2, pp. 77-106.
- Bellier, S., 1988. *De la motivation des cadres au savoir-être*. Education Permanente, V., 136, n.º 2, 173-181.
- Bentler, P., 1980. *Multivariate analysis with latent variables: causal modeling*. Annual Review of Psychology, 31, 419-456.
- Bentler, P. e Chou, C., 1987. *Practical issues in structural equation modeling*. Sociological Methods and Research, 16, 78-117.
- Bilhim, J., 2006. *Teoria Organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa: ISCSP, 2006.
- Câmara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J., 2001. *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 4.ª edição revista e atualizada. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Câmara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J., 2013. *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 6.ª edição atualizada. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Cerqueira, M. e Gomes, J., 2005. *Comunicar em Enfermagem (algumas reflexões)*. Revista Sinais Vitais.
- Chandrupatla, T., 2009. *Quality and Reliability in Engineering*. Cambridge University Press. Excerto do Livro *Quality and Reliability in Engineering*. Rowan University, New Jersey.
- Chiavenato, I., 2014. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 4.ª edição. São Paulo: Editora Campus.



- Cunha, M. P. et al., 2010. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2.<sup>a</sup> edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Deming, W., 1982. *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- DeVellis, R., 1991. *Scale Development. Theory and applications*. London: Sage Publications.
- Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, 2001. Academia das Ciências de Lisboa e Editorial Verbo, Lisboa.
- European Costumer Satisfaction Index*, 2015. *Índice Nacional de Satisfação do Cliente*. [em linha] Disponível em: <http://www.ecsiportugal.pt> [Consultado em 25 Out. de 2017].
- Edwards, J., 2010. *The fallacy of formative measurement*. *Organizational Research Methods*. Retrieved 15/08/2011, doi: 10.1177/1094428110378369.
- Feijoo, J., 2011. *A gestão das pessoas e do conhecimento nas organizações – os desafios das próximas décadas*. *Janus.net, e-journal of International Relations*. ISSN: 1647-7251, Vol. 2, n. ° 1, 2011, pp. 97-118.
- Ferrão, H., 2016. *Avaliação de Indicadores de Qualidade no Hospital das Forças Armadas*. Trabalho de Investigação Individual do CPOSFA 2015/16. Instituto Universitário Militar.
- Fornell and Larcker, 1981. *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error*. *Journal of Marketing*.
- Fortin, M., 2003. *O Processo de investigação: da concepção à realização*. 3.<sup>a</sup> edição. Loures, Lusociência.
- Frazão, A., 2016. *Determinação das relações de influência entre a atratividade organizacional e o comprometimento organizacional*. Dissertação de mestrado para Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade de Lisboa. Lisboa.
- Gonçalves, M. e Orey, J., 2012. *Observatório Nacional de Recursos Humanos: Aplicação de uma abordagem explicativa da satisfação dos recursos humanos nas organizações*. *Economia & Empresa* n.º 14/2012. [Em linha] Disponível em: <http://revistas.lis.ulsiada.pt/index.php/lee/article/viewFile/552/512>, [Acedido em 25 Out. 2017].
- Guimarães, R. C. e Sarsfield Cabral, J. A., 2010. *Estatística*, 2<sup>a</sup> Edição. Verlag Dashöfer, 2010.



- Gujarati, D., 2000. *Econometria básica*. São Paulo: Makron.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. e Black, W., 1998. *Multivariate data analysis*. 5ª Edição, Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. e Black, W., 1999. *Análisis Multivariante*. New York: Prentice Hall.
- Hespanhol, A., 2003. *Motivações na procura de cuidados e satisfação dos utentes do Centro de Saúde São João*. Tese de Mestrado inédita. Universidade do Porto: Faculdade de Economia.
- Hespanhol, A., 2004. *Assegurar qualidade em medicina geral e familiar*. Revista Portuguesa Clínica Geral. 20, pp. 264-268.
- Hespanhol, A. 2008. *Satisfação dos Profissionais do Centro de Saúde São João (2007 e Comparação com 2001 a 2006)*. Revista Portuguesa Clínica Geral. 24 (6), pp. 665-670.
- Hill, M.; Hill, A., 2002. *Investigação por questionário*. 2ª Edição. Lisboa: Sílabo.
- Hooper, D.; Coughlan, J.; Mullen, M., 2008. *Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit*. Electronic Journal of Business Research Methods 6(1): 53-60.
- IBM Corp. Released, 2013. *IBM SPSS Statistics for Windows*. Version 22.0. Armonk, NY: IBM Corp.
- Infopedia, 2017. *Dicionários Porto Editora*. [Em linha] Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/motivacao>, [Acedido em 17 Out. 2017].
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015a. *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Pedrouços.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015b. *Trabalhos de investigação*. (NEP/ACA – 010), Pedrouços.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015c. *Regras de apresentação e referência para os trabalhos escritos a realizar no IESM*. (NEP/ACA – 018), Pedrouços.
- Karjaluoto, H., Mattila, M. e Pento, T., 2002. *Factors underlying attitude formation towards online banking in Finland*. International Journal of Bank Marketing 20 (6), 261-272.
- Kline, R., 1998. *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Luque, T., 2000. *Técnicas de análise de datos en investigación de mercados*. Madrid: Ediciones Pirámide.



- Maroco, J., 2011. *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 5.<sup>a</sup> Edição. Edições ReportNumber.
- Martins, A., 2013. *Serviço Militar em RC: Cessação antecipada de contrato*. Trabalho de Investigação Individual do CPOSFA 2012/13. Instituto de Estudos Superiores Militares.
- McDonald, R. e Ho, M., 2002. *Principles and practice in reporting structural equation analyses*. *Psychological Methods* 7(1): 64- 82.
- Medeiros, C., Siqueira, M. e Marques, G., 2003. *Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil*. *Revista de Administração Contemporânea*. V. 7, n. 4. [Em linha] Disponível em: [http://www.anpad.org.br/rac/vol\\_07/dwn/rac-v7-n4-cam.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_07/dwn/rac-v7-n4-cam.pdf). [acedido em 22 Out. 2017].
- Meyer, J., Allen, M. e Gellatly, I., 1990. *Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time lagged relations*. *Journal of Applied Psychology*, v. 75, n. 6, pp. 710-720, 1990.
- Meyer, J. e Allen, M., 1991. *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-89.
- Meyer, J. e Allen, M., 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Sage Publications, pp. 118-119.
- Ministério da Defesa Nacional, 2004. *Alteração ao Regulamento de Incentivos à Prestação Serviço Militar em RV/RC*.
- Ministério da Defesa Nacional, 2007. *Alteração ao Dec-Lei no 320-A/2000, de 15 de dezembro* (Decreto-Lei n.º 320/2007, de 27 de setembro), Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2015a. *A Defesa de Portugal 2015/ As Forças Armadas Portuguesas*. Edição: Ministério da Defesa Nacional.
- Ministério da Defesa Nacional, 2015b. *Fixação dos efetivos das Forças Armadas, em todas as situações, para o ano de 2015*. (Decreto-Lei n.º 31/2015 D.R. n.º 44, Série I de 04 de março). Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2015c. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio. D. R. n.º 104, 20 de maio. Lisboa: Diário da República.
- Mouday, R., Steers, R. e Porter, L., 1979. *The measurement of organizational commitment*. *Journal of Vocational Behavior*. vol 14, 1979, pp. 224-247. [Em linha] Disponível em: <https://xa.yimg.com/kq/groups/24018828/1180837952/name/Junaid.pdf> [Acedido em 28 Out. 2017].



- Moura, E., 2000. *Gestão de Recursos Humanos – Influências e Determinantes do Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Muñiz, J., 2003. *Teoria clássica de los tests*. Madrid: Pirâmide.
- Muñiz, J., Fidalgo, A., García-Cueto, E., Martinez, R. e Moreno, R., 2005. *Análisis de los ítems*. Madrid: La Muralla.
- Nayar, V. 2010. *Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down*. Harvard Business Review Press.
- Neves, A., 2002. *Gestão da Administração Pública*. Cascais, Editora Pergaminho, Lda.
- Nunnally, J., 1978. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- ONRH, 2017. *Observatório Nacional de Recursos Humanos*. [Em linha] Disponível em <http://www.onrh.org>; [Acedido em 25 Out. 2017].
- Paúl, C., 1999. *Comunidade e saúde: Satisfação dos utentes e voluntariado*. Porto: Ed. Afrontamento.
- Pestana, M. e Gageiro; J., 2008. *Análise de dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS*. 5.ª Ed. Rev. e corrigida, Edições Sílabo, Lisboa.
- Pires, A., 2004. *Qualidade: Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa.
- Pocinho, M., 2012. *Metodologia da investigação e comunicação do conhecimento científico*. Lousã: Lidel.
- PCM, 2008. *Aprova as orientações para a execução da reorganização da estrutura superior da Defesa Nacional e das Forças Armadas. Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2008, de 28 de fevereiro. D.R. Iª Série, n.º 42, de 28.02.2008*. Lisboa: Diário da República.
- PCM, 2011. *Programa do XIX Governo Constitucional*. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa. Disponível em: [http://www.portugal.gov.pt/media/130538/programa\\_gc19.pdf](http://www.portugal.gov.pt/media/130538/programa_gc19.pdf), [Acedido em 20 Out. 2017].
- PCM, 2013. *Aprova as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da defesa nacional e das Forças Armadas, designada por Reforma “Defesa 2020” (Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, D.R. n.º 77, Série I, de 19 de abril)*. Lisboa: Diário da República.
- Pires, A., 2007. *Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade*. 3ª ed. Edições Sílabo.
- QUAL e Qmetrics, 2009. *Barómetro Regional da Qualidade - Avaliação da Satisfação dos Colaboradores dos Sectores Público e Privado*. Região Autónoma da Madeira. [Em



linha]

Disponível:

[http://www.qualidademadeira.com.pt/ficheiros/barometro/Barometro2009/BRQ2009\\_Rel\\_Colaboradores\\_VFinal\\_26Out09.pdf](http://www.qualidademadeira.com.pt/ficheiros/barometro/Barometro2009/BRQ2009_Rel_Colaboradores_VFinal_26Out09.pdf), [Acedido em 26 out. 17].

- Quivy, R. e Campenhoudt, L., 2008. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Gradiva.
- Rigopoulou, I., Chaniotakis, I., Lymperopoulos, C. e Siomkos, G., 2008. *Aftersales Service Quality as Antecedent of Customer Satisfaction*. *Managing Service Quality*, vol. 18, n. 5, pp. 512-527.
- Sarmiento, M., 2013. *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Porto Editora.
- Steenkamp, J. e Trijp, H., 1991. *The use of LISREL in validating marketing constructs*. *International Journal of Research in Marketing*, 8(4), 283-299.
- Thompson, B., 2000. *Ten commandments of structural equation modeling*. In L. Grimm & P. R. Yarnell, eds, pp. 261-284.
- Treiblmaier, H., Bentler, P. e Mair, P., 2010. *Formative constructs implemented via common factors*. UCLA Preprint.
- Triviños, A., 2001. *Bases Teórico-Metodológicas da Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais*. 2.<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Ritter dos Reis.
- Vroom, V. H., 1964. *Work and motivation*. New York: John Wiley.
- Vroom, V. H., 1966. *Organizational Choice: A study of pre-and postdecision processes*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1, 212-225.
- Wasti, S., 2003. *Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values*. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321. The British Psychological Society. [Em linha] Disponível em: [http://130.18.86.27/faculty/warkentin/SecurityPapers/Merrill/Wasti2003\\_IOOP76\\_OrgComCultValuesTurnoverIntent.pdf](http://130.18.86.27/faculty/warkentin/SecurityPapers/Merrill/Wasti2003_IOOP76_OrgComCultValuesTurnoverIntent.pdf), [Acedido em 28 Out. 2017].
- Woodruff, R., 2007. *Customer Value: The next Source for Competitive Advantage*. *Journal of the Academy Marketing Science*, Vol. 25, N. 2, 139-154.



Anexo A — Efetivos militares na efetividade de serviço em 31 de julho de 2017 (Dados fornecidos pela DREM em 14OUT17)

		Quadros Permanentes (ativo)			Regime de Voluntariado e de Contrato			Reserva			TOTAL		
		MASC	FEM	TOTAL	MASC	FEM	TOTAL	MASC	FEM	TOTAL	MASC	FEM	TOTAL
 Marinha	Oficiais	1 330	235	1 565	80	55	135	72	0	72	1 482	290	1 772
	Sargentos	2 068	184	2 252	0	0	0	6	0	6	2 074	184	2 258
	Praças	2 708	238	2 946	649	96	745	10	0	10	3 367	334	3 701
	<b>Total</b>	<b>6 106</b>	<b>657</b>	<b>6 763</b>	<b>729</b>	<b>151</b>	<b>880</b>	<b>88</b>	<b>0</b>	<b>88</b>	<b>6 923</b>	<b>808</b>	<b>7 731</b>
 Exército	Oficiais	2 137	155	2 292	243	112	355	139	0	139	2 519	267	2 786
	Sargentos	2 810	170	2 980	555	105	660	199	0	199	3 564	275	3 839
	Praças	0	0	0	6 688	709	7 397	0	0	0	6 688	709	7 397
	<b>Total</b>	<b>4 947</b>	<b>325</b>	<b>5 272</b>	<b>7 486</b>	<b>926</b>	<b>8 412</b>	<b>338</b>	<b>0</b>	<b>338</b>	<b>12 771</b>	<b>1 251</b>	<b>14 022</b>
 Força Aérea	Oficiais	1 222	247	1 469	208	85	293	35	0	35	1 465	332	1 797
	Sargentos	2 089	312	2 401	51	6	57	12	0	12	2 152	318	2 470
	Praças	0	0	0	1 299	211	1 510	0	0	0	1 299	211	1 510
	<b>Total</b>	<b>3 311</b>	<b>559</b>	<b>3 870</b>	<b>1 558</b>	<b>302</b>	<b>1 860</b>	<b>47</b>	<b>0</b>	<b>47</b>	<b>4 916</b>	<b>861</b>	<b>5 777</b>
 Forças Armadas	Oficiais	4 689	637	5 326	531	252	783	246	0	246	5 466	889	6 355
	Sargentos	6 967	666	7 633	606	111	717	217	0	217	7 790	777	8 567
	Praças	2 708	238	2 946	8 636	1 016	9 652	10	0	10	11 354	1 254	12 608
	<b>Total</b>	<b>14 364</b>	<b>1 541</b>	<b>15 905</b>	<b>9 773</b>	<b>1 379</b>	<b>11 152</b>	<b>473</b>	<b>0</b>	<b>473</b>	<b>24 610</b>	<b>2 920</b>	<b>27 530</b>

DREM  
Última atualização: 18-09-2017

Nota: Os dados incluem pessoal em formação para QP e RV/RC (Marinha - 241(OP - 169 RC - 72)/ Exército - 1140 (OP - 427, RC-713) / Força Aérea - 435 (OP 114 RC 321).

Fonte: Marinha - sp.ch.gepsip@marinha.pt, de 16-08-2017, CMG LUCIANO OLIVEIRA;  
Exército - ofício n.º 6367 de 07-07-2017, do GABCEME;  
Força Aérea - PJHenriques@emfa.pt, de 16-08-2017, cap Pedro Henriques.



## Apêndice A — Modelo de Análise

PP: “Qual a satisfação dos militares em RC/RV relativamente às FFAA?”			
PD	Conceitos	Dimensões	Indicadores
PD1: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, relativamente ao Contexto Organizacional?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Motivação</b></li> <li>- <b>Satisfação</b></li> <li>- <b>Comprometimento Organizacional</b></li> <li>- <b>Atratividade Organizacional</b></li> </ul>	<b>Contexto Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2) Sentimento de que as FFAA são necessárias para a segurança do país</li> <li>3) Sentimento que as FFAA são eficazes no cumprimento das suas missões</li> <li>4) Sentimento de oportunidade de progressão profissional na organização</li> <li>5) Satisfação com a formação que recebo</li> <li>6) Sentimento de poder participar em missões no estrangeiro</li> <li>7) Sentimento de prestígio social da profissão militar</li> <li>8) Sentimento de que, se assim o desejar, poderei trabalhar nesta organização para o resto da vida</li> <li>9) Sentimento de servir Portugal e participar na defesa e representação do país</li> <li>10) Sentimento de atração pelos valores característicos da vida militar (disciplina, espírito de missão, camaradagem)</li> <li>11) Prestígio em ser militar das FFAA, fora desta (ex: perante a família e os amigos)</li> <li>43) Sentimento de utilidade e eficácia da formação que recebo (tanto no desempenho das minhas funções nas FFAA, assim como, caso opte por sair para a vida civil)</li> </ul>
PD2: Qual o grau de satisfação dos militares em RC, quanto ao seu Posto de Trabalho?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Motivação</b></li> <li>- <b>Satisfação</b></li> </ul>	<b>Posto de trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20) Possibilidade que me é dada de participar na tomada de decisões (ex. A forma como os seus superiores hierárquicos ouvem as sugestões e problemas)</li> <li>21) Autonomia que me é dada para planear, executar e avaliar o meu próprio trabalho</li> <li>22) Realização pessoal na função que ocupo nas FFAA</li> <li>23) Conhecimento do meu papel na organização (o que ela espera e quer de mim)</li> <li>24) Qualidade das infraestruturas do meu local de trabalho (ex.: temperatura, espaço e limpeza)</li> <li>25) Qualidade dos equipamentos para o desempenho da minha função</li> <li>30) Sentimento de que os objetivos que me estão atribuídos são adequados e possíveis de alcançar</li> </ul>
PD3: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, relativamente ao Reconhecimento e Recompensa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Motivação</b></li> <li>- <b>Satisfação</b></li> </ul>	<b>Reconhecimento e Recompensa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>14) Modo como a Organização reconhece todo o meu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador/subordinado</li> <li>15) Satisfação relativamente ao Regime de Incentivos</li> <li>16) Sentimento de que estou a ser bem remunerado</li> <li>17) Sentimento de que o meu nível de remuneração é justo face às responsabilidades e qualificações que tenho</li> <li>18) (Durante todo o período de RC) Sentimento de que os vencimentos nas FFAA são iguais ou superiores aos geralmente praticados em Portugal</li> <li>19) Sentimento de que os vencimentos nas FFAA são iguais ou superiores aos geralmente praticados na região onde tenho Residência</li> <li>31) Sentimento de que é efetuada uma correta e justa avaliação do trabalho que desenvolvo</li> </ul>
PD4: Qual o grau de satisfação dos militares em RC/RV, relativamente à Cooperação e Comunicação?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Motivação</b></li> <li>- <b>Satisfação</b></li> <li>- <b>Comprometimento Organizacional</b></li> </ul>	<b>Cooperação e Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>28) Obtenção regular de informação sobre o meu desempenho na organização</li> <li>29) Acesso e receção da informação que considero útil para o desempenho da minha função</li> <li>32) Ajuda, colaboração e cooperação entre camaradas</li> <li>33) Ajuda e colaboração do superior hierárquico</li> <li>39) Estímulo que é dado ao trabalho em equipa</li> </ul>



## Carreira Militar: Aspirações e Expectativas dos Militares em Regime de Contrato nos Ramos das Forças Armadas

PD5: Qual o grau de satisfação dos militares RC/RV, relativamente à Missão?	- Satisfação  - Comprometimento Organizacional	Missão	38) Conhecimento que possuo da missão do Ramo das FFAA em que presto serviço  37) Sentimento de que no meu trabalho diário, estou a contribuir para o cumprimento da missão do Ramo das FFAA
PD6: Qual o grau de satisfação dos militares RC/RV, relativamente à Mudança e Inovação?	- Motivação  - Satisfação	Mudança e Inovação	34) Grau de participação dos colaboradores na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento da organização  35) Aceitação e estímulo, por parte da organização, de sugestões feitas por colaboradores/subordinados  36) Sentimento de que presto serviço num Ramo inovador e em permanente melhoria
PD7: Qual o grau de satisfação dos militares em RC, relativamente à Qualidade?	- Satisfação  - Qualidade	Qualidade	40) Formação ministrada pelas FFAA adequada às funções que exerce 41) Formação adequada à sua especialidade 42) Qualidade global da formação 44) Qualidade da alimentação em geral 45) Qualidade das infraestruturas de lazer e desporto (ex: ginásio, piscina, biblioteca, cafetarias) 46) Qualidade do apoio sanitário 47) A qualidade dos alojamentos
PD8: Qual o grau de satisfação dos militares em RC, relativamente às Relações com Chefias?	- Motivação  - Satisfação	Relações com Chefias	26) A confiança profissional que os seus superiores hierárquicos têm em si  27) Preocupação e envolvimento dos superiores hierárquicos com os colaboradores/subordinados
PD9: Qual o grau de satisfação dos militares RC/RV, relativamente às Expectativas?	- Motivação  - Satisfação  - Atratividade Organizacional  - Comprometimento Organizacional	Expectativas	12) Grau de expectativas que tinha da carreira militar antes de ingressar na carreira militar
PD10: Qual o grau de Satisfação dos militares RC/RV?	- Satisfação  - Comprometimento Organizacional	Satisfação	1) Grau de satisfação global com a carreira militar, considerando toda a minha experiência na mesma 13) Tendo em conta a minha experiência nas FFAA ao longo do último ano, grau em que esta correspondeu às minhas expectativas 50) Grau em que a organização se aproxima do que seria para mim uma organização ideal para trabalhar
PD11: Qual o nível de Lealdade dos militares RC/RV relativa às FFAA?	- Satisfação  - Comprometimento Organizacional	Lealdade	48) Vontade de recomendar a um amigo à procura de emprego que viesse para as Forças Armadas  49) Vontade de permanecer vinculado às FFAA
PD12: Qual o nível de Envolvimento dos militares em RC/RV?	- Satisfação  - Comprometimento Organizacional	Envolvimento	51) Orgulho em que tenho em pertencer a esta organização  52) Dedicção e empenho que tenho pela organização



## **Apêndice B — Recrutamento nas Forças Armadas**

De acordo com MDN (2015c), o art.º 3.º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) prevê “quatro formas de prestação de serviço efetivo: Serviço efetivo nos QP Serviço efetivo em RC, nas suas várias modalidades; Serviço efetivo em RV; e Serviço efetivo decorrente de convocação<sup>26</sup> ou mobilização<sup>27</sup>”.

Conforme Assembleia da República Portuguesa (1999), no número um, do art.º 7.º da Lei de Serviço Militar (LSM), o Recrutamento Militar “é o conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para ingresso nas Forças Armadas” e compreende as seguintes modalidades: “recrutamento normal, para a prestação de serviço efetivo em RC ou em RV; recrutamento especial, para a prestação de serviço efetivo voluntário nos quadros permanentes; e o recrutamento especial, para a prestação de serviço efetivo decorrente de convocação ou mobilização”.

### **a. Regulamento de incentivos**

A profissionalização das FFAA portuguesas assenta na LSM, que determina a necessidade de implementação e regulamentação de um quadro de incentivos à Prestação do Serviço Militar (PSM), em RV e RC. O RI à PSM, em RV e RC, está materializado no Decreto-Lei (DL) n.º 320-A/2000 de 15 de dezembro, tendo, o mesmo diploma, sofrido alterações em 2004 e em 2007. Decorrente do despacho n.º 8474/2016 do Secretário de Estado da Defesa, o mesmo diploma encontra-se, atualmente, em revisão.

O RI estabelece cinco grandes áreas de incentivos: o apoio à obtenção de habilitações académicas; o apoio para a formação e certificação profissional; as compensações financeiras e materiais; o apoio à inserção no mercado de trabalho; e o apoio social.

Com o DL N.º 118/2004, de 21 de maio, as principais mudanças foram: (i) um aumento da percentagem de vagas prioritárias para o acesso ao Ensino Superior de dois para dois e meio por cento; (ii) o condicionamento do direito à prestação após termo da PSM para no mínimo dois anos de serviço efetivo; (iii) eliminação do direito permanente à alimentação mesmo após o período de instrução; (iv) melhoria das condições de atribuição de subsídio de desemprego em relação à lei geral, devendo ser igual ao número de anos de contrato até um limite máximo de 30 meses (só atingível na lei geral para pessoas com idade superior a 45 anos); e a (v) introdução da exclusividade de acesso ao concurso para o QP de Praças da Guarda Nacional Republicana (GNR) e um contingente de 30 por cento das vagas para

---

<sup>26</sup> A Convocação efetiva-se nos casos em que a satisfação das necessidades fundamentais das FAA seja afetada, ou a prossecução dos objetivos permanentes da política de defesa nacional seja prejudicada (ARP, 1999).

<sup>27</sup> A Mobilização é efetuada em casos de exceção ou de guerra (ARP, 1999).



Oficiais da GNR e 15 por cento para o ingresso no QP da Polícia de Segurança Pública (PSP) (MDN, 2004).

Com o DL N.º 320/2007, de 27 de setembro, as principais mudanças foram: (i) eliminação do direito a dois duodécimos por cada ano completo de serviço efetivo, para militares que cumprissem os seis anos de contrato, no que diz respeito à prestação após termo da PSM, passando todos a receber apenas um duodécimo por cada ano completo de serviço efetivo, após um período mínimo de dois anos de contrato; (ii) redução para um limite de dois anos após o fim do contrato para o acesso aos concursos de ingresso na função pública (o limite anterior era de seis anos); (iii) aumento do número mínimo de anos de PSM para acesso ao concurso de admissão ao QP das FFAA, de dois para três anos; e a (iv) eliminação da exclusividade de acesso ao QP de Praças da GNR, passando a ter precedência sobre os restantes candidatos, desde que obtenham aproveitamento nas provas de admissão, e redução do tempo em que mantêm esse direito após o fim da PSM, de cinco para dois anos (MDN, 2007).



### **Apêndice C — Modelo de Medida**

As análises apresentadas neste ponto permitem estudar o objetivo geral de criar um índice de satisfação dos militares em RC/RV, conhecendo as suas dimensões.

O Modelo de Medida permite verificar se os itens são significativos e consistentes para medir os construtos, permitindo concluir sobre a validade de cada construto. É utilizado um modelo refletivo (a relação de causalidade vai do construto para os indicadores: alterações no construto provocam alterações nos itens). O método de estimação utilizado para os cálculos utiliza a matriz de covariância e consiste no método da máxima verosimilhança (*Maximum Likelihood* - ML).

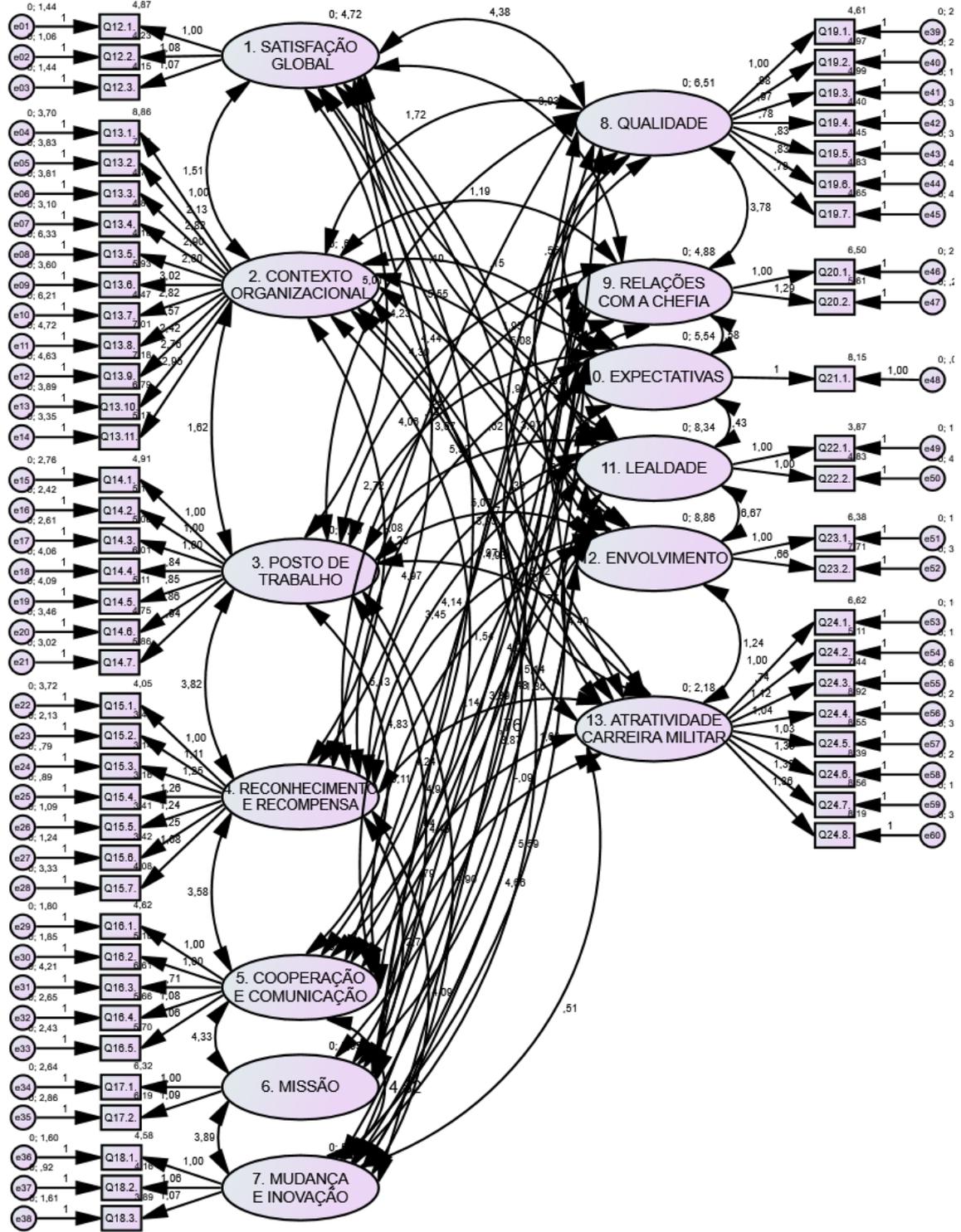


Figura 52 – Estimativas não estandardizadas das dimensões do Modelo

Fonte: (SPSS, 2013)

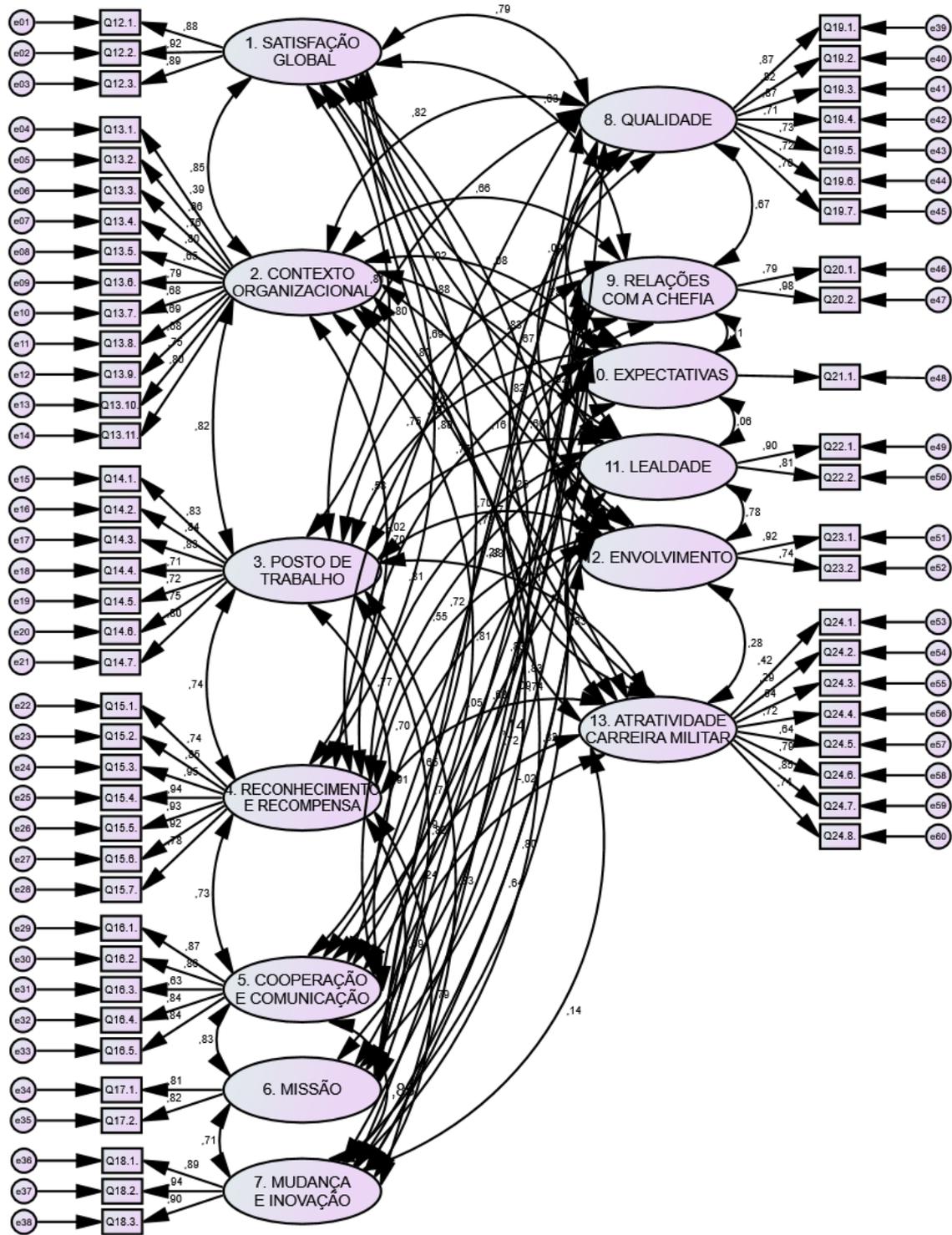


Figura 53 – Estimativas estandardizadas das dimensões do Modelo

Fonte: (SPSS, 2013)



**Tabela 6 – Dimensões do Modelo**

Dimensão	Variável	Saturações		Erro padrão	Teste t	p
		Não estandardizadas	Standardizadas			
1. SATISFAÇÃO GLOBAL	Q12_1	1,000	0,875		*	
	Q12_2	1,077	0,915	0,022	48,491	**<0,001
	Q12_3	1,074	0,889	0,023	45,698	**<0,001
2. CONTEXTO ORGANIZACIONAL	Q13_1	1,000	0,391		*	
	Q13_2	2,130	0,665	0,156	13,623	**<0,001
	Q13_3	2,824	0,764	0,199	14,218	**<0,001
	Q13_4	2,903	0,803	0,201	14,410	**<0,001
	Q13_5	2,604	0,646	0,194	13,447	**<0,001
	Q13_6	3,016	0,793	0,210	14,355	**<0,001
	Q13_7	2,816	0,679	0,206	13,704	**<0,001
	Q13_8	2,566	0,695	0,186	13,824	**<0,001
	Q13_9	2,416	0,676	0,176	13,713	**<0,001
	Q13_10	2,762	0,753	0,195	14,158	**<0,001
	Q13_11	2,947	0,796	0,205	14,373	**<0,001
3. POSTO DE TRABALHO	Q14_1	1,000	0,825		*	
	Q14_2	1,001	0,842	0,027	37,102	**<0,001
	Q14_3	,996	0,832	0,027	36,369	**<0,001
	Q14_4	,837	0,710	0,029	28,958	**<0,001
	Q14_5	,852	0,715	0,029	29,477	**<0,001
	Q14_6	,857	0,746	0,028	31,108	**<0,001
	Q14_7	,941	0,796	0,028	34,133	**<0,001
4. RECONHECIMENTO E RECOMPENSA	Q15_1	1,000	0,739		*	
	Q15_2	1,105	0,848	0,034	32,086	**<0,001
	Q15_3	1,247	0,947	0,034	36,512	**<0,001
	Q15_4	1,257	0,942	0,035	36,278	**<0,001
	Q15_5	1,239	0,929	0,035	35,602	**<0,001
	Q15_6	1,245	0,921	0,035	35,242	**<0,001
	Q15_7	1,075	0,780	0,037	29,154	**<0,001
5. COOPERAÇÃO E COMUNICAÇÃO	Q16_1	1,000	0,866		*	
	Q16_2	1,000	0,863	0,024	42,053	**<0,001
	Q16_3	,711	0,626	0,028	25,698	**<0,001
	Q16_4	1,081	0,839	0,027	40,020	**<0,001



Carreira Militar: Aspirações e Expectativas dos Militares em Regime de Contrato nos Ramos das Forças Armadas

	Q16_5	1,059	0,844	0,026	40,475	**<0,001
6. MISSÃO	Q17_1	1,000	0,811		*	
	Q17_2	1,094	0,824	0,036	30,778	**<0,001
7. MUDANÇA	Q18_1	1,000	0,888			
E INOVAÇÃO	Q18_2	1,057	0,937	0,020	52,775	**<0,001
	Q18_3	1,068	0,899	0,022	48,099	**<0,001
8. QUALIDADE	Q19_1	1,000	0,872		**	
	Q19_2	,977	0,822	0,025	38,467	**<0,001
	Q19_3	,965	0,873	0,022	43,369	**<0,001
	Q19_4	,779	0,707	0,026	30,475	**<0,001
	Q19_5	,833	0,734	0,026	32,244	**<0,001
	Q19_6	,831	0,721	0,027	31,281	**<0,001
	Q19_7	,789	0,703	0,026	29,896	**<0,001
9. RELAÇÕES	Q20_1	1,000	0,789		*	
COM CHEFIAS	Q20_2	1,292	0,985	0,035	36,621	**<0,001
10. EXPECTATIVAS	Q21	1,000			*	
11. LEALDADE	Q22_1	1,000	0,903		*	
	Q22_2	1,002	0,807	0,026	38,046	**<0,001
12. ENVOLVIMENTO	Q23_1	1,000	0,916			
	Q23_2	,662	0,743	0,021	30,887	**<0,001
13. PARA MELHORAR A ATRATIVIDADE DA CARREIRA MILITAR	Q24_1	1,000	0,419		*	
	Q24_2	,739	0,294	0,085	8,660	**<0,001
	Q24_3	1,123	0,540	0,088	12,736	**<0,001
	Q24_4	1,037	0,718	0,073	14,294	**<0,001
	Q24_5	1,033	0,641	0,075	13,690	**<0,001
	Q24_6	1,347	0,790	0,092	14,703	**<0,001
	Q24_7	1,387	0,854	0,092	15,006	**<0,001
	Q24_8	1,363	0,740	0,095	14,409	**<0,001

Fonte: (SPSS, 2013)<sup>28</sup>

<sup>28</sup> \*Parâmetro fixado em 1, sem valor de T



Para determinar a validade convergente da escala de medida, importa verificar se os itens são estatisticamente significativos para as dimensões estudadas, se as saturações fatoriais são elevadas, se existe fiabilidade do construto (Luque, 2000) determinada a partir da averiguação da consistência interna e da fiabilidade composta (devem ser superiores a 0,7, segundo Hair, Anderson, Tatham, e Black, 1999) e qual a proporção da variância extraída (deve ser superior a 0,5, de acordo com Bagozzi e Yi, 1988).

De acordo com Fornell e Larcker (1981), para o cálculo da fiabilidade composta determina-se o quociente entre o quadrado da soma das saturações estandardizadas e a diferença entre esse mesmo quadrado e a soma dos erros de medida dos indicadores (valor complementar para a unidade do quadrado da saturação estandardizada), enquanto que a variância extraída determina-se pelo quociente entre a soma do quadrado das saturações estandardizadas e a diferença entre esse mesmo quadrado e a soma dos erros de medida dos indicadores.

Numa primeira análise, verifica-se que todas as saturações das variáveis (itens) medidas nas respetivas dimensões são estatisticamente significativas ( $p < 0,001$ ). Para cada dimensão, calcula-se a média das saturações fatoriais, a consistência interna e a fiabilidade composta, bem como a proporção da variância extraída, que se apresentam na tabela seguinte.

Tabela 7 – Critérios de validação das dimensões do Modelo através de validade convergente

Dimensão	Itens	Média das saturações fatoriais	Consistência interna	Fiabilidade composta	Proporção da variância extraída
1. SATISFAÇÃO GLOBAL	3	0,893	0,921	0,988	0,798
2. CONTEXTO ORGANIZACIONAL	11	0,696	0,914	0,998	0,498
3. POSTO DE TRABALHO	7	0,781	0,915	0,997	0,612
4. RECONHECIMENTO E RECOMPENSA	7	0,872	0,958	0,999	0,767
5. COOPERAÇÃO E COMUNICAÇÃO	5	0,808	0,906	0,994	0,661
6. MISSÃO	2	0,818	0,801	0,915	0,668
7. MUDANÇA E INOVAÇÃO	3	0,908	0,930	0,991	0,825
8. QUALIDADE	7	0,776	0,917	0,997	0,607
9. RELAÇÕES COM CHEFIAS	2	0,887	0,875	0,961	0,796
10. EXPECTATIVAS	1	-	-	-	-
11. LEALDADE	2	0,855	0,838	0,941	0,733
12. ENVOLVIMENTO	2	0,830	0,800	0,926	0,696
13. MELHORAR ATRATIVIDADE CARREIRA	8	0,625	0,820	0,993	0,423

Fonte: (SPSS, 2013)

Existe validade convergente de todas as dimensões, pois as saturações fatoriais são elevadas com valores médios sempre superiores ao mínimo exigido de 0,500, sendo o valor mínimo observado de 0,625; as saturações fatoriais são também significativas (valores  $t > 1,96$ ;  $p < 0,001$ ) como já tínhamos salientado anteriormente; a fiabilidade do construto verifica-se pois os valores da consistência interna e da fiabilidade composta são sempre



superiores ao mínimo exigido de 0,70, sendo o valor mínimo observado de 0,800; e a variância extraída é superior a 0,50 para as dimensões, com uma única exceção, a da dimensão “13. Para melhorar a atratividade da carreira militar”.

Portanto, a validade convergente vem legitimar a possibilidade de criar um índice de satisfação dos militares em RC/RV a partir das dimensões estudadas.

**Tabela 8 – Saturações entre as dimensões do Modelo, resultantes do SEM e validade convergente**

Dimensão	Dimensão	Saturações		Erro padrão	Teste t	p
		Não estandardizadas	Estandardizadas			
1. Satisfação Global	2. Contexto Organizacional	1,513	,851	,121	12,455	**<0,001
1. Satisfação Global	3. Posto De Trabalho	4,231	,802	,216	19,556	**<0,001
1. Satisfação Global	4. Reconhecim/ e Recomp.	3,672	,799	,197	18,662	**<0,001
1. Satisfação Global	5. Cooperação e Comunic.	3,929	,780	,200	19,642	**<0,001
1. Satisfação Global	6. Missão	3,316	,679	,194	17,056	**<0,001
1. Satisfação Global	7. Mudança e Inovação	4,400	,832	,214	20,571	**<0,001
1. Satisfação Global	8. Qualidade	4,380	,790	,220	19,863	**<0,001
1. Satisfação Global	9. Relações com Chefias	3,034	,632	,185	16,410	**<0,001
1. Satisfação Global	10. Expectativas	,101	,020	,146	,688	0,492
1. Satisfação Global	11. Lealdade	5,548	,884	,260	21,355	**<0,001
1. Satisfação Global	12. Envolvimento	4,440	,687	,241	18,401	**<0,001
1. Satisfação Global	13. Atratividade Carreira	,483	,150	,103	4,699	**<0,001
2. Contexto Organizacional	3. Posto De Trabalho	1,622	,817	,133	12,233	**<0,001
2. Contexto Organizacional	4. Reconhecim/ e Recomp.	1,203	,696	,104	11,622	**<0,001
2. Contexto Organizacional	5. Cooperação e Comunic.	1,535	,810	,125	12,305	**<0,001
2. Contexto Organizacional	6. Missão	1,361	,740	,116	11,783	**<0,001
2. Contexto Organizacional	7. Mudança e Inovação	1,632	,820	,132	12,387	**<0,001
2. Contexto Organizacional	8. Qualidade	1,720	,824	,139	12,368	**<0,001
2. Contexto Organizacional	9. Relações com Chefias	1,187	,657	,104	11,418	**<0,001
2. Contexto Organizacional	10. Expectativas	,153	,079	,056	2,722	** 0,006
2. Contexto Organizacional	11. Lealdade	1,953	,827	,157	12,421	**<0,001
2. Contexto Organizacional	12. Envolvimento	1,988	,817	,160	12,415	**<0,001
2. Contexto Organizacional	13. Atratividade Carreira	,304	,252	,047	6,537	**<0,001
3. Posto De Trabalho	4. Reconhecim/ e Recomp.	3,821	,745	,216	17,667	**<0,001
3. Posto De Trabalho	5. Cooperação e Comunic.	5,112	,908	,248	20,653	**<0,001
3. Posto De Trabalho	6. Missão	4,448	,815	,239	18,588	**<0,001
3. Posto De Trabalho	7. Mudança e Inovação	4,904	,830	,245	19,992	**<0,001
3. Posto De Trabalho	8. Qualidade	5,014	,809	,256	19,609	**<0,001
3. Posto De Trabalho	9. Relações com Chefias	4,297	,801	,237	18,103	**<0,001
3. Posto De Trabalho	10. Expectativas	,337	,059	,164	2,054	* 0,040
3. Posto De Trabalho	11. Lealdade	5,391	,769	,281	19,199	**<0,001
3. Posto De Trabalho	12. Envolvimento	5,069	,702	,278	18,247	**<0,001
3. Posto De Trabalho	13. Atratividade Carreira	,598	,167	,117	5,129	**<0,001
4. Reconhecim/ e Recomp.	5. Cooperação e Comunic.	3,585	,732	,201	17,798	**<0,001
4. Reconhecim/ e Recomp.	6. Missão	2,786	,587	,187	14,919	**<0,001
4. Reconhecim/ e Recomp.	7. Mudança e Inovação	4,088	,794	,219	18,683	**<0,001
4. Reconhecim/ e Recomp.	8. Qualidade	4,063	,753	,224	18,119	**<0,001
4. Reconhecim/ e Recomp.	9. Relações com Chefias	2,723	,583	,181	15,062	**<0,001
4. Reconhecim/ e Recomp.	10. Expectativas	-,084	-,017	,139	-,608	0,543
4. Reconhecim/ e Recomp.	11. Lealdade	4,973	,815	,262	18,950	**<0,001
4. Reconhecim/ e Recomp.	12. Envolvimento	3,454	,549	,228	15,131	**<0,001
4. Reconhecim/ e Recomp.	13. Atratividade Carreira	,140	,045	,093	1,516	0,129
5. Cooperação e Comunic.	6. Missão	4,333	,831	,227	19,128	**<0,001
5. Cooperação e Comunic.	7. Mudança e Inovação	4,819	,854	,233	20,716	**<0,001
5. Cooperação e Comunic.	8. Qualidade	4,926	,833	,243	20,308	**<0,001
5. Cooperação e Comunic.	9. Relações com Chefias	4,232	,826	,227	18,664	**<0,001
5. Cooperação e Comunic.	10. Expectativas	,485	,089	,157	3,084	** 0,002
5. Cooperação e Comunic.	11. Lealdade	5,130	,766	,263	19,524	**<0,001
5. Cooperação e Comunic.	12. Envolvimento	4,829	,700	,261	18,530	**<0,001
5. Cooperação e Comunic.	13. Atratividade Carreira	,639	,187	,113	5,650	**<0,001
6. Missão	7. Mudança e Inovação	3,891	,711	,220	17,647	**<0,001



Dimensão	Dimensão	Saturações		Erro padrão	Teste t	p
		Não estandardizadas	Standardizadas			
6. Missão	8. Qualidade	4,144	,723	,234	17,713	**<0,001
6. Missão	9. Relações com Chefias	3,387	,682	,209	16,191	**<0,001
6. Missão	10. Expectativas	,763	,144	,165	4,624	**<0,001
6. Missão	11. Lealdade	4,238	,653	,256	16,530	**<0,001
6. Missão	12. Envolvimento	4,937	,738	,274	18,039	**<0,001
6. Missão	13. Atratividade Carreira	,790	,238	,122	6,488	**<0,001
7. Mudança e Inovação	8. Qualidade	5,140	,827	,251	20,465	**<0,001
7. Mudança e Inovação	9. Relações com Chefias	3,870	,719	,219	17,664	**<0,001
7. Mudança e Inovação	10. Expectativas	-,092	-,016	,163	-,561	0,575
7. Mudança e Inovação	11. Lealdade	5,595	,796	,277	20,208	**<0,001
7. Mudança e Inovação	12. Envolvimento	4,663	,644	,263	17,696	**<0,001
7. Mudança e Inovação	13. Atratividade Carreira	,506	,141	,114	4,445	**<0,001
8. Qualidade	9. Relações com Chefias	3,783	,671	,223	16,941	**<0,001
8. Qualidade	10. Expectativas	,550	,091	,172	3,187	** 0,001
8. Qualidade	11. Lealdade	5,771	,783	,290	19,871	**<0,001
8. Qualidade	12. Envolvimento	5,078	,669	,281	18,052	**<0,001
8. Qualidade	13. Atratividade Carreira	,620	,164	,122	5,087	**<0,001
9. Relações com Chefias	10. Expectativas	,575	,111	,147	3,903	**<0,001
9. Relações com Chefias	11. Lealdade	3,974	,623	,245	16,218	**<0,001
9. Relações com Chefias	12. Envolvimento	3,968	,603	,248	15,969	**<0,001
9. Relações com Chefias	13. Atratividade Carreira	,565	,173	,105	5,374	**<0,001
10. Expectativas	11. Lealdade	,426	,063	,202	2,112	* 0,035
10. Expectativas	12. Envolvimento	1,212	,173	,210	5,779	**<0,001
10. Expectativas	13. Atratividade Carreira	,967	,278	,121	7,973	**<0,001
11. Lealdade	12. Envolvimento	6,670	,776	,334	19,980	**<0,001
11. Lealdade	13. Atratividade Carreira	,771	,181	,144	5,363	**<0,001
12. Envolvimento	13. Atratividade Carreira	1,242	,282	,162	7,678	**<0,001

Fonte: (SPSS, 2013)

A validade convergente da escala de medida é ainda confirmada pela existência de saturações positivas e estatisticamente significativas ( $t > 1,96$ ;  $p < 0,001$ ) entre quase todas as dimensões deste construto. Apenas se verificam exceções para as relações entre as dimensões “1. Satisfação Global” e “10. Expectativas” ( $p = 0,492$ ), “4. Reconhecimento e Recompensa” e “10. Expectativas” ( $p = 0,543$ ), “4. Reconhecimento e Recompensa” e “13. Para Melhorar a Atratividade da Carreira Militar” ( $p = 0,129$ ) e entre “7. Mudança e Inovação” e “10. Expectativas” ( $p = 0,575$ ).

O modelo utiliza o método de máxima verossimilhança (MLE – *Maximum Likelihood Estimator*), que exige que os dados cumpram o requisito da normalidade. O cumprimento deste garante a validade do modelo, embora seja menos relevante em grandes amostras (Arbuckle e Wothke, 2003), tal como sucede no caso em análise.

Finalmente, para medir a qualidade do ajustamento, utilizam-se os valores de referência recomendados por Arbuckle e Wothke (2003), Luque (2000) e Karjaluoto, Mattila e Pento (2002), de acordo com a tabela.



**Tabela 9 – Valores de referência para a avaliação do ajustamento dos modelos de equações estruturais**

Índices de ajustamento	Descrição	Valores recomendados
Índice absoluto: Qui-quadrado/ g. l. $\chi^2$ /g.l.	Cálculo da diferença entre as matrizes de covariância observadas e esperadas; ajustado aos graus de liberdade	=1 ajustamento muito bom. < 2 bom ajustamento. < 5 ajustamento aceitável. > 5 ajustamento inaceitável.
Índice de discrepância: RMSEA ( <i>Root mean square error of approximation</i> )	Indica o ajustamento global do modelo relativamente aos graus de liberdade	< 0,05 ajustamento perfeito; < 0,08 ajustamento aceitável
Índice relativo: NFI ( <i>Normed of fit index</i> )	Compara o modelo proposto com o modelo nulo; não ajustado aos graus de liberdade	De 0 (sem ajustamento) a 1 (ajustamento perfeito); > 0,80 ajustamento recomendado
Índice relativo: CFI ( <i>Comparative fit index</i> )	Índice de adequação global do modelo	De 0 (sem ajustamento) a 1 (ajustamento perfeito); 0,80 – 0,90 ajustamento aceitável > 0,90 ajustamento recomendado

Fonte: (Adaptado pelo autor, 2018)

Os índices de ajustamento utilizados são justificados por *Kline* (1998, p. 130) que sugere testes que incluem o *RMSEA*, o *CFI*, e o qui-quadrado do modelo, os seus graus de liberdade e o valor de prova *p*.

*Thompson* (2000, pp. 270-71) recomenda o *CFI* e a *RMSEA*, como sendo os mais utilizados para a avaliação do ajustamento dos modelos. *McDonald e Ho* (2002), baseados na revisão da literatura, consideram que os modelos de medida do ajustamento mais utilizados são *CFI*, *GFI*, *NFI* e *NNFI*. *Hooper, Coughlan e Mullen* (2008) sugerem a utilização do qui-quadrado do modelo, os seus graus de liberdade e o valor de prova *p*, *RMSEA*, *CFI* e o *NFI*. Esta seleção é baseada na revisão da literatura e no facto de que estes índices são menos sensíveis à dimensão da amostra, má especificação do modelo e estimativas dos parâmetros.

**Tabela 10 - Ajustamento do modelo estrutural para o construto A – Design de Experiência**

$\chi^2$ /g.l.	CFI	RMSEA	NFI
7,890	0,842	0,072	0,824

Fonte: (SPSS, 2013)

As medidas indicam um mau ajustamento global do modelo proposto aos dados recolhidos, se tivermos em conta o Qui-quadrado/g.l. (>5), sendo este resultado afetado pela grande dimensão da amostra, mas garantem um ajustamento aceitável ou recomendado, se tivermos em conta os restantes índices o *RMSEA* ( $RMSEA=0,072<0,08$ ), *CFI* ( $CFI=0,842>0,80$ ) e o *NFI* ( $NFI=0,824>0,80$ ).



Relativamente ao construto em estudo, o modelo de Medida permite concluir que os itens: i) são significativos; ii) são consistentes; iii) apresentam validade convergente. Além disso, o modelo apresenta uma qualidade de ajustamento aceitável.

Portanto, em termos do objetivo específico, podemos concluir que as 12 dimensões estudadas podem ser utilizadas para criar um índice de satisfação dos militares em RC/RV.