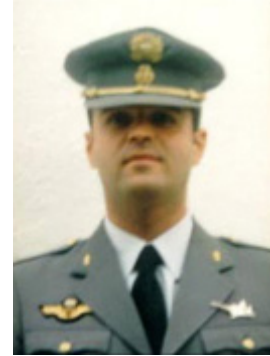


# Qual o melhor Preditor da Satisfação entre os Oficiais do Exército Português

Capitão  
Pedro Luís Raposo Ferreira da Silva



*“A meta da qualidade de vida no trabalho é gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia a nível do cargo, recebimento de recursos de “feedback” sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo”*

(Richard Walton)

## 1. Introdução

A Satisfação Organizacional pode ser definida como o grau em que o indivíduo gosta ou não do seu trabalho, ou de alguns dos seus aspectos específicos, SPECTOR (1997). Esta definição pode enquadrar seguramente o tema deste trabalho.

Desta forma temos a consciência de que a Satisfação Organizacional é uma pedra basilar do funcionamento das Organizações. Organizações com maiores índices de Satisfação Organizacional são em princípio, mais produtivas e eficientes. O interesse por esta temática surgiu por volta dos anos 30, com instrumentos aplicáveis aos fenómenos sociais, os quais permitiram medir os sentimentos dos trabalhadores em relação ao seu trabalho. No entanto, nas Forças Armadas só recentemente se iniciou o estudo desta temática, tendo os primeiros instrumentos sido aplicados no Exército na década de 90.

Podemos também verificar a Satisfação Organizacional em duas dimensões: a Dimensão do Indivíduo e a Dimensão da Organização. Se observada do ponto de vista do Indivíduo, podemos verificar que estamos perante uma perspectiva que visa essencialmente zelar pela satisfação dos trabalhadores. Aqui partimos do pressuposto de que todas as pessoas devem ser tratadas com respeito e consideração, bem como a importância que tem o seu

bem-estar físico e psicológico. Entendemos ainda a Satisfação Organizacional na Dimensão da Organização, uma vez que esta defende os seus interesses, tendo em conta que um baixo Nível de Satisfação produz o aumento do *turnover*, do absentismo, aliada à baixa de qualidade e quantidade da produção.

Consideramos ainda que esta temática é de suma importância para os Líderes do Exército, uma vez que um Líder motivado e satisfeito tira maior rendimento da sua equipa. Nesse sentido, e porque a Satisfação tem causas, tentámos descobrir e observar quais os preditores da satisfação entre os Líderes do Exército, ou seja, no seu corpo de Oficiais.

Este estudo aparece-nos assim com o objectivo de dar aos Comandantes uma Ferramenta de Apoio à Decisão que lhes permita ter um maior nível de Satisfação nos seus Oficiais, e como consequência um melhor Clima Organizacional, entendido como o Processamento psicológico da informação que define o ambiente de trabalho na Organização e influencia a motivação e satisfação dos indivíduos, ROLO, et al (2005). Desta forma, e se descobertos os preditores, um Comandante poderá induzi-los de forma a conseguir maiores níveis de satisfação. Por outro lado, ao desmistificar causas que parecem do senso comum, um Comandante poderá ter melhores formas de tomar as suas decisões.

Este trabalho de investigação é importante no sentido que permite aos Comandantes tomar consciência de quais dos principais preditores da Satisfação, podendo desta forma alterar alguns comportamentos. Nesse sentido, o problema principal deste trabalho é: “Qual o Melhor Preditor da Satisfação entre os Oficiais do Exército Português”. Ele é ainda importante uma vez que acrescenta ao conhecimento científico o estudo sobre um grupo que ainda não tinha sido estudado: o dos Oficiais do Exército. Em boa verdade, já se tinham realizado estudos sobre satisfação organizacional em quase todos os grupos profissionais. No entanto, ainda não existia nenhum que se debruçasse sobre os Oficiais.

Por último, cabe-nos realçar ainda, de uma forma breve, a importância da Satisfação no Trabalho. Nesse sentido, encontrámos que situações de Satisfação no Trabalho têm como efeito potencial o melhor Desempenho no Trabalho, bem como um Comportamento de Cidadania Organizacional, os quais serão posteriormente provados por estudos empíricos. Por outro lado, as situações de Insatisfação no Trabalho podem levar a Comportamentos de Retirada, onde as pessoas que não gostam do seu trabalho o irão evitar. Podemos também encontrar efeitos de Absentismo, que no meio militar se pode caracterizar por um constante oferecimento para Missões no Estrangeiro ou para a frequência de Cursos. Outra das atitudes a que a Insatisfação Organizacional pode levar é o que podemos designar por *burnout*. Este é um estado de tensão emocional e psicológico, levando a sintomas de exaustão emocional e de baixa motivação, os quais não são muito distintos de uma depressão, associada a todas as implicações que este estado trará para a produtividade e para a saúde do militar. Em situações ainda mais extremas, temos o *turnover*, onde o militar, já completamente descontente com a Organização e o seu modo de funcionamento, faz o equivalente ao despedimento: pede a sua passagem à situação de Reserva, ou requer uma Licença Ilimitada. Estas correlações aparecem-nos demonstradas no Cap. 3.4 do trabalho, assentando em estudos empíricos já

realizados.

## **2. O conceito de Trabalho na Actualidade**

Vários têm sido os autores que, na actualidade, se têm debruçado sobre o conceito de trabalho. Deles, destacamos Peter Drucker e Manuel Castells.

A Peter Drucker é atribuída a descoberta da gestão, RODRIGUES e CARDOSO (2006). É óbvio que a gestão já existia: no entanto, esta não era entendida como tal. Deste modo, é atribuído a Drucker o trabalho de sistematização e investigação na área, o que posteriormente veio permitir que esta pudesse ser ensinada e estudada.

Além disso, e no que nos interessa para esta investigação, Drucker foi um dos primeiros a perceber a transição do industrialismo para o que ele classificou de um mundo pós-moderno, ao mesmo tempo que aponta para o surgimento do trabalhador do saber. Avisou que as grandes empresas iriam transformar-se a partir do seu interior e não pela pressão dos sindicatos. Estas transformações ocorreriam derivadas da necessidade de adaptação das empresas aos mercados.

No entanto, provavelmente, o seu mais importante contributo foi a descoberta da Sociedade do Saber, onde esta é mais do que as empresas e o Estado. Ela é também constituída também pelas sociedades sem fins lucrativos. Inclusivamente Drucker aponta que os trabalhadores que realizem trabalho social serão tendencialmente mais produtivos.

Finalmente, e ainda segundo Drucker, os trabalhadores do conhecimento vão durar mais do que a vida média das próprias organizações onde vão trabalhar<sup>1</sup>. Estes irão trabalhar, ainda que a tempo parcial, até cerca dos 75 ou mais anos. Por outras palavras, a vida média de trabalho vai ser de uns 50 anos ou mais. Desta forma, cada ser humano terá de estar preparado para mais do que um emprego, mais do que uma profissão, mais do que uma carreira.

Já Castells defende o modelo de Sociedade em Rede, CASTELLS (2003), onde a produtividade e a competitividade constituem os principais processos da economia global. Para Castells, a produtividade tem origem na inovação, na competitividade, e na flexibilidade. As empresas encontram-se permanentemente a remodelar as suas relações de produção para maximizar a inovação e a flexibilidade. A tecnologia da informação e a capacidade cultural de a utilizar são fundamentais no desempenho da nova função da produção: além do mais, Castells defende um novo tipo de organização e administração, com vista à adaptabilidade e coordenação simultâneas, a qual se tornará na base de um sistema operacional mais eficiente.

Neste novo sistema de produção, a mão-de-obra é redefinida, ao mesmo tempo que é diferenciada conforme as características dos trabalhadores. A diferenciação dos trabalhadores passa a ser o nível de formação e a capacidade de atingir níveis ainda mais

altos. Desta forma, vemos a formação como o processo pelo qual as pessoas, isto é, os trabalhadores, adquirem capacidade para uma redefinição constante das especializações necessárias a determinada tarefa. Assim, qualquer pessoa com elevado grau de formação, em ambiente organizacional adequado, poderá adaptar-se às mudanças na Organização.

Assim sendo, a flexibilidade aparece-nos como o objectivo final das empresas, permitindo que estas também se consigam adaptar às mudanças dos mercados. É neste vector que encontramos paralelismo em Castells e Drucker.

### **3. Conceito de Satisfação no Trabalho**

Como qualquer sentimento de satisfação, a satisfação no trabalho é uma resposta afectiva e emocional. Assim, este conceito constitui uma variável atitudinal (gosto/não gosto) que reflecte o prazer que uma pessoa retira do seu trabalho. LOCKE (1976) define a satisfação no trabalho como sendo um estado emocional agradável ou positivo resultante das experiências de trabalho.

A satisfação no trabalho parece ser uma condição indispensável para o bem-estar dos indivíduos, gerando nestes, comportamentos consonantes com os objectivos da organização. Por outro lado, a insatisfação no trabalho gera no indivíduo mal-estar e instabilidade, instigando-o a adoptar condutas disruptivas com a organização.

Na perspectiva das organizações, a satisfação no trabalho poderá influenciar uma série de comportamentos tão variados como o absentismo, o *turnover* ou a mudança interna podendo por vezes pôr em causa a própria estabilidade da organização e a sua capacidade de sobrevivência.

Por outro, lado, numa perspectiva individual, a satisfação no trabalho possui um peso preponderante para qualquer empregado, razão pela qual o estudo da natureza e das causas da satisfação no trabalho tem suscitado elevado interesse por parte dos investigadores.

### **4. Formulação da Hipótese e Método de Investigação**

O objectivo deste trabalho é o de efectuar um estudo científico que, posteriormente, poderá dar aos Comandantes uma ferramenta de apoio à decisão. Neste sentido, pretendemos determinar o melhor Preditor da Satisfação, ou seja, quais os factores que, se desenvolvidos pelo Comandante na sua Unidade, podem facilmente gerar um maior nível de satisfação nos seus Homens.

Claro que esta é uma linguagem simplista e não científica. No entanto é este o objectivo. Parte deste trabalho é então o de transformar esta ideia simples num estudo científico. Por isso, e com base na análise feita e anteriormente apresentada no trabalho, aliada a uma percepção da realidade como Comandante, decidimos eleger uma série de factores que poderão ser preditores da satisfação, ou seja, que caso existam ou sejam estimulados

aumentem significativamente os níveis de satisfação. Por outras palavras: que exista uma correlação significativa e positiva.

#### **4.1 Formulação da Hipótese**

Inicialmente elegemos Factores Demográficos, facilmente quantificáveis e de fácil apreciação, como o posto, a proximidade de casa ou o número médio de horas despendidas no local de trabalho. Seguidamente, baseando-nos no pensamento de LOCKE (1976), dividimos os factores em Eventos e Agentes. Adaptámos, no entanto, o seu pensamento, sendo que nos Eventos optamos por juntar a Remuneração com os Benefícios, por entender que Benefícios como Assistência Médica ou a existência de uma rede de Alojamento Exclusiva (como é o caso das Messes) pode e deve actualmente ser contabilizado como parte integrante da Remuneração. Acrescentamos ainda aos Agentes um item relacionado com a auto-percepção do indivíduo, ou seja, como ele se vê a si próprio.

Deste modo, chegamos às seguintes Hipóteses:

1. O nível de Satisfação está significativamente correlacionado com o Posto
2. O nível de Satisfação está significativamente correlacionado com a distância percorrida até ao local de trabalho
3. O nível de Satisfação está significativamente correlacionado com o número médio de horas de trabalho
4. O nível de Satisfação está significativamente correlacionado com a Remuneração e Benefícios que afixa
5. O nível de Satisfação está significativamente correlacionado com as Possibilidades de Promoção
6. O nível de Satisfação está significativamente correlacionado com o Reconhecimento
7. O nível de Satisfação está significativamente correlacionado com a Relação com o Superior Directo
8. O nível de Satisfação está significativamente correlacionado com o Relacionamento com os Camaradas
9. O nível de Satisfação está significativamente correlacionado com o Comando e Forma de Organização da Unidade
10. O nível de Satisfação está significativamente correlacionado com a sua auto-percepção

## 4.2 Criação do Instrumento

Colocadas as hipóteses, deu-se início à pesquisa dos instrumentos de medição. Para a medição dos Factores Demográficos introduzimos as questões como: qual o Posto, qual a Distância da sua residência, quantas horas em média trabalha, e relacionamo-las com uma questão que avaliasse o nível de satisfação global.

Já para medir os factores apontados por LOCKE (1976), foi efectuada uma pesquisa de instrumentos anteriormente aplicados e validados. Dessa investigação, e após termos verificado várias escalas, optámos pelo *Job Satisfaction Survey* de SPECTOR (1985), tendo por correio electrónico pedido a devida autorização para o usar e adaptar nesta investigação. Obtida a devida autorização, construímos um instrumento de medida que aplicamos à amostra, o qual pode ser encontrado em ANEXO A.

Assim, para medir a Remuneração e Benefícios, foram eleitos os itens 1 e 3. Para medir a Promoção os itens 9, 28 e 32. Para medir o Grau de Reconhecimento, os itens 4, 11, 23 e 31. Para medir o Relacionamento com o Superior Directo os itens 2, 10, 16, e 29. Para medir o Relacionamento com os Camaradas os itens 6, 13 e 25. Para medir o Comando e a Forma de Organização da Unidade os itens 5, 7, 8, 12, 14, 15, 26, 30, 33 e 35. Finalmente e para medir a sua auto-percepção, os itens 24, 37 e 34.

A fim de retirar o factor desejabilidade social, o questionário foi anónimo, e depois de respondido colocado dentro de um envelope, fechado e remetido ao destinatário sem nome. Foram colocadas ainda perguntas na forma afirmativa (itens 1, 2, 4, 6, 8, 9, 12, 14, 25, 27, 28, 29, 32 e 34) e na forma negativa (restantes itens).

Testamos ainda a validade do questionário segundo o ALFA de Cronbach, tendo chegado ao valor global de 0,856.

### 4.2.1 Operacionalização das Variáveis

#### Variáveis Independentes

<b>Variáveis Independentes</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala</b>
Posto	Posto	ASP/ALF/TEN/CAP/MAJ/TCOR
Especialidade	Arma/Serviço	INF/ART/CAV/ENG/TMS/SMAT/ADMIL
Unidade	Unidade Militar	
Distância à Unidade	Quilómetros	De 0 até 500 Km
Habilitações Literárias	Habilitações Literárias	Bacharelato, Licenciatura, Pós-Graduação, Mestrado, Doutoramento

Situação Familiar	Situação Familiar-	Solteiro, Casado, Divorciado, Viúvo
Número médio de horas de trabalho por dia	Número médio de horas de trabalho por dia	De 07 a 12 horas

### Variáveis Dependentes

Variável Dependente	Dimensões	Indicadores (Anexo A)
Satisfação Trabalho	Remuneração e Benefícios	1, 3
Satisfação Trabalho	Promoção	9, 28, 32
Satisfação Trabalho	Grau de Reconhecimento	4, 11, 23, 31
Satisfação Trabalho	Relacionamento com Superior	2, 10, 16, 29
Satisfação Trabalho	Relacionamento com Camaradas	6, 13, 25
Satisfação Trabalho	Comando e Forma de Organização da Unidade	5, 7, 8, 12, 14, 15, 26, 30, 33, 35
Satisfação Trabalho	Auto-Percepção	24, 37, 34

### 4.3 Caracterização do Universo e Escolha da Amostra

Tal como foi referido no início, o objectivo deste trabalho é efectuar um estudo científico sobre o tema, o qual eventualmente poderá servir para dar aos Comandantes uma ferramenta e um instrumento que lhes ajude na sua acção de comando. Sabemos ainda que um líder motivado e consciente é factor de desenvolvimento organizacional.

Assim, optámos por limitar o estudo aos Oficiais do Exército, no sentido em que, se for possível determinar o melhor preditor da satisfação dos líderes do Exército, podemos consequentemente melhorar os factores identificados, obtendo no final líderes mais motivados com a respectiva consequência de uma estrutura de Comando mais eficaz e eficiente.

Definimos então como Universo os Oficiais do Exército Português. Os mais recentes dados estatísticos oficiais foram publicados em Agosto de 2005 pelo Ministério da Defesa Nacional no seu Anuário Estatístico de 2003.

Assim, e segundo o Ministério da Defesa Nacional (2005) existiam 22 077 militares no Exército, dos quais 3 253 Oficiais, ou seja, cerca de 14,75% do total. Destes, 2 568 são dos Quadros Permanentes (QP) do Exército (78,94%) e os restantes 685 (21,06%) em Regime de Contrato ou Voluntário.

Dos 3 253 Oficiais, 64 (1,97%) eram Oficiais Generais, 250 (7,69%) Coronéis, 534 (16,42%) Tenentes-Coronéis, 648 (19,92%) Majores, 762 (23,42%) Capitães e 1 059 (32,55%) Subalternos, dos quais apenas 374 (o que significa 11,50%) são do QP.

Podemos analisar a distribuição por idade dos Militares do Exército, sendo que a maior percentagem é de militares entre os 20 a 24 anos se contarmos com os militares em Regime de Contrato ou de Voluntariado, e se só contarmos com os QP verificamos que a maior percentagem se situa entre os 40 e os 44 anos, como se verifica pela Tabela 1:

**Tabela 1 - Distribuição por idade dos Militares do Exército em 2003.**

	<b>Exército</b>		
	QP	RC	RV
Até 20 anos	-	9	14
20/24 anos	24	5.167	1.386
25/29 anos	517	3.952	43
30/34 anos	976	780	1
35/39 anos	1.652	34	-
40/44 anos	1.901	-	-
45/49 anos	1.328	-	-
50/54 anos	453	-	-
55/59 anos	202	-	-
60/64 anos	11	-	-
65 anos e mais	1	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>7.065</b>	<b>9.942</b>	<b>1.444</b>

Fonte: MDN (2005).

Na caracterização do Tempo de Serviço verificamos que a maioria tem entre 5 e 19 anos de serviço (70,69%):

**Tabela 2 - Distribuição por Tempo de Serviço dos Militares do Exército em 2003.**

	<b>Exército</b>
Até 5 anos	998



05 / 09 anos	1.326
10 / 14 anos	1.957
15 / 19 anos	1.689
20 / 24 anos	741
25 / 29 anos	230
30 / 35 anos	93
36 anos e mais	31
<b>TOTAL</b>	<b>7.065</b>

Fonte: MDN (2005).

Quanto à Distribuição do Concelho de Origem, verificamos que a maioria provém do Concelho de Lisboa, e se somente contabilizarmos os militares em Regime de Contrato e de Voluntariado, o Concelho de eleição é o do Porto.

**Tabela 3 - Distribuição por Concelho de Origem dos Militares do Exército em 2003.**

Situação	Exército		
	QP	RC	RV
Aveiro	167	455	86
Beja	115	176	24
Braga	164	660	93
Bragança	266	288	30
Castelo Branco	234	351	42
Coimbra	331	533	72
Évora	248	246	26
Faro	88	173	26
Guarda	226	281	30
Leiria	199	369	76
Lisboa	2.206	1.283	214
Portalegre	240	222	22
Porto	335	1.144	197
Santarém	530	637	102
Setúbal	286	625	101
Viana do Castelo	79	292	27
Vila Real	279	549	52
Viseu	421	666	69
Açores	54	427	123

Madeira	69	565	32
Outras origens	528	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>7.065</b>	<b>9.942</b>	<b>1.444</b>

Fonte: MDN (2005).

Analisando a situação por Sexo, verificamos que a maioria é Masculina (98,39% no QP e 85,22% nos militares em Regime de Contrato e Voluntários):

**Tabela 4 - Distribuição por sexo dos Militares do Exército em 2003.**

	<b>Exército</b>		
	QP	RC	RV
Masculino	6.951	8.296	1.407
Feminino	114	1.646	37
<b>TOTAL</b>	<b>7.065</b>	<b>9.942</b>	<b>1.444</b>

Fonte: MDN (2005).

Caracterizado o Universo, decidimo-nos por não incluir os Oficiais Gerais (64) e os Coronéis (534), por estes constituírem o topo respectivo das Carreiras, a quem este instrumento é por maioria de razão dirigido, e por não incluir os Subalternos em Regime de Contrato e de Voluntariado por não permanecerem muito tempo nas Forças Armadas (685) reduzindo assim o Universo Estudado a 1 970 indivíduos.

Optamos por uma Amostra que ficou na casa dos 5% do Universo (94 questionários válidos dos 200 enviados inicialmente (Amostra Alvo). Destes 94, temos 1 Aspirante, 14 Alferes, 39 Tenentes, 15 Capitães, 13 Majores e 9 Tenentes-Coronéis. Destes, 24 são de Infantaria, 23 de Artilharia, 13 de Cavalaria, 6 de Engenharia, 11 de Transmissões, 3 de Administração, 2 de Material, e 10 de outras Especialidades. Quanto às Habilitações, temos 11 Bacharéis, 65 Licenciados, 6 Pós-Graduados e 1 Mestre. Já quanto à Situação Familiar, 32 são solteiros, 56 casados e 4 divorciados. Do total, 48 não tem filhos, 17 tem 1 filho, 26 tem 2 filhos e apenas 1 tem 3 filhos. A distribuição por Unidades pode ser observada na Tabela 5:

**Tabela 5 - Distribuição por Unidades Militares.**

		<b>Militares</b>
Unidades	1BIMec	4

Unidades	AM	9
Unidades	CIOE	2
Unidades	EME	1
Unidades	EPA	20
Unidades	EPC	11
Unidades	EPE	5
Unidades	EPI	12
Unidades	EPSM	1
Unidades	EPST	10
Unidades	EPT	11
Unidades	ETAT	1
Unidades	RAA1	1
Unidades	RI1	1
Unidades	RI15	2
Unidades	Total	91
NR	(99)	3
Total		94

A distribuição por Concelhos de Residência corresponde a 58 Concelhos do Norte ao Sul do País. Na sua distribuição por sexo, temos 95% masculinos e 5% femininos. As idades variam entre 22 e 46 anos.

A amostra seguiu um método de Amostragem Causal por *clusters*, onde estes são designados por Unidades. De todas as Unidades do Exército (*clusters*), foram eleitas as Escolas Práticas por respeitarem a distribuição Arma ou Serviço e também a distribuição geográfica. Elegemos então as Escolas Práticas de Infantaria (Mafra), Artilharia (Vendas Novas), Cavalaria (Santarém), Engenharia (Tancos), Transmissões (Porto), do Serviço de Transportes (Figueira da Foz), tendo como ponto de contacto os Oficiais de Pessoal. Com os questionários, foram enviados pedidos de autorização dirigidos aos Comandantes das Unidades.

O processo de preenchimento foi assistido pelos Oficiais de Pessoal das respectivas Unidades, que os passaram aos militares, explicaram o objectivo do estudo, os recolheram e os remeteram à origem.

A amostra foi testada segundo a Regra do Polegar (*Rules of Thumb*), aconselhada por Hill & Hill (2005), tendo o seu valor sido considerado aceitável.

## 5. Resultados da Investigação

Parece lógico que o primeiro tratamento dos dados que faremos será relativo à análise geral do Nível de Satisfação Global. Num intervalo de 1 a 6, o seu valor médio é de 4,11 o que demonstra desde já que existem níveis evidentemente claros de satisfação entre os Oficiais do Exército.

Analisando este resultado mais em detalhe, verificamos que não existem níveis de Satisfação 1, 4,3% da população tem valores de 2, e apenas 20,4% da população se encontra com um nível de Satisfação negativo (<3). A maioria da população (44,1%) opta pelo 4 e se somarmos os valores 4 e 5 temos 77,4%, onde encontramos a maioria. É ainda de realçar que apenas 2,2% elegeram o nível 6 - Muito Satisfeito.

**Tabela 6 - Análise da distribuição do Nível de Satisfação Global.**

		<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem Válida</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
Válidos	2	4	4,3	4,3	4,3
	3	15	16,0	16,1	20,4
	4	41	43,6	44,1	64,5
	5	31	33,0	33,3	97,8
	6	2	2,1	2,2	100,0
	Total	93	98,9	100,0	
N.R.	99	1	1,1		
Total		94	100,0		

Começaremos a descodificar os dados analisando o Nível de Satisfação Global com o Posto. Desta forma é interessante verificar que a média mais alta de Satisfação Global (4,50) é no posto de Alferes, e a mais baixa (3,80) no posto de Capitão. Verificamos também que o maior desvio padrão (0,987) se encontra no posto de Major e o mais baixo (0,726) no Posto de Tenente-Coronel.

**Tabela 7 - Análise da distribuição do Nível de Satisfação Global por Postos.**

Nível de Satisfação

<b>Posto</b>	<b>Média</b>	<b>N</b>	<b>Desvio Padrão</b>
ASP	5,00	1	.
ALF	4,50	14	,855
TEN	4,11	38	,831

CAP	3,80	15	,676
MAJ	4,15	13	,987
TCOR	4,44	9	,726
Total	4,17	90	,838

É interessante verificar que existe uma evolução que vai de um grande nível de satisfação nos primeiros postos, que se degrada com o passar do tempo até ao posto de Capitão, mas que com o continuar do tempo volta a crescer, atingindo um novo máximo no posto de Tenente-Coronel.

Outra possível análise tem a ver com a distância ao local de trabalho. Ficamos rapidamente cientes que, em média, os Oficiais encontram-se colocados a 88Km da sua residência.

Já quando analisamos o número médio de horas de trabalho, verificamos que em média o Oficial trabalha 9,78 horas/dia. No entanto, é curioso comparar as médias entre o Nível Global de Satisfação e o número médio de horas.

**Tabela 8 - Análise da distribuição do Nível de Satisfação por média de Horas de Trabalho.**

Horas de Trabalho

Nível Satisf	Média	N	Desvio Padrão
2	9,250	4	,9574
3	8,733	15	1,0834
4	8,854	41	1,6017
5	8,823	31	2,6317
6	8,000	2	,0000
Total	8,823	93	1,8991

Verifica-se que o Nível de Satisfação aumenta à medida que diminui o número de horas médio de trabalho, onde o mínimo de Satisfação ocorre com uma média de 9,25 horas e o máximo da Satisfação ocorre com uma média de 8 horas/dia.

Analisando o Nível de Satisfação por Armas ou Serviços, verificamos que praticamente não existem diferenças.

**Tabela 9 - Análise da distribuição do Nível de Satisfação Global por Armas e Serviços.**

## Nível de Satisfação

Arma/Svc	Média	N	Desvio Padrão
INF	4,22	23	,951
ART	4,04	23	,767
CAV	4,31	13	,751
ENG	4,00	6	,632
TMS	4,27	11	,786
SAM	3,67	3	1,155
SMAT	4,50	2	,707
Outos	4,10	10	1,101
Total	4,15	91	,842

Encontrando nós um máximo de 4,5 nos Oficiais do Serviço de Material com o mais baixo desvio padrão, o que prova a consistência da média, e um mínimo de 3,67 na Administração Militar, também este com o maior desvio padrão.

Já analisando por Unidades, é curioso verificar que é na Academia Militar que encontramos o menor Nível médio de Satisfação, com um valor médio de 3,78 e um desvio padrão de 0,972, o que dá alguma consistência à média.

### **Tabela 10 - Análise da distribuição do Nível de Satisfação Global por Unidades.**

## Nível de Satisfação

Unidade	Média	N	Desvio Padrão
1BIMec	4,33	3	1,528
AM	3,78	9	,972
BIMec	4,00	1	.
CIOE	3,50	2	2,121
EME	5,00	1	.
EPA	4,15	20	,671
EPC	4,18	11	,751
EPE	4,00	5	,707

EPI	4,25	12	,866
EPSM	5,00	1	.
EPST	4,10	10	,994
EPT	4,27	11	,786
RAA1	4,00	1	.
RI1	5,00	1	.
RI15	5,00	2	,000
Total	4,17	90	,838

Também nos parece interessante verificar que é também na Academia Militar que temos a mais alta média de Horas de Trabalho/dia (10 horas/dia), tendo nós de excluir a Escola Prática do Serviço de Material e o Regimento de Infantaria 1 por apenas termos um caso.

**Tabela 11 - Análise da distribuição do Número de Horas de Trabalho/dia por Unidades.**

Horas de Trabalho

<b>Unidade</b>	<b>Média</b>	<b>N</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1BIMec	9,167	3	1,0408
AM	10,000	9	1,9365
BIMec	8,000	1	.
CIOE	9,000	2	1,4142
EME	8,000	1	.
EPA	9,075	20	1,7112
EPC	8,364	11	1,4158
EPE	9,700	5	2,2249
EPI	8,125	12	2,9934
EPSM	10,500	1	.
EPST	8,450	10	,8960
EPT	8,318	11	1,5374
RAA1	9,000	1	.
RI 1	14,000	1	.
RI15	8,000	2	1,4142
Total	8,850	90	1,9072

Podemos também ler que o Nível Médio de Satisfação diminui com o aumento do Nível de formação. Verificamos ainda que a percentagem de Militares com o Grau de Mestre é mínima, e não verificamos nenhuma com o Grau de Doutor.

**Tabela 12 - Análise da distribuição do Nível de Satisfação Global pela Formação.**

**Nível de Satisfação**

<b>Habilitações</b>	<b>Média</b>	<b>N</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Bacharelato	4,27	11	1,009
Licenciatura	4,11	64	,857
Pós-Graduação	4,00	6	,000
Mestrado	4,00	1	.
Total	4,12	82	,837

Outro dos factores é certamente o dos Vencimentos. Quando perguntados se sentem que o seu vencimento é justo, os inquiridos responderam de 1 a 6 onde o 1 significa que não consideram justo o seu vencimento e o nível 6 consideram muito justo. Ao compararmos os valores com o Nível Médio de Satisfação temos o quadro seguinte.

**Tabela 13 - Análise da distribuição do Nível de Satisfação Global com a Percepção de Justiça no Vencimento.**

**Nível de Satisfação**

<b>Vencimento</b>	<b>Média</b>	<b>N</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1	3,33	9	1,225
2	3,82	22	,795
3	3,71	7	,756
4	4,30	23	,559
5	4,46	24	,779
6	4,75	8	,707
Total	4,13	93	,863

Aqui verificamos que para os que responderam 1, a média da Satisfação encontra-se em



3,33, e só passamos a valores positivos (>4) quando a resposta a esta questão é também superior a 4, sendo que o valor da Satisfação mais elevado encontra-se entre os que sentem que a sua Remuneração é Muito Justa. Podemos ainda verificar que 55 dos 93 indivíduos (59%) exprimem que a sua remuneração é justa.

A situação é semelhante quando analisamos os Benefícios, como parte não monetária do vencimento, com a diferença que só 39,78% da população se encontra satisfeita com as Regalias e Benefícios.

**Tabela 14 - Análise da distribuição do Nível de Satisfação Global com a Percepção de Benefícios.**

Nível de Satisfação

<b>Benefícios</b>	<b>Média</b>	<b>N</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1	3,13	8	,641
2	3,94	32	,914
3	4,13	16	,719
4	4,36	14	,633
5	4,63	19	,761
6	4,50	4	,577
Total	4,13	93	,863

Para finalizar, é ainda interessante verificar que os Solteiros e Divorciados tem Níveis Médios de Satisfação iguais (4,25) em média e com Desvios Padrão idênticos (0,950 e 0,957) e ainda superior aos dos Casados (4,09).

**Tabela 15 - Análise da distribuição do Nível de Satisfação Global pela Situação Familiar.**

<b>Sit. Familiar</b>	<b>Média</b>	<b>N</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Solteiros	4,25	32	,950
Casados	4,09	55	,776
Divorciados	4,25	4	,957
Total	4,15	91	,842

Após esta breve análise e apresentação de alguns resultados, passamos para a fase seguinte: a Verificação das Hipóteses Operacionais.

### 5.1 O Nível de Satisfação está significativamente correlacionado com o Posto

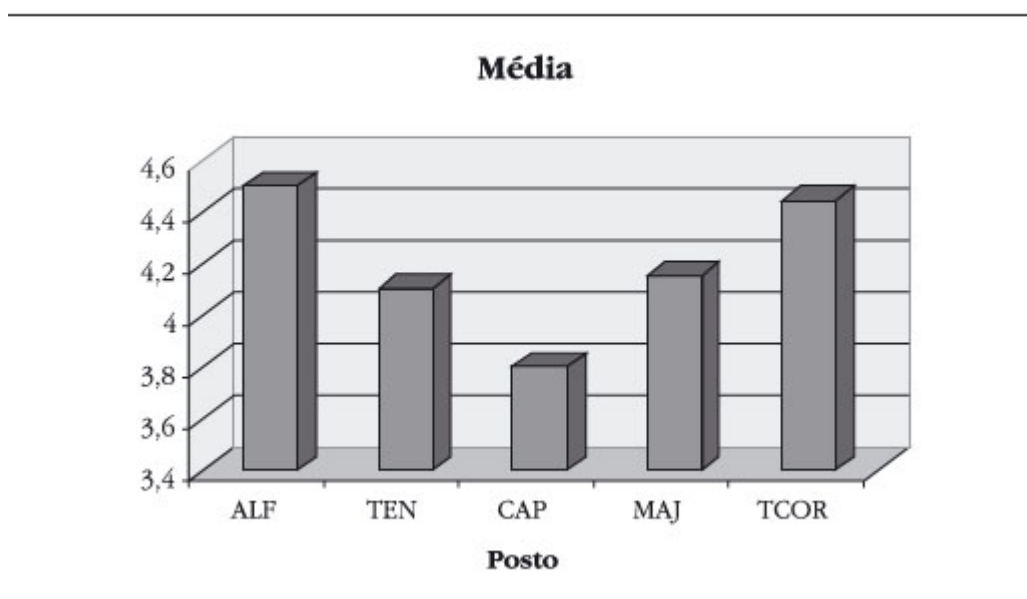
Para responder a esta hipótese, correlacionámos as variáveis Satisfação Global e o Posto, obtendo a Tabela 16.

**Tabela 16 - Correlação entre as variáveis Posto e Satisfação Global.**

		Posto-	Nível de Satisfação
Posto	Correlação	1	-,051
Pearson	N	91	90
Nível de Satisfação	Correlação	-,051	1
Pearson	N	90	93

Fica desta forma provado que não existe uma correlação entre o Posto e o Nível de Satisfação, respondendo assim à primeira hipótese levantada. Já verificámos anteriormente que o nível de Satisfação no Posto tem uma tendência decrescente até ao Posto de Capitão (onde se situa o nível mínimo) e depois temos de novo uma tendência crescente (até ao posto de Tenente-Coronel).

**Gráfico 1 – Análise da distribuição do Nível de Satisfação Global por Postos.**



### Gráfico 1 - Análise da distribuição do Nível de Satisfação Global por Postos.

#### 5.2 O nível de Satisfação está significativamente correlacionado com a distância ao Local e Trabalho

Nesta fase, correlacionamos as variáveis Satisfação Global e Distância do Domicílio, obtendo a Tabela 17.

**Tabela 17 - Correlação entre as variáveis Nível de Satisfação e Distância.**

	<b>Nível de Satisfação</b>	<b>Distância</b>
Nível de Satisfação	1	,045
Correlação Pearson	93	91
N		
Distância	,045	1
Correlação Pearson	91	92
N		

Da análise verificamos que não existe uma correlação entre estas duas variáveis. Já anteriormente tínhamos tido esta percepção ao analisarmos a Tabela 8, de onde não tiramos conclusões. Desta forma podemos rejeitar a segunda hipótese, mesmo sabendo que a proximidade do local de trabalho continua a ser um factor importante. No entanto o que verificamos aqui é que não é determinante.

É ainda interessante verificar que existe uma correlação significativa a 5% entre as variáveis Distância da Residência e Situação Familiar.

**Tabela 18 - Correlação entre as variáveis Nível de Satisfação, Distância e Situação Familiar.**

	<b>Nível de satisfação</b>	<b>Distância</b>	<b>Situação Familiar</b>
Nível de Satisfação	1	,045	-,064
Correlação_Pearson	93	91	91
N			
Distância	,045	1	-,248(*)
Correlação_Pearson	91	92	92
N			
Situação Familiar	-,064	-,248(*)	1
Correlação_Pearson	91	92	92
N			

\* Correlação Significativa a 0.05.

Esta correlação é explicada pela importância que um militar casado dará à distância da Unidade, o que não se passará com um militar solteiro ou divorciado.

### **5.3 O Nível de Satisfação está significativamente correlacionado com o Número Médio de Horas de Trabalho**

A fim de testar a hipótese, correlacionamos as variáveis Satisfação Global e Número Médio de Horas de Trabalho, obtendo os seguintes dados.

**Tabela 19 - Correlação entre as variáveis Nível de Satisfação, Distância e Número Médio de Horas de Trabalho.**

		<b>Nível de Satisfação</b>	<b>Horas de Trabalho</b>
Nível de Satisfação	Correlação Pearson N	1 93	-,036 93
Horas de Trabalho	Correlação Pearson N	-,036 93	1 93

Podemos comparar este resultado com o da Tabela 9. No entanto, numa análise mais pormenorizada, verificamos que os grandes Desvios Padrão (entre os 2,6317 e 0,9574) não nos permitiam retirar uma conclusão segura, mas somente uma ligeira tendência. Desta forma, concluímos que o número de horas é importante para a satisfação, que a correlação é negativa, comprovando a análise da Tabela 9, mas não é significativa. Desta forma, rejeitamos também a Hipótese.

### **5.4 O Nível de Satisfação está significativamente correlacionado com a Remuneração e os Benefícios que aufer**

Esta é a primeira correlação em que comparamos mais de 2 variáveis. Para isso, correlacionamos as variáveis Satisfação Global com as respostas que identificamos anteriormente, as quais caracterizam a questão. Essas questões são a 1 e 3, a saber:

**Tabela 20 - Correlação entre as variáveis Nível de Satisfação e as respostas às questões 1 e 3.**

	<b>Nível de Satisfação</b>	<b>Questão 01</b>	<b>Questão 03</b>

Nível de Satisfação	Correlação N	1 93	,459(**) 93	,432(**) 93
Questão 01	Correlação N	,459(**) 93	1 94	,469(**) 94
Questão 03	Correlação N	,432(**) 93	,469(**) 94	1 94

\*\* Correlação Significativa a 0.01.

A correlação corresponde às expectativas criadas pela análise das Tabelas 14 e 15, onde verificamos que a percepção da justiça do Vencimento (Questão 01), aliada aos Benefícios (Questão 03) tem bastante importância para o Militar. Desta forma, verificamos que existe uma correlação positiva e significativa a 1% entre as variáveis Nível de Satisfação e a Remuneração e Benefícios que auferir, sendo que o Militar dará mais importância ao Vencimento que aos Benefícios, não estando tão desperto para que os Benefícios sejam considerados parte integrante do rendimento.

Verificamos ainda que as respostas às questões 1 e 3 encontram-se significativamente correlacionadas a 1%.

Deste modo, aceitamos a hipótese 4: O Nível de Satisfação está significativamente correlacionado com a Remuneração e os Benefícios que auferir.

### **5.5 O Nível de Satisfação está significativamente correlacionado com as Possibilidades de Promoção**

Para analisar a percepção que o militar tem das suas possibilidades de promoção, utilizamos as questões 9, 28 e 32. Desta análise resultou a Tabela 21 que a seguir visualizamos.

**Tabela 21 - Correlação entre as variáveis Nível de Satisfação e as respostas às questões 9, 28 e 32.**

	<b>Nível de Satisfação</b>	<b>Questão 09</b>	<b>Questão 28</b>	<b>Questão 32</b>
--	----------------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Nível de Satisfação	Correlação Pearson N	1 93	,121 93	,447(**) 93	,464(**) 93
Questão 09	Correlação Pearson N	,121 93	1 94	,061 94	,060 94
Questão 28	Correlação Pearson N	,447(**) 93	,061 94	1 94	,853(**) 94
Questão 32	Correlação Pearson N	,464(**) 93	,060 94	,853(**) 94	19 4

\*\* Correlação Significativa a 0.01.

Aqui comprova-se que existe uma correlação positiva e significativa a 1% entre as respostas às questões 28 e 32, ao mesmo tempo que também elas próprias se encontram significativamente correlacionadas a 1%. No entanto, não existe correlação entre o nível de satisfação e a resposta à questão 09.

Analisando as questões, verificamos que a questão 9 relaciona o desempenho da função com a promoção, ao passo que as questões 28 e 32 medem a satisfação com essas perspectivas de promoção.

Daqui retiramos que os oficiais não vêem a promoção como um prêmio pelo bom desempenho. Antes, vêem a promoção como a progressão natural da carreira, ainda que esta seja influenciada de alguma forma pelo desempenho, como podemos observar pela pequena correlação entre estas variáveis (0,060).

No entanto, podemos afirmar com alguma segurança, que as perspectivas de promoção estão significativamente correlacionadas com a Satisfação, ou seja, que a hipótese tal qual é apresentada é rejeitada. No entanto, se reformulada para “O Nível de Satisfação está significativamente correlacionado com as Perspectivas de Promoção”, podemos afirmar com alguma certeza que a hipótese é aceite.

### **5.6 O Nível de Satisfação está significativamente correlacionado com o Reconhecimento**

A fim de testarmos esta hipótese, correlacionamos à variável Satisfação Global com as respostas às questões 4, 11, 23 e 31, obtendo os dados que a seguir se indicam (Tabela 22).

**Tabela 22 - Correlação entre as variáveis Nível de Satisfação e as respostas às questões 4, 11, 23 e 31.**

	Nível de Satisfação	Questão 04	Questão 11	Questão 23	Questão 31
Nível de Correlação_Pearson Satisfação N -	1 93	,540(**) 93	,298(**) 93	,340(**) 93	,285(**) 93
Questão 04 Correlação_Pearson N	,540(**) 93	1 94	,579(**) 94	,441(**) 94	,465(**) 93
Questão 11 Correlação_Pearson N	,298(**) 93	,579(**) 94	1 94	,484(**) 94	,591(**) 93
Questão 23 Correlação_Pearson N	,340(**) 93	,441(**) 94	,484(**) 94	1 94	,488(**) 93
Questão 31 Correlação_Pearson N	,285(**) 93	,465(**) 93	,591(**) 93	,488(**) 93	1 93

\*\* Correlação Significativa a 0.01.

Desta análise verificamos que em todas as respostas existe uma correlação significativa a 1%, de onde concluímos que a hipótese é aceite: existe uma correlação significativa entre o Nível de Satisfação e o Reconhecimento.

No entanto, também aqui dividimos as questões tentando analisar duas perspectivas diferentes do reconhecimento: o reconhecimento de um trabalho bem efectuado (com as questões 4 e 11) e as recompensas associadas a esse reconhecimento (com as questões 23 e 31). Verificamos então que em ambos os casos, existe uma forte correlação com o grau de satisfação, o que nos permite afirmar ainda que, quanto maior for o reconhecimento do superior aliado às recompensas efectivas que esse reconhecimento possa trazer, maior será o grau de satisfação do Militar.

### 5.7 O Nível de Satisfação está significativamente correlacionado com a Relação com o Superior Directo

Para testarmos esta hipótese, correlacionámos as variáveis Satisfação Global e as respostas às questões 2, 10, 16 e 29.

**Tabela 23 - Correlação entre as variáveis Nível de Satisfação e as respostas às questões 2, 10, 16 e 29.**

	Nível de Satisfação	Questão 02	Questão 10	Questão 16	
Nível de Correlação Pearson Satisfação N	1 93	,352(**) 93	,489(**) 92	,343(**) 93	,389(**) 93
Questão 02 Correlação Pearson N	,352(**) 93	1 94	,343(**) 93	,529(**) 94	,485(**) 94
Questão 10 Correlação Pearson N	(**) 92	,343 (**)93	1 93	,533(**) 93	,535(**) 93
Questão 16 Correlação Pearson N	,343(**) 93	,529(**) 94	,533(**) 93	1 94	,743(**) 94
Questão 29 Correlação Pearson N	,389(**) 93	,485(**) 94	,535(**) 93	,743(**) 94	1 94

\*\* Correlação Significativa a 0.01.

Também desta análise podemos facilmente verificar que existe uma correlação significativa a 1% entre o Nível de Satisfação e todas estas questões, o que significa que a hipótese é aceite.

Também nesta hipótese verificamos várias características do Superior Directo, como a Competência (questão 02), a Justiça (questão 10), o Interesse pelos Sentimentos dos Subordinados (questão 16) e o lado Afectivo (questão 29), e em todas estas questões verificamos uma forte correlação.

No entanto, se pudéssemos ordenar estas facetas, diríamos que para a Satisfação dos militares é mais importante a noção de Justiça do Superior Directo (correlação 0,489), seguida pelo lado afectivo de gostar ou não gostar do superior (correlação 0,389). O item seguinte é a Competência do Superior (correlação 0,352) e o menos importante (dentro dos mais importantes) será o interesse pelos sentimentos dos subordinados (correlação 0,343).

Verificamos desta forma que a hipótese é então aceite, ou seja, O Nível de Satisfação está significativamente correlacionada com a Relação com o Superior Directo.

### **5.8 O Nível de Satisfação está significativamente correlacionado com a Relação com os Camaradas**

O relacionamento com os camaradas passa pela convivência diária do militar nas suas funções. Desta forma, correlacionamos a Variável Satisfação Global com as respostas às questões 6, 13 e 25.



**Tabela 24 - Correlação entre as variáveis Nível de Satisfação e as respostas às questões 6, 13 e 25.**

	Nível de Satisfação	Questão 06	Questão 13	Questão 25
Nível de Correlação Pearson Satisfação N-	1 93	,116 93	,142 93	,292(**) 93
Questão 06 Correlação Pearson N	,116 93	1 94	,220(*) 94	,326(**) 94
Questão 13 Correlação Pearson N	,142 93	,220(*) 94	1 94	,140 94
Questão 25 Correlação Pearson N	,292(**) 93	,326(**) 94	,140 94	1 94

\*\* Correlação Significativa a 0.01.

\* Correlação Significativa a 0.05.

Ao contrário do que seria de esperar, não encontramos uma tão clara afirmação de correlação da Satisfação com o Relacionamento com os Camaradas como encontramos com a Relação com o Superior, de onde a primeira conclusão que tiramos é que é bastante mais importante a relação com o Superior do que com os Camaradas.

Também este grupo de questões sobre o relacionamento com os Camaradas se encontra sub-dividida em 3 aspectos. Na pergunta 6, perguntamos se gosta das pessoas com quem trabalha. Na 13, avaliamos a competência dessas pessoas e o seu reflexo na carga de trabalho para o próprio. Na 25, avaliamos se gostam dos Camaradas. A diferença entre a questão 5 e a 25 é que a primeira avalia a relação das pessoas com quem trabalha, e a segunda avalia as pessoas com quem mais se relaciona, ou seja os Camaradas, que em princípio serão militares do mesmo posto ou com alguma proximidade.

Desta forma, verificamos que existe uma correlação significativa a 1% entre o Nível de Satisfação e o Relacionamento com os Camaradas. É no entanto curioso verificar que esta correlação, se bem que significativa, tem valores inferiores à do relacionamento com o Superior Directo (mínimo de 0,343 com a Relação com o Superior e máximo de 0,292 com a Relação com os Camaradas).

Podemos ainda concluir que, apesar de as respostas às questões 6 e 13 não se encontrarem significativamente correlacionadas com a Satisfação Global, verificamos que

a competência está significativamente correlacionada a 5% com o facto de gostar das pessoas com quem trabalha, e esta resposta está significativamente correlacionada a 1% com o facto de gostar ou não dos Camaradas.

Desta forma, confirmamos que existe uma ligação entre todos estes itens, pelo que parcialmente aceitamos esta hipótese.

### **5.9 O Nível de Satisfação está significativamente correlacionado com o Comando e a Forma de Organização da Unidade**

A fim de testarmos esta hipótese correlacionamos as variáveis Satisfação Global e as respostas às questões 5, 7, 8, 12, 14, 15, 26, 30, 33 e 35.

Também aqui dividimos as várias facetas ligadas ao Comando e Organização da Unidade em 5 partes: o gosto pela função ou cargo que desempenha com a questão 14; a Comunicação dentro da Unidade com as questões 8, 15 e 26; a Organização em Tarefas dentro da Unidade com as questões 7 e 15; a influência da Burocracia com as questões 5, 12 e 30; e o ambiente que se vive dentro da Unidade com a questão 33.

Vamos então analisá-las separadamente para posteriormente vermos a visão de conjunto, no final deste sub-capítulo.

#### **5.9.1 O Nível de Satisfação está significativamente correlacionado com o Comando e a Forma de Organização da Unidade, na sua vertente Gosto pela Função**

A fim de analisarmos esta componente, cruzámos a variável Satisfação Global com a resposta à questão 14, e obtivemos o exposto na Tabela 25:

**Tabela 25 - Correlação entre as variáveis Nível de Satisfação e a resposta à questão 14.**

	Nível de Satisfação	Questão 14
Nível de Satisfação	1	,266(**)
Correlação Pearson N-93	93	93
Questão 14	,266(**)	1
Correlação Pearson N-93	93	94

\*\* Correlação Significativa a 0.01.

Verificamos então que existe uma correlação significativa a 1% entre as variáveis Satisfação Global e a resposta à questão 14 que mede o gosto pela função.

Desta forma, permitimo-nos concluir que esta vertente da organização da Unidade é bastante importante na Satisfação, comprovando algo que já empiricamente saberíamos. Esta visão comprova também a maioria das teses que apresentamos nos primeiros capítulos.

### **5.9.2 O Nível de Satisfação está significativamente correlacionado com o Comando e a Forma de Organização da Unidade, na sua vertente Comunicação Interna**

Para esta componente, analisámos as variáveis Satisfação Global e as respostas às questões 8, 15 e 26, obtendo o seguinte quadro.

**Tabela 26 - Correlação entre as variáveis Nível de Satisfação e as respostas às questões 8, 15 e 26.**

	<b>Nível de Satisfação</b>	<b>Questão 08</b>	<b>Questão 15</b>	<b>Questão 26</b>
Nível de Correlação Pearson Satisfação N	1 93	,121 93	,277(**) 93	,337(**) 93
Questão 08 Correlação Pearson N	,121 93	1 94	,170 94	,171 93
Questão 15 Correlação Pearson N-	,277(**) 93	,170 94	1 94	,331(**) 93
Questão 26 Correlação Pearson N-	,337(**) 93	,171 93	,331(**) 93	1 93

\*\* Correlação Significativa a 0.01.

Da análise verificamos que não existe uma correlação significativa com a questão 8 que interroga a comunicação num âmbito mais alargado, mas é significativamente correlacionada a 1% com as respostas às perguntas 15 e 26 que perguntam respectivamente sobre os Objectivos da Unidade e sobre o fluir da informação.

Nesse sentido, verifica-se que a não existência da correlação na questão 8 se deve a uma interpretação da mesma e do conceito de comunicação, que quando operacionalizado em questões mais concretas, se mostra significativamente correlacionado.

Esta conclusão leva-nos a aceitar este parâmetro, embora com algumas reservas.

### 5.9.3 O Nível de Satisfação está significativamente correlacionado com o Comando e a Forma de Organização da Unidade, na sua vertente Organização Interna de Tarefas

A fim de analisarmos esta vertente, correlacionamos as variáveis Satisfação Global e as respostas às questões 7 e 35.

**Tabela 27 - Correlação entre as variáveis Nível de Satisfação e as respostas às questões 7 e 35.**

	Nível de Satisfação	Questão 07	Questão 35
Nível de Satisfação	Correlação Pearson N	1 93	,347(**) 93
Questão 01	Correlação Pearson N	,347(**) 93	1 94
Questão 03	Correlação Pearson N	,319(**) 93	,299(**) 93

\*\* Correlação Significativa a 0.01.

Como podemos observar, ambas as respostas têm uma correlação significativa a 1% com a variável Satisfação Global, o que nos leva a concluir que a definição das tarefas e o acto de explicar as tarefas a cada um dos Militares é um factor essencial para a Satisfação.

Nesse sentido, verificamos que quando perguntados pela definição de tarefas e pelo

sentimento da importância do trabalho que desenvolvem, essa resposta tem um efectivo peso na Satisfação posteriormente apresentada.

#### 5.9.4 O Nível de Satisfação está significativamente correlacionado com o Comando e a Forma de Organização da Unidade, na sua vertente da Influência da Burocracia?

Neste parâmetro, correlacionámos as variáveis Satisfação Global e a resposta às questões 5, 12 e 30.

**Tabela 28 - Correlação entre as variáveis Nível de Satisfação e as respostas às questões 5, 12 e 30.**

	Nível de Satisfação	Questão 05	Questão 12	Questão 30	
Nível de Satisfação	Correlação Pearson N	1 93	-,013 93	,137 93	,015 93
Questão 05	Correlação Pearson N	-,013 93	1 94	,250(*) 94	,007 93
Questão 12	Correlação Pearson N	,137 93	,250(*) 94	1 94	,087 93
Questão 30	Correlação Pearson N	,015 93	,007 93	,087 93	1 93

\* Correlação Significativa a 0.05.

Curiosamente, esta vertente parece-nos estranha, uma vez que empiricamente pensaríamos que existisse aqui uma correlação forte e positiva.

No entanto, não é isso que verificamos, observando ainda que até em alguns casos temos correlações não significativas mas negativas, como o que se passa com a resposta à questão 5, que pergunta se as regras e os procedimentos dificultam o desempenho. Apesar de não podermos tirar conclusões seguras, podemos ter a ideia que de facto os militares pensam que as regras e procedimentos ajudam no seu desempenho.

Verificamos ainda que quando confrontados directamente com a questão da burocracia, esta não influi significativamente no nível de Satisfação Global.

### 5.9.5 O Nível de Satisfação está significativamente correlacionado com o Comando e a Forma de Organização da Unidade, na sua vertente do Ambiente Interno

Nesta ultima vertente, correlacionamos as variáveis Satisfação Global e a resposta à questão 33.

**Tabela 29 - Correlação entre as variáveis Nível de Satisfação e a resposta à questão 33.**

	Nível de Satisfação-	Questão 14
Nível de Satisfação	Correlação Pearson N	1 ,360(**) 92
Questão 14	Correlação Pearson N	,360(**) 1 92

\*\* Correlação Significativa a 0.01.

Verificamos que existe uma correlação significativa, positiva a 1%. Esta correlação traduz que os militares dão importância ao ambiente que se vive na Unidade, sendo este determinante para o seu nível de Satisfação Global. Desta forma, aceitamos esta vertente da hipótese.

Apreciando então a hipótese levantada como um todo, concluímos que esta é em parte aceite, uma vez que o gosto pela função que o militar desempenha, a comunicação dentro da Unidade, a forma de organização das tarefas e o ambiente, são factores influenciadores da satisfação do indivíduo, tendo ficado demonstrado que a burocracia não é importante para a determinação da Satisfação Organizacional.

### 5.10 O Nível de Satisfação está significativamente correlacionado com a sua auto-percepção

A auto-percepção do indivíduo influi muito no seu grau de satisfação. De facto, nem só factores externos e de organização da Unidade são importantes. Também a forma como este se vê a ele próprio terá alguma relação com a Satisfação Organizacional.

Para verificarmos isso, correlacionamos as variáveis Satisfação Global e as respostas às

questões 24, 27 e 34.

**Tabela 30 - Correlação entre as variáveis Nível de Satisfação e as respostas às questões 24, 27 e 34.**

	Nível de Satisfação	Questão 24	Questão 27	Questão 34
Nível de Satisfação	1 93	-,061 93	,266(*) 93	,304(**) 93
Questão 24	-,061 93	1 93	-,133 93	,035 93
Questão 27	,266(*) 93	-,133 93	1 94	,608(**) 94
Questão 34	,304(**) 93	,035 93	,608(**) 94	1 94

\* Correlação Significativa a 0.05.

\*\* Correlação Significativa a 0.01.

Ao verificarmos a auto-percepção do trabalho desenvolvido, dividimos também em três aspectos: a percepção da quantidade de trabalho (questão 24), a percepção de orgulho na função (questão 27) e ainda a percepção de prazer (questão 34).

Desta forma, verificamos com alguma surpresa que a quantidade de trabalho não se encontra significativamente correlacionada com a Satisfação. Verificamos ainda que a correlação, mesmo não tendo expressão, é negativa, o que quer dizer que é a falta de quantidade de trabalho que poderá influenciar negativamente a Satisfação.

Verificamos ainda que o orgulho na função e o prazer tirado do seu desempenho são factores essenciais para a satisfação global do militar. Neste sentido, podemos aceitar a hipótese de que, se excluirmos a quantidade de trabalho, a auto-percepção do indivíduo está correlacionada significativamente com a Satisfação Organizacional.

### 5.11 Resumo do Teste das Hipóteses

Nesta parte do trabalho, tentaremos primeiro sistematizar algumas das conclusões sobre

as hipóteses testadas. Nesse sentido, e a fim de ser mais fácil a leitura, optamos por colocar num quadro o resumo das conclusões parciais (Tabela 31).

Desta tabela podemos concluir resumidamente que a Satisfação se encontra significativamente correlacionada com a Remuneração, a Perspectiva de Promoção, o Reconhecimento, a Relação com o Superior, a Relação com os Militares de posto idêntico, o Gosto pela Função, a Comunicação dentro da Unidade, a Forma de Organização das tarefas, o Ambiente Interno da Unidade, o Orgulho na Função e o Prazer dela retirado. Verificamos ainda que a Satisfação Organizacional não se encontra significativamente correlacionada com o Posto, a Distância ao Local de trabalho, o número médio de horas de trabalho, a relação desempenho/promoção, as pessoas com quem trabalha, a Burocracia e a quantidade de trabalho.

No capítulo seguinte, iremos elaborar as respectivas conclusões finais, apresentando então uma leitura dos fundamentos e a apresentação de quais os melhores preditores da satisfação nos Oficiais do Exército.

**Tabela 31 - Quadro Resumo.**

<b>O Nível de Satisfação está significativamente Correlacionado com:</b>	<b>Hipótese Aceite</b>	<b>Hipótese Parcialmente Aceite</b>	<b>Hipótese Rejeitada</b>
O Posto			<b>v</b>
A Distância ao Local de Trabalho			<b>v</b>
O Número Médio de Horas de Trabalho			<b>v</b>
Remuneração e Benefícios	<b>v</b>		
Possibilidades de Promoção		<b>v</b>	
Relação Desempenho/Promoção			<b>v</b>
Perspectiva de Promoção	<b>v</b>		
Reconhecimento	<b>v</b>		
Reconhecimento do Trabalho	<b>v</b>		
Recompensas pelo Reconhecimento	<b>v</b>		
Relação com o Superior	<b>v</b>		
Competência	<b>v</b>		
Justiça	<b>v</b>		
Interesse pelos sentimentos	<b>v</b>		
Lado Afectivo	<b>v</b>		
Relação com os Camaradas		<b>v</b>	



Pessoas com quem trabalha			v
Competência das pessoas com quem trabalha			v
Relação com os Camaradas	v		
Comando e Forma de Organização da Unidade		v	
Gosto pela Função	v		
Comunicação dentro da Unidade	v		
Organização das Tarefas	v		
Influência da Burocracia			v
Ambiente dentro da Unidade	v		
Auto-Percepção		v	
Quantidade de Trabalho			v
Orgulho na Função	v		
Prazer retirado da Função-	v		

## 6. Análise e Discussão dos Resultados

Terminada a fase de análise deste estudo, vamos agora retirar as devidas conclusões tentando dar resposta à questão inicial, ou seja, qual o melhor preditor da Satisfação. Iremos para tal fazer o enquadramento geral, revendo o trabalho desenvolvido, passando assim em revista os pontos que nos parecem mais importantes.

Como nos propusemos tratar uma questão relacionada com o Trabalho, iniciamos esta dissertação sobre a definição de trabalho. Desta forma, podemos chegar à conclusão que tudo na vida de um ser humano se resume a lazer ou trabalho, SANTOS & FIALHO (1995). Nesse sentido, Trabalho será a acção ou resultado de determinado esforço, realizado pelo ser humano. Claro que neste sentido o trabalho é demasiado amplo e abrange o que fazemos dentro e fora da Organização. No entanto, esta “capacidade” que o ser humano tem, pode ser vendida e comprada por uma entidade patronal. Cria-se assim uma relação de trabalho e é sobre esta que incide este estudo.

Deste Trabalho, resulta uma produtividade, ou seja, a capacidade de o gerar. Esta produtividade é afectada por factores psicológicos, e não só por factores fisiológicos, como durante tanto tempo se pensou. A consciencialização desta importância foi crescendo ao mesmo tempo que se iniciavam os estudos sobre este tema, os quais só começaram a ser aprofundados na década de 1930.

Várias teorias começaram moldar-se à questão do trabalho, questão essa tão essencial para um ser gregário como o ser humano. Desta forma, fomos evoluindo de uma forma de

organização rígida das organizações e dos seus objectivos para uma organização mais flexível. Actualmente, teorias como a Teoria Contingencial, CHIAVENATO (1993), apontam para uma maior flexibilidade organizacional, onde são as contingências que determinam as acções e as posturas das Organizações.

Também a modernização tecnológica aponta para novas perspectivas sobre o trabalho, segundo BRAVERMAN (1987). Aliada a esta questão, surge-nos um maior cuidado com a selecção do trabalhador, colocando-o no local que mais se adapta ao seu perfil, dando-lhe formação de acordo com padrões pré-estabelecidos. Cria-se ainda um maior espírito de colaboração entre chefias e trabalhadores, no sentido de acompanhar mais proximamente o trabalhador e ao mesmo tempo pretende-se ainda facilitar a comunicação. Esta modernização torna assim o ambiente empresarial mais competitivo, passando a ter cada vez mais importância a produtividade do trabalhador. Sabemos também que esta depende do seu nível de Satisfação.

Passamos assim para o conceito de Satisfação Organizacional. Esta é vista como uma resposta afectiva e emocional, segundo LOCKE (1976). Esta parece ser uma condição indispensável - atrevemo-nos a dizer *sem a qual não* - para o bem-estar dos indivíduos, gerando nestes comportamentos consonantes com os Objectivos da Organização. No entanto, e por outro lado, a insatisfação pode gerar no indivíduo um mal-estar e uma instabilidade, instigando-o a adoptar condutas disruptivas com a Organização.

Neste sentido, várias teorias tentaram caracterizar teoricamente a Satisfação no Trabalho. De todas, salientamos as teorias da Satisfação - Higiene de Herzberg e a teoria da Via - Objectivo.

Na Teoria de HERZBERG (1953) existem factores que interferem na Satisfação do trabalhador: os Factores Motivadores, que são intrínsecos e que são os sentimentos de crescimento pessoal e o reconhecimento profissional, os quais correspondem a necessidades de auto-realização. Por outro lado, temos os Factores Higiénicos, que são extrínsecos, uma vez que se situam no ambiente que rodeia o indivíduo. São estes os benefícios sociais, o tipo de chefia, as condições físicas de trabalho, as políticas e o clima da empresa, bem como as relações entre os colegas de trabalho.

Já GEORGOPOLOUS, MAHONEY e JONES (1957), propuseram-se levar a cabo a tarefa de tentar descobrir "aquilo que determina a produtividade". Criam assim a teoria via-objectivo, a qual parte da hipótese que os empregados procuram obter uma satisfação e recompensa máximas e castigo mínimo, de tudo aquilo que fazem. Desta forma, os níveis de produção são considerados como resultantes de um comportamento determinista, que por seu turno é afectado pelo próprio contexto do trabalho. O maior contributo destes autores foi a constituição dos alicerces para o uso da teoria instrumental da motivação em ambientes de trabalho, tendo a teoria V.I.E. de VROOM (1964) sido construída sobre esses alicerces.

No decorrer do trabalho, passamos a dar o enquadramento teórico às dimensões da Satisfação. Nesta fase, salientamos o pensamento de LOCKE (1976), onde se distingue

Eventos (condições de trabalho) de Agentes (Pessoas). De entre os Eventos, Locke identifica as Características do Trabalho, a Remuneração, a Promoção, o Reconhecimento e os Benefícios. De entre os Agentes encontramos a Supervisão, os Colegas de Trabalho e a Organização e Direcção, entre outros. Também SPECTOR (1997) aponta para um raciocínio similar.

Uma vez encontradas as dimensões, parece-nos importante debruçarmo-nos um pouco mais sobre os efeitos da Satisfação. Nesse sentido, encontramos que situações de Satisfação no Trabalho tem como efeito potencial o melhor Desempenho no Trabalho bem como um Comportamento de Cidadania Organizacional. Por outro lado, as situações de Insatisfação no Trabalho podem levar a Comportamentos de Retirada, onde as pessoas que não gostam do seu trabalho o irão evitar. Podemos também encontrar efeitos de Absentismo, que no meio militar se pode caracterizar por um constante oferecimento para Missões no Estrangeiro ou para a frequência de Cursos. Outra das atitudes que podemos encontrar é caracterizado pelo *burnout*. Este é um estado de tensão emocional e psicológico, levando a sintomas de exaustão emocional e de baixa motivação, não distintos de uma depressão. Em situações mais extremas, temos o *turnover*, onde o militar pede simplesmente a sua passagem à situação de Reserva, ou requer uma Licença Ilimitada. Estas correlações aparecem-nos demonstradas no Cap 3.4 do trabalho, assentando em estudos empíricos mais realizados.

Seguidamente, fazemos ainda uma pequena incursão nos estudos já realizados sobre satisfação no meio castrense, salientando os estudos de SILVEIRA & ARAÚJO (2003), ARAÚJO (2004) que continua a publicação anterior sobre o Exército e, mais recentemente, o trabalho de ROLO, *et al* (2005) na Força Aérea.

Terminando o enquadramento do trabalho, passamos à descrição do trabalho de campo, onde formulamos as hipóteses, explicamos a criação do instrumento, o qual assenta num instrumento que já existia: O *Job Satisfaction Survey* de SPECTOR (1985). Caracterizamos também o Universo e a Amostra. A amostra representa assim 5% dos 1 970 Oficiais do Exército, permitindo-nos retirar conclusões consistentes.

Neste capítulo vamos ainda iniciar o processo de Análise, o qual só terminará com as Conclusões Finais. Neste sentido, começamos por relembrar o Objectivo do Estudo, ou seja o Problema: Qual o Melhor Preditor da Satisfação. Neste sentido, dividimos o Problema em Hipóteses Operacionais, as quais recordamos aqui.

1. O nível de Satisfação está significativamente correlacionado com o Posto.
2. O nível de Satisfação está significativamente correlacionado com a distância percorrida até ao local de trabalho.
3. O nível de Satisfação está significativamente correlacionado com o número médio de horas de trabalho.
4. O nível de Satisfação está significativamente correlacionado com a Remuneração e

Benefícios que auferem.

5. O nível de Satisfação está significativamente correlacionado com as Possibilidades de Promoção.

6. O nível de Satisfação está significativamente correlacionado com o Reconhecimento.

7. O nível de Satisfação está significativamente correlacionado com a Relação com o Superior Directo.

8. O nível de Satisfação está significativamente correlacionado com o Relacionamento com os Camaradas.

9. O nível de Satisfação está significativamente correlacionado com o Comando e Forma de Organização da Unidade.

10. O nível de Satisfação está significativamente correlacionado com a sua auto-percepção.

Analisando então estas hipóteses, e tendo nós como base de referência a Tabela 32, verificamos que são seguramente preditores da Satisfação, a Remuneração, as Perspectivas de Promoção, o Reconhecimento, a Relação com o Superior, o Gosto pela Função, a Comunicação Interna da Unidade, a Organização de Tarefas, o Ambiente Interno da Unidade e o Orgulho e Prazer que retira da sua função.

Desta forma, descobrimos quais os factores que mais influenciam a satisfação. Temos ainda a consciência que um Comandante não terá influência directa sobre factores como a Remuneração ou as Perspectivas de Promoção. Estes são factores em que o Comandante terá de exercer pressão sobre o seu próprio Comando Directo. Já nos restantes factores, o Comandante poderá intervir directamente, uma vez que se encontram sob da sua alçada.

Comparando estes resultados com outros estudos anteriormente efectuados, verificamos que as conclusões são similares. No trabalho de Araújo (ARAÚJO 2004:76) verificamos que as maiores correlações com a Satisfação Organizacional são a Supervisão, as Recompensas, os Colegas e a Natureza do Trabalho. De facto, é o Reconhecimento (aliado às recompensas) e o Relacionamento com o Chefe Directo que obtêm maiores níveis de correlação neste estudo (0,540 e 0,489 respectivamente).

No estudo de ROLO (2005) verificamos que o que mais preocupa os militares da Força Aérea são a Remuneração, as Promoções, a Questão da Justiça, a Estratégia de Futuro da Força Aérea e a Cadeia Hierárquica. No nosso estudo, não abordamos as questões da Estratégia do Exército. No entanto, e se retirarmos este item, verificamos que também provamos que os restantes são preditores da Satisfação entre os Oficiais do Exército.

Deste modo, verificamos que dentro das Forças Armadas, as preocupações são de alguma

forma similares. Já quando saímos deste objecto de estudo, verificamos outras preocupações bem díspares. No estudo de RODRIGUES (2000) sobre a Insatisfação nos funcionários da Segurança Social, verificamos que são motivos de Insatisfação Organizacional, o excesso de trabalho, bem como as más condições de trabalho.

Já no estudo de SIBBALD *et al* (2004) sobre a Satisfação no Trabalho nos médicos ingleses, foi verificada uma correlação entre o número de horas de trabalho e a Insatisfação, algo que também não se verificou neste estudo. Também no estudo de BUCIUNIENE *et al* (2005) sobre a satisfação de médicos na Lituânia, verificamos que as maiores causas da Insatisfação são a Remuneração, o Estatuto Social e o Excesso de Trabalho.

Estes estudos são somente alguns dos muitos exemplos que encontramos sobre Satisfação no Trabalho fora das Forças Armadas, nos quais quase nunca foram referidos factores que são preditores da Satisfação no Exército, como a Relação com o Superior e o Reconhecimento. É provável que esta diferença resulte da própria Cultura Organizacional criada no seio das Forças Armadas.

O culto do Chefe, o culto dos Valores Militares como a dedicação ao serviço e a abnegação são claramente factores que influenciam a perspectiva do militar. É curioso verificar que é a ausência de trabalho que de algum modo leva à insatisfação, e não o contrário, como verificamos no caso dos funcionários da Segurança Social ou dos médicos ingleses e lituanos. É ainda interessante verificar que o reconhecimento assume especial importância, fruto do culto dos valores do patriotismo e abnegação, onde se reconhece especialmente os feitos em combate. Já nenhum outro estudo evidencia este aspecto. Também verificamos que o modo de vida espartano dos militares não influencia a satisfação. Não referimos como preditor as condições de trabalho, uma vez que o militar deve encontrar-se preparado para actuar em qualquer condição de trabalho. Deste modo concluímos que existem especificidades na Satisfação Organizacional castrense, as quais não ocorrem em mais nenhum outro grupo profissional, especificidades essas que decorrem da própria Cultura Organizacional.

## **7. Conclusões**

Sobre a análise dos resultados, tiramos agora as nossas conclusões. A primeira é de que os Oficiais actualmente encontram-se Satisfeitos com o Trabalho. Pese embora a média seja de 4,11 (de 1 a 6), encontramos 20,4% com níveis inferiores de insatisfação e 77,4% com valores de 4 e 5, no entanto, apenas 2,2% elegem o nível 6 - Muito Satisfeito.

Ao analisarmos a variação por Postos, verificamos que a média é bastante alta nos primeiros postos (Alferes), vai decrescendo em Tenente e atinge o seu mínimo em Capitão. A média volta a subir em Major e de novo em Tenente-Coronel. Verificamos também que a distância ao Local de Trabalho não é determinante para a Satisfação, uma vez que não encontramos uma correlação significativa. No entanto, existe uma pequena ligação entre o número médio de horas de trabalho e a Satisfação. Uma vez testada a

hipótese, verificamos também que a correlação não era significativa. Verificamos também que, embora não haja uma correlação significativa entre a Satisfação e as Habilitações Literárias, constatamos que a Satisfação tem tendência para diminuir com o aumento das Habilitações. Uma causa provável é a de que o militar sente que a sua melhor formação não é devidamente utilizada na instituição. Por curiosidade, verificamos ainda que os casados têm índices de satisfação menores que os solteiros e divorciados. Isto dever-se-á ao facto de a instituição ser bastante absorvente, incitando o militar à dedicação total ao serviço, colidindo isto com o tempo para a família. A Burocracia não é vista pelo militar como algo de negativo, antes pelo contrário. Ele vê-a como um instrumento que o pode ajudar a cumprir a sua tarefa, e por isso a sua existência não afecta a Satisfação.

Para o Militar, a Satisfação encontra-se bastante relacionada com a Justiça na Remuneração e Regalias que auferir. A correlação encontrada é bastante alta (0,459), o que demonstra que este é um dos preditores da Satisfação, sendo os resultados encontrados consistentes. No entanto, parece-nos bem referir que é a Justiça na Remuneração e não a quantidade da Remuneração que levam à Satisfação.

Ao analisarmos as possibilidades de promoção, verificamos que estas são bastante importantes para a Satisfação. No entanto, o militar não vê a promoção ligada ao mérito do desempenho: antes a percebe como o normal decorrer da sua carreira. Mesmo com esta forma de percepção da promoção, ainda o militar a elege como um preditor, com índices de correlação na casa dos 0,464.

Já verificamos até aqui alguns factores que não influenciam a Satisfação e outros que são seus preditores. Relembramos nesta fase que este é um trabalho que pretende servir de Ferramenta de Apoio à Decisão dos Comandantes do Exército. Ora, estes não têm influência directa nos dois preditores encontrados até aqui: a Remuneração e as Perspectivas de Promoção. Iremos descrever agora os factores onde os Comandantes terão realmente influência. Ou seja, será a partir deste ponto que iremos responder à questão essencial da Dissertação: Qual (ou quais) os melhores preditores.

O primeiro grande preditor que encontramos é o Reconhecimento, tanto na sua forma simples, como associado a benefícios por esse reconhecimento. É muito importante que um Comandante reconheça o trabalho desenvolvido pelos seus subordinados, e esse é seguramente um preditor da satisfação.

Outro grande preditor é a relação que ele próprio estabelece com os seus subordinados, sendo que estes apreciam mais a Justiça, o lado afectivo (gostar ou não gostar), a sua competência e o seu interesse pelos interesses dos subordinados. É importante ter em conta que os nossos subordinados encontram-se permanentemente a avaliar o seu Comandante, e que as suas atitudes são predictoras da satisfação.

É interessante referir que é bastante mais importante a relação com o Superior directo que com os Camaradas, sendo que neste caso só é considerado importante o relacionamento com os de igual posto ou categoria. Já por outro lado, o ambiente dentro da Unidade é certamente outro dos preditores da satisfação, e esse ambiente pode e deve

ser monitorizado pelo Comandante.

Outro grande preditor é o Gosto pela Função, daí que o lugar de Oficial de Pessoal é de extrema importância, uma vez que este deve poder propor o melhor Homem para o melhor Lugar.

A Comunicação dentro da Unidade também é preditora, sendo que um Militar bem informado e que perceba o seu lugar dentro do quadro geral terá seguramente maiores níveis de Satisfação.

Também a organização de tarefas e a clareza das mesmas são preditoras, sendo estes também aspectos a investir.

É ainda interessante verificar que o Orgulho e o Prazer na função são também determinantes, ao contrário da quantidade de trabalho, que apesar de não ter uma correlação significativa, tem uma correlação negativa, o que de alguma forma indicia que o militar ficará insatisfeito pela ausência de trabalho.

Algumas limitações que poderemos apontar ao estudo revelam-se pela pequena amostra, a qual se aumentada poderia trazer ainda melhores e mais concretos resultados. Esta reflexão também não aborda a Satisfação vista fora da Organização, ou seja, não coloca aspectos como o Estatuto Social dos Militares e da sua influência na Satisfação.

Seria interessante, numa próxima abordagem, verificar da satisfação ao nível dos Sargentos e das Praças, verificando como estes grupos reagiriam aos mesmos preditores. Desta forma poderíamos criar uma ferramenta de apoio à decisão de nível intermédio. Outra direcção encaminha-nos para a identificação dos factores externos à Organização que influenciam a satisfação, como por exemplo vimos nos médicos lituanos o caso do Estatuto Social.

Resumindo então, parece-nos importante que um Comandante tenha consciência que a distância da residência, o número de horas de trabalho e a burocracia (desde que não seja excessiva), não são preditores da Satisfação, bem como a quantidade de trabalho, sendo que esta até verificamos que é a ausência de trabalho que pode levar à insatisfação. Antes, o Reconhecimento pelo Trabalho, a sua relação com o seu Superior, nomeadamente na justiça e na competência, o gosto pela função, a comunicação, a organização de tarefas dentro da Unidade, bem como o Orgulho que deve incutir pela função que desempenha são os reais preditores da Satisfação.

### **Tabela de Abreviaturas**

ASP	Aspirante-a-Oficial
ALF	Alferes
TEN	Tenente
CAP	Capitão
MAJ	Major

TCOR	Tenente-Coronel
INF	Infantaria
ART	Artilharia
CAV	Cavalaria
ENG	Engenharia
TMS	Transmissões
SAM	Serviço de Administração Militar
SMAT	Serviço de Material
1BIMec	1º Batalhão de Infantaria Mecanizada
AM	Academia Militar
BIMec	Batalhão de Infantaria Mecanizada
CIOE	Centro de Instrução de Operações Especiais
EME	Estado-Maior do Exército
EPA	Escola Prática de Artilharia
EPC	Escola Prática de Cavalaria
EPE	Escola Prática de Engenharia
EPI	Escola Prática de Infantaria
EPSM	Escola Prática de Serviço de Material
EPST	Escola Prática do Serviço de Transportes
EPT	Escola Prática de Transmissões
RAA1	Regimento de Artilharia Antiaérea nº 1
RI1	Regimento de Infantaria nº 1
RI15	Regimento de Infantaria nº 15

## **Bibliografia**

- ALTAFULLA, M. (1981). "Reflexiones sobre la salud y el trabajo". *Revista Médica* n.º 2, vol. 13, mayo, Panamá.
- ARANHA, M. L.A.; MARTINS, M. H. P. (1993). *Filosofando: introdução à filosofia*. São Paulo, Moderna.
- ARAÚJO, J. (2004). "Um retrato da Satisfação com o Trabalho numa Unidade Militar", *Revista de Psicologia Militar*, Nº 15, pp. 67 a 85.
- BACHARACH, S., BAMBERGER, P., & Conley, S. (1991). "Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating impact of stress on burn-out and satisfaction at work". *Journal of Organizational Behaviour*, 12, 39-63.
- BAILLIE, J. (1996). "The mystery deepens as to why people leave". *People Management*, vol. 2 (1), 37- 39.
- BECKER, T. E., & BILLINGS, R. S. (1993). "Profiles of commitment: An empirical test". *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.
- BEGLEY TM, CZAJKA JM. (1993). "Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change". *Journal of Applied Psychology* 78: 552-6.
- BERGAMINI, C.W. (1983). *Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro*. São Paulo, Atlas.
- BERGAMINI, C.W. (1997). *Motivação nas Organizações*. 4. ed., São Paulo: Atlas.



- BERGAMINI, C.W.; CODA, R. (Orgs.) (1997). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*, 2ª edição., São Paulo, Atlas.
- BLAU, G. (1993). "Work adjustment theory: A critique and suggestions for future research and application". *Journal of Vocational Behaviour*, 43, 105-112.
- BLUEDORN, A. C. (1982). "A unified model of turnover from organizations". *Human Relations*, 35: 135-153.
- BLUEN SD, BARLING J, BURNS W. (1990). "Predicting sales performance, job satisfaction, and depression by using the Achievement Strivings and Impatience-Irritability dimensions of Type Behaviour". *Journal of Applied Psychology* 75(2): 212-216.
- BRAVERMAM, H. (1987). *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 3 ed. Rio de Janeiro: Guanabara.
- BRIDGES, W. (1995). *Um mundo sem empregos*. São Paulo: Makron Books.
- BUCIUNIENE, I. et al. (2005). "Health care reform and job satisfaction of primary physicians in Lithuania", *BioMed Central*, Vol.6.
- CALDWELL D.F., O'REILLY C. A. (1990) "Measuring person-job fit with a profile-comparison process", *Journal of Applied Psychology*, n.75, pp. 648-657.
- CARSTEN, J.M., & SPECTOR, P.E. (1987). "Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model". *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 374-381.
- CASTEL, R. (1997). *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. Petrópolis, RJ, Vozes.
- CASTELLS, M. (2003). *A Era da informação: economia, sociedade e cultura. 1 - A Sociedade em rede*. Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian.
- CATTANI, A.D. et al. (1998). *Trabalho e tecnologia: dicionário crítico*. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- CHEN, P. Y., & SPECTOR, P. E. (1991). "Negative affectivity as the underlying cause of correlations between stressors and strains". *Journal of Applied Psychology*, 76, 398-407.
- CHIAVENATO, I. (1993). *Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas*. 4. ed. São Paulo: Makron Books.
- CORDES, C. L., & DOUGHERTY, T. W. (1993). "A review and a integration of research on job burnout". *Academy of Management Review*, 18, 621-656.
- CORREIA, A. C. (2000). "Um instante de reflexão sobre o homem e o trabalho". *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 11, 1 trim., p. 12-17.
- CRAMPTON, S.M., & WAGNER, J.A., III. (1994). "Percept-Percept Inflation In Microorganizational Research: An Investigation of Prevalence and Effect". *Journal of Applied Psychology*, 79: 67-76.
- CRUZ, F. (2003). "Burnout e Engagement: Estudo Exploratório numa Amostra de Militares em Missão de Apoio à Paz em Timor", *Revista de Psicologia Militar*, Nº 14, pp. 29 a 40.
- DALTON, D. R. & MESCH, D. M. (1991). "On the extent and reduction of avoidable absenteeism: An assessment of absence policy provisions". *Journal of Applied Psychology*, 76, 810-817.
- DEJOURS, C. (1988). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo, Cortez.
- DEJOURS, C. (1994). *Psicodinâmica do trabalho*. São Paulo: Atlas.
- DEJOURS, C. (1997). *O factor humano*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas.

- FARH, J., PODSAKOFF, P. M. & ORGAN, D. W. (1990). "Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction". *Journal of Management*, 16: 705-722.
- FARIA, N. M. (1984). *Organização do trabalho*. São Paulo: Atlas.
- FARRELL, D., & STAMM, C. L. (1988). "Meta-analysis of the correlates of employee absence". *Human Relations*, 41, 211-227.
- FESTINGER, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- FOX, M.L., DWYER, D.J. and GANSTER, D.C. (1993). "Effects of stressful job demands and control on physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting". *Academy of Management Journal*, 36, n2, 289-318.
- FOX, M.L., DWYER, D.J. and GANSTER, D.C. (1993). "Effects of stressful job demands and control on physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting". *Academy of Management Journal*, 36, n2, 289-318.
- FRIEDMANN, G. (1983). *O trabalho em migalhas*. São Paulo: Perspectiva.
- FROSINI, L. H.; CARVALHO, A. B. M de. (1995). *Criatividade em sistemas de gestão. Controle da Qualidade*. Editora Banas Ltda., São Paulo, n. 43, p. 80-91.
- GEORGOPOULOS, B. S., MAHONEY, G. M., and JONES, N. W., Jr. (1957). "A path-goal approach to productivity." *Journal of Applied Psychology*. 41: 345-353.
- GERHART, B. (1990). "Voluntary turnover and alternative job opportunities". *Journal of Applied Psychology*, 95 (5), p.467-476.
- GONÇALVES, J. (1998). *Estudo do absentismo e da satisfação no trabalho numa empresa de telecomunicações em situação de redução de efectivos*. Monografia de Licenciatura em Psicologia Social. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- GONÇALVES, J. E. L. e GOMES, C. de A. (1993). "A tecnologia e a realização do trabalho". *Revista de Administração de Empresas da FGV*, v. 33, n.1, p. 100-121, Jan/Fev.
- GREENBERG, J. (1990). "Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts". *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- HACKETT, R.D. & GUION, R.M. (1985), "A re-evaluation of the absenteeism job satisfaction relationship". *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 35, 340-81.
- HACKMAN, R. & OLDHAM, G. (1980). *Work redesign*. S/L, Addison-Wesley.
- HAMMER, T. H., & Landau, J. (1981). "Methodological issues in the use of absence data". *Journal of Applied Psychology*, 66, 574-581.
- HELLER, A. (1989). *O quotidiano e a história*. São Paulo: Hucitec.
- HERZBERG, F. (1997). *Mais uma vez: Como motivar seus funcionários?* In: VROOM, Victor H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., & SNYDERMAN, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- HILL, M. M. & HILL, A. (2005). *Investigação por Questionário*. Lisboa, Edições Sílabo.
- HOFSTEDE, S. (1994). *Uncommon sense about organizations cases, studies and field observations*. Sage Publications, USA, 58-60.
- HULIN CL, ROZNOWSKI M, HACHIYA D. (1985). "Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration". *Psychological Bulletin* 97(2): 233-250.
- IAFFALDANO, M. T., & MUCHINSKY, P. M. (1985). "Job satisfaction and job

performance: A meta-analysis". *Psychological Bulletin*, 97:251-273.

IIDA, I. (1990). *Ergonomia: projecto e produção*. São Paulo: Editora Edgard Blücher Ltda.

JACOBS, R. & SOLOMON, T. (1977). "Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, 62, 417-421.

JEX SM, GUDANOWSKI DM. (1992). "Efficacy beliefs and work stress: An exploratory study". *Journal of Organizational Behaviour* 13(5): 509-517.

JUDGE T.A. & WATANABE, S. (1993). "Another look at the job-life satisfaction relationship". *Journal of Applied Psychology*, 78, 939-948.

JUDGE, T. A., & WATANABE, S. (1993). "Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship". *Journal of Applied Psychology*, 6, 939-948.

JUDGE, T. A., BOUDREAU, J. W., & BRETZ, R. D. (1993). "Job and life attitudes of executives". *Journal of Applied Psychology*, 79(5): 767-782.

KANAANE, R. (1995). *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas.

KATZ, D. & KAHN, R. (1970). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.

KEENAN, A., & NEWTON, T. (1984). "Frustration in organizations: relationships to role stress, climate, and psychological strain". *Journal of Occupational Psychology*, 57, 57-65.

KOHLER, S. S. & MATHIEU, J. E. (1993). "An examination of the relationships between affective reactions, work perceptions, individual resource characteristics, and multiple absence criteria". *Journal of Organizational Behavior*, 14, 515-530.

KRUEGER, P., et al, (2002), "Organization specific predictors of Job Satisfaction: Findings from a Canadian multi-stile quality of work life", *BioMed Central*, <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/2/6>.

LANCE, C. E., LAUTENSCHLAGER, G. J., SLOAN, C. E., & VARCA, P. E. (1989). "A comparison between bottom-up, top-down, and bidirectional models of relationships between global and life facet satisfaction". *Journal of Personality*, 57, 601-624.

LANDY, F. J. (1978). "An opponent process theory of job satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, 63, 533-547.

LAUREANO, F. (1998). *Satisfação organizacional: Estudo correlacional entre a hierarquia de atitudes, tendências de afastamento e o Job Descriptive Index*. Monografia de Licenciatura em Psicologia Social. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

LEE, C., ASHFORD, S. I. & BOBKO, P. (1990). "Interactive effects of Type A behavior and perceived control on worker performance, job satisfaction and somatic complaints". *Academy of Management Journal*, 33, 870-881.

LEE, R.T., & ASHFORTH, B.E. (1993). "A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model". *Journal of Organizational Behavior*, 14, 3-20.

LEVY-LEBOYER, C. (1994). *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas.

LOCKE, E. (1976). "The nature and causes of job satisfaction". In Dunnette, M., *Handbook of Industrial and Organization Psychology* (1297-1349). California, Consulting Psychologists Press, Inc.

LOCKE, E. A. (1969). "What is job satisfaction? Organizational behavior and human performance". In E. E. Lawler (1973). *Motivation in work organizations*. Brooks/Cole Publishing Company: Monterrey, CA.

LOCKE, E. A. (1976). "The nature and causes of job satisfaction". M. D. Dunnette (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Behavior*. (pp. 1297-1349). Chicago: Rand Mc Nally.

- MARX, K. (1993). *O capital: crítica da economia política*. Rio de Janeiro: Bertramp Brasil.
- MASLACH, C., & JACKSON, S. E. (1981). "The measurement of experienced burnout". *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- MASLOW, A. (1970) *Motivation and Personality 2e*, New York: Harper and Row.
- MATHIEU, J., & KOHLER, S. (1990). "A cross-level examination of group absence influences on individual absence". *Journal of Applied Psychology*, 75 (2), 217.
- MCCORMICK, E. J., & ILGEN, D. R. (1980). *Industrial psychology* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- MCGREGOR, D. (1992). *O lado humano da empresa*. 2. ed., São Paulo: Martins Fontes.
- MCNEELY, B. L., & MEGLINO, B. M. (1994). "The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behaviour". *Journal of Applied Psychology*, 79, 836-844.
- MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL (2005), *Anuário Estatístico da Defesa Nacional 2003*, Edição MDN, Agosto de 2005.
- MITCHELL, D. E. (1987). *Work Orientation and Job Performance: Toward a Cultural Theory of Work Motivation*. Albany, NY. State University of New York Press.
- MITRA, A., JENKINS, G., DOUGLAS, & GUPTA, N. (1992). "A meta-analytic review of the relationship between absence and turnover". *Journal of Applied Psychology*, 77, 879-889.
- MOBLEY, W. H., GRIFFETH, R. W., HAND, H. H. & MEGLINO, B. M. (1979). "Review and conceptual analysis of the employee turnover process". *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
- MOBLEY, W.H. & LOCKE, E. A. (1970) "The relationship of value importance to satisfaction". *Organizational Behaviour & Human Performance*, 5, 463-483.
- MUCHINSKY, P. (1990). *Psychology applied to work: an introduction to industrial and organizational psychology*, 3ª ed. California, Brooks/ Cole Publishing Company.
- NICHOLSON, N. and JOHNS, G. (1985). "The absence culture and the psychological contract: Who's in control of absence?". *Academy of Management Review*, 10, 397-407. Reprinted in R.M. Steers & L.M. Porter (eds) *Motivation and Work Behaviour* 4th ed. New York: McGraw Hill, 1987.
- NUNES, J. (1995). *Satisfação no trabalho e tendências de afastamento - uma abordagem hierárquica*. Monografia de Licenciatura em Psicologia Social. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- O'DRISCOLL, M. P., & BEEHR, T. A. (1994). "Supervisor behaviors, role stressors, and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates". *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 141-155.
- ORGAN, D. W. & KONOVSKY, M. (1989). "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behaviour". *Journal of Applied Psychology*, 74, 157-164.
- ORGAN, D. W. & RYAN, K. (1995). "A Meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour". *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- OSTRY, A.S., et al (2001). "Effects of de-industrialization on unemployment, re-employment, and work conditions in a manufacturing workforce", *BioMed Central*, 1:15.
- PAICE, E., et al (2000). "Trainee satisfaction before and after the Calman reforms of specialist training: Questionnaire survey", *BMJ*, Vol 320, 25Mar.
- PALMORE, E. (1969), "Predicting longevity: a follow-up controlling for age". *The Gerontologist*, 9, 247-50.

- PERLOW, R., & LATHAM, L. L. (1993). "Relationship of client abuse with locus of control and gender: A longitudinal study". *Journal of Applied Psychology*, 78, 831-834.
- PERLOW, R., & LATHAM, L. L. (1993). "Relationship of client abuse with locus of control and gender: A longitudinal study". *Journal of Applied Psychology*, 78, 831-834.
- PETTY, M. M., MCGEE, G. W., & CAVENDER, J. W. (1984). "A meta-analysis of the relationship between individual job satisfaction and individual performance". *Academy of Management Review*, 9:712-721.
- PORTER, L. W. (1962). "Job attitudes in management I: Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level". *Journal of Applied Psychology*, 46, 375-384.
- QUEIROZ, S.H. (1996). *Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional*. Tese de Mestrado em Engenharia, Universidade de Florianópolis, Florianópolis.
- RAIN, J.S., LANE, J.M. & STEINER, D.D. (1991). "A Current look at the job satisfaction/life satisfaction relationship: Review and future considerations". *Human Relations*, 44(3), 287-307.
- REGO, A. (2000). "Os motivos de sucesso, afiliação e poder - desenvolvimento e validação de um instrumento de medida". *Análise Psicológica*, 3(XVIII), 335-344.
- RODRIGUES, J. e CARDOSO, J. (2006). *Peter Drucker - O essencial sobre a vida e a obra do homem que inventou a gestão*. Lisboa. Edições Centro Atlântico.
- RODRIGUES, M. (2004). "Factores de (in)satisfação e stress organizacional: o caso dos funcionários da Segurança Social", *IV Congresso Português de Sociologia*.
- RODRIGUES, M.C. (2000). "Factores e Insatisfação e Stress Organizacional: O caso dos funcionários da Segurança Social". *IV Congresso Português de Sociologia*, Coimbra.
- RODRIGUES, M.V.C. (1999). *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 6 ed. Petrópolis: Vozes.
- ROLO, M., et al, (2005), "Projecto de Estudo do Clima e Cultura Organizacionais", Página da Força Aérea Portuguesa em [www.emfa.pt](http://www.emfa.pt), em Dezembro de 2005.
- SALANCIK, G.R. and PFEFFER, J. (1977). "An examination of need-satisfaction models of job attitudes". *Administrative Science Quarterly*, 22, 427-456.
- SAMPAIO, N.; LUÍS, R.; FAZENDEIRO, H. (2003). "Motivação e Satisfação Profissional dos Militares em Missão de Paz", *Revista de Psicologia Militar*, Nº 14, pp. 41 a 54.
- SANTOS, N. & FIALHO, F. A. P. (1995). *Manual de análise ergonómica do trabalho*. S.L.: Génesis Editora.
- SCHAFFER R, (1953), "Job satisfaction as related to need-satisfaction in work", *Psychological Monographs*, Vol 67, pp21-25.
- SCHAUBROECK, J., GANSTER, D.C. and FOX, M.L. (1992). "Dispositional affect and work-related stress". *Journal of Applied Psychology*, 77, 323-335.
- SCHNAKE, M. (1991), "Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda". *Human Relations*, v.44, p.735-759.
- SCHNAKE, Mel (1991). "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda". *Human Relations* 44, 735-759.
- SCOTT, K. & TAYLOR, G. (1985). "An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absentism: A meta-analysis". *Academy of Management Journal* 599-612.
- SELYE, H. (1974). *Stress without distress*. Filadélfia: Lippincott.
- SHACKLETON, V. & Hassard, J. (1982). "A satisfação no trabalho: teorias processuais.

- Uma revisão de aspectos teóricos e práticos". *Análise Psicológica*, 2 (2/3), 201-217.
- SHIROM, A. (1989). "Burnout in work organizations". In C.L. Cooper and I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational*. Psveholo (pp. 25-48)
- SHORE, L.M., NEWTON, L.A., & THORNTON, G.C. (1990). "Job and organizational attitudes in relation to employee behavioural intentions". *Journal of Organizational Behaviour*, 11: 57-67.
- SIBBALD, B., et al (2003), "National Survey of Job Satisfaction and retirement intentions among general practitioner in England", *BMJ*, Vol 236.
- SILVA, J.C.S. (2000). *A satisfação docente e a política de recursos humanos da Universidade do Oeste de Santa Catarina*. UNOESC. Campus de São Miguel do Oeste nos cursos de graduação. Florianópolis.
- SILVA, S. O. (1990). *Estilos de administração: uma introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: EDC - Ed. Didática e Científica.
- SILVEIRA, C.; ARAÚJO, J. (2003). "Satisfação Organizacional: Teoria e Proposta de Diagnóstico", *Revista de Psicologia Militar*, Nº 14. pp. 191 a 204.
- SOUSA, A.L. (1998). *A motivação em organizações isonômicas: um estudo na Associação Cultural Sol Nascente - Escola Sarapiquá*. Florianópolis. Dissertação Mestrado.
- SPECTOR, P (1985). "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey". *American Journal of Community Psychology*, Vol. 13, n.º 6.1985, pp. 693-713.
- SPECTOR, P. (1997). *Job Satisfaction: application, assessment, causes and consequences*. London, Sage Publications.
- SPECTOR, P. E., DWYER, D. J., & JEX, S. M. (1988). "The relationship of job stressors to affective, health, and performance outcomes: A comparison of multiple data sources". *Journal of Applied Psychology*, 73, 11-19.
- STEER, R. & RHODES, S. (1978). "Major influences on employee attendance: A process model". *Journal of Applied Psychology*, 63, 391-407.
- STORMS, P. L., & SPECTOR, P. E. (1987). "Relationships of Organizational Frustration with Reported Behavioural Reactions: The Moderating Effect of Locus of Control". *Journal of Occupational Psychology*, 60, 227-234.
- TETT, R. P., & MEYER, J. P. (1993). "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on metaanalytic findings". *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- THARENOU, P. (1993). "A test of reciprocal causality for absenteeism". *Journal of Organizational Behaviour*, 14, 269-288.
- UBACH, C., et al (2003). "What do Hospital Consultants value about their jobs?", *BJM*, Vol 326.
- UHLMANN, G. W. (1997). *Administração: das teorias administrativas à administração aplicada e contemporânea*. São Paulo: FTD.
- VISSER, M.R.M., et al (2003). "Stress, Satisfaction and Burnout among Douch medical specialists", *CMAJ*, 04Fev, pp. 271 a 275.
- WALTON, R. E. (1973). "Quality of working life: what is it?", *Sloan Management Review*, USA: v. 15, n. 1, p. 11-21.
- WEAVER, C. N. (1978). "Job satisfaction as a component of happiness among males and females". *Personnel Psychology*, 31, 831-840.
- WEISS, II. M., & SIIAV, J. B. (1979) "Social influences on judgments about tasks".

*Organizational Behaviour and Human Performance*, 24, 126-140.

WESTLEY, W. A. (1979). "Problems and solutions in the quality of working life". *Human Relations*, 32 (2): 11-123.

## **ANEXOS**

### **ANEXO A - Questionário**

Este questionário insere-se num estudo na área da Gestão dos Recursos Humanos, realizado na Universidade Independente, servindo unicamente os fins académicos. É importante que responda com sinceridade às questões que se seguem.

#### **Regras de preenchimento do questionário**

Este questionário é anónimo, e por isso em altura alguma deverá escrever o seu nome.

Solicitamos a sua colaboração neste projecto. Assim, responda às questões que lhe são colocadas. Para cada afirmação assinale com uma cruz o o que melhor reflectir a sua opinião pessoal.

#### **Não há respostas certas nem erradas. O que interessa é a sua opinião pessoal.**

Responda da forma mais sincera possível: não pense naquilo que responde, mas responda de acordo com aquilo que pensa.

Embora algumas afirmações possam parecer muito semelhantes, elas referem-se sempre a um aspecto único da vida profissional, pelo que se agradece a resposta a todas as questões.

Após o preenchimento do questionário coloque-o no interior do envelope, certificando-se que este fica bem fechado. Deste modo, estará a garantir a sua total confidencialidade e anonimato.

Mais uma vez relembramos que o objectivo deste projecto é estritamente académico.

**Desde já agradecemos a sua disponibilidade!**

### Dados Biográficos

Posto: \_\_\_\_\_ Arma/Svc: \_\_\_\_\_ Data Nasc.: \_\_\_\_/\_\_\_\_/19\_\_ Unidade: \_\_\_\_\_  
Ano da entrada nas FA: \_\_\_\_\_ Ano de Entrada na AM/ESPE: \_\_\_\_\_  
Ano de promoção ao actual posto: \_\_\_\_\_ Função Orgânica: \_\_\_\_\_  
Desde: \_\_\_\_\_

Local de Residência: \_\_\_\_\_ Distância à Unidade: \_\_\_\_\_ Km  
GMP: \_\_\_\_\_ Deslocado? \_\_\_\_\_ Desde: \_\_\_\_\_

Habilitações Literárias:

<input type="checkbox"/> Bacharelato	_____
<input type="checkbox"/> Licenciatura	_____
<input type="checkbox"/> Pós-Graduação	_____
<input type="checkbox"/> Mestrado	_____
<input type="checkbox"/> Doutoramento	_____

Outros Cursos Militares:

Data	Curso
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Situação Familiar

Solteiro     Casado     Divorciado     Viúvo

Filhos:

Idade	Sexo
_____	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
_____	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
_____	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
_____	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F



	Concordo Totalmente	Concordo	Concordo pouco	Discordo pouco	Discordo	Discordo Totalmente
1. Sinto que a minha remuneração é justa para o trabalho que executo.						
2. O meu Comandante / Chefe Directo é bastante competente no desempenho do seu trabalho.						
3. Não estou satisfeito com as regalias/benefícios que recebo.						
4. Quando o meu desempenho é bom, isso é reconhecido.						
5. Muitas das nossas regras e procedimentos dificultam um bom desempenho.						
6. Gosto das pessoas com quem trabalho.						
7. Por vezes sinto que o meu trabalho tem pouca importância.						
8. A comunicação parece ser boa nesta Unidade.						
9. Aqueles que desempenham um bom trabalho têm boas hipóteses de serem promovidos.						
10. O meu Comandante / Chefe Directo é injusto comigo.						
11. Não sinto que o meu trabalho seja apreciado.						
12. A burocracia raramente prejudica os meus esforços para fazer um bom trabalho.						
13. Sinto que tenho de trabalhar mais por causa da incompetência das pessoas com quem trabalho.						
14. Gosto daquilo que faço no meu trabalho.						
15. Os objectivos desta Unidade não são claros para mim.						
16. O meu Comandante / Chefe directo mostra pouco interesse pelos sentimentos dos seus subordinados.						
23. Existem poucas recompensas para quem trabalha aqui.						
24. Tenho demasiado trabalho.						

	Concordo Totalmente	Concordo	Concordo pouco	Discordo pouco	Discordo	Discordo Totalmente
25. Gosto dos meus camaradas.						
26. Sinto com frequência que não sei o que se passa na Unidade.						
27. Sinto orgulho na minha função.						
28. Estou satisfeito com as perspectivas de promoção.						
29. Gosto do meu Comandante / Chefe Directo.						
30. No meu trabalho tenho de tratar de muita papelada.						
31. Não sinto que os meus esforços sejam devidamente recompensados.						
32. Sinto-me satisfeito com as minhas hipóteses de ser promovido.						
33. Existem demasiadas intrigas e discussões na minha Unidade.						
34. O meu trabalho é agradável.						
35. As tarefas não estão bem definidas.						

Quantifique o seu Nível de Satisfação na Globalidade

1 2 3 4 5 6  
Nada Satisfeito Muito Satisfeito

Quantas Horas por dia, em média trabalha? \_\_\_\_\_ Horas

Quando foi o seu último louvor ? \_\_\_\_\_ Por: \_\_\_\_\_

Qual a sua última Condecoração \_\_\_\_\_ Quando: \_\_\_\_\_

Obrigado pela sua participação!

### Dados Biográficos

\* Capitão de Artilharia, colocado na Academia Militar como docente das Unidades Curriculares de Relações Internacionais e História Militar, actualmente a frequentar o CPOS. Licenciado em Relações Internacionais, Pós-Graduado em Gestão de Recursos Humanos, Mestre em Gestão Avançada de Recursos Humanos, doutorando em Relações

Internacionais no ISCSP.

1 A esperança de vida de uma empresa de sucesso é de cerca de trinta anos.