



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO PORTO

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS, SOCIAIS E DA EMPRESA

MESTRADO EM GESTÃO

Da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas na Era dos Talentos

Identificação de Talento e a sua Aplicabilidade no Exército

Dissertação de Mestrado apresentada a provas públicas para a obtenção do grau de mestre em Gestão, orientada pela Professora Doutora Diana Da Silva Dias

Paulo Jorge da Rocha Miranda

2025



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO PORTO

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS, SOCIAIS E DA EMPRESA

MESTRADO EM GESTÃO

Da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas na Era dos Talentos

Identificação de Talento e a sua Aplicabilidade no Exército

VERSÃO FINAL

Dissertação de Mestrado defendida por Paulo Jorge da Rocha Miranda em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro Universitário do Porto de 26 de setembro de 2025, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 166/2025, de 14 de fevereiro, com a seguinte composição:

Presidente: Prof^ª. Doutora Gina Maria Marques de Carvalho Santos

Vogais: Prof. Doutor José Carlos Dias Rouco (arguente)

Prof^ª Doutora Maria Teresa Ribeiro Candeias

Orientadora: Prof^ª. Doutora Diana Da Silva Dias

**Existe algo muito mais escasso, fino e raro que o talento.
É o talento para reconhecer os talentosos.**

Elbert Hubbard

**À Ana pelo apoio incondicional, paciência e
encorajamento constante ao longo deste percurso!**

**Àquela turma de mestrado que ficará nos anais da
história desta faculdade, por todas as discussões, partilhas e
momentos de companheirismo. Foram uma fonte constante
de inspiração e apoio, em especial ao João e ao Gonçalo!**

**À Professora Diana, expresso a minha gratidão pela
orientação, pelas valiosas sugestões e pela confiança
depositada no meu trabalho. O seu conhecimento e
dedicação foram essenciais para a concretização deste
projeto.**

Resumo

Esta investigação centra-se na identificação, desenvolvimento e retenção de talento no Exército Português, com especial foco nos Capitães pertencentes aos Quadros Permanentes. Para além da caracterização demográfica e da análise das oportunidades de desenvolvimento profissional, o estudo aprofunda a perceção da carreira, os níveis de motivação e a perceção de stress dos militares, com o objetivo de compreender os fatores determinantes para a gestão eficaz do talento no contexto militar.

A metodologia adotada baseou-se na aplicação de um questionário direcionado aos Capitães do Exército, permitindo a recolha de dados quantitativos relevantes para a análise das variáveis associadas à motivação, progressão na carreira e perceção de stress. As oportunidades de desenvolvimento e progressão profissional revelaram-se elementos fundamentais para a promoção da motivação e do compromisso organizacional.

Os resultados obtidos evidenciam que fatores como a idade, o estado civil e a estabilidade pessoal influenciam significativamente os processos de identificação de talento. Verificou-se ainda uma correlação positiva entre as oportunidades de desenvolvimento e a motivação dos militares, sublinhando a importância da progressão na carreira enquanto fator promotor do compromisso com a organização. Em contrapartida, a perceção de stress apresentou uma relação negativa com a motivação e o desempenho, destacando a necessidade de medidas organizacionais que minimizem os efeitos adversos do stress na trajetória profissional dos militares.

Esta investigação contribui para o aprofundamento do debate em torno da gestão de talento no setor da defesa, oferecendo evidência empírica e reflexões críticas que podem sustentar melhorias nas políticas de gestão de recursos humanos e reforçar o alinhamento entre os objetivos individuais e os desígnios institucionais do Exército Português.

Palavras-chave: Identificação de talento, retenção de talento, carreira militar, motivação, compromisso organizacional, gestão de pessoas.

Abstract

This research focuses on the identification, development, and retention of talent within the Portuguese Army, with particular emphasis on Captains from the Permanent Staff. In addition to examining demographic characteristics and professional development opportunities, the study delves into perceptions of career progression, motivation, and stress among military personnel, aiming to understand the key factors that influence effective talent management in the military context.

The adopted methodology was based on the administration of a questionnaire directed at Army Captains, enabling the collection of quantitative data relevant to the analysis of variables associated with motivation, career progression, and perceived stress. Opportunities for development and career advancement emerged as critical elements in promoting motivation and organizational commitment.

The results indicate that factors such as age, marital status, and personal stability significantly influence talent identification processes. A positive correlation was also found between development opportunities and motivation, underscoring the importance of career progression in fostering organizational commitment. Conversely, perceived stress revealed a negative relationship with both motivation and performance, highlighting the need for organizational interventions to mitigate the adverse impact of stress on military careers.

This research contributes to the ongoing debate on talent management in the defense sector by offering empirical evidence and critical insights that may inform improvements in human resource management policies and strengthen the alignment between individual aspirations and the institutional goals of the Portuguese Army.

Keywords: Talent identification, talent retention, military career, motivation, organisational engagement, people management.

Abreviaturas, siglas e símbolos

AM		Academia Militar
BANI		Brittle, Anxious, Non-linear e Incomprehensible
BGECM		Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar
CEDN		Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CPOS		Curso de Promoção a Oficial Superior
DARH		Direção de Administração de Recursos Humanos do Exército
DGRDN		Direção-Geral de Recursos de Defesa Nacional
EMFAR		Estatuto dos Militares das Forças Armadas
FFAA		Forças Armadas
GRH		Gestão de Recursos Humanos
HPWS		High Performance Working Systems
IMD		World Competitiveness Center
MATLAB		Matrix Laboratory
PAPSM		Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar
QP		Quadros Permanentes
RAMMFA		Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas
RDM		Regulamento da Disciplina Militar
SAMMFA		Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas
UEO		Unidade, Estabelecimento ou Órgão

Resumo

Abstract

Abreviaturas, siglas e símbolos

Índice geral

Índice de figuras

1. Introdução	19
1.1 Relevância do tema.....	19
1.2 Pergunta de Partida	20
1.3 Objetivo da investigação	21
1.4 Questões de investigação e hipóteses de resposta	21
1.4.1 Questões de Investigação	21
1.4.2 Hipóteses de resposta	21
1.5 Estratégia Metodológica	21
1.6 Estrutura.....	22
2. Revisão de Literatura.....	23
2.1 Evolução da Gestão de Recursos Humanos	23
2.2 Gestão de Pessoas	24
2.3 Era dos Talentos.....	25
2.4 Gerações X, Y e Z.....	26
2.5 A Gestão de Talento.....	28
2.5.1 Talento	29
2.5.2 O profissional com talento	30
2.5.3 Organização talentosa	34
2.6 Gerir é medir.....	36
2.7 Matriz de talentos	38
2.8 Identificação de talento.....	39
3. Nas Forças Armadas	43
3.1 Normativos legais com impacto na carreira	43
3.2 Especificidade da carreira militar	44
3.3 Contrato Psicológico.....	45
3.4 Identificação para desempenho de cargos e funções	46
3.4.1 Genericamente	46

3.4.2	No Exército	46
3.5	Retenção e Turnover	47
4.	Estudo de Caso	49
4.1	Metodologia	50
4.1.1	Tipo de estudo	50
4.1.2	Participantes e amostra	50
4.1.3	Instrumento de recolha de dados	50
4.1.4	Procedimentos de Recolha de Dados	50
4.1.5	Estrutura do Questionário	51
4.1.6	Análise de Dados	51
4.2	Caracterização da amostra	52
4.2.1	Quadros Especiais	52
4.2.2	Idade, género e estado civil	53
4.3	Resultados	54
4.3.1	Análise exploratória univariada dos dados	55
4.3.2	Análise exploratória bivariada dos dados	57
4.3.3	Obtenção de mapa de calor com cruzamento de todas as variáveis	62
5.	Discussão	69
5.1	Revisão das hipóteses	69
5.2	Interpretação dos resultados	69
5.2.1	Identificação de talento e características demográficas	70
5.2.2	Oportunidades de desenvolvimento e motivação dos talentos	70
5.2.3	Progressão hierárquica e alinhamento de competências	71
5.2.4	Avaliação de desempenho e identificação de talento	71
5.2.5	Stress e motivação	71
5.2.6	Relação entre motivação e progressão de carreira	72
5.2.7	Contexto organizacional e identificação de talento	72
5.3	Respostas às questões de investigação	73
5.4	Implicações práticas e recomendações	74
5.5	Limitações e sugestões para investigações futuras	75
6.	Conclusão	77

Índice de figuras

Figura 1- Ilustração das três gerações (gerada por IA)	27
Figura 2- O talento (Adaptado de Camara <i>et al.</i> , 2016).....	32
Figura 3- Pirâmide do Talento (Adaptado de Bancaleiro (2011)).....	33
Figura 4- Empresa Talentosa (Adaptado Camara (2016)).....	35
Figura 5- Medição de desempenho (https://pt.vecteezy.com/arte-vetorial)	36
Figura 6- Gestão de talento e desalento (Adaptado de Camara <i>et al.</i> 2016).....	38
Figura 7- Tipos de talento e ações de gestão (Camara <i>et. al.</i> 2016).....	41
Figura 8- Postos militares no Exército	49
Figura 9 - Quadros Especiais	52
Figura 10- Resultados do questionário.....	53
Figura 11 - Idade da amostra.....	53
Figura 12- Género da amostra.....	54
Figura 13- Estado Civil	54
Figura 14- N.º de Filhos	55
Figura 15- Person r.....	57
Figura 16- Diagrama de Pearson r.....	58
Figura 17- Spearman r_s	58
Figura 18- Aplicação do coeficiente de Cramer V	59
Figura 19- Associação nominais-ordinais	60
Figura 20- Associações nominais-quantitativas	61
Figura 21- Correlações dos fatores de motivação (Cramer)	63
Figura 22- Correlação entre questões relativas à perceção de stress.....	65
Figura 23- Correlações entre Motivação e Perceção de stress	66
Figura 24- Correlações entre demografia e motivação	67
Figura 25- Correlações entre demografia e perceção de stress	68

1. Introdução

A presente dissertação insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão do Centro Universitário do Porto da Universidade Lusófona, e tem por finalidade analisar a aplicabilidade das estratégias de identificação, desenvolvimento e retenção de talento, pilares fundamentais da Gestão de Recursos Humanos (GRH), no contexto particular do Exército Português. A singularidade da carreira militar, conjugada com os desafios emergentes no recrutamento e retenção de recursos humanos qualificados, justifica a pertinência desta investigação.

1.1 Relevância do tema

Um dos objetivos estratégicos do Exército é “garantir, de forma equilibrada, atrativa, motivadora e sustentável, recursos humanos que possibilitem a prossecução da estratégia definida, tendo por base a necessária estabilidade deste recurso crítico do Exército”¹. A instituição secular Exército tem particularidades institucionais, uma estrutura complexa, áreas do saber, dimensão estrutural e enquadramento organizacional (legislação) próprios, à semelhança dos outros Ramos², que serão abordadas num capítulo posterior.

A estratégica da Gestão de Recursos Humanos (GRH) transcende o tempo e configura-se como um elemento fundamental para o sucesso de qualquer organização. Conforme destacado por Rego *et al.* (2015), a GRH engloba um conjunto abrangente de políticas, práticas e sistemas que visam influenciar positivamente o comportamento, as atitudes e o desempenho dos colaboradores. Em consonância com essa perspetiva, Armstrong (2016) propõe uma visão da GRH como elo integrador entre três elementos indissociáveis: a realidade envolvente, a organização e as suas peculiaridades, e os indivíduos que nela trabalham, com as suas singularidades.

As organizações de hoje enfrentam desafios crescentes em todo o mundo. O fenómeno da globalização forçou-os a lidar com uma concorrência intensa, resultando numa necessidade urgente de utilizar todos os recursos disponíveis para procurar vantagens competitivas. Neste cenário, investir no capital humano está a revelar-se um meio pelo qual as organizações se podem diferenciar, reforçando a importância da capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos. (Gebelein, 2006).

Portugal, é um dos países reconhecido mundialmente pelo imenso talento presente na sua sociedade, sendo um dos países que mais exporta talento nos diferentes setores. De acordo com o International Institute for Management Development (IMD), Portugal ocupa a 25^a posição a nível mundial em termos de talento, considerando fatores como investimento e desenvolvimento,

¹ Exército Português (2024). Objetivos estratégicos. <https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/objetivos-estrategicos>.

² Marinha e Força Aérea.

recursos e a disponibilidade. Esses indicadores mostram a qualidade do capital humano português, mas também sugerem a necessidade de ações mais eficazes para reter esse talento no país.

Assim como acontece em toda a sociedade, as Forças Armadas Portuguesas enfrentam dificuldades na retenção dos seus talentos, resultado das condições estatutárias vigentes e da atratividade oferecida por outros setores. Este contexto torna ainda mais desafiante a manutenção de um quadro qualificado e motivado de militares, especialmente considerando a competitividade do mercado de trabalho.

A carreira militar, por sua vez, distingue-se por um percurso profissional próprio, caracterizado por uma progressão predominantemente vertical. Ao longo do seu trajeto, existem vários pontos de decisão cruciais para o desenvolvimento da carreira. Embora a classificação obtida durante a formação inicial³ condicione uma parte significativa da carreira, permitindo capitalizar uma boa classificação alcançada nessa fase, é na transição de júnior para sénior (aproximadamente após 10 anos de serviço nos quadros permanentes) que se tomam decisões determinantes para a restante carreira (Santos, 2017). Estas decisões, fundamentadas no mérito⁴ de cada militar, conduzem a uma progressão estandardizada ou a uma eventual progressão que pode levar o militar ao topo da carreira.

Este carácter idiossincrático da carreira no Exército suscita um conjunto de questões sobre como a forma como a progressão profissional é percecionada pelos militares e como a GRH pode contribuir para melhorar a motivação e a perceção de bem-estar no contexto de trabalho. Assim, investigar como a gestão de talentos pode ser aplicada de forma eficaz no contexto militar, procurando formas de melhor identificar, desenvolver e reter esses talentos, é fundamental para garantir que o Exército Português possa alcançar níveis elevados de eficácia e compromisso organizacional.

1.2 Pergunta de Partida

Tendo em conta o enquadramento anteriormente apresentado, a investigação é orientada pela seguinte pergunta de partida:

De que forma poderá a gestão de talento ser aplicada no contexto do Exército Português, visando potenciar a identificação, o desenvolvimento e a retenção de militares qualificados?

³ A formação inicial na categoria de Oficiais decorre na Academia Militar e abrange um percurso formativo de cinco a sete anos (dependendo da natureza do curso) até à efetiva integração nos quadros permanentes. Os cursos são estruturados, na sua vertente estritamente académica, em conformidade com a legislação aplicável ao ensino superior público universitário, e nas áreas de formação militar e comportamental, seguindo as diretrizes do Chefe do Estado-Maior do Exército e do Comandante Geral da Guarda Nacional Republicana. No último ano, é realizado um estágio, de cariz formativo, com um enfoque eminentemente prático.

⁴ Definido no artigo 4.º da Portaria n.º 301/2016, de 30 de novembro (Diário da República n.º 230), o mérito do militar é o nível atingido pelo militar no desempenho de cargos e no exercício de todas as suas atividades e funções.

1.3 Objetivo da investigação

O presente trabalho surge da necessidade emergente de identificar e diferenciar, de forma clara e precisa, os melhores talentos no contexto militar, de modo a garantir um alinhamento eficaz entre as capacidades individuais e as necessidades organizacionais. Assim, esta investigação pretende responder a questões que são elementares para a evolução da gestão de recursos humanos no Exército Português. Os resultados desta investigação poderão servir de apoio ao desenvolvimento de práticas de GRH que visam reter os talentos no Exército, promovendo um compromisso de longo prazo com a instituição.

1.4 Questões de investigação e hipóteses de resposta

Com base na revisão da literatura e no contexto apresentado, foram formuladas as seguintes hipóteses e questões de investigação, que guiarão a análise dos dados e a discussão dos resultados.

1.4.1 Questões de Investigação

- ❖ Questão 1: De que forma as características demográficas dos militares influenciam o processo de identificação de talento no contexto militar? Existe uma associação clara entre essas características e o desempenho funcional dos militares?
- ❖ Questão 2: Em que medida as oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira impactam a motivação dos militares identificados como talentos? A perceção dessas oportunidades aumenta o seu compromisso e envolvimento com a organização?
- ❖ Questão 3: De que modo as práticas impactam no desempenho e podem ser otimizadas para identificar e desenvolver talentos dentro do Exército? Qual é o impacto dessas práticas na retenção dos militares mais qualificados?

1.4.2 Hipóteses de resposta

- ❖ Hipótese 1 (H1): As características demográficas e o desempenho funcional influenciam a identificação de talento.
- ❖ Hipótese 2 (H2): As oportunidades de desenvolvimento e progressão contribuem para níveis mais elevados de motivação.
- ❖ Hipótese 3 (H3): A adequação das práticas de avaliação de desempenho melhora a retenção dos militares mais qualificados.

1.5 Estratégia Metodológica

A investigação assenta numa abordagem quantitativa, tendo sido aplicado um questionário a um universo de 410 Capitães dos Quadros Permanentes do Exército Português. A recolha de

dados baseou-se em instrumentos validados em estudos anteriores, adaptados ao contexto militar. Os dados obtidos foram tratados com recurso a métodos estatísticos descritivos e dedutivos, permitindo a verificação das hipóteses formuladas e a extração de conclusões robustas.

1.6 Estrutura

A presente dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos.

O Capítulo 1 apresenta o enquadramento geral da investigação, definindo a problemática, os objetivos, as questões de investigação, as hipóteses formuladas e a metodologia adotada.

O Capítulo 2 desenvolve a revisão da literatura, abordando os conceitos fundamentais relacionados com a gestão de talento, a evolução da gestão de recursos humanos, bem como as especificidades da carreira militar.

O Capítulo 3 contextualiza o funcionamento das Forças Armadas Portuguesas e os normativos legais que regem a progressão na carreira militar.

O Capítulo 4 expõe o estudo empírico, detalhando a metodologia de investigação, a caracterização da amostra, a construção do instrumento de recolha de dados e a análise estatística dos resultados.

O Capítulo 5 contempla a discussão dos resultados, confrontando-os com a literatura existente e respondendo às questões de investigação.

Por fim, o Capítulo 6 apresenta as conclusões finais, sintetizando os principais contributos do estudo, as suas implicações práticas, as limitações identificadas e sugestões para futuras investigações.

2. Revisão de Literatura

2.1 Evolução da Gestão de Recursos Humanos

O conceito de GRH tem evoluído de forma significativa ao longo do tempo, acompanhando as transformações sociais, económicas e organizacionais. Inicialmente, a função de GRH era predominantemente administrativa, centrada em aspetos técnicos como o processamento salarial, o controlo de assiduidade, a formação básica e a gestão contratual dos trabalhadores (Cardoso, 2016). Esta abordagem refletia a perspetiva mecanicista dominante na gestão industrial do início do século XX.

O surgimento dos departamentos de Administração de Pessoal remonta ao início do século XX, fortemente influenciado pelos princípios do taylorismo e da gestão científica, que enfatizavam o controlo da força de trabalho e a eficiência produtiva (Kaufman, 2014). Embora os recursos humanos fossem já reconhecidos como elemento importante para a competitividade das organizações, a sua gestão limitava-se, então, a tarefas operacionais como o recrutamento e a administração salarial (Cabral-Cardoso, 2004).

No período pós-Segunda Guerra Mundial, e em resposta ao fortalecimento dos sindicatos e à institucionalização da negociação coletiva, a função de GRH alargou-se a áreas como a formação, a segurança no trabalho e as relações laborais. Esta fase, frequentemente associada ao modelo das Relações Industriais, caracterizava-se por uma atuação predominantemente funcional e reativa, sem grande articulação com a estratégia organizacional (Kaufman, 2008; Cabral-Cardoso, 2004).

A década de 1950 assinala um ponto de viragem, com autores como Peter Drucker⁵ a introduzirem a gestão por objetivos, salientando a importância dos trabalhadores para a prossecução das metas organizacionais (Drucker, 1954). A partir deste momento, começa a afirmar-se uma visão mais estratégica da função de recursos humanos.

Com a década de 80, o conceito de competência ganhou relevo, promovendo uma valorização das capacidades individuais e coletivas. Os trabalhadores deixaram de ser vistos como meros executores de tarefas, passando a ser reconhecidos como agentes ativos do processo produtivo. Valorizaram-se, assim, as competências comportamentais e informais, em detrimento das qualificações exclusivamente académicas (Cardoso, 2016).

⁵ Peter Ferdinand Drucker (19 de novembro de 1909, Viena, Áustria – 11 de novembro de 2005, Claremont, Califórnia, EUA) foi um escritor, professor e consultor administrativo de origem austríaca, considerado pai da administração ou gestão moderna, sendo o mais reconhecido dos pensadores do fenómeno dos efeitos da globalização na economia em geral e em particular nas organizações — subentendendo-se a administração moderna como a ciência que trata sobre pessoas nas organizações, como dizia ele próprio. Autor de muitos artigos e mais de 30 livros.

A partir da década de 1990, assiste-se a uma integração crescente da GRH na definição da estratégia organizacional, dando origem ao modelo da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH). Autores como Ulrich (1997) e Becker & Huselid (1998, 2006) defenderam que a GRH deveria assumir-se como parceira estratégica da gestão de topo, contribuindo diretamente para os resultados organizacionais. Nesta lógica, emergem práticas orientadas para a gestão de talentos, a inovação e o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais.

Na atualidade, marcada por ambientes laborais cada vez mais complexos e instáveis, a GRH assume um papel central na identificação, desenvolvimento e retenção de competências críticas. A valorização da diversidade, a adaptação à transformação digital e a gestão da mudança são hoje desafios fundamentais desta função (Obedgiu, 2017; Rego, Cunha & Leal, 2020). A evolução histórica da GRH evidencia, assim, a transição de uma função meramente administrativa para uma componente estratégica da gestão organizacional.

2.2 Gestão de Pessoas

A evolução da GRH conduziu ao aparecimento de uma abordagem mais ampla e integradora: a gestão de pessoas. Esta perspetiva centra-se na valorização do potencial humano, promovendo o desenvolvimento pessoal, a construção de relações interpessoais saudáveis e a criação de um ambiente organizacional propício à inovação e ao crescimento (Chiavenato, 2010). Ao contrário da abordagem tradicional da GRH, centrada em tarefas administrativas, a gestão de pessoas assume uma lógica mais estratégica e humanizada.

De acordo com Chiavenato (2010), a gestão de pessoas envolve seis processos fundamentais: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorizar pessoas. Estes processos devem estar alinhados com os objetivos organizacionais, promovendo simultaneamente o bem-estar dos colaboradores e a competitividade da organização.

Com o avanço das tecnologias da informação e o crescimento da economia do conhecimento, as organizações começaram a encarar os seus colaboradores como ativos estratégicos. A função de recursos humanos passou a ter um papel mais relevante na definição dos rumos organizacionais, contribuindo para a gestão da mudança e a inovação (Rego *et al.*, 2020).

Nas últimas décadas, ganharam particular destaque as práticas designadas por High Performance Work Systems (HPWS), entendidas como um conjunto de políticas e práticas integradas que visam atrair, desenvolver e reter trabalhadores altamente qualificados e motivados. Estas práticas incluem o recrutamento seletivo, a formação contínua, a participação na tomada de decisão e sistemas de recompensas alinhados com o desempenho (Becker & Huselid, 1998, 2006).

A investigação empírica tem demonstrado que a implementação de HPWS está associada a níveis superiores de produtividade, inovação e comprometimento organizacional.

Neste contexto, a gestão de pessoas emerge como um fator crítico de sucesso, assumindo um papel ativo na construção de culturas organizacionais resilientes e sustentáveis. A sua evolução reflete não apenas transformações na gestão de recursos humanos, mas também mudanças profundas na concepção do trabalho, da liderança e da valorização do capital humano.

2.3 Era dos Talentos

O talento é frequentemente definido como o somatório das capacidades, aptidões, competências, habilidades e potencial de um indivíduo, que possibilita um desempenho superior num determinado contexto. Esta definição enfatiza não apenas as habilidades inatas, mas também o desenvolvimento contínuo e a aplicação prática dessas competências para gerar resultados diferenciados (Gagné, 2004). O valor estratégico das pessoas é atualmente predominante e amplamente reconhecido pelas organizações, que veem os seus colaboradores como a principal fonte de vantagem competitiva (Cardoso, 2016). Para acompanhar esse valor, as diretrizes estratégicas da organização devem servir de alicerce para a nova estrutura das práticas de GRH (Freitag *et al.*, 2017).

Ao analisar a vantagem competitiva das organizações, Collings & Mellahi (2009) destacam que houve uma mudança no paradigma da gestão de recursos humanos, com um maior foco na gestão de talentos. Essa abordagem emergente reflete uma adaptação necessária, uma vez que os modelos tradicionais de gestão de RH já não são eficazes para garantir um desempenho organizacional ótimo (Santos & Pedro, 2018). Assim, a gestão de talentos tornou-se um dos principais focos da gestão de pessoas, promovendo uma abordagem mais estratégica e menos burocrática, abandonando a percepção dos trabalhadores como simples recursos e reconhecendo-os como agentes de mudança no ambiente organizacional (Sousa *et al.*, 2015).

Atualmente, as organizações de referência procuram gerir os seus talentos de forma atenta e eficiente, selecionando colaboradores com base nas suas competências e capacidade de evolução, e criando um ambiente que favoreça a motivação e o desempenho diferenciado. Para alcançar esses resultados, é essencial que os colaboradores sejam reconhecidos e desenvolvidos, permitindo que o seu potencial seja plenamente explorado, contribuindo assim para o sucesso da organização.

A sociedade contemporânea caracteriza-se pela incerteza crescente, o que exige uma maior adaptabilidade das organizações. Vivemos num mundo BANI⁶, onde o crescimento de qualquer

⁶ O termo é um acrónimo que significa originalmente: *Brittle, Anxious, Non-linear e Incomprehensible* (em português: frágil, ansioso, não linear e incompreensível.).

empresa está diretamente relacionado ao crescimento dos seus talentos. Assim, a retenção de colaboradores talentosos é fundamental para evitar o aumento do turnover e a perda da experiência acumulada ao longo do tempo.

A retenção de talentos é um dos pilares do sucesso organizacional na economia do conhecimento atual. Como destaca Silva (2006), são as pessoas e não as máquinas ou ativos financeiros que têm a capacidade de criar e aplicar experiências, e é delas que as organizações dependem para prosperar em tempos de mudanças rápidas e intensas.

2.4 Gerações X, Y e Z

A caracterização das gerações mais recentes, especificamente as gerações X, Y e Z, é um tema de crescente interesse para a gestão de pessoas. Estas gerações são claramente diferenciadas pelas suas experiências e contextos históricos específicos, o que implica que cada uma delas desenvolve crenças, valores e prioridades distintos. Compreender estas diferenças é essencial para que as organizações consigam adaptar as suas estratégias de gestão, retenção e motivação dos seus colaboradores, garantindo um alinhamento adequado com as expectativas de cada grupo.

A geração X, composta por indivíduos nascidos entre 1965 e 1980, é descrita por autores como Howe & Strauss (1991) como sendo independente, resiliente e pragmática. Esta geração cresceu num período de significativas mudanças económicas e tecnológicas, incluindo a crise do petróleo e a transição para uma economia mais digital. Valorizam a segurança no emprego e são conhecidos pela sua lealdade e dedicação ao trabalho, frequentemente procurando um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Este período de transição moldou a sua visão sobre o emprego, levando-os a serem mais flexíveis, embora conservadores na sua abordagem ao trabalho.

A geração Y, ou Millennials, inclui os nascidos entre 1981 e 1996. Esta geração é caracterizada por um forte sentido de comunidade, adaptabilidade à tecnologia digital e elevadas expectativas em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Cresceram num período de rápido avanço tecnológico e mudança social, que influenciou as suas atitudes e comportamentos, incluindo uma maior valorização do propósito e da relevância do trabalho que realizam (Howe, 2009). Para os Millennials, o trabalho deve ser significativo e alinhado com os seus valores pessoais, o que leva as organizações a terem de criar ambientes de trabalho atrativos e com propósito para manter este grupo motivado.

O conceito foi criado pelo antropólogo e futurologista norte-americano Jamais Cascio, durante um evento no Institute For the Future (ITF) em 2018. O mundo BANI é uma evolução do mundo VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) - <https://g4educacao.com/glossario/significado-mundo-bani> (visitado em 20 de agosto de 2024).

Por último, a geração Z, constituída por indivíduos nascidos a partir de 1997, é definida por autores como Twenge (2017) como a primeira verdadeira geração de nativos digitais. Esta geração distingue-se pela sua alta familiaridade com a tecnologia desde a infância, estando sempre conectada e sendo extremamente adaptável às mudanças tecnológicas. Além disso, estão mais conscientes das questões sociais e ambientais e esperam que as organizações demonstrem responsabilidade social e sustentabilidade. A geração Z valoriza a flexibilidade no trabalho, preferindo opções que incluam trabalho remoto e horários flexíveis, o que desafia as organizações a repensarem as suas políticas de trabalho.

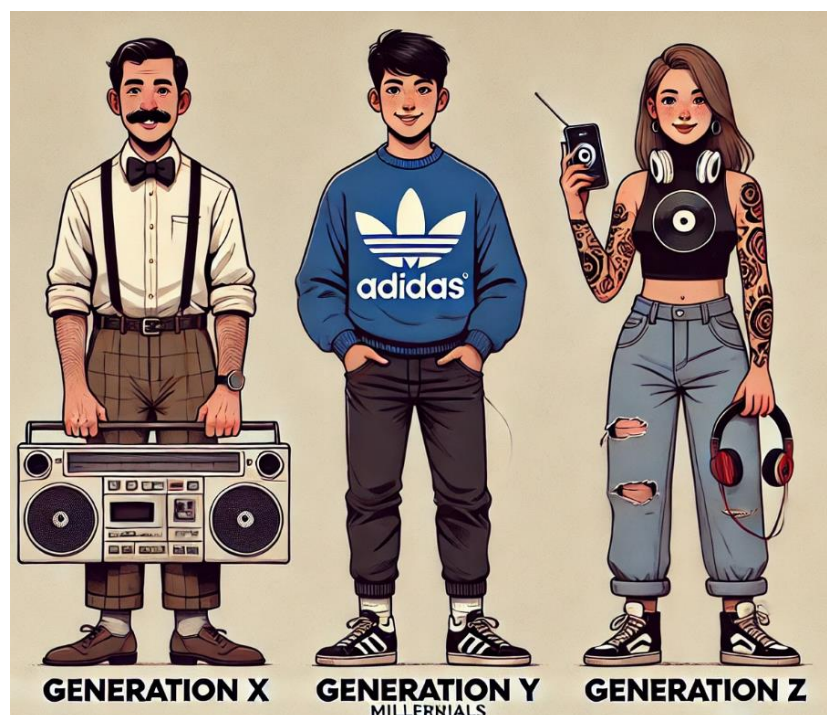


Figura 1- Ilustração das três gerações (gerada por IA)

A Tabela 1 apresenta uma comparação dos principais fatores que diferenciam as gerações X, Y e Z, de acordo com diversos autores. Esta comparação ajuda a compreender as características únicas de cada geração e os desafios que estas trazem para a gestão de pessoas.

Fatores	Geração X (1965-1980)	Geração Y (1981-1996)	Geração Z (1997-2012)	Referências
Eventos Marcantes	Guerra Fria, Crise do Petróleo, Ascensão da Tecnologia	Globalização, Internet, Avanços Tecnológicos	Era Digital, Redes Sociais, Crise Climática	Strauss e Howe (1991), Tapscott (2009), Pew Research Center (2018),
Visão de Trabalho	Ética do trabalho forte, lealdade à empresa, busca por estabilidade	Equilíbrio entre vida profissional e pessoal, valorização do trabalho em	Agilidade, adaptabilidade, trabalho remoto, procura por um propósito autêntico	

Fatores	Geração X (1965-1980)	Geração Y (1981-1996)	Geração Z (1997-2012)	Referências
		equipa, busca por significado no trabalho		McCrindle (2019)
Tecnologia	Adaptação gradual à tecnologia, uso estratégico	Habilidade nativa digital, uso constante da tecnologia	Imersão total na tecnologia, desde a infância	
Comunicação	Comunicação cara a cara, valorização da comunicação verbal	Comunicação em múltiplas plataformas, uso frequente de mensagens instantâneas e redes sociais	Comunicação concisa e rápida, valorização da imagem e vídeo	
Pontos Fortes	Independência, pragmatismo, resiliência, ética do trabalho, foco em resultados	Criatividade, otimismo, capacidade de adaptação, trabalho em equipa, foco no propósito	Agilidade, multiculturalismo, ativismo social, familiaridade com tecnologia, comunicação rápida	
Pontos Fracos	Ceticismo, dificuldade em lidar com mudanças, resistência à tecnologia, individualismo	Impaciência, expectativa de gratificação imediata, dificuldade em lidar com críticas, foco no individualismo	Impulsividade, distração, ansiedade, dificuldade em aprofundar relacionamentos, dependência da tecnologia	

Tabela 1 – Fatores diferenciadores das gerações

Embora estas gerações sejam frequentemente descritas com base em características gerais, é importante lembrar que nem todas as pessoas dentro de cada geração se encaixam perfeitamente nessas descrições. As características das gerações são conceitos dinâmicos, que podem variar e evoluir ao longo do tempo. Além disso, fatores como raça, classe social, género e orientação sexual também influenciam a identidade e o comportamento dos indivíduos, criando uma diversidade dentro de cada geração que deve ser considerada pelas organizações. Esta reflexão é fundamental para que as práticas de gestão de pessoas sejam inclusivas e eficazes, respondendo às necessidades específicas de cada colaborador.

2.5 A Gestão de Talento

A gestão de talento é uma questão essencial para os gestores de recursos humanos, envolvendo o desafio de atrair, reter e desenvolver indivíduos com elevado potencial e competências críticas para a organização (Lewis & Heckman, 2006). Este foco estratégico eleva o

talento a um fator crítico de sucesso na gestão contemporânea, sendo um elemento central na construção de uma vantagem competitiva sustentável.

A valorização do património humano e empresarial ocorre ao atrair e reter talentos, o que implica não apenas oferecer pacotes de compensação competitivos, mas também criar oportunidades de crescimento e desenvolvimento contínuo. Programas de desenvolvimento de carreira, um ambiente de trabalho flexível e políticas de reconhecimento e recompensas são práticas essenciais para assegurar a motivação e o compromisso dos colaboradores (Camara *et al.*, 2016). A gestão de talento não se limita à atração e retenção, mas também envolve o desenvolvimento contínuo do potencial dos indivíduos, assegurando que o talento contribui de forma eficaz para os objetivos organizacionais.

No contexto do Exército Português, a gestão de talento assume um papel fundamental na preparação dos militares para lidar com os desafios contemporâneos, como a evolução tecnológica e a necessidade de uma maior adaptabilidade. Assim, desenvolver práticas eficazes de gestão de talento é essencial para garantir um quadro de profissionais motivados e preparados para responder às exigências do ambiente militar.

2.5.1 Talento

Ao longo da história, têm surgido várias definições do conceito de talento. No entanto, Gagné (2000) apresenta uma definição que se assemelha à contemporânea, ao afirmar que o talento emerge como consequência da combinação entre as características inatas, a experiência adquirida e a capacidade de aprendizagem de um indivíduo. O talento, segundo Gagné, não é estático, mas sim um processo dinâmico que depende do desenvolvimento contínuo e das oportunidades oferecidas.

O investimento contínuo no desenvolvimento do talento exerce uma influência positiva no desempenho, produtividade e bem-estar dos colaboradores. Isso pode incluir iniciativas como programas de mentoria, formações específicas e oportunidades de progressão na carreira. Em contrapartida, a falta de investimento no desenvolvimento do talento pode resultar em sinais de desmotivação e em dificuldades na consecução dos objetivos profissionais, afetando negativamente tanto o colaborador como a organização (Olonade & Omotoye, 2020).

A gestão de talento constitui atualmente um dos temas centrais na gestão de recursos humanos, sendo vital para a conceção e execução de soluções inovadoras com dinamismo e criatividade. Por essa razão, as organizações são incentivadas a atrair e reter talentos, uma vez que há uma correlação positiva entre essa estratégia e o aumento da criatividade e inovação internas.

Este enfoque no talento representa, no contexto atual, uma fonte significativa de vantagem competitiva para as empresas (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2015).

2.5.2 O profissional com talento

Um profissional talentoso é aquele que se compromete e aplica as suas competências de maneira eficaz para alcançar resultados superiores num contexto organizacional específico [Jericó, 2001 (cit. Camara *et al.*, 2016)]. Este profissional distingue-se não apenas pelo domínio das competências técnicas, mas também pela sua capacidade de adaptação, inteligência emocional, proatividade e desejo constante de aprendizagem. Além disso, um profissional talentoso tem uma visão mais ampla do seu papel dentro da organização, procurando contribuir para o crescimento coletivo e o desenvolvimento contínuo.

Existem diferenças importantes entre um colaborador tradicional e um profissional talentoso, o que legitima o investimento no talento dentro das organizações. Enquanto o colaborador tradicional tende a focar-se na execução de tarefas de acordo com as diretrizes estabelecidas, o profissional talentoso procura inovar e melhorar os processos, assume responsabilidades e apresenta soluções criativas para problemas complexos. Essas características tornam os profissionais talentosos agentes de mudança e inovação, capazes de impulsionar o desempenho organizacional.

A Tabela 2 apresenta as principais diferenças entre um colaborador tradicional e um profissional com talento, destacando os comportamentos, atitudes e abordagens ao trabalho que diferenciam esses dois tipos de colaboradores (Camara *et al.*, 2016).

Colaborador tradicional	Profissional com Talento
Níveis médios de desempenho	Elevados níveis de desempenho
Rentabilidade média	Rentabilidade elevada
Produz lucros medianos	Produz lucros extraordinários
Lealdade à organização	Lealdade a si mesmo, às suas equipas, aos seus projetos (o que não significa falta de compromisso com a organização)
Busca estabilidade	Tem paixão pela ação e pela mudança
"Eu preciso da empresa"	"A empresa precisa de mim"
Reativo - Resposta a ordens	Faz planos proativos de forma autónoma
Deixa andar	Velocidade e Antecipação
Nível médio de confiança	Alto nível de confiança

Colaborador tradicional	Profissional com Talento
Reage à mudança	Adapta-se à mudança e cria a mudança
Adapta-se às novas Tecnologias	Utiliza a tecnologia como meio normal de trabalho
Enfoque no dinheiro e posição	Enfoque no crescimento pessoal, oportunidades e dinheiro
Aceita passivamente a estrutura de remuneração equitativa paga pela função	Quer um pacote específico e é exigente, pago pelo desempenho e pelo valor de mercado
Acredita que as chefias respondem a tudo	Exige qualidade e consistência da liderança
Trabalha duro e tem êxito	Trabalha bem, desfruta com o seu trabalho e supera-se
Aprecia uma vida equilibrada	Exige uma vida equilibrada

*Tabela 2 – Diferenças entre um colaborador tradicional e um profissional com talento
(Camara et al. 2016)*

O talento está associado ao excelente desempenho, mas existem indivíduos que alcançam resultados excepcionais sem serem considerados talentos. Nas empresas, o talento requer uma qualidade adicional que eleva o desempenho, como a capacidade de inovação, a adaptabilidade e a liderança. Um trabalhador talentoso demonstra uma dedicação extraordinária, canalizando esforço e paixão para resultados superiores aos de um colaborador comum. A concepção de talento remonta à Grécia Antiga e aos Jogos Olímpicos modernos (Camara *et al.*, 2016).

O pensamento olímpico, conforme proposto por Marilyn King (1988), apresenta uma visão holística da excelência humana que vai além da mera realização de boas ações. A excelência reside na confluência de três elementos indissociáveis: paixão, visão clara e ação adequada. A paixão, como força motriz, impulsiona o indivíduo a superar desafios e a persistir. A visão clara, como uma bússola, direciona os esforços para objetivos concretos. A ação adequada, por fim, traduz paixão e visão em resultados tangíveis. A interconexão desses elementos é crucial. O pensamento olímpico, ao enfatizar esta sinergia, oferece uma perspectiva valiosa para o alcance da excelência em diversos campos da vida, incluindo o ambiente organizacional. Assim, o pensamento olímpico oferece uma visão holística que pode ser aplicada à gestão de talentos nas empresas, ajudando os profissionais a alcançar um desempenho superior e a contribuir significativamente para os objetivos organizacionais.

A Figura 2 representa os três componentes fundamentais do talento: Paixão, Visão e Ação. Estes elementos, conforme descritos por Camara *et al.* (2016), são essenciais para alcançar a excelência organizacional e pessoal.

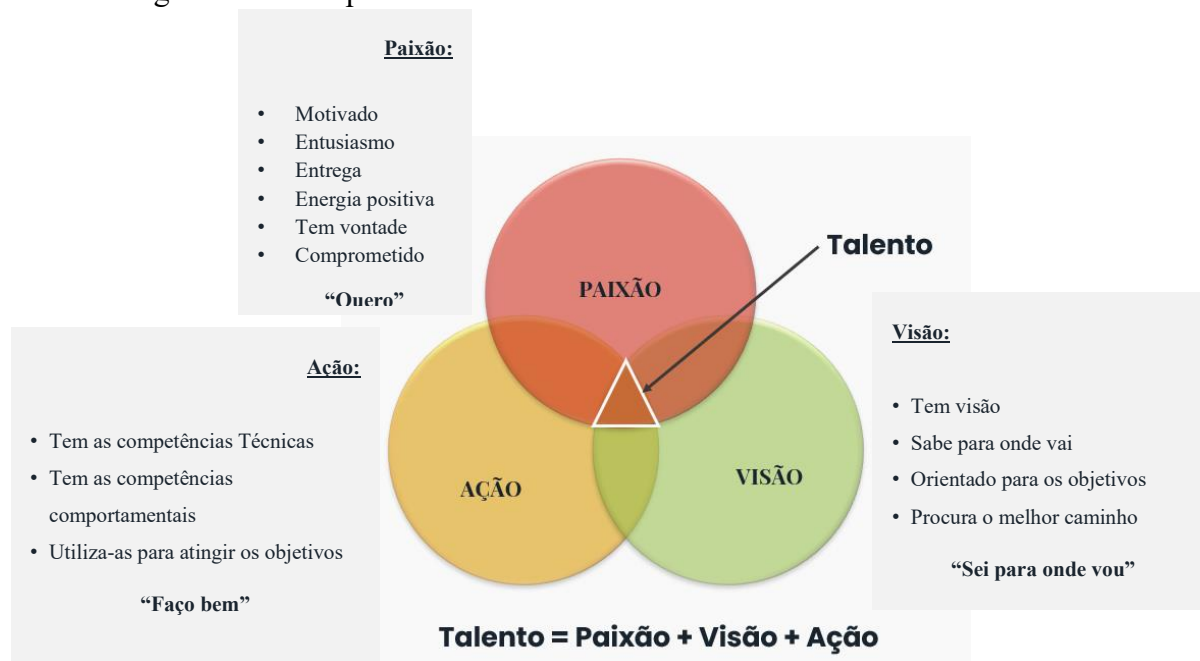


Figura 2- O talento (Adaptado de Camara *et al.*, 2016)

A Figura 2 descreve a combinação dos três elementos essenciais para a definição de talento: Paixão, Visão e Ação. Esta visão holística do talento reflete a abordagem sugerida por Camara *et al.* (2016), onde o desenvolvimento do potencial dos profissionais deve ser compreendido a partir da interação destes três fatores. A Paixão é o impulso motivacional, a Visão é o direcionamento dos esforços, e a Ação é a concretização dos objetivos. Assim, tal como no pensamento olímpico, alcançar a excelência requer a convergência destas três forças, tornando o talento uma ferramenta poderosa para a criação de valor organizacional.

Segundo Bancaleiro, (cit. Palma *et al.*, 2011), "nem todas as pessoas de uma organização são talentos". Contudo, é possível identificar talentos em todos os níveis da organização, sendo o talento avaliado sempre em relação a um objetivo ou atividade específica. Talentos são pessoas comuns que combinam competência e motivação, com capacidade de realização e desejo de evolução. Por exemplo, um talento pode ser um colaborador que está constantemente a procurar melhorar processos e que está sempre disposto a aprender novas habilidades para alcançar melhores resultados.

Um talento deve ser valorizado pela motivação, paixão pelo trabalho, produtividade, e pela forma como aplica o seu conhecimento para criar valor e promover uma vantagem competitiva para a organização (Maurya & Agarwal, 2018). A motivação é, portanto, um elemento central na

definição de um talento, sendo essencial para a obtenção de um desempenho superior. (Chiavenato, 2005), a motivação refere-se às forças internas de cada indivíduo que conduzem a determinados comportamentos. Além disso, o autor destaca que o clima organizacional influencia diretamente a motivação dos colaboradores, sendo esta dependente de fatores externos e internos. Assim, para maximizar o potencial dos talentos, as organizações devem investir na criação de um ambiente de trabalho que seja motivador e que ofereça oportunidades de crescimento.

Para Cardoso (2016), os talentos são pessoas que se destacam pelo gosto pelo trabalho e pela motivação que impulsiona o desenvolvimento e a obtenção de resultados significativos. Estes trabalhadores distinguem-se dos demais, tornando-se imprescindíveis nas organizações. Este gosto pelo trabalho manifesta-se em comportamentos como a proatividade e a constante busca por inovação, que são fundamentais para impulsionar o sucesso organizacional.

A gestão de talentos deve considerar três componentes essenciais para o desenvolvimento do potencial humano: o potencial de evolução, as competências e a motivação. Estes elementos interagem diretamente para influenciar o desempenho profissional (Gallardo-Gallardo, *et al.* 2020).



Figura 3- Pirâmide do Talento (Adaptado de Bancalero (2011))

Cada componente da pirâmide contribui de forma única para o talento de um colaborador:

Potencial de Evolução: Refere-se à capacidade do colaborador para crescer e desenvolver novas habilidades ao longo do tempo. Este potencial é um indicador de adaptabilidade e vontade de aprender, sendo essencial para o sucesso a longo prazo.

Motivação: Relaciona-se com o grau de empenho e entusiasmo do colaborador para alcançar objetivos, tanto organizacionais como pessoais. A motivação é o motor que impulsiona o colaborador a superar desafios e a alcançar resultados superiores.

Competências: Incluem tanto as competências técnicas, necessárias para desempenhar funções específicas, como as competências comportamentais, que ajudam a maximizar a eficácia e a adaptabilidade do colaborador no ambiente de trabalho.

O desempenho, posicionado no centro da pirâmide, é o resultado direto da combinação dinâmica destes três componentes. Quando o potencial de evolução, a motivação e as competências estão equilibrados, o colaborador é capaz de atingir um desempenho superior, trazendo assim uma vantagem competitiva significativa para a organização.

Gallardo-Gallardo *et al.* (2020) destacam que, para atingir um desempenho excelente, é necessário criar um contexto organizacional favorável que permita o desenvolvimento contínuo das capacidades individuais, estimule a motivação e forneça oportunidades concretas para adquirir novas competências. Assim, a gestão eficaz de talentos implica equilibrar estrategicamente estes elementos para maximizar o valor gerado para a organização.

2.5.3 Organização talentosa

No panorama organizacional atual, onde a competitividade e a inovação ditam o ritmo, destaca-se a figura da organização talentosa (Camara *et al.*, 2016). Essa organização floresce num ambiente de reconhecimento, valorização e desenvolvimento dos seus colaboradores, impulsionada por uma gestão de talentos eficaz. A empresa talentosa caracteriza-se pela implementação de estratégias que nutrem o potencial individual e coletivo, criando um ambiente propício à inovação, à motivação e à aprendizagem contínua. Através de uma gestão de talentos estratégica, essa organização identifica, desenvolve e retém talentos em todos os níveis, alinhando-os com os seus objetivos e valores corporativos.

Emergindo da Figura 5, conforme defendido por Camara *et al.* (2016), a figura descreve um ciclo contínuo e interdependente de gestão de talentos numa empresa de topo, destacando componentes essenciais para a identificação, atração, desenvolvimento e retenção de talentos. Este modelo enfatiza a importância de uma abordagem estratégica e integrada para a maximização do potencial dos colaboradores e a promoção do sucesso organizacional.

No início do ciclo, o planeamento envolve a definição da estratégia de gestão de talento e a proposta de valor para os colaboradores e parceiros. Estes elementos estabelecem as bases para atrair e reter talentos, alinhando-se com a visão e missão da organização.

A fase de identificação (recrutamento e seleção) foca-se na procura de indivíduos que possuam as habilidades e competências desejadas, e que estejam alinhados com os valores organizacionais. Esta etapa é crucial para garantir que os talentos identificados partilhem a visão e a paixão pela organização, criando um triângulo virtuoso com a ação, onde a implementação estratégica ocorre.

Na fase de atração, elementos como a cultura organizacional e o onboarding desempenham papéis fundamentais. A cultura estabelece o ambiente de trabalho e os valores corporativos,

enquanto o onboarding assegura uma integração eficaz dos novos colaboradores, facilitando a sua adaptação e alinhamento com os objetivos da empresa.

A fase de desenvolvimento destaca-se pela comunicação e pelo desenvolvimento organizacional. A comunicação eficiente mantém os colaboradores informados e envolvidos, enquanto o desenvolvimento organizacional foca-se em oferecer oportunidades de crescimento e formação contínua, essenciais para o progresso e satisfação dos talentos.

Finalmente, a fase de retenção aborda a estrutura organizacional, a liderança/estilo de gestão e o sistema de recompensas. Uma estrutura organizacional bem definida e uma liderança inspiradora são fundamentais para manter os colaboradores motivados e comprometidos. Adicionalmente, um sistema de recompensas justo e competitivo reconhece e valoriza o desempenho, incentivando a permanência dos talentos na organização.

Este modelo ilustra claramente que uma gestão de talentos eficaz requer uma abordagem holística e contínua, onde cada fase alimenta e fortalece as subsequentes, criando um ciclo virtuoso de desenvolvimento organizacional sustentável. Assim, a Figura 4 evidencia que, ao integrar todas estas fases de forma estratégica, uma organização pode criar um ambiente favorável ao desenvolvimento e retenção dos seus talentos, gerando assim uma vantagem competitiva duradoura.



Figura 4- Empresa Talentosa (Adaptado Camara (2016))

- ❖ Planeamento: Esta fase inclui definir claramente a estratégia de gestão de talentos, estabelecendo metas específicas que garantam a continuidade do talento dentro da organização.
- ❖ Identificação (Recrutamento e Seleção): a seleção de talentos é orientada não apenas pelas competências técnicas, mas também pelos valores e fit cultural.
- ❖ Atração e Onboarding: Uma cultura organizacional forte não só atrai talentos como facilita a retenção a longo prazo, uma vez que reforça a identidade e o compromisso dos colaboradores.
- ❖ Desenvolvimento: A importância do desenvolvimento contínuo, não só através de formações formais, mas também de oportunidades de aprendizagem informal e mentorias.
- ❖ Desempenho e Retenção: Uma liderança inspiradora é vital para manter os colaboradores motivados, pois a relação direta com os gestores influencia significativamente o nível de comprometimento dos talentos.

2.6 Gerir é medir

Grande maioria dos diretores executivos das organizações frequentemente afirmam que "as pessoas são o ativo mais importante de uma empresa" (Armstrong, 1016), mas a maioria não consegue avaliar o impacto dos recursos humanos na estratégia do negócio. Medir o capital humano é um processo que envolve a quantificação do impacto dos colaboradores na organização, utilizando dados quantitativos e qualitativos para avaliar o valor agregado pelos recursos humanos. Para medir esse impacto, é essencial a medição do capital humano, baseada em dados como a dimensão da força de trabalho, taxa de absentismo e formação. Contudo, esses dados, embora úteis como ponto de partida, precisam ser analisados para fornecer informações completas sobre o capital humano. Os dados são a "matéria-prima" e as medições são o resultado da análise desses dados, permitindo conclusões sobre seu valor e importância (Chiavenato, 2005).



Figura 5- Medição de desempenho
(<https://pt.vecteezy.com/arte-vetorial>)

Becker *et al.* (2001) defendem que o sistema de medição do desempenho dos recursos humanos configura-se num papel fundamental no posicionamento da área de recursos humanos dentro da empresa, impactando também a sua credibilidade. Além disso, influencia a capacidade da organização em valorizar as atividades de recursos humanos como um ativo estratégico.

Para obter resultados eficazes, é crucial ancorar o sistema de medição em princípios essenciais. Não basta destacar a importância das pessoas como vantagem competitiva, é necessário comunicar à gestão de topo como elas criam valor, articulando relações causa-efeito entre a arquitetura de recursos humanos e o valor para os parceiros do negócio (clientes e/ou acionistas). Indicadores apropriados são essenciais para transmitir essa criação de valor, pois o uso de indicadores inadequados compromete a medição. Medir a quantidade e qualidade de execução das tarefas, projetos ou processos por colaborador deve ser complementado com mais fatores, como a satisfação do cliente e a análise do impacto dessas ações no contexto organizacional.

A medição do capital humano é um processo complexo de implementar devido a fatores imensuráveis, como afirmam Baron & Armstrong (2007). Os colaboradores têm a capacidade de decidir o nível de esforço que dedicam ao trabalho, além do mínimo exigido para manter o emprego. Este esforço adicional, frequentemente referido como "esforço voluntário", é crucial para o sucesso da organização. Para garantir que os seus colaboradores realizam este esforço extra, as empresas devem identificar os fatores desencadeantes que incentivam este esforço voluntário.

Bancalheiro (2011) destaca que o sucesso de uma organização geralmente depende da excelência em três áreas principais:

- ✓ um esforço integral no desempenho das funções atribuídas;
- ✓ a capacidade de orientar e concentrar esforços nas tarefas de maior impacto;
- ✓ e a criação de métodos para medir e divulgar a contribuição individual.

Para alcançar esses objetivos, é crucial compreender os princípios de uma medição eficaz. Um sistema de medição deve ser adaptado às especificidades de cada organização e setor de atividade, planeado e estruturado em colaboração com a equipa responsável pela implementação. Além disso, deve ser reconhecido como um instrumento fundamental na gestão de capital humano, de caráter obrigatório.

Assim, a medição do desempenho não deve ser vista como um processo burocrático, mas como uma ferramenta estratégica que contribui para maximizar o potencial dos colaboradores, alinhar as suas competências com os objetivos empresariais e garantir a criação de valor sustentável.

2.7 Matriz de talentos

Em qualquer empresa, existe uma diversidade de colaboradores, diferenciados pelas suas competências, cargos, idades e responsabilidades. Uma política de gestão de recursos humanos que se concentre exclusivamente nos talentos pode não ser a melhor abordagem para assegurar o sucesso organizacional. É fundamental dedicar atenção especial aos colaboradores com menor rendimento, com o objetivo de potenciá-los para um desempenho mais elevado. Embora a gestão da desmotivação possa ser desafiadora e, por vezes, infrutífera, é essencial para mobilizar esses colaboradores e promover um papel ativo e positivo na dinâmica da organização. O ideal seria que estes colaboradores evoluíssem e transitassem, pelo menos, para estádios mais avançados, como as zonas cinza e verde, ilustradas na Figura 6 (Camara *et al.*, 2016).

A Figura 6 apresenta a Matriz de Talentos, adaptada de Camara *et al.* (2016), que segmenta os colaboradores de acordo com o seu desempenho e potencial. Esta matriz permite às organizações desenvolver estratégias de gestão diferenciadas para maximizar o contributo de cada colaborador.

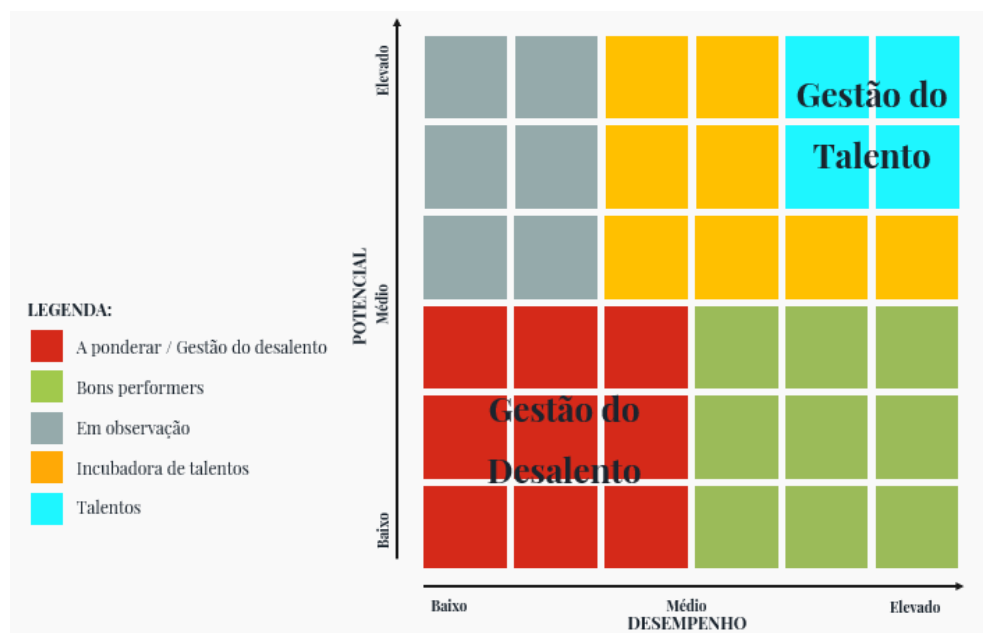


Figura 6- Gestão de talento e desalento (Adaptado de Camara *et al.* 2016)

- ❖ Gestão do desalento (quadrantes vermelhos): São colaboradores com baixo potencial e baixo desempenho. A gestão destes colaboradores deve focar-se em identificar as causas do baixo rendimento e tentar desenvolver estratégias que incentivem uma melhoria no desempenho. Caso não se observe progresso, a organização poderá ponderar a realocação ou outras medidas.
- ❖ Em observação (cinza): Estes colaboradores apresentam um potencial médio, mas ainda não demonstram um desempenho consistente. Precisam de

acompanhamento próximo, oportunidades de desenvolvimento, e um ambiente que favoreça o crescimento.

- ❖ Bons performers (verdes): Colaboradores que têm um bom desempenho, mas cujo potencial pode ser limitado. A estratégia para estes colaboradores pode incluir o reconhecimento das suas contribuições e criação de planos de desenvolvimento que mantenham a motivação e produtividade.
- ❖ Incubadora de talentos (amarelos): Estes colaboradores possuem alto potencial, mas ainda não atingiram o desempenho esperado. O foco deve estar no desenvolvimento contínuo, formação adequada, e mentorias que os ajudem a concretizar o seu potencial.
- ❖ Gestão de talento (azuis): Estes colaboradores apresentam elevado potencial e elevado desempenho, sendo considerados talentos da organização. Devem ser incentivados e desafiados através de oportunidades de crescimento, reconhecimento, e a atribuição de responsabilidades significativas.

A Matriz de Talentos permite que a organização segmente os seus colaboradores e desenvolva planos de ação específicos para cada grupo. Esta abordagem garante que o investimento em desenvolvimento, formação e retenção seja feito de forma direcionada, maximizando o valor criado por cada colaborador e aumentando a eficiência da gestão de recursos humanos.

A utilização da Matriz de Talentos deve ser vista como um processo contínuo e dinâmico, onde os colaboradores podem transitar entre os diferentes quadrantes ao longo do tempo, dependendo do apoio recebido, das oportunidades oferecidas e do seu próprio empenho. Esta abordagem dinâmica assegura que todos os colaboradores, independentemente do seu ponto de partida, tenham a oportunidade de desenvolver o seu potencial e contribuir positivamente para os objetivos da organização.

2.8 Identificação de talento

Num mercado de trabalho complexo, competitivo, dinâmico e globalizado, o processo de atração e identificação de talento, quando devidamente estruturado, pode constituir um fator diferenciador no posicionamento de uma empresa no mercado de trabalho. A identificação de profissionais com o conjunto ideal de conhecimentos e competências representa um desafio significativo para as organizações. Para superar essa complexidade, o gestor de Recursos Humanos necessita de instrumentos eficazes para analisar e identificar talentos. Uma das etapas cruciais

nesse processo consiste na implementação de estratégias de recrutamento, que podem ser tanto internas quanto externas (Pereira, 2015).

A nível externo, na fase de identificação e escolha de candidatos, existem vários métodos e técnicas que ajudam no processo de tomada de decisão e seleção, tais como análise do curriculum vitae, entrevistas de seleção, testes de personalidade, entre outros (Rego *et al.*, 2013). (Collings & Mellahi, 2009), é importante identificar posições-chave que impactam de forma distinta a vantagem competitiva da empresa. A gestão de talentos deve reconhecer essas posições de elevada relevância e constituir um grupo de talentos que assuma funções estratégicas, distinguindo-os dos restantes.

Focando-nos nesses aspetos, para identificar o potencial de cada profissional, são implementadas diversas práticas de gestão centradas nas competências e na identificação das competências-chave do negócio, que servem como base para atrair e desenvolver trabalhadores [Diório, 2002 (cit. Pinheiro, 2015)]. Neste contexto, é essencial que as organizações alinhem toda a força de trabalho em direção a um desempenho elevado, visando transformar o desempenho mediano em excelência e eliminar desempenhos insatisfatórios (Ferraça *et al.*, 2015).

Camara *et al.* (2016) defendem que, a nível interno, o capital humano disponível na organização é frequentemente utilizado de forma reativa, em resposta a uma lacuna específica, como a necessidade de preencher uma vaga. Para identificar e valorizar adequadamente os talentos, é fundamental categorizá-los de acordo com a sua contribuição para os objetivos organizacionais e determinar com exatidão o seu valor, desencadeando as ações necessárias para o seu desenvolvimento, conforme ilustrado na Figura 7.

A Figura 7 apresenta diferentes tipos de talentos e as ações de gestão mais adequadas para cada um deles, conforme proposto por Camara *et al.* (2016). Esta categorização ajuda as organizações a definir estratégias diferenciadas de gestão, alinhadas com o valor organizacional de cada colaborador.



Figura 7- Tipos de talento e ações de gestão (Camara et. al. 2016)

- ❖ Estratégico: Estes colaboradores são fundamentais para as vantagens competitivas da empresa e devem ser alvo de estratégias que garantam o seu desenvolvimento contínuo. A ação de gestão recomendada é desenvolver e solidificar as suas competências para assegurar que continuem a agregar valor para a organização.
- ❖ Core: Os colaboradores "core" são centrais para o funcionamento do negócio, detendo conhecimentos essenciais que são propriedade da organização. Por isso, devem ser retidos e protegidos para garantir a continuidade das operações.
- ❖ Requisito: São colaboradores que respondem a necessidades do negócio, mas cujo valor pode ser suprido por estratégias alternativas, como o outsourcing. A ação de gestão indicada inclui explorar alternativas internas ou recorrer a parceiros externos.
- ❖ Não-Core (desajustado): Este grupo de colaboradores não está alinhado com a estratégia da organização, e a melhor ação de gestão pode ser a reconversão — encontrar um novo papel dentro da empresa onde possam agregar valor.

A categorização apresentada na Figura 7 permite que as organizações adotem estratégias de gestão de talento que sejam mais adequadas à realidade e valor de cada colaborador. Esta abordagem garante que o investimento em desenvolvimento e retenção seja feito de maneira eficaz, maximizando o retorno sobre o capital humano. Assim, a identificação e categorização de talentos dentro da organização são fundamentais para garantir uma abordagem de gestão estratégica e diferenciada. Reconhecer a importância e o valor de cada colaborador permite não apenas o desenvolvimento dos talentos, mas também a maximização do valor gerado para a organização.

3. Nas Forças Armadas

As Forças Armadas (FFAA) fundamentam-se essencialmente na defesa dos interesses nacionais, conforme delineados pelo poder político. Nesse contexto, o Conceito Estratégico de Defesa Nacional⁷ (CEDN) estabelece como objetivos nacionais permanentes, entre outros, a garantia da soberania do Estado, da independência nacional, da integridade do território e dos valores fundamentais da ordem constitucional, bem como a salvaguarda da liberdade e da segurança das populações, a proteção do património nacional, a liberdade de ação dos órgãos de soberania, a manutenção ou o restabelecimento da paz em conformidade com os interesses nacionais, e o fortalecimento das capacidades de coesão da comunidade nacional, de modo a que esta possa prevenir ou reagir adequadamente a quaisquer agressões ou ameaças externas.

3.1 Normativos legais com impacto na carreira

Em termos normativos, a gestão da carreira militar encontra os seus fundamentos nos diplomas das Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar (BGECM⁸), no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR⁹), no Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (RAMMFA¹⁰) e no Regulamento da Disciplina Militar (RDM¹¹). Cada um destes normativos desempenha um papel específico e complementar na estruturação da carreira dos militares, assegurando a conformidade com os princípios fundamentais da condição militar.

As BGECM estabelecem os princípios a que obedece o exercício dos direitos e o cumprimento dos deveres pelos militares, caracterizando a condição militar pela subordinação ao interesse nacional; permanente disponibilidade para a defesa da pátria, se necessário com o sacrifício da própria vida; subordinação à hierarquia militar; permanente disponibilidade para o serviço, ainda que com sacrifício dos interesses pessoais; pela restrição do exercício de alguns direitos e liberdades; e pela consagração de especiais direitos, compensações e regalias.

O art.º 27.º do Decreto de Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, que aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), define carreira militar como “o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si.”. Que o desenvolvimento da carreira militar se traduz “na promoção dos militares aos diferentes postos” mediante um

⁷Ministério da Defesa Nacional. (2023). Conceito Estratégico de Defesa Nacional. https://www.defesa.gov.pt/pt/comunicacao/documentos/Lists/PDEFINTER_DocumentoLookupList/Conceito-Estrategico-de-Defesa-Nacional.pdf

⁸ Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar – aprovadas pela Lei n.º 11/89, de 1 de junho.

⁹ Com alterações (parciais) em diplomas posteriores: Lei n.º 10/2018, Decreto-Lei n.º 75/2021 e Decreto-Lei n.º 77/2023.

¹⁰ Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas, aprovado pela Portaria n.º 301/2016 de 30 de novembro, alterado pela Portaria n.º 275/2022 de 14 de novembro.

¹¹ Regulamento de Disciplina Militar, aprovado pela Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22 de julho.

conjunto de critérios definidos: “as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades estruturais das Forças Armadas.” (art.º 124.º EMFAR).

O RAMMFA, por sua vez, estabelece as normas para a avaliação do mérito dos militares, garantindo uma avaliação justa e objetiva que respeite os interesses tanto da organização como dos próprios militares (Portaria n.º 301/2016, alterada pela Portaria n.º 275/2022).

Por fim, o RDM assume também uma importância indiscutível na organização e a atividade das FFAA, com repercussões ao nível das carreiras. O artigo 1.º identifica os valores militares fundamentais - missão, hierarquia, coesão, disciplina, segurança e obediência. Estabelecendo no artigo 2.º que a “disciplina militar garante a observância dos valores militares fundamentais, no respeito dos princípios éticos da virtude e da honra inerentes à carreira militar”. Esta ideia é reforçada no artigo 11.º, onde se declara que o “militar deve, em todas as circunstâncias, pautar o seu procedimento pelos princípios da ética e da honra, conformando os seus atos pela obrigação de guardar e fazer guardar a Constituição e a lei, pela sujeição à carreira militar e pela obrigação de assegurar a dignidade e o prestígio das Forças Armadas, aceitando, se necessário com sacrifício da própria vida, os riscos decorrentes das suas missões de serviço”.

3.2 Especificidade da carreira militar

A carreira militar é distinta de outras profissões devido à sua natureza e aos princípios éticos que orientam a atuação dos militares. O militar rege a sua vida profissional e pessoal de acordo com um código ético baseado num código de honra. Este código de honra é composto por um conjunto de regras de comportamento, cuja violação pode resultar em sanções, e exige "um compromisso mais exigente do que o dos restantes cidadãos". Desde logo, a obrigação de obedecer às ordens dos superiores, mesmo que estas ponham em risco a própria vida, constitui um dever absoluto e exclusivo dos militares [Vaz, 2002 (cit por Santos, 2017)].

[Borges, 2007 (cit por Silveira, 2015)], “o militar continua a assumir o dever de estar sempre pronto a defender a Pátria, mesmo com o sacrifício da própria vida (na sequência de um juramento solene efetuado perante a Bandeira Nacional), adotando a necessidade de um regime especial de disciplina que o prepara para as situações mais adversas da guerra e da paz, com dignidade, brio, coragem, lealdade, zelo, espírito de bem servir, e amor pela Pátria”.

Em sentido amplo podemos associar o conceito de carreira, em termos individuais, “[...] à sequência temporal de ocupações, empregos e posições assumidas durante a trajetória profissional do indivíduo, cuja escolha e sucesso são influenciados por interesses e aptidões pessoais [...]”, e em termos organizacionais, ao desenvolvimento de políticas, procedimentos e decisões ligadas a

níveis organizacionais espaços, compensações e movimentações de pessoas (Costa & Dutra, 2011).

Assim, o modelo comportamental adotado nas FFAA obedece a princípios éticos e deontológicos, que são transmitidos e incutidos aos militares desde o início da sua formação, visando uma conformação comportamental sob duas perspectivas: a identitária e a funcional. A primeira incide no "culto de certos valores e práticas, conformes com a ética e as virtudes militares, resultando na criação e manutenção, em níveis adequados, de uma espécie de 'cimento' agregador da Identidade Militar"; a segunda, "pela natureza da atividade militar, liga de forma operacional as dimensões 'Organização' e 'Instituição' e reflete o tipo de identidade criada e os comportamentos mais valorizados" (Santos, 2013).

Para Alexandre (2016), os conceitos relacionados com padrões de experiências ao longo do tempo, atitudes e comportamentos das pessoas, percepções e autoconstruções, pressões endógenas e exógenas criadas nos indivíduos, dinâmicas que resultam das expectativas e interações entre as pessoas e as organizações e opções próprias dentro da organização, são características que definem as estruturas organizacionais hierarquizadas, nas quais a instituição militar se insere.

3.3 Contrato Psicológico

O conceito de contrato psicológico, conforme proposto por Rousseau (1989), refere-se à percepção individual de uma obrigação de reciprocidade por parte da organização, em resposta ao contributo prestado pelos trabalhadores. Essa percepção, no contexto militar, é marcada por uma expectativa não só de benefícios tangíveis (como salários e promoções), mas também de reconhecimento, respeito e lealdade. Nas Forças Armadas, o contrato psicológico é especialmente relevante, dado que o compromisso dos militares envolve muitas vezes sacrifícios pessoais, incluindo o risco da própria vida.

A estabilidade do contrato psicológico depende, em última instância, da percepção dos militares sobre a coerência entre o que lhes foi prometido (explícita ou implicitamente) e o que realmente recebem em termos de apoio e reconhecimento da organização. Esta relação é, portanto, mais complexa do que em outros setores, dada a natureza da condição militar, que pressupõe lealdade, obediência e um sentido elevado de dever. Como observado por Conway e Briner (2005), um contrato psicológico quebrado pode resultar em desmotivação e menor compromisso, sendo essencial para as Forças Armadas gerir as expectativas dos seus militares de forma eficaz para garantir a sua motivação e engajamento.

3.4 Identificação para desempenho de cargos e funções

3.4.1 Genericamente

A gestão estratégica de recursos humanos deve ultrapassar as funções administrativas, promovendo uma integração entre a análise de funções e a identificação de competências essenciais para o desempenho dos cargos. A análise de funções permite descrever as atividades principais, identificar as tarefas específicas, e definir as competências necessárias para o exercício das atividades (Sousa *et al.*, 2015). Esta prática não apenas facilita o recrutamento, mas também contribui para a qualificação das funções e para a gestão do desempenho dos colaboradores.

A interação entre a análise de funções e outras práticas de GRH é essencial para a criação de uma estratégia integrada de gestão de pessoas. Por exemplo, a análise detalhada de funções permite determinar o perfil ideal do colaborador, facilitando o recrutamento e a alocação de talentos de acordo com as necessidades organizacionais. Além disso, fornece a base para o desenvolvimento de programas de formação e avaliação de desempenho, assegurando que cada colaborador está alinhado com os objetivos estratégicos da organização.

3.4.2 No Exército

No Exército, a análise de funções foi adaptada para responder às especificidades da hierarquia militar e à natureza dos cargos militares. A descrição funcional nas Forças Armadas baseia-se tanto na abordagem por competências quanto na abordagem por saberes, criando um modelo que valoriza a complementaridade entre qualificações técnicas e qualidades comportamentais. Essa abordagem é particularmente útil para garantir que os militares estão aptos a desempenhar as suas funções em diferentes contextos, desde o comando de uma unidade até funções técnicas em missões internacionais.

A hierarquia funcional está subordinada à hierarquia dos postos, o que significa que, além das qualificações técnicas, a antiguidade e a experiência também desempenham um papel crucial na atribuição de responsabilidades, salvo disposições legais em contrário¹². Os cargos militares são posições definidas na estrutura organizacional das FFAA e em outros órgãos públicos ou internacionais onde se exercem funções de natureza militar¹³. As funções militares são definidas legalmente e envolvem o exercício de atribuições específicas conferidas aos militares. Essas funções podem ser classificadas em quatro categorias principais: comando, direção ou chefia, estado-maior, chefia técnica ou execução¹⁴.

¹² Art.º 26.º do EMFAR – DL n.º 90/2015, de 29 de maio.

¹³ Art.º 33.º - Idem.

¹⁴ Art.º 34.º - Idem.

3.5 Retenção e Turnover

Nos dias de hoje já existe a dúvida, se faz sentido falar em retenção (Cardoso, 2016). Os jovens já não pretendem um emprego para toda a vida, uma estabilidade na empresa onde trabalham. Querem uma motivação constante com novos projetos, desenvolvimento de competências e progressão ao longo do tempo.

Para Camara *et al.* (2016), diversos fatores contribuem para a retenção de talento. Entre eles destacam-se o desenvolvimento contínuo, sistemas de recompensas apropriados, altos níveis de motivação sustentados por um forte compromisso, bem como uma estrutura organizacional que proporcione um papel adequado ao nível de desempenho dos indivíduos.

Ao implementar tais práticas, as empresas podem criar um ambiente que valoriza e recompensa os talentos, contribuindo para a satisfação, motivação e lealdade dos trabalhadores. Estas ações estão alinhadas com o postulado de Blass (2009), que afirma que, ao identificar um talento, a empresa deve incentivá-lo por meio de um desenvolvimento contínuo. A cultura organizacional desempenha um papel crucial na atração, retenção e motivação dos trabalhadores. Não é suficiente ser uma empresa com boa publicidade; é igualmente necessário cultivar uma cultura onde a compensação e os benefícios sejam atrativos. Este ambiente positivo é, então, comunicado externamente pelos próprios trabalhadores, conferindo maior prestígio à empresa. Este foco não só beneficia os trabalhadores, como também contribui para o sucesso e a reputação da empresa enquanto empregadora (*idem*).

Neste sentido, as medidas preconizadas no Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar (PAPSM), visam “[...] tornar a profissão militar mais atrativa e compatível com as necessidades das Forças Armadas e de Portugal [...] reforça a atenção dispensada às nossas principais prioridades: queremos atrair mais e melhor, para também podermos reter mais e melhor” (DGRDN, 2023).

Para Camara, Guerra e Rodrigues (2013), o sistema de recompensas é de natureza complexa e deve promover uma oferta diferenciada aos diferentes segmentos da população organizacional. Integrando recompensas extrínsecas, como são o salário, os incentivos e benefícios, e recompensas intrínsecas, como são as oportunidades de desenvolvimento, os mecanismos de reconhecimento e as oportunidades de progressão na carreira.

4. Estudo de Caso

O objeto de estudo da investigação é a carreira dos militares das Forças Armadas. Dada a abrangência deste objeto, o universo em estudo está limitado à categoria de Oficiais. Devido às características variadas existentes neste universo, incluindo culturas organizacionais próprias em cada Ramo, torna-se inviável realizar um estudo detalhado que caracterize todos os Ramos das FFAA. Assim, o presente estudo será delimitado ao Exército, focando-se nos Oficiais dos Quadros Permanentes (QP) provenientes da Academia Militar (AM), especificamente no posto de Capitão.

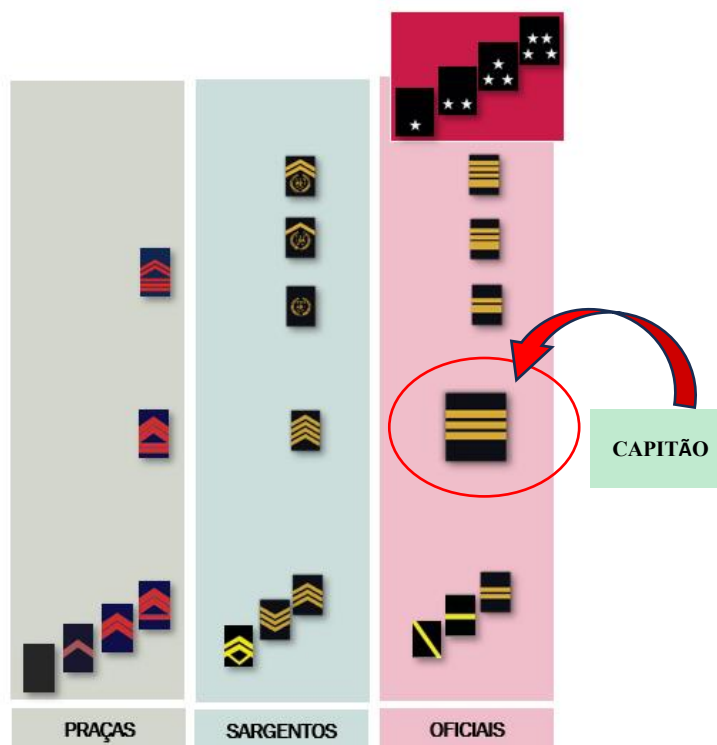


Figura 8- Postos militares no Exército

As carreiras dos Oficiais do Exército adquirem maior significado essencialmente a partir do Curso de Promoção a Capitão (CPC), o qual constitui uma condição para a promoção ao posto de Capitão. Neste curso, os Oficiais “canalizados” para as suas carreiras em função da classificação obtida e da avaliação curricular, que considera o mérito demonstrado ao longo do percurso profissional, alinhando-se também com os interesses pessoais do militar (Santos, 2017).

Existem momentos cruciais na carreira em que cada militar decide sobre o seu futuro, em conjugação com as determinações da Administração (Direção de Administração de Recursos Humanos do Exército - DARH¹⁵). Estes pontos de decisão representam períodos nos quais a organização e o militar deverão refletir e decidir sobre o futuro da carreira, considerando o

¹⁵ Direção que tem como principal missão, dirigir, coordenar e executar as ações referentes à obtenção e administração dos recursos humanos do Exército, sob a dependência do Órgão Central de Administração e Direção - Comando do Pessoal. (<https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/estrutura>).

potencial e as preferências pessoais do militar, bem como os interesses da organização. Em algumas situações, esses pontos de decisão podem também constituir pontos de fuga, resultando numa transição para outra carreira ou na saída do Exército, seja a título definitivo ou temporário [Ramalho *et al.*, 2006 (cit Santos, 2017)].

4.1 Metodologia

4.1.1 Tipo de estudo

O presente estudo segue um desenho quantitativo descritivo e exploratório, tendo como objetivo identificar os talentos no contexto militar, com base nas percepções dos militares sobre a sua carreira, a motivação e a percepção de stress.

O inquérito constitui um método de investigação que se utiliza para mensurar opiniões, reações, sensações, entre outros aspetos, de um determinado universo (público-alvo), por meio de uma amostra que o represente de maneira estatisticamente comprovada (Manzato & Santos, 2008).

4.1.2 Participantes e amostra

O universo do estudo são 410 Capitães do Exército Português, todos pertencentes à Geração Millennial. Esta geração foi escolhida por representar uma fase de transição crucial na carreira militar, sendo o momento em que se tomam decisões significativas sobre a progressão de carreira. Todos os Capitães incluídos estão colocados em território nacional, incluindo as regiões autónomas dos Açores e Madeira.

4.1.3 Instrumento de recolha de dados

O principal instrumento de recolha de dados foi um questionário dividido em quatro partes: caracterização sociodemográfica, formação, motivação e percepção de stress. O questionário foi desenvolvido com base na adaptação de escalas validadas de estudos anteriores, nomeadamente a escala de motivação de Ferreira *et al.* (2006) e a escala de percepção de stress de Ribeiro & Marques (2009), assegurando a sua adequação ao contexto militar. O questionário foi distribuído através da plataforma Google Forms, utilizando o email institucional do Exército, de modo a facilitar a partilha e a resposta dos participantes.

4.1.4 Procedimentos de Recolha de Dados

Os dados foram recolhidos entre os dias 10 e 16 de julho de 2024. O questionário foi enviado para os emails institucionais dos Capitães, garantindo que todos os militares tivessem a oportunidade de participar, independentemente do seu local de colocação. A participação foi voluntária e garantiu-se o anonimato dos inquiridos.

4.1.5 Estrutura do Questionário

O questionário (Apêndice 1) dividiu-se em quatro partes:

- ❖ Caracterização sociodemográfica: Questões simples que caracterizam cada participante.
- ❖ Formação: Questões relativas à formação militar e civil dos Capitães.
- ❖ Motivação: Bloco de questões que abordaram "motivação com a organização do trabalho", "motivação para o desempenho", "motivação de realização e poder" e "envolvimento", baseando-se na escala de Ferreira *et al.* (2006) (adaptado).
- ❖ Percepção de stress: Questões sobre os sentimentos ocorridos nos últimos tempos, utilizando a escala de percepção de stress de Ribeiro & Marques (2009) (adaptado). Foi solicitado aos participantes que respondessem de forma instintiva, para garantir maior precisão dos resultados.

Nos blocos de motivação e percepção de stress, foi utilizada uma escala de Likert¹⁶ de 4 pontos: (1) Quase nunca, (2) Algumas vezes, (3) Com muita frequência, (4) Muitas vezes. A utilização desta escala visou eliminar a possibilidade de respostas neutras, incentivando os participantes a tomar uma posição clara em relação às afirmações apresentadas.

4.1.6 Análise de Dados

Os dados recolhidos foram analisados utilizando o software MATLAB¹⁷ (versão R2018), que permitiu a realização de análises estatísticas descritivas, correlacionais e comparativas. A estatística descritiva foi utilizada para descrever as características da amostra e identificar padrões de respostas. As análises correlacionais permitiram explorar as relações entre variáveis, como motivação, percepção de stress e compromisso organizacional, enquanto as análises comparativas permitiram identificar diferenças significativas entre subgrupos de participantes, como idade e formação.

¹⁶ Vantagens da Escala de Likert com 4 Pontos: Força a decisão: Ao eliminar a opção intermediária (normalmente um ponto "neutro"), obriga os inquiridos a tomar uma posição clara, o que pode revelar com mais precisão os sentimentos ou percepções; facilita a análise quantitativa: A escala com quatro pontos permite a análise de padrões de respostas sem a ambiguidade que poderia ser introduzida por uma opção neutra. Isso pode ser útil em análises estatísticas para correlacionar indicadores; aprofunda a compreensão do compromisso e da motivação: O uso de uma escala Likert ajuda a captar os níveis de motivação, stress e compromisso organizacional de maneira mais detalhada, permitindo investigar como cada um desses fatores influencia o desempenho ou a retenção dentro da organização militar.

¹⁷ MATLAB – MATrix LABoratory

4.2 Caracterização da amostra

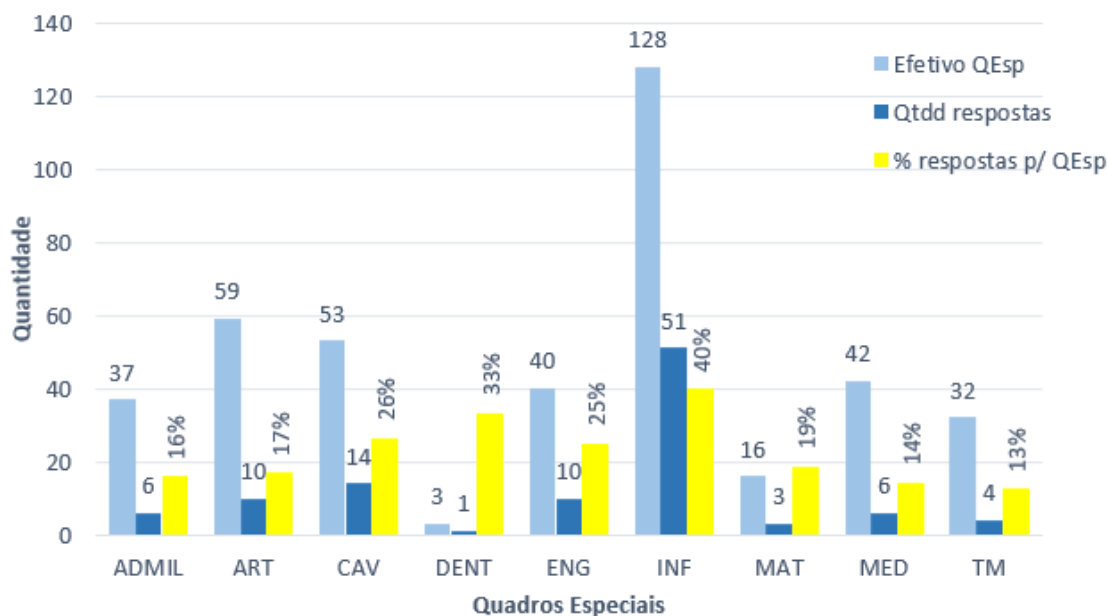
4.2.1 Quadros Especiais

No universo a que se aplicou o questionário, existe uma diferenciação por Quadros Especiais¹⁸. Os Quadros Especiais do Exército¹⁹ dividem-se em dois principais grupos, Armas²⁰ e Serviços²¹. As Armas correspondem às áreas operacionais, responsáveis pela execução direta das operações militares, enquanto os Serviços abrangem funções de apoio logístico, administrativo e técnico. Esta diferenciação é importante, pois reflete as diferentes responsabilidades e competências dos Oficiais dentro do Exército.

Armas	Serviços
Infantaria (INF)	Medicina (MED)
Artilharia (ART)	Medicina Dentária (DENT)
Cavalaria (CAV)	Farmácia (FARM)
Engenharia (ENG)	Medicina Veterinária (VET)
Transmissões (TM)	Administração militar (ADMIL)
	Material (MAT)

Figura 9 – Quadros Especiais

O questionário foi aplicado a um universo de 410 Capitães do Exército Português (Figura 10), dos quais 105 responderam, resultando numa taxa de resposta de 25,61%.



¹⁸ Quadro Especial é atribuído a cada um no ingresso nos Quadros Permanentes após a formação inicial (Art.º 75.º, 113.º e 169.º do EMFAR – DL n.º 90/2015, de 29 de maio).

¹⁹ Art.º 214.º do EMFAR.

²⁰ Descrição das Armas no n.º 1 do Art.º 216 do EMFAR.

²¹ Descrição dos Serviços no n.º 2 do Art.º 216 do EMFAR.

Figura 10- Resultados do questionário

Esta amostra inclui representantes de todos os Quadros Especiais, com uma representatividade mínima de 12,5% em cada Quadro, assegurando uma visão abrangente das diferentes áreas do Exército. A participação de Capitães de todos os Quadros Especiais é fundamental para garantir que as percepções e experiências relatadas refletem uma perspectiva diversificada sobre a progressão de carreira e os desafios enfrentados.

A amostra foi composta pela totalidade dos Capitães dos Quadros Especiais que têm a possibilidade de alcançar o patamar máximo da carreira, conforme discutido nos capítulos anteriores. A obtenção de respostas representativas²² de todos os Quadros Especiais assegura que as conclusões extraídas a partir dos dados sejam aplicáveis a todo o universo de Capitães, proporcionando uma análise robusta das percepções sobre a carreira militar e a gestão de talentos.

4.2.2 Idade, gênero e estado civil

Idade

Quanto ao indicador Idade, variou entre os 29 e os 43 anos, sendo a média de idades de 34,48 anos.

Frequência	Idade
1	29
6	30
6	31
14	32
17	33
17	34
11	35
7	36
10	37
6	38
5	39
4	40
1	43

Figura 11 - Idade da amostra

²² Fink (2003) sugere que uma amostra de 10% pode ser usada em estudos exploratórios como um ponto de partida para determinar padrões gerais antes de empreender uma pesquisa mais ampla e detalhada. A percentagem menor é do QEsp TM e está acima dos 10%.

Género

Relativamente ao género a amostra teve 99 respostas do género masculino e 6 do feminino.

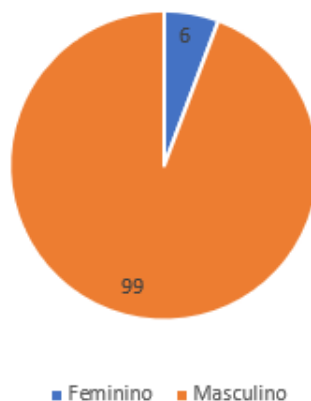


Figura 12- Género da amostra

Estado Civil

Sobre o estado civil de cada militar a caracterização é como se indica de seguida:

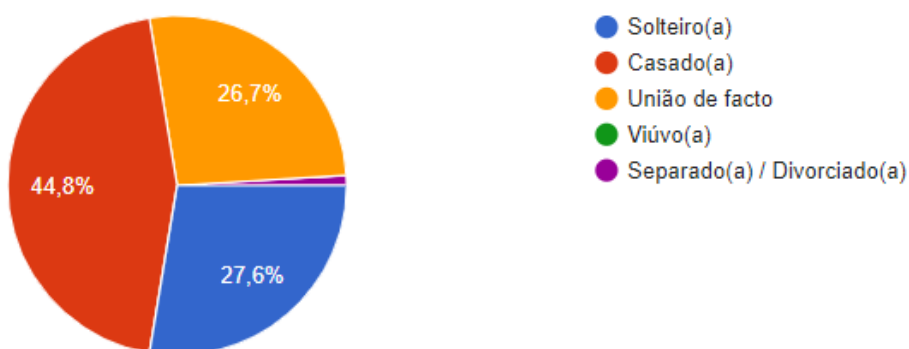


Figura 13- Estado Civil

Restantes indicadores

As caracterizações dos restantes indicadores sociodemográficos da amostra estão remetidas para o Apêndice 2.

4.3 Resultados

Embora eles estejam detalhados no Apêndice 2, apresentam-se de seguida os mais relevantes.

4.3.1 Análise exploratória univariada dos dados

4.3.1.1 A análise exploratória univariada dos dados consiste na investigação e descrição de uma única variável de um conjunto de dados. O objetivo principal é compreender as características básicas dessa variável, como a sua distribuição, tendência central. Esta análise é fundamental para obter uma visão inicial dos dados e identificar padrões ou anomalias que possam influenciar análises subsequentes. Analisadas as diversas características sociodemográficas e profissionais dos participantes, permitiu identificar padrões importantes sobre a composição da amostra e fornecer uma base para as associações subsequentes.

- ✓ Número de filhos: aproximadamente 44% dos inquiridos não têm filhos, enquanto 32% têm um filho. Este dado reflete uma tendência de adiamento da formação de família, que pode ser atribuída à natureza da carreira militar.

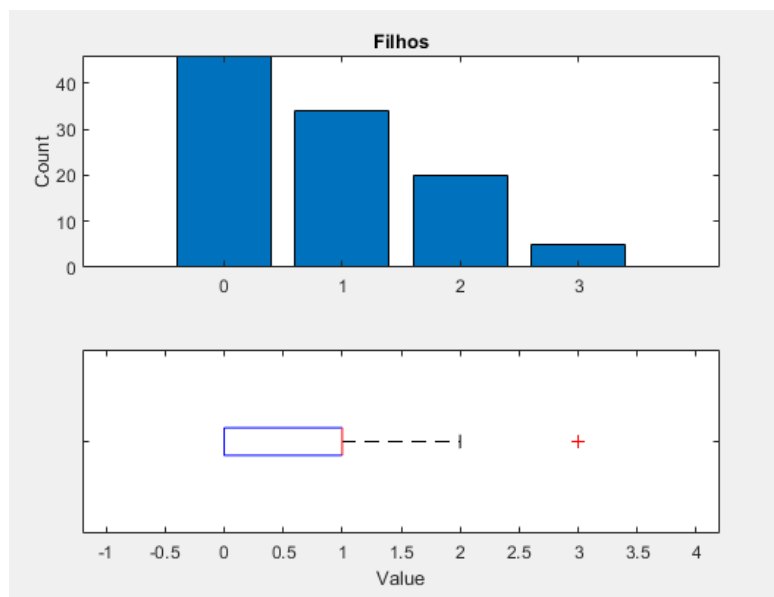


Figura 14- N.º de Filhos

- ✓ Distrito de residência: a maioria dos participantes reside nos distritos do Porto (23) e Lisboa (22), indicando uma concentração significativa nas principais áreas metropolitanas do país.
- ✓ Distância entre residência e local de trabalho: cerca de 47% dos participantes residem a menos de 25 km do local de trabalho, enquanto 18% residem a mais de 100 km. Este fator pode influenciar o bem-estar e o nível de stress dos militares.
- ✓ Desempenho de Funções: a amostra está equilibrada entre as funções administrativas (50) e de encargo operacional (55), sugerindo uma diversidade de responsabilidades e tipos de atividade desempenhados pelos capitães.

4.3.1.2 Motivação

Os resultados sobre a motivação dos militares indicam que existem diferentes fatores que influenciam a satisfação, a realização e a identificação com a função desempenhada.

- ✓ Avaliações: grande maioria dos militares participantes (77%) quase nunca (ou apenas algumas vezes) se motivam com as avaliações que são alvo. Este indicador pode revelar que o sistema avaliativo possa ter espaço para melhoria, por forma aos militares se sentirem devidamente avaliados.
- ✓ Perspetivas de carreira: para 69 dos inquiridos, as perspectivas de carreira são "importantes" ou "muito importantes" para a motivação no trabalho. Isso indica que oportunidades de crescimento são um fator motivacional significativo.
- ✓ Desejo de funções com maior responsabilidade: aproximadamente 63% dos militares desejam assumir funções com maior responsabilidade, “com frequência” ou “muitas vezes” o que sugere um potencial significativo de desenvolvimento e ambição dentro da amostra.
- ✓ Alcançar o topo da hierarquia: apenas 20% dos militares desejam-no “com frequência” ou “muitas vezes”. Na verdade, dependendo do quadro especial, apenas alguns chegam ao patamar superior da hierarquia, atingindo o posto de Oficial General (estrutura superior de comando do Exército). Mas também pode ser revelador de pouca ambição, noção da realidade, que não estando já nos primeiros lugares de cada quadro especial, dificilmente atingem o topo.
- ✓ Com motivação: para 71% dos inquiridos, consideram-se frequentemente e “muitas vezes” motivados. Revelador de sentido de responsabilidade, sentimento de fazer sempre mais e melhor, e evidente identificação com a carreira que tem.

4.3.1.3 Perceção de Stress

A perceção de stress foi avaliada através de questões sobre a capacidade de lidar com responsabilidades e sentimentos de sobrecarga.

- ✓ Incapacidade de controlar coisas importantes: cerca de 45% dos inquiridos indicaram sentir-se "algumas vezes" incapazes de controlar aspetos importantes da sua vida, e 23% sentiram-se assim "com frequência". Isto sugere que a falta de controlo e capacidade de prever o que há para fazer, é um fator importante que contribui para o stress entre os militares.
- ✓ Nervosismo e stress: aproximadamente 39% dos inquiridos relataram sentir-se "algumas vezes" nervosos ou stressados, enquanto 14% indicaram que isso ocorre "muitas vezes". Esses resultados indicam que o stress é uma preocupação constante e significativa no

contexto militar, dependendo das funções que se desempenham, mas com pouca expressão nesta amostra.

- ✓ Incapacidade de controlar o tempo: mais de 40% dos militares indicaram ter dificuldade em controlar o seu tempo "algumas vezes", o que pode refletir uma carga de trabalho excessiva e dificuldade em gerir múltiplas tarefas e responsabilidades.

4.3.2 Análise exploratória bivariada dos dados

A análise exploratória bivariada de dados entre duas variáveis, onde a análise a realizar depende dos tipos de variáveis que se considere. O objetivo é explorar padrões, tendências e possíveis interações que possam existir, fornecendo uma base para análises mais aprofundadas. A análise bivariada identificou várias correlações importantes entre variáveis demográficas e fatores de motivação e perceção do stress. Para isso, todas as variáveis foram tipificadas para uma perfeita análise do conjunto de dados, conforme é descrito no Apêndice 2²³, bem como, correlacionadas através de várias associações do ponto de vista de vários coeficientes: Person r^{24} , Spearman r_s^{25} e Cramer V^{26} .

4.3.2.1 Obtenção da associação entre variáveis quantitativas e diagramas de dispersão, através da medida de associação do coeficiente de correlação de Pearson r :

`associacoes_quantitativas_quantitativas =`

`3x3 table`

	Idade	Filhos	P10
Idade	1	0.50305	0.13722
Filhos	0.50305	1	-0.055102
P10	0.13722	-0.055102	1

Figura 15- Person r

²³ Apêndice 2 – página 20 e seguintes.

²⁴ O coeficiente de correlação de Pearson r é uma medida estatística que quantifica a força e a direção da relação linear entre duas variáveis quantitativas. Pode variar entre -1 e 1. Para considerar uma associação forte r tem de estar entre 0,7 e 1, será moderada entre 0,2 e 0,7, e desprezável entre 0 e 0,2.

²⁵ O coeficiente de correlação de Spearman r_s é uma medida estatística que avalia a força e a direção da associação entre duas variáveis ordinais ou quantitativas. Ao contrário do coeficiente de Pearson, que mede relações lineares, o coeficiente de Spearman é baseado nas classificações (ranks) das variáveis. O valor de r_s varia entre -1 e 1. Para considerar uma associação forte r tem de estar entre [0,7-1], será moderada entre [0,2-0,7] e desprezável entre [0-0,2].

²⁶ O coeficiente de Cramer V é uma medida estatística que quantifica a associação entre duas variáveis categóricas em uma tabela de contingência. Ele varia de 0 a 1. Para considerar uma associação forte V tem de estar entre [0,6-1], será moderada entre [0,2-0,6] e desprezável entre [0-0,2]. O coeficiente de Cramer V é especialmente útil para tabelas de contingência maiores que 2x2, fornecendo uma medida de força da associação que é ajustada pelo tamanho da tabela.

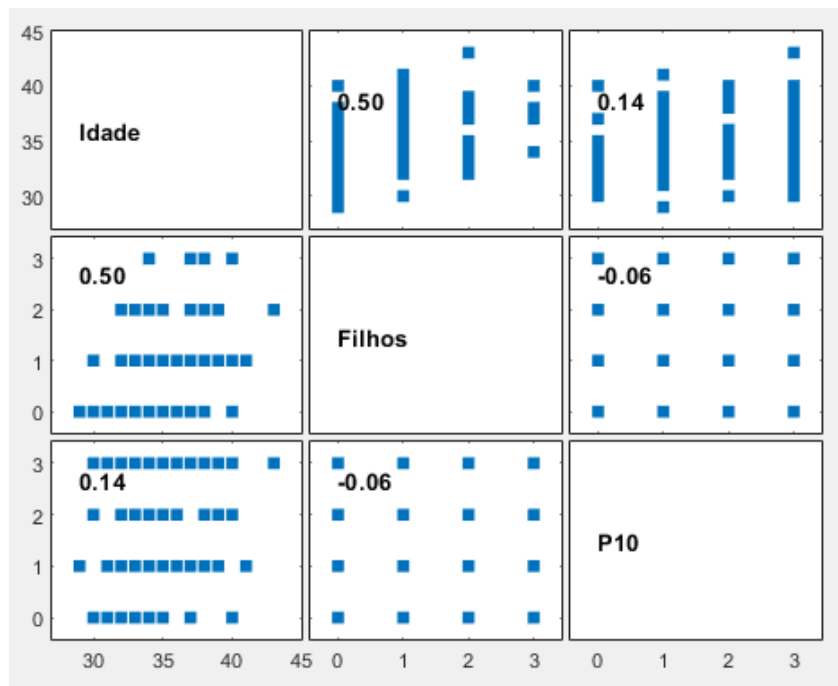


Figura 16- Diagrama de Pearson r

Analisado o diagrama de dispersão, todas as associações são desprezáveis, com a exceção da associação entre as variáveis “Idade” e “Número de Filhos”. Esta associação é moderada e positiva, mas perfeitamente plausível pois, significa que à medida que a idade aumenta, o número de filhos também tende a aumentar. Não se trata de uma relação muito forte, mas é suficientemente significativa para indicar um padrão.

Obtenção da associação entre as variáveis ordinais (DistResTrab27) e as variáveis quantitativas, através do coeficiente de correlação Spearman r_s . Usado para medir o grau de associação entre uma variável ordinal e uma variável ordinal ou quantitativa.

	Idade	Filhos	P10
DistResidTrabalho	-0.040901	-0.046976	0.12059

Figura 17- Spearman r_s

Analisado o resultado, o coeficiente de correlação, todas as associações são desprezáveis, pois estão abaixo de 0,2.

²⁷ Distância entre a residência e o local de trabalho.

4.3.2.2 Obtenção da associação entre todas as variáveis através do coeficiente Cramer V . Usado para medir o grau de associação entre uma variável nominal e uma variável nominal, ordinal ou quantitativa.

❖ Associações das variáveis nominais com as nominais:

associacoes_nominais_nominais =

28x28 table

	Genero	EstadoCiv	DistritoResid	QEsp	DesFun	UEO	P11	P13	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34
Genero	1	0.062753	0.30741	0.58315	0.011736	0.81314	0.051981	0.02414	0.15618	0.078149	0.2455	0.19489	0.17537	0.14265	0.26379	0.17475	0.10461	0.35382	0.18822	0.07874	0.13401	0.10142	0.12352	0.1741	0.073047	0.1872	0.18673	0.14084
EstadoCiv	0.062753	1	0.33566	0.28987	0.15801	0.62663	0.13935	0.090213	0.19758	0.21767	0.22774	0.15667	0.10323	0.1914	0.14564	0.098052	0.19366	0.1627	0.28954	0.18422	0.15622	0.18939	0.15403	0.19233	0.17618	0.1409	0.1307	0.17767
DistritoResid	0.30741	0.33566	1	0.33661	0.43355	0.83011	0.34123	0.30958	0.36552	0.29441	0.38375	0.41653	0.38206	0.35681	0.36589	0.35286	0.2993	0.32484	0.41701	0.39616	0.31204	0.35277	0.38302	0.33483	0.36615	0.37875	0.34155	0.39782
QEsp	0.58315	0.28987	0.33661	1	0.50161	0.87553	0.37514	0.43654	0.25803	0.20518	0.36085	0.34963	0.2607	0.25471	0.26929	0.28799	0.24146	0.29245	0.28901	0.18032	0.3393	0.24262	0.29284	0.2624	0.31933	0.30176	0.27088	0.32063
DesFun	0.011736	0.15801	0.43355	0.50161	1	0.86707	0.11164	0.074796	0.25748	0.17539	0.16115	0.18652	0.15599	0.089029	0.20525	0.16627	0.22714	0.11899	0.082435	0.10864	0.33076	0.31318	0.17101	0.16224	0.22482	0.12475	0.19739	0.083196
UEO	0.81314	0.62663	0.83011	0.87553	0.86707	1	0.77785	0.78796	0.76208	0.68502	0.7229	0.7338	0.71208	0.68897	0.63636	0.69184	0.6844	0.72426	0.69711	0.70649	0.66819	0.70433	0.69703	0.68233	0.67935	0.69299	0.66932	0.71254
P11	0.051981	0.13935	0.34123	0.37514	0.11164	0.77785	1	0.16187	0.15713	0.12053	0.095821	0.1562	0.063417	0.052396	0.15395	0.17665	0.10225	0.13191	0.22584	0.2695	0.21894	0.13213	0.17628	0.14411	0.053041	0.1238	0.14893	0.10441
P13	0.02414	0.090213	0.30958	0.43654	0.074796	0.78796	0.16187	1	0.17289	0.2333	0.16168	0.086157	0.18903	0.10472	0.23791	0.26011	0.17071	0.2202	0.1067	0.12555	0.26413	0.12186	0.20045	0.23911	0.027385	0.14457	0.087256	0.14806
P15	0.15618	0.19758	0.36552	0.25803	0.25748	0.76208	0.15713	0.17289	1	0.20251	0.28535	0.36352	0.26167	0.19556	0.27495	0.1824	0.21478	0.15582	0.18399	0.21155	0.3302	0.5474	0.29299	0.25738	0.18258	0.31179	0.25531	0.20686
P16	0.078149	0.21767	0.29441	0.20518	0.17539	0.68502	0.12053	0.2333	0.20251	1	0.17825	0.17371	0.20559	0.17777	0.23091	0.15561	0.13047	0.21939	0.2065	0.17576	0.24066	0.25083	0.26061	0.12992	0.20458	0.17887	0.19791	0.15173
P17	0.2455	0.22774	0.38375	0.36085	0.16115	0.7229	0.095821	0.16168	0.28535	0.17825	1	0.31566	0.2935	0.20141	0.1077	0.18956	0.26807	0.19396	0.20482	0.19302	0.15276	0.28825	0.28923	0.22203	0.22622	0.21231	0.21176	0.21134
P18	0.19489	0.15667	0.41653	0.34963	0.18652	0.7338	0.1562	0.086157	0.36352	0.17371	0.31566	1	0.33365	0.19309	0.25071	0.20583	0.13319	0.26709	0.27126	0.21095	0.16853	0.32163	0.36007	0.27228	0.25365	0.31794	0.18118	0.29742
P19	0.17537	0.10323	0.38206	0.2607	0.15599	0.71208	0.063417	0.18803	0.26167	0.20559	0.2935	0.33365	1	0.21072	0.15378	0.16672	0.22672	0.24608	0.16638	0.16624	0.16305	0.2121	0.25692	0.20038	0.25166	0.28152	0.22921	0.17827
P20	0.14265	0.1914	0.35681	0.25471	0.089029	0.68897	0.063396	0.10472	0.19556	0.17777	0.20141	0.19309	0.21072	1	0.19663	0.13973	0.29458	0.22907	0.086	0.20019	0.12224	0.17272	0.15808	0.14685	0.15943	0.13823	0.14922	0.18221
P21	0.26379	0.14564	0.36589	0.26929	0.20525	0.63636	0.15395	0.23791	0.27495	0.23091	0.1077	0.25071	0.15378	0.19663	1	0.23132	0.13785	0.1614	0.17062	0.12468	0.25273	0.18203	0.18251	0.18493	0.16223	0.17029	0.18666	0.093027
P22	0.17475	0.098052	0.35286	0.28799	0.16627	0.69184	0.17665	0.26011	0.1624	0.15561	0.18956	0.20583	0.16672	0.13973	0.23132	1	0.19539	0.30144	0.23598	0.11457	0.21321	0.090306	0.16607	0.1614	0.18883	0.17242	0.13824	0.15175
P23	0.10461	0.19366	0.2993	0.24146	0.22714	0.6844	0.10225	0.17071	0.21478	0.13047	0.26807	0.13319	0.22672	0.29458	0.13785	0.19539	1	0.37618	0.15473	0.23323	0.20347	0.23397	0.12936	0.1305	0.18082	0.20973	0.1218	0.20783
P24	0.35382	0.1627	0.32484	0.29245	0.11899	0.72426	0.13191	0.2202	0.15582	0.21939	0.19396	0.26709	0.24608	0.22987	0.1614	0.30144	0.37618	1	0.24194	0.23398	0.18152	0.2058	0.21281	0.21228	0.2035	0.20734	0.1424	0.17024
P25	0.18822	0.28954	0.41701	0.28901	0.082435	0.69711	0.22584	0.1067	0.18399	0.2065	0.20482	0.27126	0.16638	0.086	0.17062	0.23598	0.15473	0.24194	1	0.1841	0.19927	0.19636	0.15212	0.19773	0.19005	0.18349	0.19599	0.20038
P26	0.07874	0.18422	0.39616	0.18032	0.10864	0.70649	0.2695	0.12555	0.21155	0.17576	0.19302	0.21095	0.16624	0.20019	0.12468	0.11457	0.23323	0.23398	0.1841	1	0.16123	0.30581	0.17815	0.16017	0.18017	0.17586	0.26121	0.17405
P27	0.13401	0.15622	0.31204	0.3393	0.33076	0.68819	0.21894	0.28413	0.3302	0.24066	0.15276	0.16853	0.16305	0.12224	0.25273	0.21321	0.20347	0.18152	0.19927	0.16123	1	0.41526	0.15263	0.16137	0.18909	0.18086	0.18916	0.13545
P28	0.10142	0.18939	0.35277	0.24262	0.31318	0.70433	0.13213	0.12186	0.5474	0.25083	0.28825	0.32163	0.2121	0.17272	0.18203	0.090306	0.23397	0.2058	0.19636	0.30581	0.41526	1	0.26059	0.30859	0.2493	0.24765	0.23765	0.18494
P29	0.12352	0.15403	0.38302	0.29284	0.12101	0.69703	0.17628	0.20045	0.29299	0.26061	0.28923	0.36007	0.25692	0.15888	0.18251	0.16607	0.12936	0.21281	0.15212	0.17815	0.15263	0.26059	1	0.33937	0.34796	0.34346	0.24577	0.28749
P30	0.1741	0.19233	0.33483	0.2624	0.16224	0.68283	0.14411	0.23911	0.25738	0.12992	0.22203	0.27228	0.20038	0.14685	0.18493	0.1614	0.1305	0.21228	0.19773	0.16017	0.16137	0.30859	0.33937	1	0.32795	0.33687	0.30911	0.2593
P31	0.073047	0.17618	0.36615	0.31933	0.22482	0.67935	0.053041	0.027385	0.18258	0.20458	0.22622	0.25365	0.25166	0.15943	0.16223	0.18883	0.18082	0.2035	0.19005	0.18017	0.18909	0.2493	0.34796	0.32795	1	0.40813	0.33208	0.42643
P32	0.1872	0.1409	0.37875	0.30176	0.12475	0.69299	0.1238	0.14457	0.31179	0.17887	0.21231	0.31794	0.28152	0.13823	0.17029	0.17242	0.20973	0.20734	0.18349	0.17586	0.16086	0.24765	0.34346	0.33687	0.40813	1	0.24677	0.47727
P33	0.18673	0.1307	0.34155	0.27088	0.19739	0.66932	0.14893	0.087256	0.25531	0.19791	0.21176	0.18118	0.12218	0.18866	0.13824	0.1218	0.1424	0.19599	0.26211	0.16916	0.23765	0.24577	0.30911	0.33208	0.24677	1	0.24961	1
P34	0.14084	0.17767	0.39782	0.32063	0.083196	0.71254	0.10441	0.14806	0.20686	0.15173	0.21134	0.29742	0.17827	0.18221	0.093027	0.15175	0.20783	0.17024	0.20038	0.17405	0.13545	0.18494	0.28749	0.2593	0.42643	0.47727	0.24961	1

Figura 18- Aplicação do coeficiente de Cramer V

A matriz apresenta o resultado da aplicação do coeficiente de Cramer V , que mede a associação entre todas as variáveis nominais. Assim sendo, pode-se concluir que existem:

Associações fortes:

- A variável U/E/O de prestação de serviço em associação forte com todas as restantes. Isto sugere que a unidade, estabelecimento ou órgão em que os militares prestam serviço, pode desempenhar um papel fundamental em diversas características dos participantes.
- Género com Quadro Especial: pode indicar um certo grau de segmentação de género em diferentes áreas de especialização, possivelmente devido a tendências históricas, culturais ou de aptidão.
- Pergunta 15²⁸ com a Pergunta 28²⁹: ambas perguntas são do bloco de motivação. Uma associação forte entre essas duas questões indica uma ligação consistente entre os diferentes aspetos da motivação dos participantes, sugerindo que a realização numa determinada área pode estar fortemente conectada ao envolvimento e identificação na organização.
- Desempenho de Funções com Quadro Especial: a associação forte entre o desempenho de funções e o quadro especial sugere que as diferentes áreas de especialização no

²⁸ Pergunta 15: “Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização”.

²⁹ Pergunta 28: “Identifico-me com a função que desempenho”.

contexto militar estão fortemente ligadas aos tipos de tarefas que os participantes realizam, o que é esperado, dada a especialização inerente às diferentes áreas.

❖ Associações das variáveis nominais com as ordinais:

```
associacoes_nominiais_ordinais =
```

28x1 [table](#)

	DistResidTrabalho
Genero	0.12876
EstadoCiv	0.21944
DistritoResid	0.48801
QEsp	0.26399
DesFun	0.15218
UEO	0.71121
P11	0.15467
P13	0.040886
P15	0.19567
P16	0.19667
P17	0.1785
P18	0.10427
P19	0.1627
P20	0.142
P21	0.13051
P22	0.15267
P23	0.089478
P24	0.1277
P25	0.15212
P26	0.18106
P27	0.1657
P28	0.18786
P29	0.12484
P30	0.1515
P31	0.22994
P32	0.22798
P33	0.14492
P34	0.16013

Figura 19- Associação nominais-ordinais

A imagem mostra uma tabela de correlações entre várias variáveis nominais (e algumas variáveis ordinais) com a variável “DistResidTrabalho”.

Associação forte:

- “UEO” tem uma correlação forte com “DistResidTrabalho”, indicando uma forte associação. Isso pode significar que o tipo de unidade ou ocupação tem uma grande influência na distância entre a residência e o trabalho.

❖ Associações das variáveis nominais com as quantitativas:

associacoes_nominais_quantitativas =

28×3 [table](#)

	Idade	Filhos	P10
Genero	0.16031	0.14055	0.13215
EstadoCiv	0.29439	0.36797	0.17601
DistritoResid	0.37107	0.37439	0.34414
QEsp	0.31833	0.26215	0.33443
DesFun	0.23986	0.12596	0.16212
UEO	0.65955	0.70173	0.71508
P11	0.21559	0.14827	0.047776
P13	0.12639	0.1473	0.21599
P15	0.28158	0.13895	0.13204
P16	0.21626	0.21648	0.1705
P17	0.27328	0.16385	0.12307
P18	0.30408	0.23899	0.14993
P19	0.24517	0.19068	0.16972
P20	0.35716	0.15046	0.17631
P21	0.26024	0.13829	0.15542
P22	0.23662	0.19118	0.15528
P23	0.26675	0.13647	0.17107
P24	0.17207	0.18251	0.15136
P25	0.23199	0.16002	0.13009
P26	0.26328	0.16124	0.14215
P27	0.18223	0.11698	0.18513
P28	0.20725	0.18393	0.075663
P29	0.30554	0.16022	0.21121
P30	0.27451	0.18166	0.09116
P31	0.32957	0.11688	0.16887
P32	0.27654	0.22023	0.17497
P33	0.27253	0.20758	0.15303
P34	0.22483	0.18362	0.17969

Figura 20- Associações nominais-quantitativas

Analisados os resultados dos coeficientes de associação entre as variáveis quantitativas e as nominais, há a realçar o seguinte:

Associações fortes:

- Variável “Idade” tem associação forte com a variável “UEO”. Isto indica que as diferentes “UEO” têm uma composição etária bem distinta, sugerindo que certas unidades podem ser compostas predominantemente por militares de faixas etárias específica.
- Variável “Filhos³⁰” tem igualmente associação forte com a variável “UEO”, isso indica que diferentes UEO têm uma composição etária bem distinta, sugerindo que certas unidades podem ser compostas predominantemente por militares de faixas etárias específicas, mas também, quanto mais perto se encontra a residir do local de trabalho, mais estabilidade familiar existe e, por conseguinte, mais condições existem para ter um agregado familiar mais numeroso. Apesar de serem associações moderadas, existe obviamente relação desta variável com a “Estado Civil” e a “Distrito de residência”.

³⁰ Número de filhos.

- Variável “P10³¹” tem também tem associação forte com a variável “UEO”. Isso indica que as respostas à questão 10 estão fortemente relacionadas com a unidade onde o militar serve.

Associações moderadas com Quadro Especial e com distrito de residência. Quanto mais perto for da zona onde reside, mais predisposição há para se frequentar formações.

4.3.3 Obtenção de mapa de calor com cruzamento de todas as variáveis

4.3.3.1 Observações Principais:

- ❖ As cores no mapa de calor indicam a intensidade da correlação:
 - Valores próximos de 1 (tons vermelhos) indicam uma correlação positiva forte.
 - Valores próximos de -1 (tons azuis escuros) indicam uma correlação negativa forte.
 - Valores próximos de 0 (tons claros – branco) indicam uma correlação fraca ou inexistente.
- ❖ Associações Interessantes:
 - Pode-se notar algumas correlações moderadas (na faixa de 0,2 a 0,6), como as que se apresentaram anteriormente.
 - As variáveis associadas à motivação e percepção de stress têm algumas correlações interessantes que serão apresentadas mais à frente, pois são fatores se influenciam mutuamente.

³¹ Pergunta 10: “Quantos cursos de especialização de âmbito militar já frequentou?”.

4.3.3.2 Correlações no bloco de questões relativos à motivação.

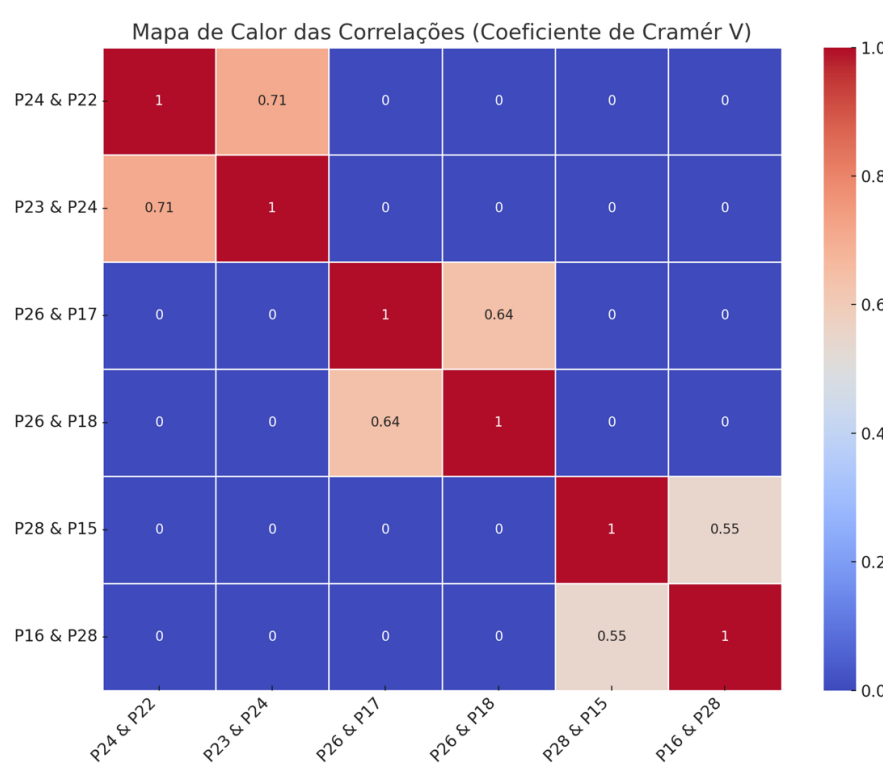


Figura 21- Correlações dos fatores de motivação (Cramer)

Com base no mapa de calor das correlações dos fatores de motivação, podemos observar alguns pontos que mostram correlações mais significativas, conforme se descrevem de seguida:

- ❖ P24 (Necessidade de crescimento) e P22 (Perspetivas de carreira) (0,78):

Este valor indica uma forte associação entre a necessidade de crescimento na função (P24) e a importância das perspetivas de carreira (P22). Reflete que os participantes que têm um alto desejo de crescimento são, em sua maioria, motivados por perspetivas de avanço na carreira. Isso é reforçado pelo facto de muitos responderem "Com frequência" ou "Muita importância" às questões relacionadas ao crescimento e perspectiva de carreira, mostrando um desejo coletivo por desenvolvimento.

- ❖ P23 (Funções com maior responsabilidade) e P24 (Necessidade de crescimento) (0,71):

A correlação entre assumir funções com maior responsabilidade (P23) e a necessidade de crescer (P24) demonstra que esses fatores estão intimamente ligados, sugerindo que aqueles que desejam mais responsabilidades também procuram constantemente por crescimento. As respostas mostram que muitos querem desempenhar funções de maior responsabilidade "Com frequência", refletindo uma busca por desafios que contribuam para seu crescimento profissional.

- ❖ P26 (Grande motivação), P17 (Feedback) e P18 (Desenvolvimento dos objetivos):

Coeficiente de Cramer V entre P26 e P17: 0,68; Entre P26 e P18: 0,64. Esses valores indicam uma associação moderada entre a motivação dos participantes (P26) e o feedback recebido (P17), bem como o apoio organizacional para o desenvolvimento dos objetivos profissionais (P18). Isso demonstra que o feedback e o apoio são fatores importantes para a motivação, mas que podem ser melhorados para um impacto maior. Muitos indicaram que "Com frequência" o feedback contribui como fator motivacional e que a organização permite o desenvolvimento de seus objetivos "Algumas vezes". Isso indica que, embora haja alguma influência positiva, ainda existe espaço para melhorias no suporte organizacional para maximizar a motivação dos participantes.

❖ P28 (Identificação com a função) e P15 (Realização no trabalho) (0,75):

A correlação forte entre identificação com a função (P28) e a realização no trabalho (P15) mostra que, para muitos militares, o alinhamento entre suas expectativas e as funções desempenhadas é um fator chave para a satisfação e realização profissional. A maioria indicou que se identifica com a função "Algumas vezes", o que também é refletido na realização, que aparece "Algumas vezes" como a resposta mais comum. Isso sugere que a organização poderia se beneficiar em trabalhar na adaptação das funções ao perfil dos militares para aumentar a satisfação.

✓ Resumindo:

- Necessidade de crescimento e perspectivas de carreira são os principais motores de motivação. Os participantes desejam crescer e veem perspectivas de carreira como cruciais para sua motivação.
- Feedback e desenvolvimento dos objetivos são fatores moderadamente positivos que contribuem para a motivação, mas precisam ser aprimorados para sustentar uma motivação mais consistente.
- Identificação com a função e realização no trabalho estão relacionadas, mostrando a importância do alinhamento entre as expectativas dos militares e suas atividades.

4.3.3.3 Correlações no bloco de questões relativos à percepção de stress.

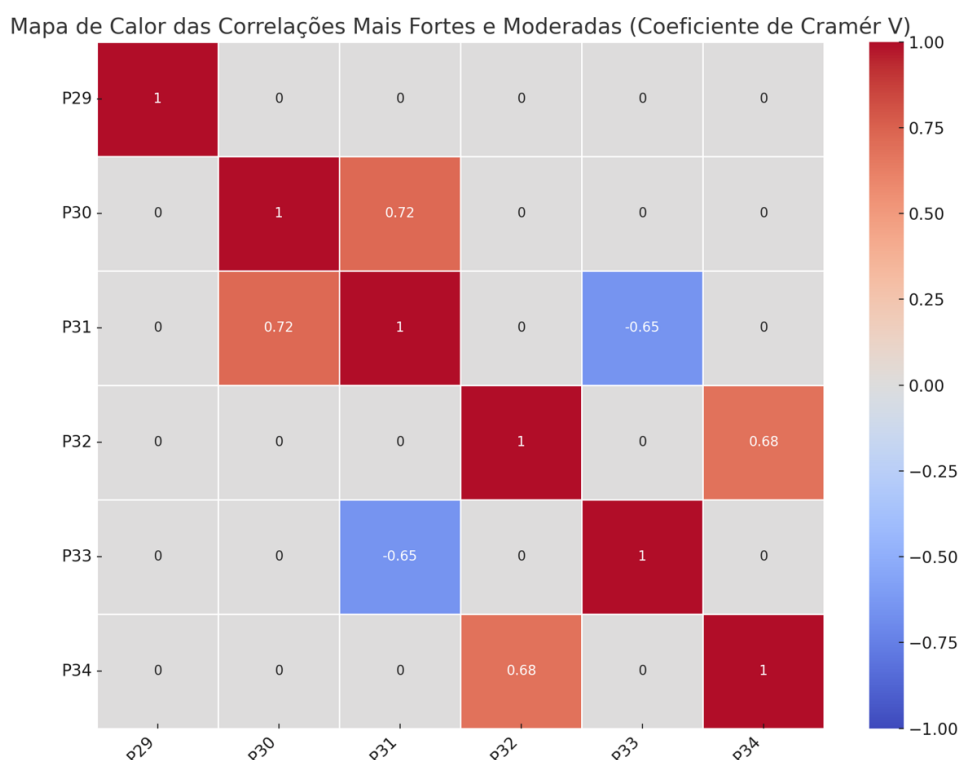


Figura 22- Correlação entre questões relativas à percepção de stress

Com base no mapa de calor e na matriz de correlação, podemos observar algumas correlações significativas entre os fatores de percepção de stress:

- ❖ P30 (Incapacidade de controlar coisas importantes) e P31 (Nervoso(a) ou stressado(a)) (0,72): existe uma correlação forte entre sentir-se incapaz de controlar coisas importantes e sentir-se nervoso(a) ou stressado(a). Isso sugere que a sensação de falta de controlo está fortemente associada ao nível de stress percebido pelos participantes.
- ❖ P32 (Incapacidade de fazer todas as coisas) e P34 (Incapacidade de controlar o tempo) (0,68): há uma forte correlação entre a incapacidade de realizar todas as tarefas (P32) e o sentimento de não conseguir controlar o próprio tempo (P34). Isso demonstra que problemas na gestão do tempo têm um impacto significativo na capacidade dos militares de cumprir suas obrigações.
- ❖ P33 (Capacidade de controlar irritações) e P31 (Nervoso(a) ou stressado(a)) (-0,65): existe uma correlação negativa forte entre a capacidade de controlar as irritações (P33) e sentir-se nervoso(a) ou stressado(a) (P31). Isso sugere que os militares que são mais capazes de controlar suas irritações tendem a sentir menos stress.

✓ Resumindo:

- A falta de controlo das tarefas está fortemente associada ao nível de stress.
- falta de controlo do tempo indica que problemas na gestão do tempo afetam significativamente a capacidade dos militares de cumprir as suas obrigações.
- Quem controla melhor as irritações tende a sentir menos stress.

4.3.3.4 Correlações observadas entre os fatores de percepção de stress e de motivação.

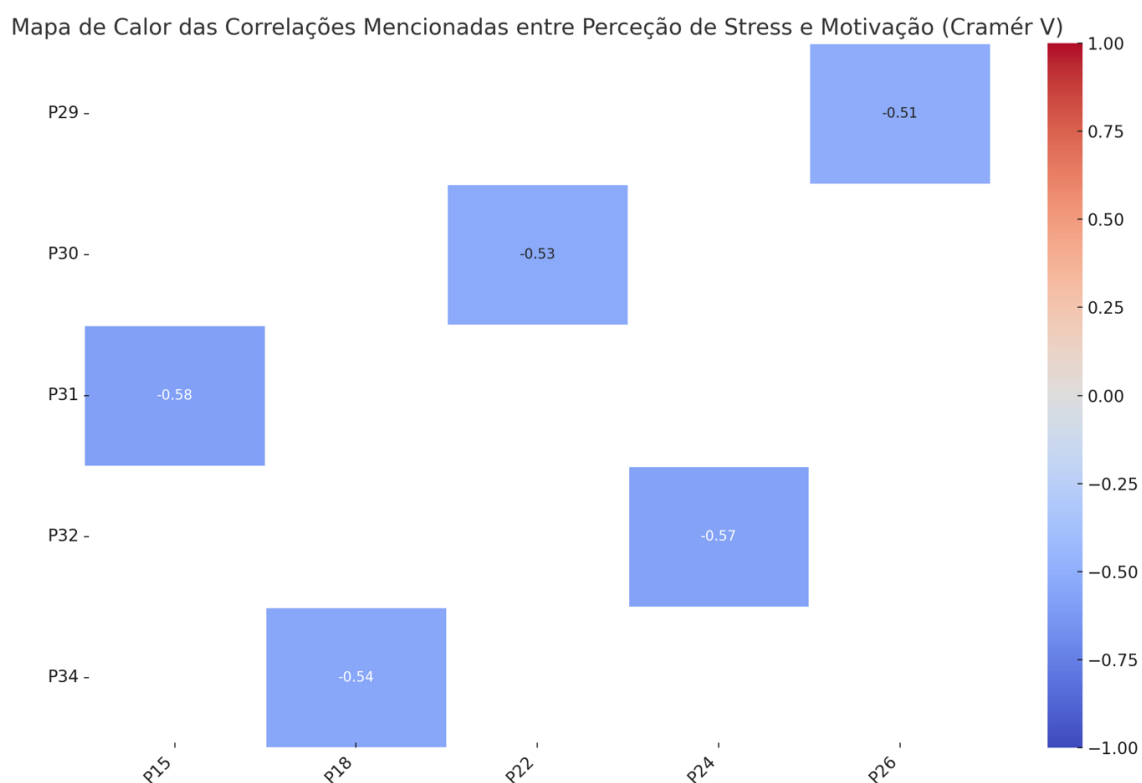


Figura 23- Correlações entre Motivação e Percepção de stress

Com base no mapa de calor e na matriz de correlação (coeficiente Cramer V), podemos observar algumas correlações significativas entre os fatores de percepção de stress e os de motivação, contudo são apenas moderadas.

- ❖ Sentir-se nervoso ou stressado (P31) correlaciona-se negativamente com a realização nas funções (P15), sugerindo que níveis mais altos de stress reduzem a realização no trabalho.
- ❖ A incapacidade de controlar o tempo (P34) está associada a uma percepção reduzida de apoio organizacional ao desenvolvimento dos objetivos profissionais (P18).
- ❖ O aborrecimento com acontecimentos inesperados (P29) está relacionado com uma diminuição na motivação geral (P26).
- ❖ A incapacidade de concluir todas as tarefas (P32) está negativamente correlacionada com a motivação para crescimento na função (P24).

- ❖ A falta de controlo sobre aspetos importantes da vida (P30) afeta negativamente a motivação associada às perspetivas de carreira (P22).

4.3.3.5 Correlações entre as variáveis de caracterização demográfica e os fatores de motivação.

Mapa de Calor das Correlações Significativas entre Caracterização Demográfica e Motivação (Cramér $V \geq |0.55|$)

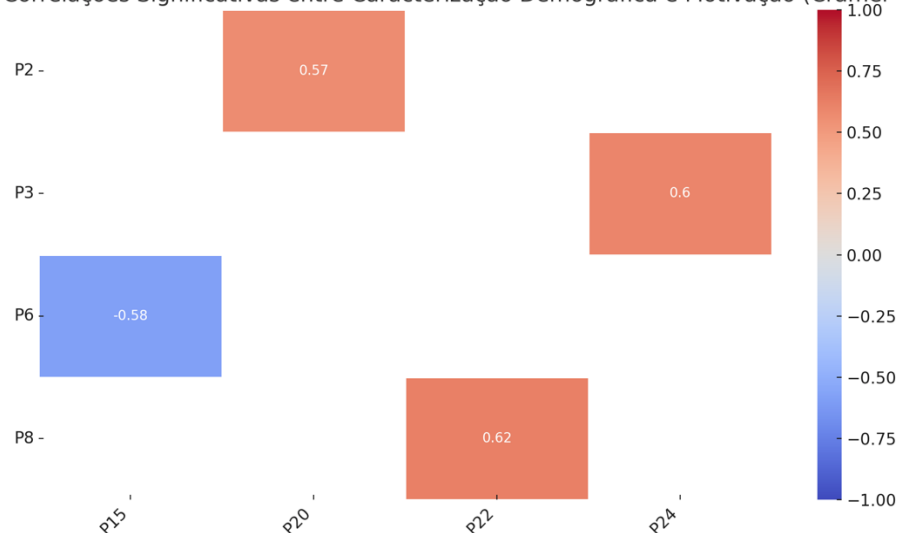


Figura 24- Correlações entre demografia e motivação

As correlações mais fortes entre as variáveis de caracterização demográfica (P1 a P9) e os fatores de motivação (P15 a P28), com base na matriz de correlação apresentada são as que se indicam:

- ❖ P3 (Estado civil) e P24 (Necessidade de crescer na função) (0,6): a correlação entre o estado civil dos militares e a necessidade de crescer na função sugere que o estado civil pode estar associado ao desejo de crescimento profissional. Pode ser que militares casados ou com mais responsabilidades familiares sintam uma maior necessidade de progredir na carreira.
- ❖ P8 (Desempenho de funções) e P22 (Perspetivas de carreira são importantes) (0,62): existe uma correlação forte entre o tipo de funções desempenhadas pelos militares e a importância atribuída às perspetivas de carreira. Isso indica que o tipo de função desempenhada pode influenciar as expectativas e a motivação para progredir na carreira.

✓ Resumindo:

O estado civil dos militares está associado ao desejo de crescer na função. O tipo de função desempenhada pelos militares está fortemente correlacionado com a motivação para o avanço na carreira.

4.3.3.6 Correlações entre as variáveis de caracterização demográfica e os fatores de percepção de stress.

Mapa de Calor das Correlações Significativas entre Caracterização Demográfica e Percepção de Stress (Cramér V $\geq$ |0.55|)

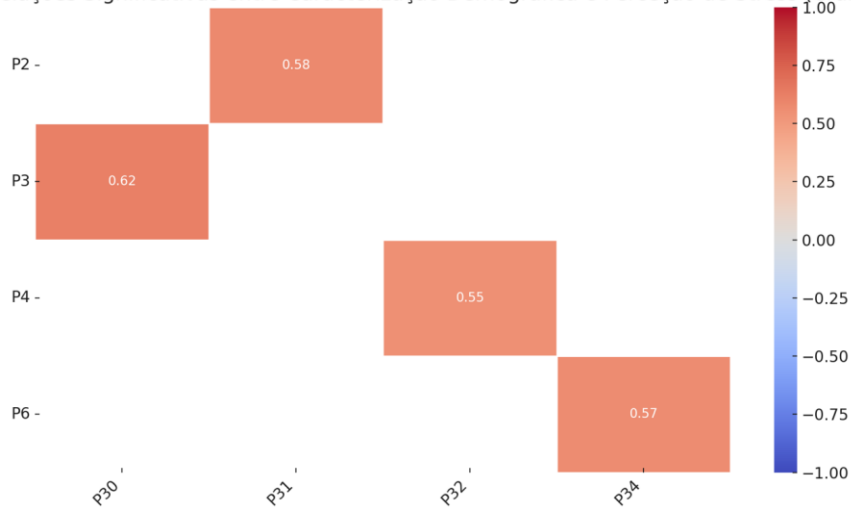


Figura 25- Correlações entre demografia e percepção de stress

A correlação mais significativa entre as características demográficas e percepção de stress é a seguinte:

- ❖ P3 (Estado civil) e P30 (Incapacidade de controlar coisas importantes) (0,62): o estado civil dos militares está fortemente associado à incapacidade de controlar coisas importantes. Isso pode indicar que militares casados ou com responsabilidades familiares enfrentam maiores dificuldades em manter o controlo sobre os aspetos importantes da sua vida, o que aumenta o stress.

5. Discussão

5.1 Revisão das hipóteses

Nesta secção, vamos rever cada uma das hipóteses formuladas e compará-las com os resultados obtidos. Isto permite analisar se os dados recolhidos apoiam ou refutam as hipóteses, fornecendo uma visão crítica sobre os resultados:

- Hipótese 1 (H1): O processo de identificação de talento está fortemente associado ao desempenho funcional e às características demográficas dos militares.
- ✓ Produto: Os dados revelaram associações moderadas entre o desempenho funcional, idade, estado civil e a identificação como talento. As correlações obtidas sugerem uma relação significativa, mas não determinante, entre as características demográficas e o processo de identificação. Podemos considerar que esta hipótese foi parcialmente corroborada.
- Hipótese 2 (H2): A perceção de oportunidades de desenvolvimento e de progressão na carreira influencia positivamente a motivação dos militares identificados como talentos.
- ✓ Produto: Os militares que percecionam mais oportunidades de progressão apresentaram níveis de motivação mais elevados, de acordo com os coeficientes de correlação. Estes resultados confirmam a hipótese, sublinhando a importância do desenvolvimento contínuo para a motivação.
- Hipótese 3 (H3): A adequação das práticas de avaliação de desempenho é fundamental para identificar e desenvolver talentos, afetando diretamente a retenção dos militares mais qualificados.
- ✓ Produto: As avaliações periódicas foram identificadas como insuficientemente motivadoras, com espaço para melhoria. Os resultados indicam que a hipótese é parcialmente suportada, pois existe um impacto importante da adequação das avaliações, embora o efeito atual possa não estar a ser eficaz na identificação e desenvolvimento de talento.

5.2 Interpretação dos resultados

Os resultados obtidos no capítulo 4 fornecem insights fundamentais sobre os fatores que influenciam a identificação, desenvolvimento e retenção de talento no Exército. Nesta secção, vamos interpretar os resultados, contextualizando-os com a literatura relevante e analisando os seus significados para a gestão de talento.

5.2.1 Identificação de talento e características demográficas

Os resultados indicam que há uma associação significativa, embora moderada, entre as características demográficas dos militares e o processo de identificação de talento (H1). Estes dados sugerem que as características demográficas têm um impacto relevante na forma como os militares são percebidos em termos de potencial de talento.

A associação entre a idade e a identificação como talento confirma as conclusões de Dutra (2004), que destaca que o ciclo de vida e a experiência acumulada são elementos críticos no desenvolvimento de competências estratégicas. Neste contexto, pode-se identificar que o Exército parece reconhecer, ainda que de forma não sistemática, o valor da maturidade e da experiência no desempenho das funções.

Além disso, a associação entre o estado civil e a identificação como talento pode estar relacionada com a percepção de estabilidade pessoal, frequentemente valorizada em contextos organizacionais que requerem compromisso e resiliência, como é o caso da carreira militar (Camara *et al.*, 2016). Este resultado sugere que os militares casados ou em união de facto podem ser percebidos como mais propensos a contribuir com estabilidade e continuidade para a organização, reforçando a necessidade de políticas que apoiem a conciliação entre a vida pessoal e profissional, especialmente em carreiras com elevadas exigências de disponibilidade.

5.2.2 Oportunidades de desenvolvimento e motivação dos talentos

Os resultados da análise bivariada indicam uma correlação positiva entre as oportunidades de desenvolvimento e a motivação dos militares identificados como talentos (H2). Tal como salientado por Rego *et al.* (2015), a percepção de crescimento profissional é uma das principais forças motivacionais que incentivam os colaboradores a permanecerem comprometidos com a organização. No contexto militar, esta motivação parece particularmente ligada à capacidade de os militares visualizarem uma progressão de carreira que seja alicerçada na valorização do seu desempenho e competências.

A evidência de que perspectivas de carreira são importantes para a motivação da maioria dos militares sugere que os planos de uma carreira clara e estruturada desempenham um papel fundamental no envolvimento dos colaboradores. Estes resultados estão em consonância com a abordagem de Armstrong (2016) à Gestão de Recursos Humanos, que sublinha a importância de oferecer vias de progressão que alinhem as aspirações individuais com as necessidades organizacionais. No Exército, proporcionar oportunidades de desenvolvimento contínuo é essencial para manter os talentos motivados, reduzindo a intenção de turnover e aumentando o compromisso organizacional.

5.2.3 Progressão hierárquica e alinhamento de competências

Uma das hipóteses investigadas no estudo era a de que os militares identificados como talentos teriam maior probabilidade de alcançar níveis superiores na hierarquia devido ao alinhamento entre competências e oportunidades de carreira (H3). Os resultados mostram que existe, de facto, uma relação entre o reconhecimento de talento e as oportunidades de progressão, embora esta relação esteja condicionada pela própria estrutura hierárquica do Exército e pelas limitações dos Quadros Especiais.

Este resultado reforça a importância do alinhamento entre competências individuais e necessidades organizacionais. No entanto, as limitações da estrutura hierárquica, tal como identificado por Santos (2017), apontam para a necessidade de um sistema de progressão mais flexível que permita reconhecer e promover talento de acordo com o mérito e não apenas com o tempo de serviço. Esta rigidez estrutural pode estar a limitar o potencial de crescimento dos militares identificados como talentos, levando a que muitos se sintam desmotivados ou até considerem a saída da instituição.

5.2.4 Avaliação de desempenho e identificação de talento

No que se refere à avaliação de desempenho e à sua adequação para identificar e desenvolver talentos (H4), os resultados mostraram que as práticas avaliativas atuais não são suficientemente motivadoras para os militares, com 77% dos participantes afirmando que quase nunca se sentem motivados pelas avaliações periódicas. Este resultado sugere uma desconexão entre as práticas de avaliação e as expectativas dos militares, reforçando a necessidade de uma revisão profunda dos sistemas de avaliação de desempenho no Exército.

Gallardo-Gallardo *et al.* (2015) defendem que as avaliações de desempenho devem ser orientadas para o desenvolvimento contínuo dos talentos, permitindo que os colaboradores compreendam claramente quais são as suas áreas de melhoria e quais são as oportunidades de crescimento. No contexto militar, um sistema avaliativo focado em fornecer feedback construtivo e metas claras de progressão pode não só aumentar a motivação, mas também assegurar que os talentos são retidos e devidamente desenvolvidos. A motivação reportada pelos participantes, apesar de alta, é comprometida pela perceção de um sistema avaliativo ineficaz, sugerindo que a adequação das práticas de avaliação de desempenho é uma variável crítica para a retenção dos talentos.

5.2.5 Stress e motivação

Os resultados indicaram também uma correlação negativa entre a perceção de stress e a motivação. Por exemplo, militares que relataram incapacidade de controlar o tempo também apresentaram menor motivação associada ao desenvolvimento de objetivos profissionais. Esta

relação está de acordo com os estudos de Ribeiro & Marques (2009), que identificam o stress ocupacional como um dos principais fatores que prejudicam o compromisso e a satisfação dos colaboradores.

A incapacidade de lidar com o stress, identificada em cerca de 40% dos participantes, revela que muitos militares experienciam uma sobrecarga significativa de responsabilidades. Esta situação é exacerbada pela distância entre residência e trabalho, que também se correlaciona negativamente com a realização nas funções desempenhadas. Estes resultados sugerem que uma abordagem integrada de gestão do stress, que inclua suporte emocional e maior flexibilidade no local de trabalho, pode ser uma estratégia eficaz para melhorar a motivação e o desempenho dos militares identificados como talentos.

5.2.6 Relação entre motivação e progressão de carreira

Foi possível verificar que a motivação para assumir funções de maior responsabilidade está intimamente ligada ao desejo de crescimento. Esta relação sugere que os militares que procuram desafios e responsabilidades adicionais tendem a ser aqueles que mais se identificam com a sua função e que estão mais motivados para evoluir profissionalmente. (Chiavenato, 2005), a motivação para o crescimento é um dos principais motores do desempenho elevado. No contexto militar, tal como nos contextos organizacionais tradicionais, os indivíduos que se sentem reconhecidos e que têm oportunidade de desenvolver as suas competências são mais propensos a contribuir positivamente para a organização.

O facto de apenas 20% dos militares desejarem alcançar o topo da hierarquia militar também aponta para a existência de uma barreira percecionada que limita as ambições dos militares, possivelmente resultante de uma falta de clareza sobre as formas de progressão. Esta barreira pode ser reduzida com programas de mentoria e planos de carreira transparentes, que ajudem os militares a visualizar um caminho concreto para alcançar níveis superiores de responsabilidade.

5.2.7 Contexto organizacional e identificação de talento

Por fim, a análise mostrou uma forte associação entre a unidade de prestação de serviço (U/E/O) e diversas características dos militares. Isto indica que o contexto organizacional e o ambiente de trabalho desempenham um papel crucial na experiência dos militares e na sua identificação como talento. O alinhamento das características da unidade com o perfil dos militares permite criar uma identidade de grupo e fortalecer o compromisso organizacional, fatores essenciais para a retenção de talentos (Camara *et al.*, 2016).

5.3 Respostas às questões de investigação

Os resultados apresentados no capítulo anterior proporcionam uma base consistente para responder às questões de investigação propostas inicialmente. Estas questões procuraram esclarecer como diferentes fatores influenciam a identificação, desenvolvimento e retenção de talento no âmbito militar, bem como fornecer direções para o desenvolvimento das práticas de gestão de recursos humanos no Exército.

Questão 1: De que forma as características demográficas dos militares influenciam o processo de identificação de talento no contexto militar? Existe uma associação clara entre essas características e o desempenho funcional dos militares?

Os resultados indicaram uma associação significativa, embora moderada, entre algumas características demográficas dos militares como idade e estado civil e a identificação de talento. Em particular, observou-se que militares com maior antiguidade são frequentemente identificados como talentos, o que está alinhado com a literatura que sublinha o valor da maturidade e da experiência na aquisição de competências estratégicas (Dutra, 2004). Também foi encontrada uma relação entre o estado civil e a perceção de estabilidade pessoal, o que, no contexto militar, pode ser visto como um indicativo de compromisso e resiliência (Camara *et al.*, 2016).

Essas características demográficas podem, portanto, influenciar o processo de identificação de talento, sendo percebidas como atributos desejáveis para uma carreira bem-sucedida. No entanto, a associação entre essas características e o desempenho funcional foi menos evidente. Os dados sugerem que, apesar de haver uma tendência para identificar militares mais antigos e casados como talentos, isto não significa necessariamente que estes militares apresentem um desempenho funcional superior. Assim, fica claro que há a necessidade de se considerar tanto fatores demográficos quanto o desempenho real ao identificar talentos.

Questão 2: Em que medida as oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira impactam a motivação dos militares identificados como talentos? A perceção dessas oportunidades aumenta o seu compromisso e envolvimento com a organização?

Os resultados da análise bivariada confirmaram uma relação positiva entre as oportunidades de desenvolvimento e a motivação dos militares identificados como talentos. Como salientado por Rego *et al.* (2015), a perceção de crescimento é um dos principais fatores de motivação, e este estudo mostrou que as oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira contribuem significativamente para o compromisso dos militares com a organização.

Os militares que percebem que têm oportunidades reais de crescimento tendem a estar mais envolvidos e motivados. Esta correlação está em consonância com as práticas recomendadas por Armstrong (2016), que defende a importância de oferecer formas claras de progressão que alinhem

as aspirações individuais com os objetivos da organização. No contexto militar, proporcionar desenvolvimento contínuo parece ser essencial para garantir níveis elevados de motivação e reduzir a intenção de turnover, promovendo um maior compromisso organizacional.

Questão 3: De que modo as práticas impactam no desempenho e podem ser otimizadas para identificar e desenvolver talentos dentro do Exército? Qual é o impacto dessas práticas na retenção dos militares mais qualificados?

Os dados indicam que as práticas de avaliação de desempenho atualmente empregadas não têm um efeito motivador suficiente sobre os militares, com 77% dos participantes afirmando que quase nunca se sentem motivados pelas avaliações periódicas. Este resultado destaca a necessidade de uma revisão abrangente das práticas de avaliação no Exército, uma vez que a desconexão entre o sistema de avaliação e as expectativas dos militares pode comprometer a retenção dos mais qualificados.

Gallardo-Gallardo *et al.* (2015) afirmam que as avaliações de desempenho devem ser focadas no desenvolvimento e na melhoria contínua, fornecendo feedback construtivo e metas claras de crescimento. No contexto militar, é crucial que o sistema de avaliação seja adaptado para reconhecer efetivamente os talentos, oferecer planos de desenvolvimento personalizados e promover uma cultura de feedback contínuo. Isso não apenas aumenta a motivação dos talentos identificados, mas também contribui para a retenção ao reforçar a percepção de valorização e de um futuro promissor dentro da organização.

5.4 Implicações práticas e recomendações

Os resultados obtidos fornecem uma base sólida para a formulação de implicações práticas e recomendações com vista à melhoria da gestão de talento no Exército. A seguir, são discutidas algumas das implicações mais relevantes e apresentadas recomendações que se alinham com as áreas identificadas como críticas para a identificação, desenvolvimento e retenção de talentos.

✓ Melhoria do processo de identificação de talento

A associação entre características demográficas e o processo de identificação de talento sugere que certos aspectos pessoais, como idade e estado civil, ou outros, sejam considerados para identificar talentos. Embora seja importante reconhecer o valor da experiência e da estabilidade pessoal, é essencial que o processo de identificação de talento seja o mais objetivo e baseado em mérito possível. Recomenda-se, portanto, a criação de critérios claros e consistentes para a identificação de talento, que privilegiem competências e resultados no desempenho, ao invés de características pessoais que podem ser enviesadas.

✓ Desenvolvimento de planos de carreira claros e estruturados

A percepção de oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira é um fator motivacional chave. Com base nos resultados, é evidente a necessidade de planos de carreira bem definidos que alinhem as aspirações individuais dos militares com as necessidades organizacionais. Recomendam-se planos de carreira mais transparentes, que incluam programas de formação e desenvolvimento contínuos, bem como oportunidades de mentoria, para garantir que os militares percebam claramente o caminho para a progressão e como podem atingir os seus objetivos.

✓ Reestruturação das práticas de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é identificada como uma área crítica para a identificação e desenvolvimento de talentos. No entanto, as práticas atuais não estão a motivar adequadamente os militares. É recomendada a introdução de um sistema de avaliação mais dinâmico, que inclua feedback regular e construtivo, além de metas individuais claramente definidas. Este sistema deve estar orientado não apenas para a avaliação, mas também para o desenvolvimento das competências dos militares, garantindo que todos compreendam como podem melhorar e quais os passos necessários para evoluir.

✓ Gestão do stress e apoio emocional

Os resultados também apontam para uma relação negativa entre o stress e a motivação. Muitos militares relatam dificuldades em gerir o tempo e lidar com as responsabilidades, sugerindo a necessidade de uma maior atenção à gestão do stress e ao bem-estar. Recomenda-se a criação de programas de apoio emocional e técnicas de gestão de stress, bem como a introdução de uma maior flexibilidade no local de trabalho, sempre que possível, para ajudar a equilibrar as dificuldades pessoais e profissionais.

✓ Promoção de um ambiente organizacional positivo

A forte associação entre o contexto organizacional e a identificação de talento sugere que o ambiente de trabalho desempenha um papel crucial na experiência dos militares. Recomendam-se iniciativas para promover um ambiente organizacional positivo, que favoreça o sentido de pertença e o compromisso dos militares com a organização. Estas iniciativas podem incluir a promoção de atividades de equipa, o reforço de práticas de liderança participativa e a criação de oportunidades para que os militares contribuam para decisões relevantes dentro da organização.

5.5 Limitações e sugestões para investigações futuras

Apesar dos contributos relevantes deste estudo para a compreensão da identificação, desenvolvimento e retenção de talentos no Exército, é importante reconhecer as limitações que marcaram a investigação e que podem ser endereçadas para estudos futuros.

Uma primeira limitação é a natureza transversal do estudo, que impossibilita uma análise longitudinal sobre como os fatores que influenciam a identificação e o desenvolvimento de talento evoluem ao longo do tempo. Seria relevante, em futuras investigações, adotar uma abordagem longitudinal para observar o impacto das práticas de gestão de talento em diferentes fases da carreira militar e como o comprometimento dos militares com a organização se altera ao longo do tempo.

Outra limitação é a restrição da amostra a um grupo específico de militares, os Capitães dos Quadros Permanentes do Exército. Embora esta escolha tenha sido adequada para compreender um ponto específico da progressão de carreira, limita a capacidade de generalização dos resultados para outros postos ou para outros Ramos das Forças Armadas. Estudos futuros poderão considerar uma amostra mais diversificada, incluindo militares de diferentes postos e Ramos, a fim de identificar diferenças e semelhanças nos processos de identificação de talento e progressão de carreira.

Além disso, a investigação dependeu exclusivamente de dados obtidos através de questionários, o que pode estar parcialmente comprometida, como o viés³² de resposta socialmente desejável. Seria pertinente combinar diferentes métodos de recolha de dados, como entrevistas ou observações diretas, para enriquecer as perceções obtidas e validar as informações reportadas.

Também se destaca como uma limitação a falta de consideração de variáveis externas ao contexto militar que podem influenciar a motivação e a perceção de oportunidade dos militares, como fatores económicos e familiares. Investigações futuras podem incluir uma análise mais abrangente que considerasse o impacto de variáveis externas na experiência dos militares, de modo a entender melhor o contexto em que as decisões de carreira são tomadas.

Por fim, sugere-se a realização de estudos que explorem as relações causais entre as práticas de gestão de talento e os resultados em termos de desempenho, identificação e retenção dos militares. Embora o presente estudo tenha explorado correlações entre estas variáveis, seria valioso adotar um desenho experimental que permita estabelecer relações de causalidade mais robustas e compreensão aprofundada sobre como as práticas de identificação de talento podem ser otimizadas para maximizar os resultados no contexto militar.

³² Tendência dos participantes de um questionário em responder de uma forma que considerem ser mais aceitável socialmente ou que demonstre uma imagem mais positiva de si próprios, em vez de responderem com honestidade.

6. Conclusão

Esta dissertação visou investigar os fatores que influenciam a identificação, o desenvolvimento e a retenção de talento no Exército Português, um contexto organizacional marcado por especificidades estruturais, hierárquicas e funcionais que colocam com desafios únicos à gestão de recursos humanos. Retomando o problema inicialmente formulado, procurou-se compreender de que forma as práticas de gestão de talento poderiam ser melhoradas com vista à constituição e manutenção de um corpo militar qualificado, resiliente e comprometido.

Os resultados empíricos obtidos permitiram confirmar que determinadas características demográficas, nomeadamente a idade e o estado civil, influenciam significativamente o processo de identificação de talentos. Em consonância com a literatura (Dutra, 2004; Camara *et al.*, 2016), verificou-se que a maturidade, traduzida pela antiguidade na carreira, e a estabilidade pessoal são percecionadas no contexto militar como atributos relevantes para o desempenho de funções estratégicas no contexto militar. Contudo, a evidência empírica também revelou que essas características, embora valorizadas, não se associam necessariamente a um desempenho funcional superior, o que sublinha a necessidade de critérios de identificação de talento mais robustos e meritocráticos.

No que respeita ao desenvolvimento e motivação dos talentos identificados, os dados evidenciam que a perceção de oportunidades de progressão na carreira tem um impacto direto e positivo na motivação e no envolvimento organizacional. Esta constatação encontra suporte teórico em Rego *et al.* (2015) e Armstrong (2016), que defendem a centralidade do crescimento profissional para a motivação intrínseca. Contudo, o atual sistema hierárquico do Exército Português, conforme apontado por Santos (2017), revela-se rígido e pouco responsivo à valorização baseada no mérito, o que limita a eficácia das políticas de desenvolvimento e, em última instância, potencia fenómenos de desmotivação e intenção de saída.

As práticas de avaliação de desempenho emergem como um dos aspetos mais críticos desta investigação. A perceção generalizada de que os sistemas avaliativos existentes não constituem um estímulo ao desenvolvimento individual denuncia a urgência de uma reforma estrutural. Tal reforma deverá alinhar-se com os pressupostos defendidos por Gallardo-Gallardo *et al.* (2015), enfatizando a necessidade de avaliações construtivas, orientadas para o desenvolvimento contínuo, com feedback claro, metas individualizadas e foco na capacitação dos militares. Além disso, os resultados apontam para uma relação negativa entre os níveis de stress percebido e a motivação organizacional. O impacto adverso do stress, evidenciado também por Ribeiro & Marques (2009), acentua a necessidade de políticas de apoio emocional mais efetivas, bem como de uma cultura

organizacional que valorize o equilíbrio entre exigência e bem-estar, nomeadamente através de estratégias de gestão de stress e de maior flexibilidade operacional.

De forma geral, a investigação cumpriu os objetivos inicialmente traçados, ao evidenciar que fatores individuais e organizacionais condicionam, de forma significativa, os processos de identificação, desenvolvimento e retenção de talentos. Simultaneamente, foram identificadas lacunas e disfunções nas práticas atualmente adotadas, que comprometem a eficácia da gestão de talento no Exército. A principal contribuição deste trabalho reside na análise aprofundada das práticas de gestão de talento num contexto institucional particularmente exigente, como o militar. As evidências recolhidas permitem propor recomendações com potencial transformador, como a revisão dos critérios de identificação de talento, o desenvolvimento de planos de carreira estruturados, a reformulação dos sistemas de avaliação e a implementação de medidas de apoio ao bem-estar emocional.

Espera-se que este estudo constitua um ponto de partida relevante para futuras investigações, bem como um contributo útil para a reflexão estratégica sobre a gestão de pessoas nas Forças Armadas. Ao promover a valorização, o desenvolvimento e a retenção de talentos, o Exército Português poderá reforçar a sua capacidade organizacional, garantindo uma resposta eficaz e sustentável aos desafios complexos do presente e do futuro.

Bibliografia:

- Alexandre, A. (2016). *Estruturação e Gestão de Carreiras em Países Amigos e Aliados. Análise Comparativa das mais Recentes Alterações em Relação ao Caso Português*. Instituto Universitário Militar. Lisboa.
- Alonso, H. (2023). Diapositivos da Unidade Curricular “*Análise de Dados*” – Universidade Lusófona, Pólo do Porto.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong’s Handbook of strategic Human Resource Management*. 6ª Edição. Londres: KoganPage.
- Bancalheiro, J. (2011). *Scorecard de Capital Humano - Como medir o activo mais importante da sua empresa*. Lisboa: Editora RH.
- Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Gestão do Capital Humano: gerar valor acrescentado através das pessoas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*. Research in Personnel and Human Resources Management, 16, 53–101.
- Becker, E., & Huselid, A. (2006). *Strategic human resources management: Where do we go from here?* Journal of Management, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>.
- Becker, E., Huselid, Mark A. & Ulrich, D. (2001). *Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard” – Interligando pessoas, estratégia e performance*. 15.ª Edição. Rio de Janeiro: Campus.
- Blass, E. (2009). *Talent Management: Cases and Commentary*. Palgrave Macmillan.
- Borges, J. (2007). *Nação, Estado e Instituição Militar: Um Testemunho*. Revista Militar 2471, dezembro.
- Cabral-Cardoso, C. (2004). *Gestão de recursos humanos: Evolução e tendências*. Universidade do Minho.
- Cabral-Cardoso, C. (2004). *The Evolving Portuguese Model of HRM*, The International Journal of Human Resource Management, 15 (6). <https://doi.org/10.1080/09585190410001677269>.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, M (2016). *Novo Humanator: Recurso Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Dom Quixote;
- Cardoso, A. (2016). *Atração, seleção e Integração de talentos*. Lidel.
- Chiavenato, I., (2005). *Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier Publishing Company.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Collings, D. & Mellahi, K. (2009). *Strategic Talent Management: A review and research agenda*. Human Resources Management Review.
- Conway, N. & Briner, R. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work*. Nova Iorque: Oxford University Press.
- Costa, L. V. & Dutra, J. (2011). *Avaliação da Carreira no Mundo Contemporâneo: Proposta de um Modelo de Três Dimensões*. Revista de Carreiras e Pessoa. São Paulo. <https://doi.org/10.20503/recape.v1i1.6493>
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Ferraza, D., Burtet, C. & Scheffer, A. (2015). *O que as organizações entendem por gestão de talentos?* Revista eletrônica de administração.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. (2006). *Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (mult-moti)*. Comportamento organizacional e gestão, 12(2), 189-198.
- Fink, A. (2003). *How to sample in surveys*. Sage Publications.
- Freitag, B., & Fischer, L. (2017). Talentos em gestão e gestão de talentos: análise da literatura académica e de práticas corporativas. READ. Rev. Elet. Adm, 23, 158-187. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.152.54930>.
- Gagné, F. (2000). *Understanding the complete choreography of talent development through DMGT-based analysis*, in Heller, K.A., Monks, F.J., Subotnik, R.F. and Sternberg, R.J. (Eds), International Handbook of Giftedness and Talent, Elsevier Science, Oxford.
- Gagné, F. (2004). *Transforming gifts into talents: The DMGT as a developmental theory*. High Ability Studies, 15(2), 119-147. <https://doi.org/10.1080/1359813042000314682>
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). *Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis*. Human Resource Management Review. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.003>.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). *Talent management: context matters*. The International Journal of Human Resource Management, 31(4), 457–473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>.
- Gebelein, S. (2006). *Talent management: Today's HR departments do much more than just hiring and firing*. Personnel decisions international (PDI). Minnesota Business Magazine.
- Howe, N., & Strauss, W. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. William Morrow and Company.
- Howe, N., & Strauss, W. (2009). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage Books

- Jericó, P. (2001). *Gestão do Talento: Del Profesional com Talento al Talento Organizativo*, Pearson Educación, Madrid.
- King, M. (1988). *Dare Image na Olympian's Technology*. Aurora: MID.
- Lewis, R., & Heckman, R. (2006). *Talent management: A critical review*. Human resource management review.
- Manzato, A., & Santos, A. (2008). *A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa - IBILCE - UNERC*. Departamento de Ciência de Computação e Estatística. Consultado em 9 de fevereiro de 2021.
- Maurya, K., & Agarwal, M. (2018). *Organisational talent management and perceived employer branding*. International Journal of Organizational Analysis.
- McCrindle, R. (2019). *The Z Generation: A generational study*. Sydney: McCrindle Research.
- Obedgiu, V. (2017). *Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development*. Journal of Management Development, 36(8), 985–994. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0267>.
- Olonade, Z., & Omotoye, O. (2020). *Human capital development and employee training as correlates to employee job performance in redeemer university ede, osun state*. International Journal of Human Resource Studies. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i2.16933>.
- Palma, P., Lopes, M. & Bancaleiro, J. (2011). *Gestão e Liderança de Talentos... para sair da crise*. Lisboa: Editora RH.
- Pew Research Center. (2018). *Meet Generation Z, a new generation of young Americans*. Retrieved from <https://www.pewresearch.org/Millennials>.
- Pereira, I. (2015). *Diferentes perspetivas na gestão do talento*. Revista Human, Recursos Humanis e Gestão, número 74.
- Pinheiro, S. (2015). *Gestão de talentos - como atrair e reter talentos em PMEs?* Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- Portaria n.º 301/2016, de 30 de novembro, com as alterações introduzidas pela Portaria n.º 275/2022 – *Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (RAMMFA)*. Diário da República, 1.ª Série, N.º 230. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Kaufman, B. E. (2008). *The development of HRM in historical and international perspective*. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 19–47). Oxford: Oxford University Press.
- Kaufman, B. E. (2014). *The historical development of American HRM broadly viewed*. Human Resource Management Review, 24(3), 196–218. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.003>.

- Ramalho *et al.*, 2006. *Reestruturação das Carreiras dos Militares das Forças Armadas*. Relatório Final do Grupo de Trabalho. Pedrouços: IESM. 15 de dezembro de 2006 (Documento não editado).
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C. & Marques, C. (2013). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C. & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Leal, S. (2020). *Gestão de pessoas em contextos organizacionais*. Lisboa: Sílabo.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C. & Marques, C. (2020). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3a Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ribeiro, J. & Marques, T. (2009). A avaliação do stresse: a propósito de um estudo de adaptação da escala de perceção de stresse.
- Rousseau, D. 1989. *Psychological and Implied Contracts*. Employee Responsibilities and Rights Journal.
- Santos, L. (2013). *Formação em Contexto Militar*. Revista Militar 2533/2534.
- Santos, L. (Coord.), 2017. *Modelos de Desenvolvimento e Gestão de Carreiras nas Forças Armadas Portuguesas. Análise crítica e formas de intervenção*. Coleção “ARES”, 16. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Santos, R. & Pedro, M. (2018). *Gestão de Recursos Humanos - o que pode ajudar a atrair e reter os melhores*. III Internacional Meeting of Industry sociology (ISSOW) Education, Employment and Retirement: Transitions in risk societies, Faculdade de Letras, Universidade de Lisboa.
- Silva, E. (2006). *Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica*. Rio de Janeiro: IBMEC.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2015). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas* (10.^a Ed.). Lisboa: Lidel.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow and Company.
- Tapscott, Don. (2009). *Grown up digital: How the net generation is changing the world*. New York: McGraw-Hill.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy--and Completely Unprepared for Adulthood*. Atria Books.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.

Vaz, N. (2002). *Civilização das Forças Armadas nas Sociedades Demoliberais*. Lisboa: Edições Cosmos.

Referências Bibliográficas Web:

Academia militar (2024).

<https://academiamilitar.pt/> visitado em 14/07/2024.

Direção-Geral de Recursos e Defesa Nacional. PLANO DE AÇÃO PARA A PROFISSIONALIZAÇÃO DO SERVIÇO MILITAR, de abril de 2023.

<https://www.defesa.gov.pt/pt> visitado em 20/07/2024.

Exército Português (2024). Objetivos estratégicos.

<https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/objetivos-estrategicos> visitado em 28/10/2024.

Ministério da Defesa Nacional (2023). Conceito Estratégico de Defesa Nacional.

https://www.defesa.gov.pt/pt/comunicacao/documentos/Lists/PDEFINTER_DocumentoLookupList/Conceito-Estrategico-de-Defesa-Nacional.pdf Visitado em 20/07/2024.

IMD *World Competitiveness Center*. <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-talent-ranking/> visitado em 07/07/2024.

Apêndice 1

- Questionário -

Da administração de recursos humanos à gestão de pessoas na era dos talentos – Identificação de talento e a sua aplicabilidade no Exército.

Obrigado pelo seu interesse em participar neste estudo.

Este questionário realiza-se no âmbito do Mestrado em Gestão na Universidade Lusófona – Porto.

O objetivo é analisar um grupo de militares, numa determinada fase da carreira, que se materializa numa fase de transição (Júnior/Sénior), potenciando a tomada de decisão quanto ao seu percurso profissional.

Percecionar a sua visão sobre a organização (Exército) e perspetivas para a sua carreira.

As respostas terão um tratamento anónimo e confidencial, destinando-se apenas a um estudo estatístico e académico.

O questionário é breve e em caso de esclarecimentos adicionais pode contactar-me através dos seguintes endereços:

miranda.pjr@exercito.pt ou rochamiranda99@gmail.com

A sua participação é extremamente valiosa e agradeço o tempo disponibilizado no presente inquérito.

Paulo Miranda

** Indica uma pergunta obrigatória*

Caracterização sociodemográfica

1. 1. Idade *

2. 2. Género *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Feminino
☐ Masculino

3. 3. Estado civil *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Solteiro(a)
☐ Casado(a)
☐ União de facto
☐ Viúvo(a)
☐ Separado(a) / Divorciado(a)

4. 4. Número de filhos *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sem filhos
☐ 1
☐ 2
☐ 3 ou mais

5. 5. Distrito/área de residência ★
(Onde reside habitualmente com o seu agregado familiar, se aplicável)

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Aveiro
- ☐ Beja
- ☐ Braga
- ☐ Bragança
- ☐ Castelo Branco
- ☐ Coimbra
- ☐ Évora
- ☐ Faro
- ☐ Guarda
- ☐ Leiria
- ☐ Lisboa
- ☐ Portalegre
- ☐ Porto
- ☐ Santarém
- ☐ Setúbal
- ☐ Viana do Castelo
- ☐ Vila Real
- ☐ Viseu
- ☐ Região Autónoma dos Açores
- ☐ Região Autónoma da Madeira

6. 6. Distância entre a sua residência e o local de trabalho *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Menos de 25 km
- ☐ Entre 25 e 49 km
- ☐ Entre 50 e 99 km
- ☐ Mais de 100 km

7. 7. Quadro Especial *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Infantaria
- ☐ Artilharia
- ☐ Cavalaria
- ☐ Engenharia
- ☐ Transmissões
- ☐ Medicina
- ☐ Medicina Dentária
- ☐ Administração Militar
- ☐ Material

8. 8. Desempenho de funções *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Encargo Operacional
- ☐ Administrativo

9. 9. U/E/O de prestação de serviço *
(abreviado p.ex.: RI10)

Formação adquirida

10. 10. Quantos cursos de especialização de âmbito militar já frequentou? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3 ou mais

11. 11. Já frequentou algum curso de especialização do âmbito civil, com aplicabilidade militar? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

12. 12. Se sim, em que área do conhecimento?

13. 13. Já frequentou algum curso de especialização do âmbito civil, sem aplicabilidade militar? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

14. 14. Se sim, em que área do conhecimento?

Motivação

Bloco

de questões que abordam a "motivação com a organização do trabalho", a "motivação para o desempenho", a "motivação de realização e poder" e o "envolvimento" (Ferreira A. et al 2006 – adaptado).

Escala:

Quase nunca

Algumas vezes

Com frequência

Muita vezes

15. 15. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Quase nunca
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Com frequência
- ☐ Muita vezes

16. 16. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Quase nunca
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Com frequência
- ☐ Muita vezes

17. 17. O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Quase nunca
☐ Algumas vezes
☐ Com frequência
☐ Muita vezes

18. 18. A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Quase nunca
☐ Algumas vezes
☐ Com frequência
☐ Muita vezes

19. 19. Considero que as avaliações periódicas me motivam. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Quase nunca
☐ Algumas vezes
☐ Com frequência
☐ Muita vezes

20. 20. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Quase nunca
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Com frequência
- ☐ Muita vezes

21. 21. Existe competitividade no meu grupo de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Quase nunca
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Com frequência
- ☐ Muita vezes

22. 22. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Quase nunca
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Com frequência
- ☐ Muita vezes

23. 23. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Quase nunca
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Com frequência
- ☐ Muita vezes

24. 24. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Quase nunca
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Com frequência
- ☐ Muita vezes

25. 25. Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Quase nunca
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Com frequência
- ☐ Muita vezes

26. 26. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Quase nunca
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Com frequência
- ☐ Muita vezes

27. 27. Considero o meu trabalho monótono. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Quase nunca
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Com frequência
- ☐ Muita vezes

28. 28. Identifico-me com a função que desempenho. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Quase nunca
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Com frequência
- ☐ Muita vezes

Percepção de stress

Neste capítulo as questões são sobre os sentimentos ocorridos nos últimos tempos. Solicita-se a indicação da frequência em que ocorrem. A forma mais eficaz de responder a este bloco de questões é fazê-lo de forma instintiva (Ribeiro J. & Marques T., 2009 – adaptado).

Escala:

Quase nunca

Algumas vezes

Com frequência

Muita vezes

29. Nos últimos tempos, em contexto de trabalho, com que frequência se sentiu: *

29. Aborrecido(a) com algo que ocorreu inesperadamente.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Quase nunca
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Com frequência
- ☐ Muita vezes

30. Nos últimos tempos, em contexto de trabalho, com que frequência se sentiu: *

30. Incapaz de controlar as coisas que são importantes na sua vida.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Quase nunca
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Com frequência
- ☐ Muita vezes

31. Nos últimos tempos, em contexto de trabalho, com que frequência se sentiu: *

31. Nervoso(a) e/ou stressado(a).

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Quase nunca
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Com frequência
- ☐ Muita vezes

32. Nos últimos tempos, em contexto de trabalho, com que frequência se sentiu: *

32. Incapaz de fazer todas as coisas que tinha para fazer.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Quase nunca
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Com frequência
- ☐ Muita vezes

33. Nos últimos tempos, em contexto de trabalho, com que frequência se sentiu: *

33. Capaz de controlar as suas irritações.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Quase nunca
- ☐ Algumas vezes
- ☐ Com frequência
- ☐ Muita vezes

34. Nos últimos tempos, em contexto de trabalho, com que frequência se sentiu: *

34. Incapaz de controlar o seu tempo.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Quase nunca
 - ☐ Algumas vezes
 - ☐ Com frequência
 - ☐ Muita vezes
-

Apêndice 2

- Resultados -

Neste apêndice encontram-se remetidos todos os dados referentes às restantes questões do inquérito.

Serão explanadas todas as considerações referentes à análise de dados através da ferramenta MATLAB, de onde serão retiradas as mais relevantes, com vista a serem incluídas na parte principal da tese.

Com base na tipologia de dados considera-se relevante aplicar a ferramenta, através de scripts³³ sugeridos na unidade curricular do mestrado: “Análise de Dados [6944]”.

O uso de técnicas estatísticas e computacionais possibilita a identificação de padrões em grandes volumes de dados.

Assim sendo, será feito um pré-processamento dos dados e análise exploratória univariada e bivariada dos resultados ao inquérito.

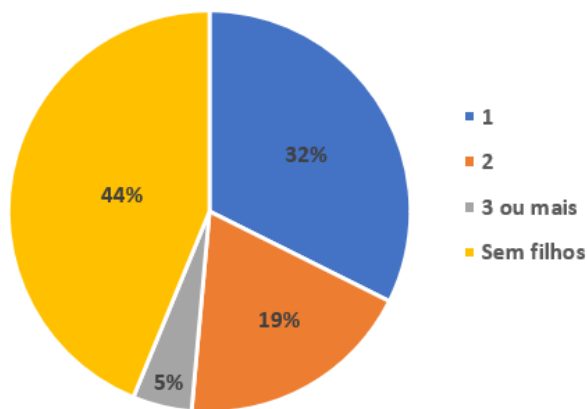
³³ Um script é um conjunto de instruções ou comandos escritos em linguagem de programação que são executados por um programa específico. Geralmente é usado para automatizar tarefas, executar processos de forma repetitiva, ou realizar operações em arquivos e dados de forma mais eficiente.

Parte 1 – Análise exploratória univariada dos dados

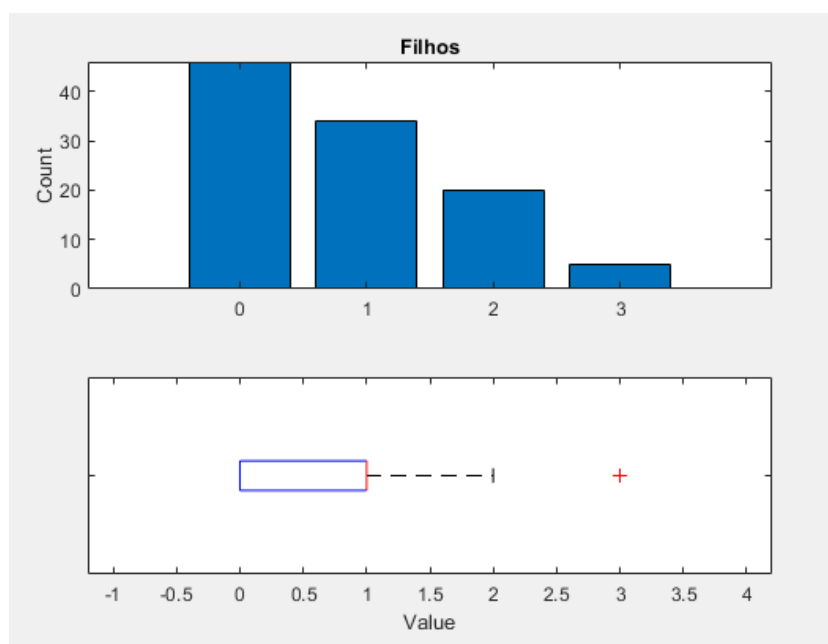
Análise exploratória univariada dos dados, com tabela de frequências, estatísticas em diagrama circular e caixa de bigodes³⁴, mediante cara tipo de variável. As três primeiras variáveis constam do corpo da tese, de forma introdutória à caracterização da amostra. Consiste na investigação e descrição de uma única variável de um conjunto de dados. O objetivo principal é compreender as características básicas dessa variável, como a sua distribuição, tendência central (média, mediana, moda), dispersão (variância, desvio padrão) e a presença de valores atípicos. Esta análise é fundamental para obter uma visão inicial dos dados e identificar padrões ou anomalias que possam influenciar análises subsequentes.

6.1 Número de filhos

Número de Filhos	Frequência
1	34
2	20
3 ou mais	5
Sem filhos	46
Total	105

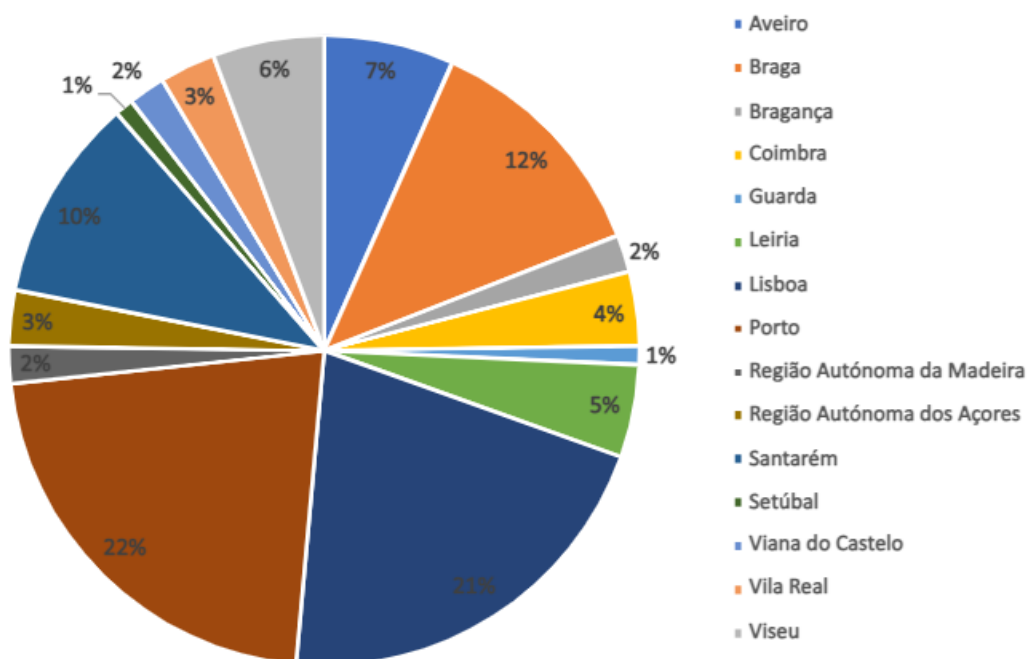


³⁴ A caixa de bigodes é uma representação gráfica usada para descrever a distribuição de um conjunto de dados, mostrando a dispersão e a presença de possíveis *outliers* (discrepâncias).



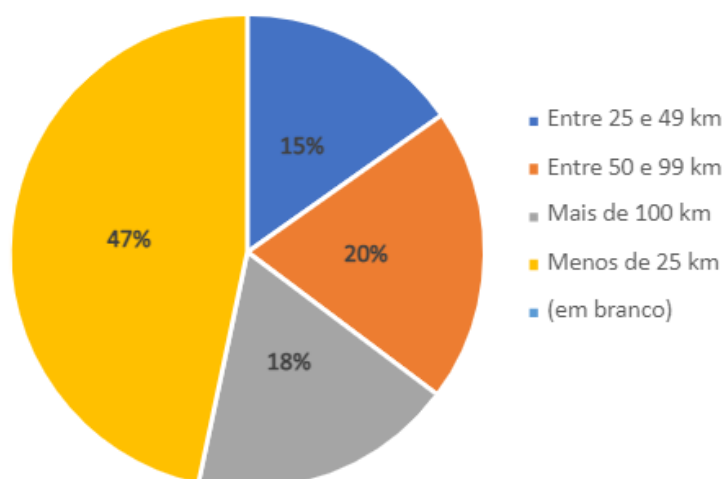
6.2 Distrito/área de residência

Distrito	Frequência
Aveiro	7
Braga	13
Bragança	2
Coimbra	4
Guarda	1
Leiria	5
Lisboa	22
Porto	23
Região Autónoma da Madeira	2
Região Autónoma dos Açores	3
Santarém	11
Setúbal	1
Viana do Castelo	2
Vila Real	3
Viseu	6
Total	105



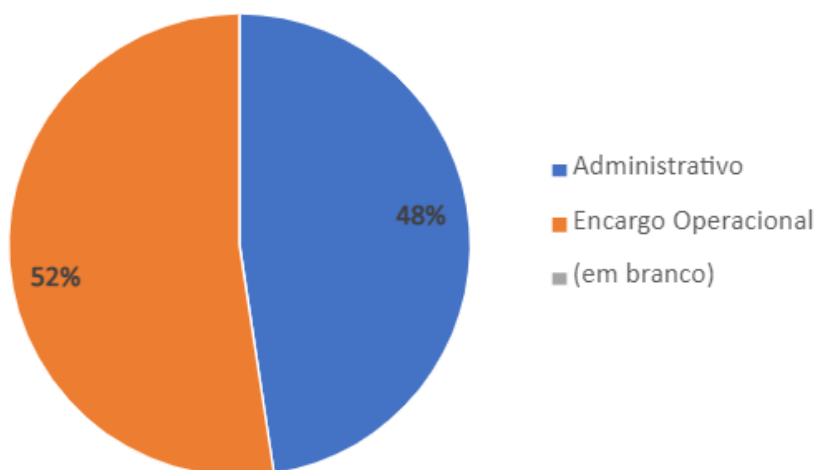
6.3 Distância entre a residência e o local de trabalho

Distância KM	Frequência
Menos de 25	49
Entre 25 e 49	16
Entre 50 e 99	21
Mais de 100	19
Total	105



6.4 Desempenho de funções

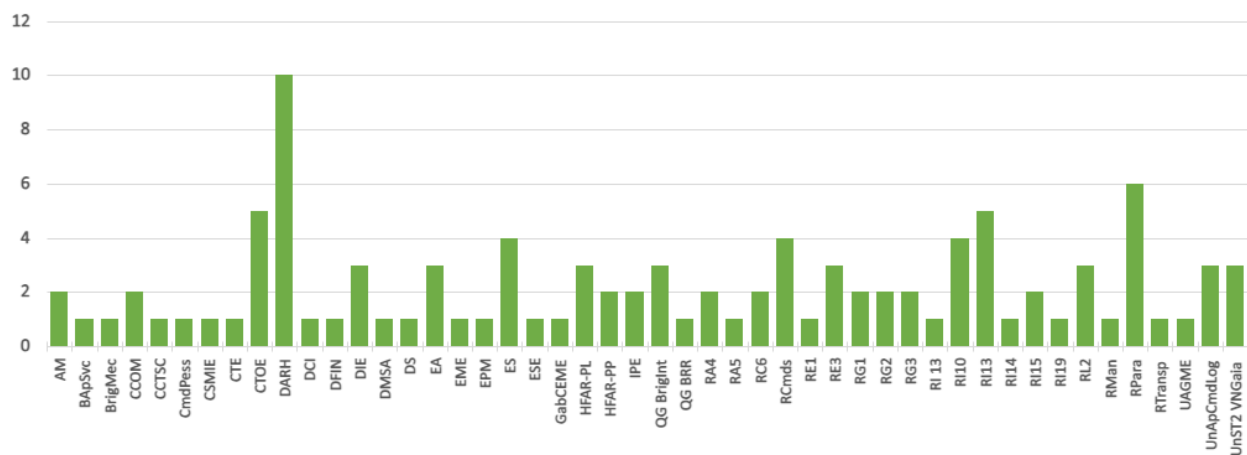
Área	Frequência
Administrativo	50
Encargo Operacional	55
Total	105



6.5 Unidade, Estabelecimento ou Órgão onde prestam serviço

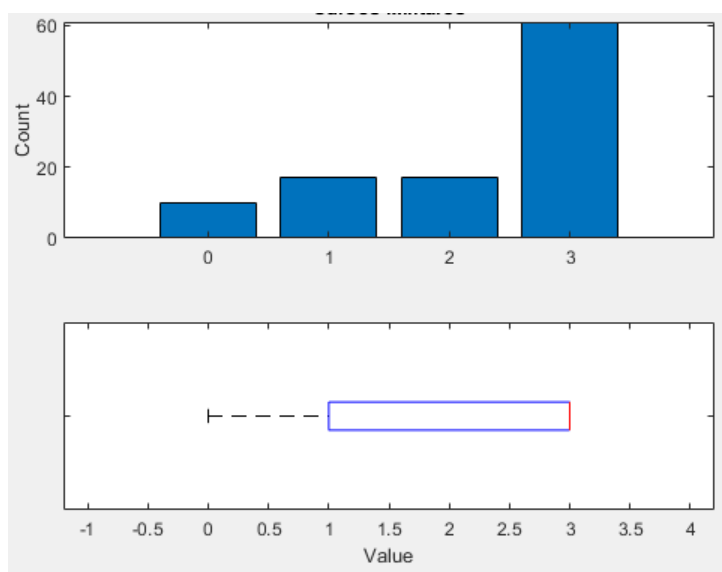
U/E/O	Frequência
AM	2
BApSvc/BrigMec	1
BrigMec	1
CCOM	2
CCTSC	1
CmdPess	1
CSMIE	1
CTE	1
CTOE	5
DARH	10
DCI	1
DFIN	1
DIE	3
DMSA	1
DS	1
EA	3
EME	1

U/E/O	Frequência
EPM	1
ES	4
ESE	1
GabCEME	1
HFAR-PL	3
HFAR-PP	2
IPE	2
QG BrigInt	3
QG BrigRR	1
RA4	2
RA5	1
RC6	2
RCmds	4
RE1	1
RE3	3
RG1	2
RG2	2
RG3	2
RI13	5
RI14	1
RI15	2
RI19	1
RL2	3
RMan	1
RPara	6
RTransp	1
UAGME	1
UnApCmdLog	3
UnST2 VNGaia	3
Total	105



6.6 Quantos cursos de especialização de âmbito militar frequentados

Cursos	Frequência
Nenhum	10
1	17
2	17
3 ou mais	61
Total	105



6.7 Quantos cursos de especialização do âmbito civil, com aplicabilidade militar

6.7.1 Geral

Cursos	Frequência
Sim	42
Não	63
Total	105

6.7.2 Tipologia de cursos

Designação
Artes Marciais
Busca e Salvamento Terrestre
Ciência de Dados
Curso de Cooperação Civil-Militar (CIMIC)
Contabilidade e Gestão
Contratação Pública
Curso de Emergência Médica (INEM)
Curso de Observadores Militares da ONU
Direitos humanos
Educação física
Emergência Médica
Trauma
Engenharia Civil
Gestão
Gestão da Manutenção
Gestão de Conflitos
Gestão de Recursos Humanos
Informações
Logística
Mecatrónica
Medicina Desportiva
Suporte Avançado de Vida
Abordagem à lesão desportiva
Suturas e Pequena cirurgia
Curso “Medical Response to Major Incidents” (MRMI)
Curso “Tactical Combat Casually Care” (TC3 – Medicina de combate)
Gestão e Liderança de Equipas de Saúde

Designação
Montagem de uma Zona de Concentração e Apoio à População (ZCAP)
Montanhismo
Paraquedista
Proteção de Dados
Relações Internacionais
Saúde
Curso Suporte Básico de Vida (SBV)
Curso Desfibrilhador Automático Externo (DAE)
Segurança Saúde Trabalho (SST)
Segurança das Informações
Segurança e Intel
Socorrismo
Técnico de Exercício Físico
Tiro
“Close Quarters Battle” (CQB – combate em espaços confinados)
Trauma e pré-hospitalar

6.8 Cursos de especialização do âmbito civil, sem aplicabilidade militar

6.8.1. Geral

Cursos	Frequência
Sim	91
Não	14
Total	105

6.8.2. Tipologia de cursos

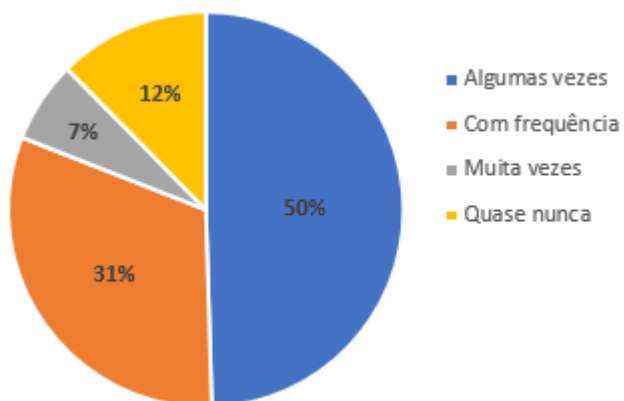
Designação
Agricultura
Apicultura
Ciência política e Relações Internacionais
Cursos de formação médica na área de especialização (Gastreterologia)
Cursos técnicos e cirúrgicos na área da oftalmologia e da educação médica
Eletricidade
Engenharia
Gestão e Alimentação
Certificação energética

Designação
Pós-graduação em gestão e avaliação imobiliária
Curso de redes de comunicações e sistemas informáticos
Artes Marciais

6.9 Motivação

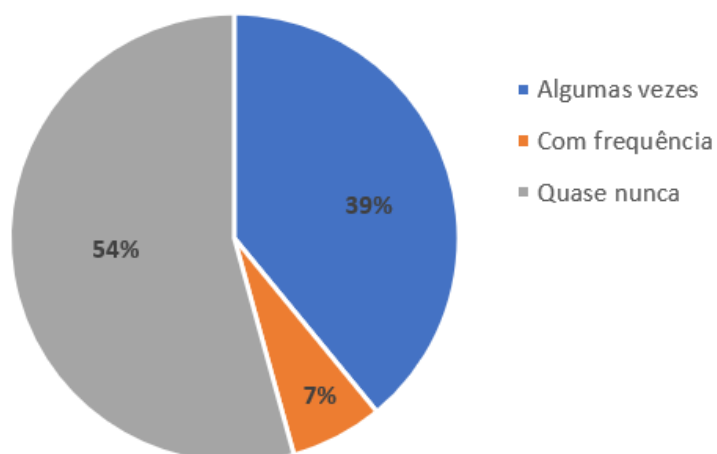
6.9.1. Sentimento de realização com as funções desempenhadas na organização.

Indicador	Frequência
Quase nunca	13
Algumas vezes	52
Com frequência	33
Muitas vezes	7
Total	105



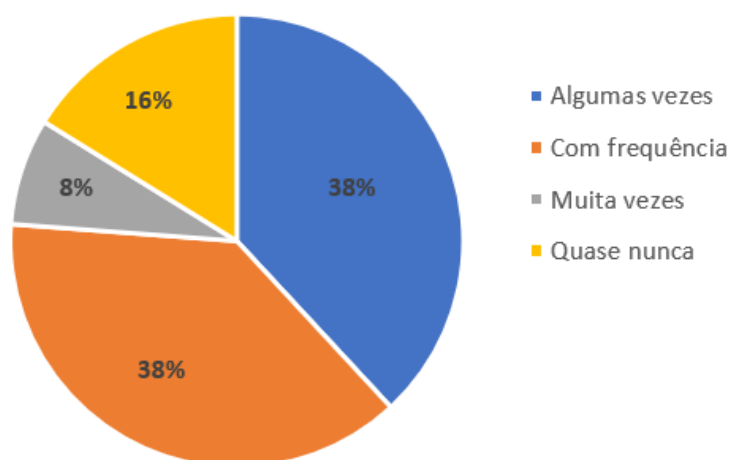
6.9.2. Sentimento de satisfação com a remuneração

Indicador	Frequência
Quase nunca	57
Algumas vezes	41
Com frequência	7
Muitas vezes	0
Total	105



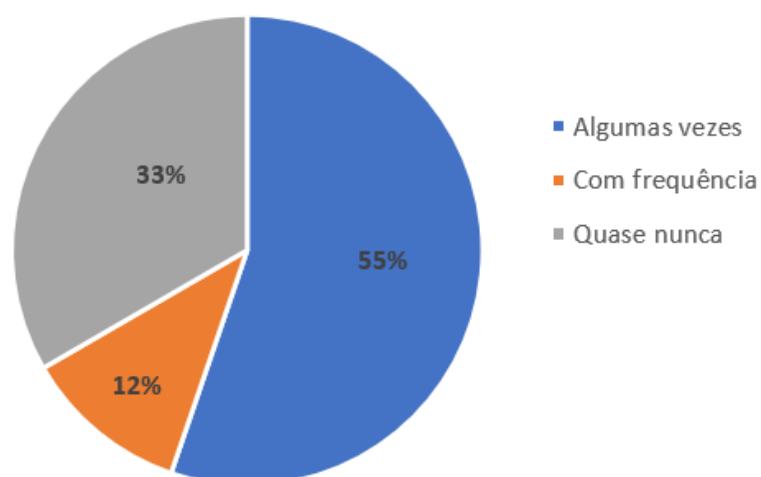
6.9.3. O “feedback” que recebe contribui enquanto fator motivacional

Indicador	Frequência
Quase nunca	17
Algumas vezes	40
Com frequência	40
Muitas vezes	8
Total	105



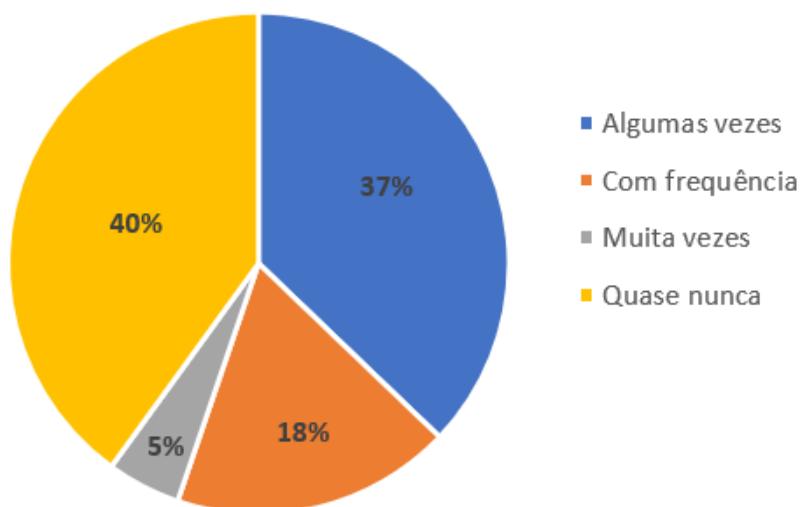
6.9.4. A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais

Indicador	Frequência
Quase nunca	35
Algumas vezes	58
Com frequência	12
Muitas vezes	0
Total	105



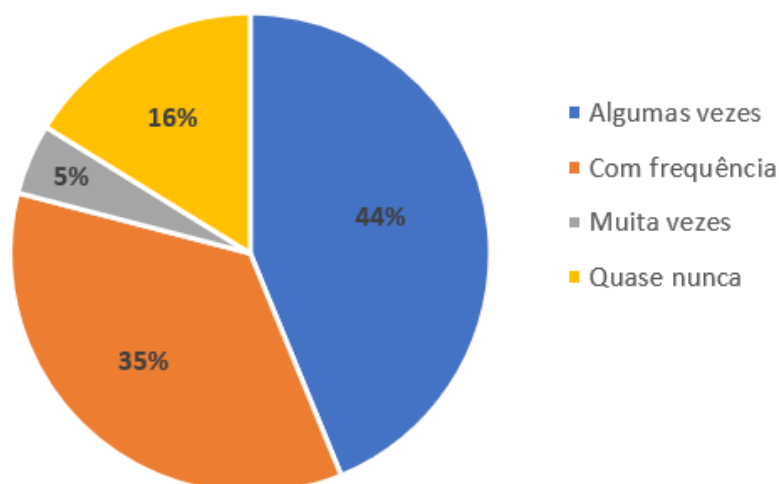
6.9.5. As avaliações periódicas motivam

Indicador	Frequência
Quase nunca	42
Algumas vezes	39
Com frequência	19
Muitas vezes	5
Total	105



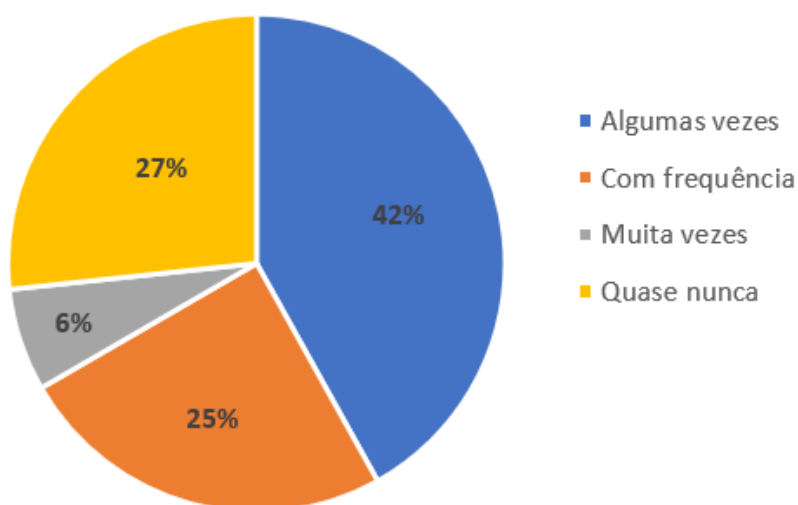
6.9.6. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções

Indicador	Frequência
Quase nunca	17
Algumas vezes	46
Com frequência	37
Muitas vezes	5
Total	105



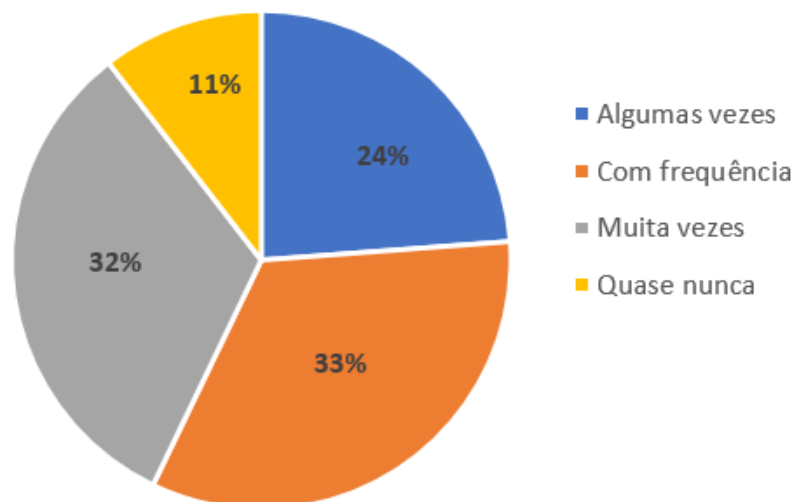
6.9.7. Existe competitividade no grupo de trabalho

Indicador	Frequência
Quase nunca	28
Algumas vezes	44
Com frequência	26
Muitas vezes	7
Total	105



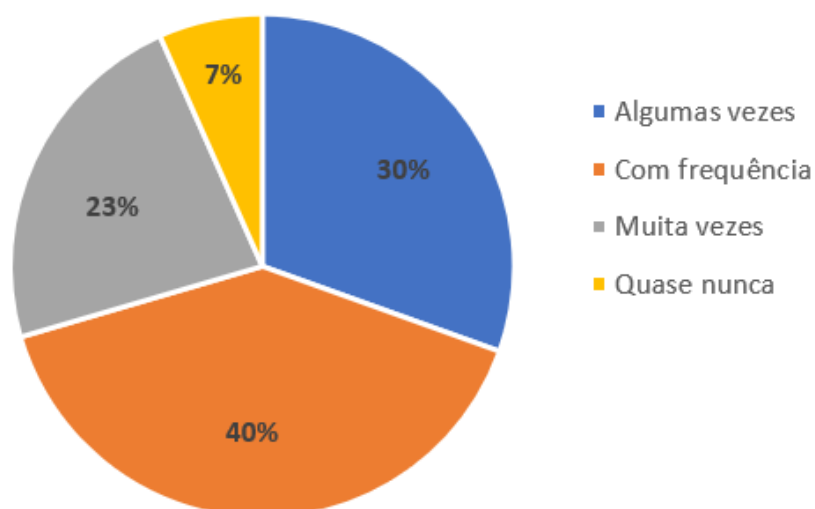
6.9.8. Ter perspectivas de carreira é importante para a motivação no trabalho

Indicador	Frequência
Quase nunca	11
Algumas vezes	25
Com frequência	35
Muitas vezes	34
Total	105



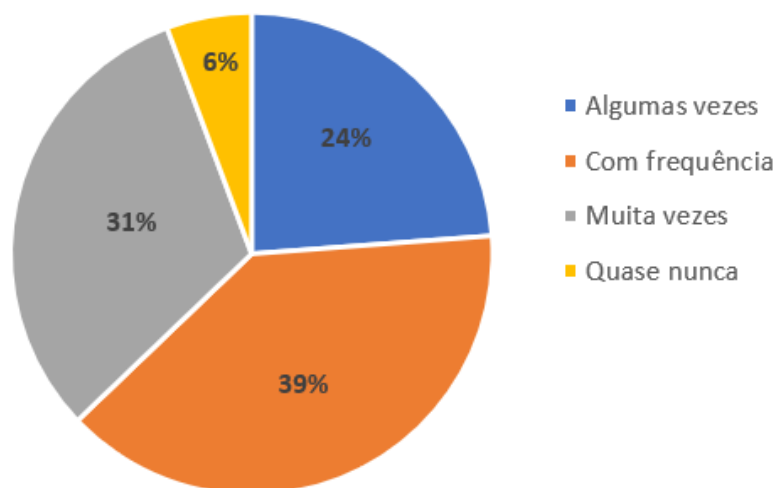
6.9.9. Desejo de desempenhar funções com maior responsabilidade

Indicador	Frequência
Quase nunca	7
Algumas vezes	32
Com frequência	42
Muitas vezes	24
Total	105



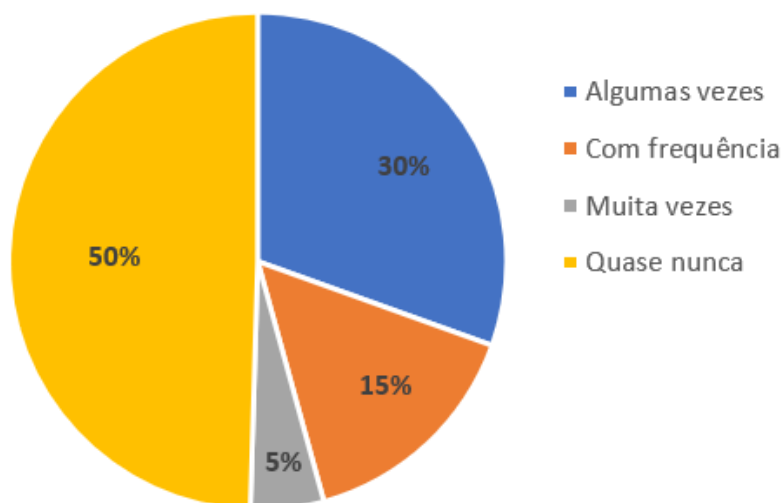
6.9.10. Necessidade de crescer cada vez mais na função

Indicador	Frequência
Quase nunca	6
Algumas vezes	25
Com frequência	41
Muitas vezes	33
Total	105



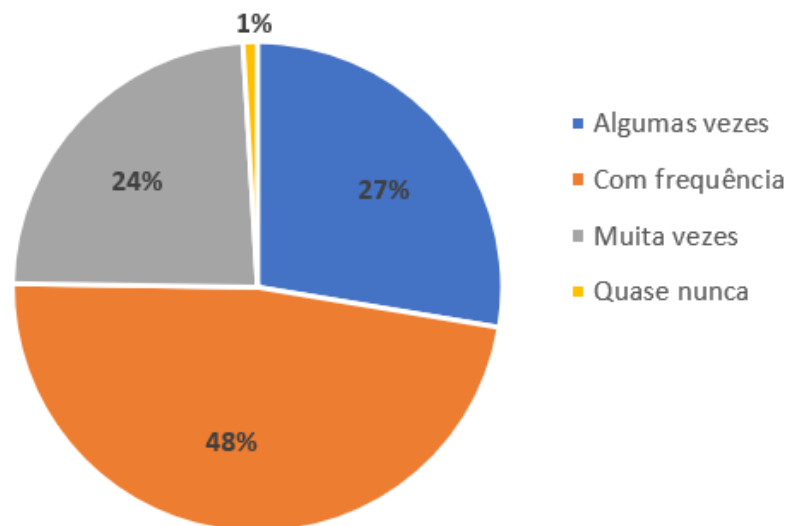
6.9.11. Desejo de alcançar o cargo mais elevado dentro da organização

Indicador	Frequência
Quase nunca	52
Algumas vezes	32
Com frequência	16
Muitas vezes	5
Total	105



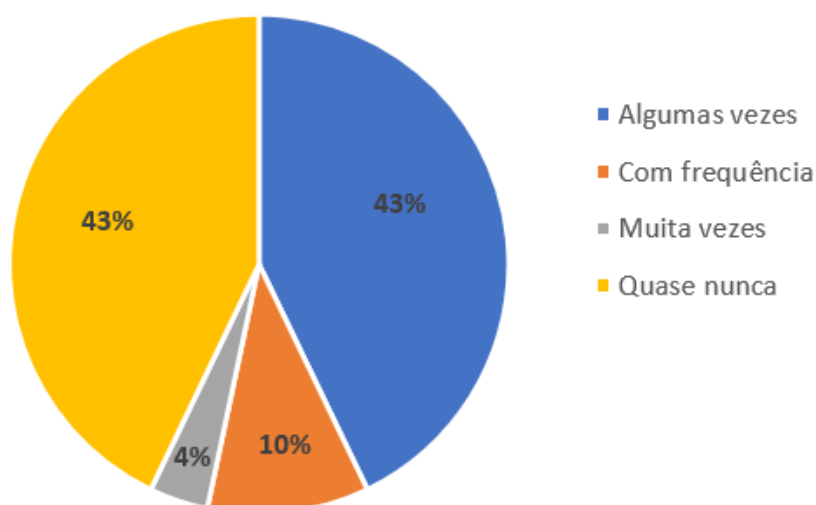
6.9.12. Considerar-se uma pessoa com grande motivação

Indicador	Frequência
Quase nunca	1
Algumas vezes	29
Com frequência	50
Muitas vezes	25
Total	105



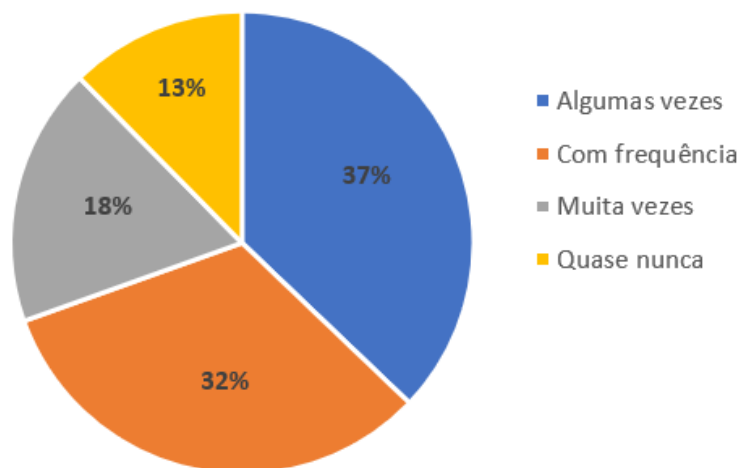
6.9.13. Considerar se o desempenho de funções é monótono

Indicador	Frequência
Quase nunca	45
Algumas vezes	45
Com frequência	11
Muitas vezes	4
Total	105



6.9.14. Identificação com a função que desempenha

Indicador	Frequência
Quase nunca	13
Algumas vezes	39
Com frequência	34
Muitas vezes	19
Total	105

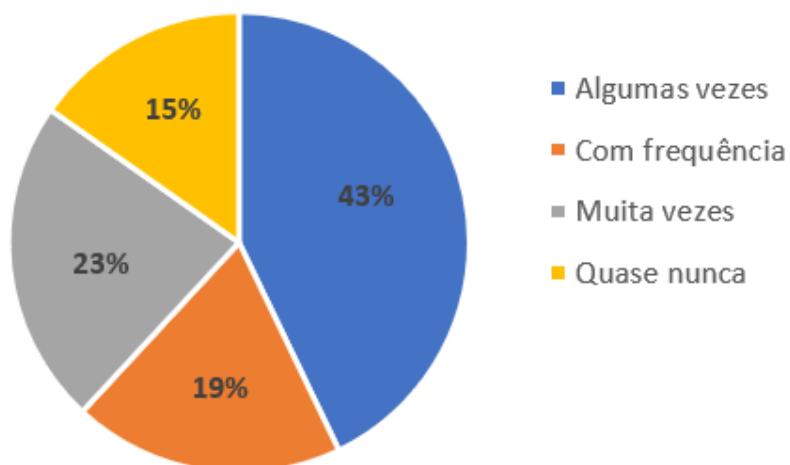


6.10 Percepção de stress

Nos últimos tempos, em contexto de trabalho, com que frequência existiu sentimento de:

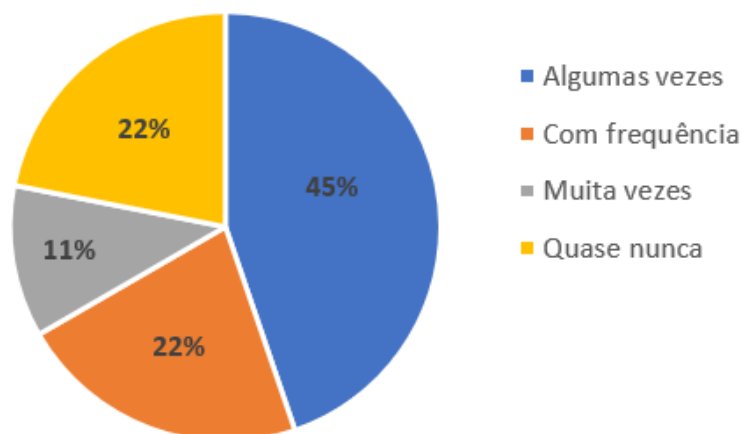
6.10.1. Aborrecimento com algo que ocorreu inesperadamente

Indicador	Frequência
Quase nunca	16
Algumas vezes	45
Com frequência	20
Muitas vezes	24
Total	105



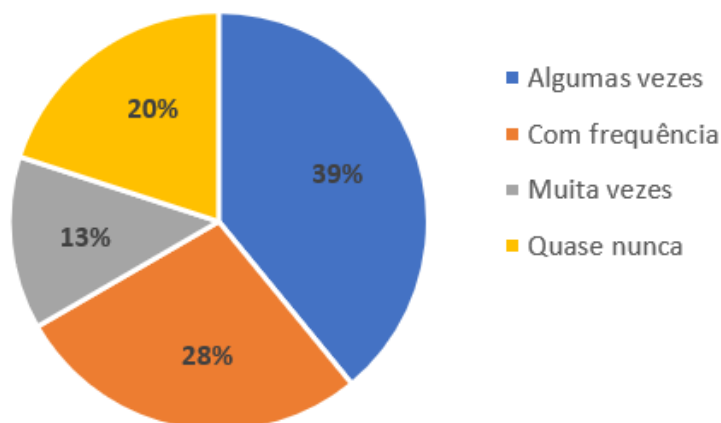
6.10.2. Incapacidade de controlar as coisas que são importantes na vida

Indicador	Frequência
Quase nunca	23
Algumas vezes	47
Com frequência	23
Muitas vezes	12
Total	105



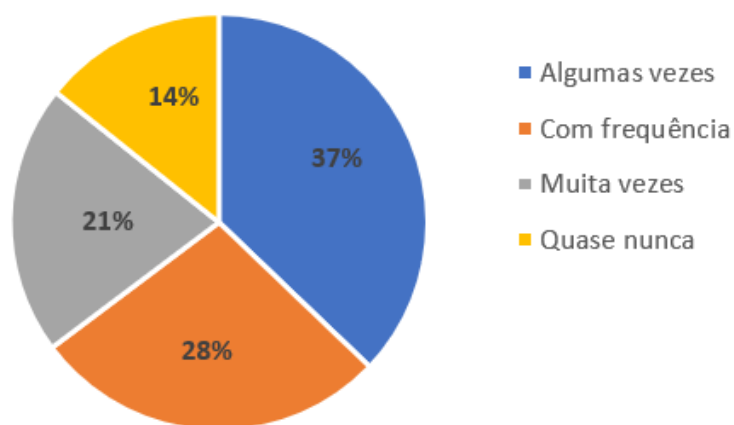
6.10.3 Nervosismo e/ou stress

Indicador	Frequência
Quase nunca	21
Algumas vezes	41
Com frequência	29
Muitas vezes	14
Total	105



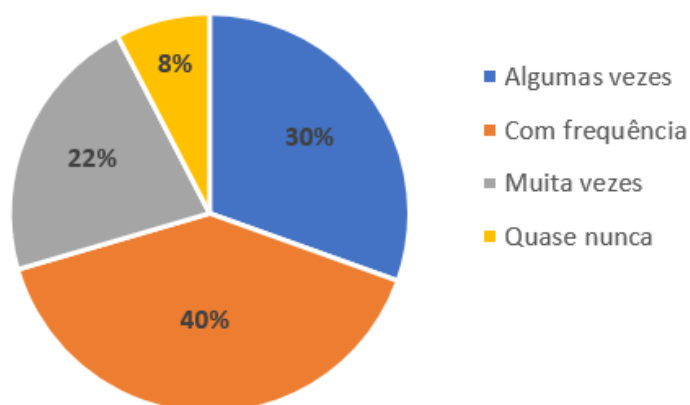
6.10.4 Incapacidade de fazer todas as coisas que havia para fazer

Indicador	Frequência
Quase nunca	15
Algumas vezes	39
Com frequência	29
Muitas vezes	22
Total	105



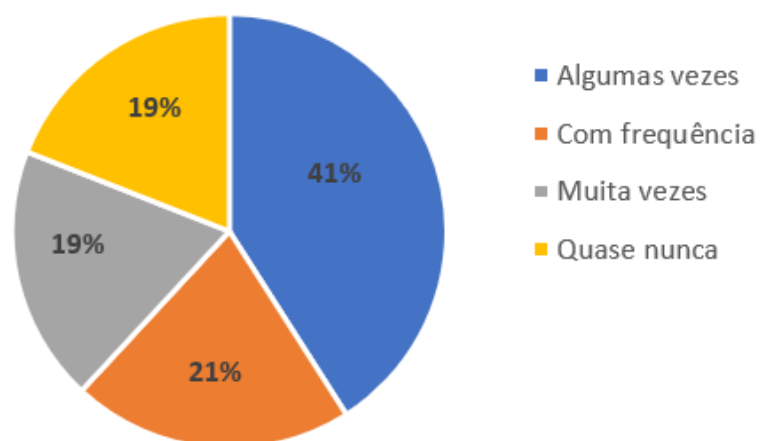
6.10.5 Capacidade de controlar as irritações

Indicador	Frequência
Quase nunca	8
Algumas vezes	32
Com frequência	42
Muitas vezes	23
Total	105



6.10.6 Incapacidade de controlar o seu tempo

Indicador	Frequência
Quase nunca	20
Algumas vezes	43
Com frequência	22
Muitas vezes	20
Total	105



Parte 2 – Análise exploratória bivariada

A análise exploratória bivariada de dados entre duas variáveis, onde a análise a realizar depende dos tipos de variáveis que se considere. Envolve o exame simultâneo de duas variáveis para identificar e descrever a relação entre elas. Esta análise pode incluir a utilização de gráficos de dispersão, tabelas de contingência e cálculos de correlação para avaliar a força e a direção da associação entre as variáveis. O objetivo é explorar padrões, tendências e possíveis interações que possam existir, fornecendo uma base para análises mais aprofundadas.

Variáveis	Medida de associação
Quantitativa vs. Quantitativa	Pearson r
Ordinal vs. Ordinal ou Quantitativa	Spearman r_s
Nominal vs. Nominal, Ordinal ou Quantitativa	Cramer V

Tabela 3- Variáveis vs. Associações (Alonso 2023)

Variáveis	Gráfico
Quantitativa vs. Quantitativa	Diagrama de dispersão
Quantitativa vs. Categórica	Caixas de bigodes dos dados agrupados
Categórica vs. Categórica	Mapa de calor

Tabela 4- Variáveis vs. Gráficos (Alonso 2023)

1. Calcular a associação entre variáveis quantitativas e diagramas de dispersão³⁵, através da medida de associação do coeficiente de correlação de Pearson r ³⁶

```
associacoes_quantitativas_quantitativas =
```

```
3x3 table
```

	Idade	Filhos	P10
Idade	1	0.50305	0.13722
Filhos	0.50305	1	-0.055102
P10	0.13722	-0.055102	1

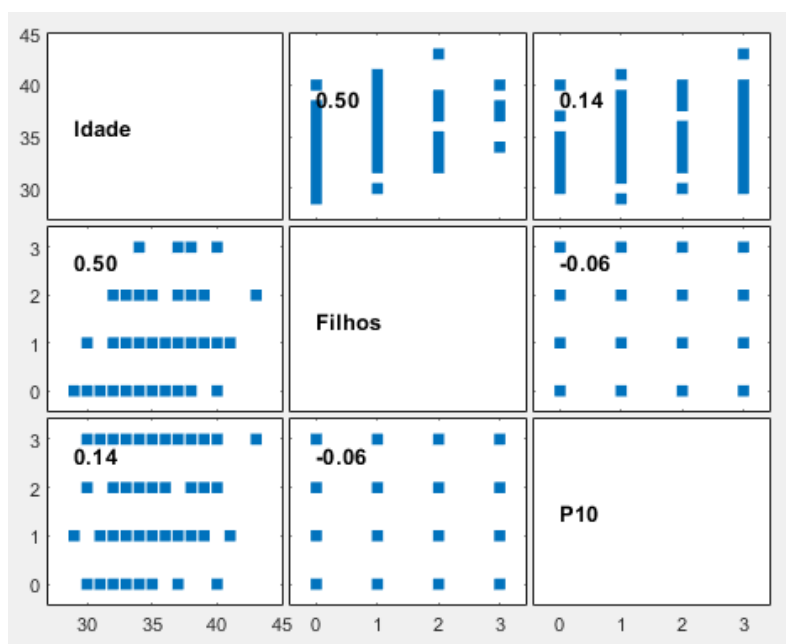


Figura 2- Diagrama de Pearson r

Analísado o diagrama de dispersão, todas as associações são desprezáveis, com a exceção da associação entre as variáveis “Idade” e “Número de Filhos”. Esta associação é moderada e positiva, mas perfeitamente plausível pois, significa que à medida que a idade aumenta, o número de filhos também tende a aumentar. Não se trata de uma relação muito forte, mas é suficientemente significativa para indicar um padrão.

³⁵ Diagramas de dispersão: Além dos valores numéricos de correlação, a imagem contém gráficos de dispersão que ajudam a visualizar as relações entre as variáveis.

³⁶ O coeficiente de correlação de Pearson r é uma medida estatística que quantifica a força e a direção da relação linear entre duas variáveis quantitativas. Pode variar entre -1 e 1. Para considerar uma associação forte r tem de estar entre [0.7-1], será moderada entre [0.2-0.7] e desprezável entre [0-0.2].

2. Calcular a associação entre as variáveis ordinais (DistResTrab³⁷) e as variáveis quantitativas, através do coeficiente de correlação Spearman r_s ³⁸. Usado para medir o grau de associação entre uma variável ordinal e uma variável ordinal ou quantitativa.

	Idade	Filhos	P10
DistResidTrabalho	-0.040901	-0.046976	0.12059

Figura 3- Spearman r_s (Autor - MATLAB)

Analisado o resultado, o coeficiente de correlação, todas as associações são desprezáveis, pois estão abaixo de 0.2.

3. Calcular a associação entre todas as variáveis através do coeficiente Cramer V ³⁹. Usado para medir o grau de associação entre uma variável nominal e uma variável nominal, ordinal ou quantitativa.

3.1. Associações das variáveis nominais com as nominais:

associaoes_nominais_nominais =

28x28 table

	Genero	EstadoCiv	DistritoResid	QEsp	DesFun	UEO	P11	P13	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34
Genero	1	0.062753	0.30741	0.58315	0.011736	0.81314	0.051981	0.02414	0.15618	0.078149	0.2455	0.19489	0.17537	0.14265	0.26379	0.17475	0.10461	0.35382	0.18822	0.07874	0.13401	0.10142	0.12352	0.1741	0.073047	0.1872	0.18673	0.14084
EstadoCiv	0.062753	1	0.33566	0.28987	0.15801	0.62663	0.13935	0.090213	0.19758	0.21767	0.22774	0.15667	0.10323	0.1914	0.14564	0.098052	0.19366	0.1627	0.28954	0.18422	0.15622	0.18939	0.15403	0.19233	0.17618	0.1409	0.1307	0.17767
DistritoResid	0.30741	0.33566	1	0.33661	0.43355	0.83011	0.34123	0.30958	0.36552	0.29441	0.28375	0.41653	0.38206	0.35681	0.36589	0.35286	0.2993	0.3494	0.41701	0.39616	0.31204	0.35277	0.38902	0.33483	0.36615	0.37875	0.34155	0.39782
QEsp	0.58315	0.28987	0.33661	1	0.50161	0.87553	0.37514	0.42654	0.25803	0.20518	0.26085	0.34963	0.2607	0.25471	0.26929	0.28799	0.24146	0.29245	0.28901	0.18033	0.3399	0.24362	0.29284	0.2634	0.31933	0.30176	0.27088	0.32063
DesFun	0.011736	0.15801	0.43355	0.50161	1	0.86707	0.11164	0.074796	0.25748	0.17539	0.16115	0.18652	0.15599	0.089029	0.20525	0.16627	0.22714	0.11899	0.082435	0.10864	0.33076	0.31318	0.12101	0.16224	0.22482	0.12475	0.19739	0.083196
UEO	0.81314	0.62663	0.83011	0.87553	0.86707	1	0.77765	0.78796	0.76208	0.68502	0.7229	0.7338	0.71208	0.69897	0.63636	0.69184	0.6844	0.72426	0.69711	0.70649	0.66819	0.70433	0.69703	0.68283	0.67935	0.69299	0.66932	0.71254
P11	0.051981	0.13935	0.34123	0.37514	0.11164	0.77765	1	0.16187	0.15713	0.12053	0.095821	0.1562	0.063417	0.052396	0.15395	0.17665	0.10225	0.13191	0.22584	0.2695	0.21894	0.13213	0.17628	0.14411	0.053041	0.1298	0.14893	0.10441
P13	0.02414	0.090213	0.30958	0.43654	0.074796	0.78796	0.16187	1	0.17289	0.2333	0.16168	0.086157	0.18803	0.10472	0.23791	0.26011	0.17071	0.2202	0.1067	0.12555	0.26413	0.12186	0.20045	0.23911	0.027385	0.14457	0.087256	0.14806
P15	0.15618	0.19758	0.36552	0.25803	0.25748	0.76208	0.15713	0.17289	1	0.20251	0.28535	0.36352	0.26167	0.19556	0.27495	0.1824	0.21478	0.15582	0.18399	0.21155	0.3302	0.5474	0.29299	0.25738	0.18258	0.31179	0.25531	0.20686
P16	0.078149	0.21767	0.29441	0.20518	0.17539	0.68502	0.12053	0.2333	0.20251	1	0.17825	0.17371	0.20559	0.17777	0.23091	0.15561	0.13047	0.21939	0.2065	0.17576	0.24066	0.25083	0.26061	0.12952	0.20458	0.17887	0.19791	0.15173
P17	0.2455	0.22774	0.38375	0.36085	0.16115	0.7229	0.095821	0.16168	0.28535	0.17825	1	0.21566	0.2935	0.20141	0.1077	0.18956	0.26807	0.19396	0.20462	0.15902	0.15276	0.28825	0.38923	0.22209	0.22622	0.21231	0.21176	0.21134
P18	0.19489	0.15667	0.41653	0.34963	0.18652	0.7338	0.1562	0.086157	0.36352	0.17371	0.31566	1	0.33365	0.19309	0.25071	0.20583	0.13319	0.26709	0.27126	0.21095	0.16853	0.32163	0.36007	0.27228	0.25365	0.31794	0.18118	0.29742
P19	0.17537	0.10323	0.38206	0.2607	0.15599	0.71208	0.063417	0.18803	0.26167	0.20559	0.2935	0.33365	1	0.21072	0.15378	0.16672	0.26272	0.24608	0.16638	0.16624	0.16305	0.2121	0.25692	0.20038	0.25166	0.28152	0.22921	0.17827
P20	0.14265	0.1914	0.35681	0.25471	0.089029	0.69897	0.052396	0.10472	0.19556	0.17777	0.20141	0.19309	0.21072	1	0.19663	0.13973	0.29458	0.22987	0.086	0.20019	0.12224	0.17272	0.15888	0.14685	0.15943	0.13823	0.14922	0.18221
P21	0.26379	0.14564	0.36589	0.26929	0.20525	0.63636	0.15395	0.23791	0.27495	0.23091	0.1077	0.25071	0.15378	0.19663	1	0.23132	0.13785	0.1614	0.17062	0.12468	0.25273	0.18203	0.18251	0.18493	0.16223	0.17029	0.18666	0.093027
P22	0.17475	0.098052	0.35286	0.28799	0.16627	0.69184	0.17665	0.26011	0.1824	0.15561	0.18956	0.20583	0.16672	0.13973	0.23132	1	0.19539	0.30144	0.23598	0.11457	0.21321	0.090306	0.16607	0.1614	0.18883	0.17242	0.13824	0.15175
P23	0.10461	0.19366	0.2993	0.24146	0.22714	0.6844	0.10225	0.17071	0.21478	0.13047	0.28807	0.13319	0.22672	0.29458	0.13785	0.19539	1	0.37618	0.15473	0.23323	0.20347	0.23397	0.12936	0.1305	0.18082	0.20973	0.1218	0.20783
P24	0.35382	0.1627	0.3494	0.29245	0.11899	0.72426	0.13191	0.2202	0.15582	0.21939	0.19396	0.26709	0.24608	0.22987	0.1614	0.30144	0.37618	1	0.24194	0.23398	0.18152	0.2058	0.21281	0.21228	0.20305	0.20734	0.1424	0.17024
P25	0.18822	0.28954	0.41701	0.28901	0.082435	0.69711	0.22584	0.1067	0.18399	0.2065	0.20482	0.27126	0.16638	0.086	0.17062	0.23598	0.15473	0.24194	1	0.1841	0.19927	0.19636	0.15212	0.19773	0.19005	0.18349	0.19599	0.20038
P26	0.07874	0.18422	0.39616	0.18032	0.10864	0.70649	0.3695	0.12555	0.21155	0.17576	0.19302	0.1095	0.16624	0.20019	0.12468	0.11457	0.23323	0.23398	0.1841	1	0.16123	0.30581	0.17815	0.16017	0.18017	0.17586	0.26121	0.17405
P27	0.13401	0.15622	0.31204	0.3393	0.33076	0.66819	0.21894	0.26413	0.3302	0.24066	0.15276	0.16853	0.16305	0.12224	0.25273	0.21321	0.20347	0.18152	0.19927	0.16123	1	0.41526	0.15263	0.16137	0.18909	0.16086	0.16916	0.13545
P28	0.10142	0.18939	0.35277	0.24262	0.31318	0.70433	0.13213	0.12186	0.5474	0.25083	0.28825	0.32163	0.2121	0.17272	0.18203	0.090306	0.23397	0.2058	0.19636	0.30581	0.41526	1	0.26059	0.30859	0.2493	0.24765	0.23765	0.18494
P29	0.12352	0.15403	0.38302	0.29284	0.12101	0.69703	0.17628	0.20045	0.29299	0.26061	0.28923	0.36007	0.25692	0.15888	0.18251	0.16607	0.12936	0.21281	0.15212	0.17815	0.15263	0.26059	1	0.33937	0.34796	0.34346	0.24577	0.28749
P30	0.1741	0.19233	0.33483	0.2624	0.16224	0.68283	0.14411	0.23911	0.25738	0.12992	0.22023	0.27228	0.20038	0.14685	0.18493	0.1614	0.1305	0.21228	0.19773	0.16017	0.16137	0.30859	0.33937	1	0.32795	0.33687	0.30911	0.2593
P31	0.073047	0.17618	0.36615	0.31933	0.22482	0.67935	0.053041	0.027385	0.18258	0.20458	0.22622	0.25365	0.25166	0.15943	0.16223	0.18883	0.18082	0.2035	0.19005	0.18017	0.18909	0.2493	0.34796	0.32795	1	0.40813	0.33208	0.42643
P32	0.1872	0.1409	0.37875	0.30176	0.12475	0.69299	0.1298	0.14457	0.31179	0.17887	0.21231	0.31794	0.28152	0.13823	0.17029	0.17242	0.20973	0.20734	0.18349	0.17586	0.16086	0.24765	0.34346	0.33687	0.40813	1	0.24661	0.47727
P33	0.18673	0.1307	0.34155	0.27088	0.19739	0.66932	0.14893	0.087256	0.25531	0.19791	0.21176	0.18118	0.22921	0.14922	0.18666	0.13824	0.1218	0.1424	0.15959	0.26121	0.16916	0.23765	0.24577	0.30911	0.33208	0.24677	1	0.24961
P34	0.14084	0.17767	0.39782	0.32063	0.083196	0.71254	0.10441	0.14806	0.20686	0.15173	0.21134	0.29742	0.17827	0.18221	0.093027	0.15175	0.20783	0.17024	0.20038	0.17405	0.13545	0.18494	0.28749	0.2593	0.42643	0.47727	0.24961	1

Figura 4- Aplicação do coeficiente de Cramer V (Autor – MATLAB)

A matriz apresenta o resultado da aplicação do coeficiente de Cramer V , que mede a associação entre todas as variáveis nominais. Assim sendo, pode-se concluir que existem:

Associações fortes:

³⁷ Distância entre a residência e o local de trabalho.

³⁸ O coeficiente de correlação de Spearman r_s é uma medida estatística que avalia a força e a direção da associação entre duas variáveis ordinais ou quantitativas. Ao contrário do coeficiente de Pearson, que mede relações lineares, o coeficiente de Spearman é baseado nas classificações (ranks) das variáveis. O valor de r_s varia entre -1 e 1. Para considerar uma associação forte r tem de estar entre [0,7-1], será moderada entre [0,2-0,7] e desprezável entre [0-0,2].

³⁹ O coeficiente de Cramer V é uma medida estatística que quantifica a associação entre duas variáveis categóricas em uma tabela de contingência. Ele varia de 0 a 1. Para considerar uma associação forte V tem de estar entre [0,6-1], será moderada entre [0,2-0,6] e desprezável entre [0-0,2]. O coeficiente de Cramer V é especialmente útil para tabelas de contingência maiores que 2x2, fornecendo uma medida de força da associação que é ajustada pelo tamanho da tabela.

- ❖ A variável UEO de prestação de serviço em associação forte com todas as restantes. Isto sugere que a unidade, estabelecimento ou órgão em que os militares prestam serviço, pode desempenhar um papel fundamental em diversas características dos participantes.
- ❖ Género com Quadro Especial: pode indicar um certo grau de segmentação de género em diferentes áreas de especialização, possivelmente devido a tendências históricas, culturais ou de aptidão.
- ❖ Pergunta 15⁴⁰ com a Pergunta 28⁴¹: ambas perguntas são do bloco de motivação. Uma associação forte entre essas duas questões indica uma ligação consistente entre os diferentes aspetos da motivação dos participantes, sugerindo que a realização numa determinada área pode estar fortemente conectada ao envolvimento e identificação na organização.
- ❖ Desempenho de Funções com Quadro Especial: a associação forte entre o desempenho de funções e o quadro especial sugere que as diferentes áreas de especialização no contexto militar estão fortemente ligadas aos tipos de tarefas que os participantes realizam, o que é esperado, dada a especialização inerente às diferentes áreas.
- ❖ Género com Estado Civil: a associação entre o género e o estado civil foi considerada forte. Isso pode refletir padrões demográficos específicos da amostra estudada, que podem ser influenciados por fatores culturais ou de estilo de vida dos militares.
- ✓ As associações fortes indicam que certas características demográficas e organizacionais dos militares estão fortemente inter-relacionadas. Esses resultados sugerem a existência de padrões específicos que são influenciados pelo contexto militar, como as especializações por género e a relação entre o local de trabalho e outras características.

A forte associação da UEO com outras variáveis destaca a importância do contexto organizacional e do ambiente de trabalho na vida dos militares, indicando que o local de serviço tem um impacto significativo sobre suas experiências e percepções.

As associações entre questões motivacionais mostram que os fatores que compõem a motivação dos militares estão altamente interligados, sugerindo que a satisfação pode refletir diretamente nos outros, o que é importante para a gestão de pessoal e estratégias de retenção e envolvimento dentro das organizações militares.

Associações Moderadas:

- ❖ A variável Idade com a Número de Filhos, indica que, conforme a idade dos militares aumenta, a probabilidade de terem mais filhos também aumenta. Esta associação é esperada,

⁴⁰ Pergunta 15: “Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização”.

⁴¹ Pergunta 28: “Identifico-me com a função que desempenho”.

pois reflete um padrão natural relacionado ao ciclo de vida familiar. No contexto militar, entender essa relação é importante para políticas de apoio familiar. Fatores que são essenciais para garantir o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, contribuindo para o bem-estar e a retenção de militares nas Forças Armadas.

- ❖ Entre Estado Civil e Número de Filhos, sugere que pessoas casadas ou em união de facto tendem a ter mais filhos em comparação aos solteiros. Este dado destaca a necessidade de atenção aos militares que têm maiores responsabilidades familiares.
- ✓ Estas relações indicam que, embora não sejam extremamente fortes, existem tendências relevantes que devem ser levadas em consideração para a gestão de recursos humanos dentro das Forças Armadas. Por exemplo, a alocação de pessoal deve ser feita considerando características demográficas e especializações. Essas informações são importantes para garantir a satisfação no trabalho, equidade e o bem-estar dos militares, melhorando assim o ambiente organizacional e o desempenho geral.

3.2. Associações das variáveis nominais com as ordinais:

associações_nominais_ordinais =

28x1 [table](#)

	DistResidTrabalho
Genero	0.12876
EstadoCiv	0.21944
DistritoResid	0.48801
QEsp	0.26399
DesFun	0.15218
UEO	0.71121
P11	0.15467
P13	0.040886
P15	0.19567
P16	0.19667
P17	0.1785
P18	0.10427
P19	0.1627
P20	0.142
P21	0.13051
P22	0.15267
P23	0.089478
P24	0.1277
P25	0.15212
P26	0.18106
P27	0.1657
P28	0.18786
P29	0.12484
P30	0.1515
P31	0.22994
P32	0.22798
P33	0.14492
P34	0.16013

Figura 5- Associações nominais vs ordinais

A imagem mostra uma tabela de correlações entre várias variáveis nominais (e algumas variáveis ordinais) com a variável “DistResidTrabalho”.

Associação forte:

- ❖ “UEO” tem uma correlação forte com “DistResidTrabalho”, indicando uma forte associação. Isso pode significar que o tipo de unidade ou ocupação tem uma grande influência na distância entre a residência e o trabalho.

Associações moderadas:

- ❖ “DistritoResid” apresenta uma correlação moderada, o que sugere que o local de residência (ou o distrito em que a pessoa vive) tem um impacto razoável na distância até o trabalho. Isso é esperado, pois o local de residência naturalmente influencia a distância ao trabalho.

- ❖ Outras variáveis, como “QEsp”, “EstadoCiv”, “P31⁴²” e “P32⁴³”, têm correlações mais baixas, mas ainda mostram uma leve associação com a distância ao trabalho. Isso pode indicar que o quadro especial, o estado civil e outras características podem influenciar de maneira limitada a distância entre residência e trabalho.
- ✓ “UEO” (local de trabalho ou unidade ocupacional) tem a maior associação com a distância ao trabalho, o que é compreensível, pois pode determinar a localização do emprego.
- ✓ “DistritoResid”, como esperado, também tem uma correlação alta com a distância ao trabalho, indicando que o local onde a pessoa vive tem uma forte relação com a distância que ela precisa percorrer.

⁴² Pergunta 31: “Nos últimos tempos, em contexto de trabalho, com que frequência se sentiu: Nervoso(a) e/ou stressado(a)”.

⁴³ Pergunta 32: “Nos últimos tempos, em contexto de trabalho, com que frequência se sentiu Incapaz de fazer todas as coisas que tinha para fazer”.

3.3. Associações das variáveis nominais com as quantitativas:

associacoes_nominais_quantitativas =

28x3 [table](#)

	Idade	Filhos	P10
Genero	0.16031	0.14055	0.13215
EstadoCiv	0.29439	0.36797	0.17601
DistritoResid	0.37107	0.37439	0.34414
QEsp	0.31833	0.26215	0.33443
DesFun	0.23986	0.12596	0.16212
UEO	0.65955	0.70173	0.71508
P11	0.21559	0.14827	0.047776
P13	0.12639	0.1473	0.21599
P15	0.28158	0.13895	0.13204
P16	0.21626	0.21648	0.1705
P17	0.27328	0.16385	0.12307
P18	0.30408	0.23899	0.14993
P19	0.24517	0.19068	0.16972
P20	0.35716	0.15046	0.17631
P21	0.26024	0.13829	0.15542
P22	0.23662	0.19118	0.15528
P23	0.26675	0.13647	0.17107
P24	0.17207	0.18251	0.15136
P25	0.23199	0.16002	0.13009
P26	0.26328	0.16124	0.14215
P27	0.18223	0.11698	0.18513
P28	0.20725	0.18393	0.075663
P29	0.30554	0.16022	0.21121
P30	0.27451	0.18166	0.09116
P31	0.32957	0.11688	0.16887
P32	0.27654	0.22023	0.17497
P33	0.27253	0.20758	0.15303
P34	0.22483	0.18362	0.17969

Figura 6- Associações nominais vs quantitativas

Analisados os resultados dos coeficientes de associação entre as variáveis quantitativas e as nominais, há a realçar o seguinte:

Associações fortes:

- ❖ Variável “Idade” tem associação forte com a variável “UEO”. Isto indica que as diferentes “UEO têm uma composição etária bem distinta, sugerindo que certas unidades podem ser compostas predominantemente por militares de faixas etárias específica.
- ❖ Variável “Filhos⁴⁴” tem igualmente associação forte com a variável “UEO”, isso indica que diferentes UEO têm uma composição etária bem distinta, sugerindo que certas unidades podem ser compostas predominantemente por militares de faixas etárias específicas, mas também, quanto mais perto se encontra a residir do local de trabalho, mais estabilidade familiar existe e, por conseguinte, mais condições existem para ter um agregado familiar

⁴⁴ Número de filhos.

mais numeroso. Apesar de serem associações moderadas, existe obviamente relação desta variável com a “Estado Civil” e a “Distrito de residência”.

- ❖ Variável “P10⁴⁵” tem também tem associação forte com a variável “UEO”. Isso indica que as respostas à questão P10 estão fortemente relacionadas com a unidade onde o militar serve.
- ✓ Associações moderadas com Quadro Especial e com distrito de residência. Quanto mais perto for da zona onde reside, mais predisposição há para se frequentar formações.

Associações moderadas:

- ❖ Associações com "Idade":
 - Desempenho de funções, sugere que a experiência pode influenciar o tipo de função desempenhada.
 - Distrito de Residência, sugere que a distribuição etária dos militares pode variar dependendo da localização de suas residências.
 - Quadro Especial, sugere que certos quadros são ocupados predominantemente por militares em determinadas faixas etárias, possivelmente devido a requisitos específicos de experiência e ou vocação.
 - Estado Civil, indica que, conforme os militares envelhecem, há uma tendência a mudar de estado civil (por exemplo, de solteiro para casado).
- ❖ Associações com "Nº de Filhos":
 - Estado Civil, e o que é esperado, visto que militares casados ou em união de facto têm maior probabilidade de ter filhos.
 - Distrito de Residência, pode ser influenciado por fatores como o custo de vida e infraestruturas disponíveis em diferentes distritos.
 - Quadro Especial, sugere que a composição familiar pode variar entre diferentes áreas de especialização.
 - Variáveis comportamentais, como “P18⁴⁶” e “P32⁴⁷”. “P18”, a predisposição e a disponibilidade para frequentar formações, muitas delas longe da área de residência, está inteiramente ligada às características do agregado familiar. “P32”, dependendo do agregado familiar, e dependendo das funções que desempenham, podem estar condicionados a ter de ficar um pouco mais para além da hora normal de serviço.
- ❖ Associações com "P10":

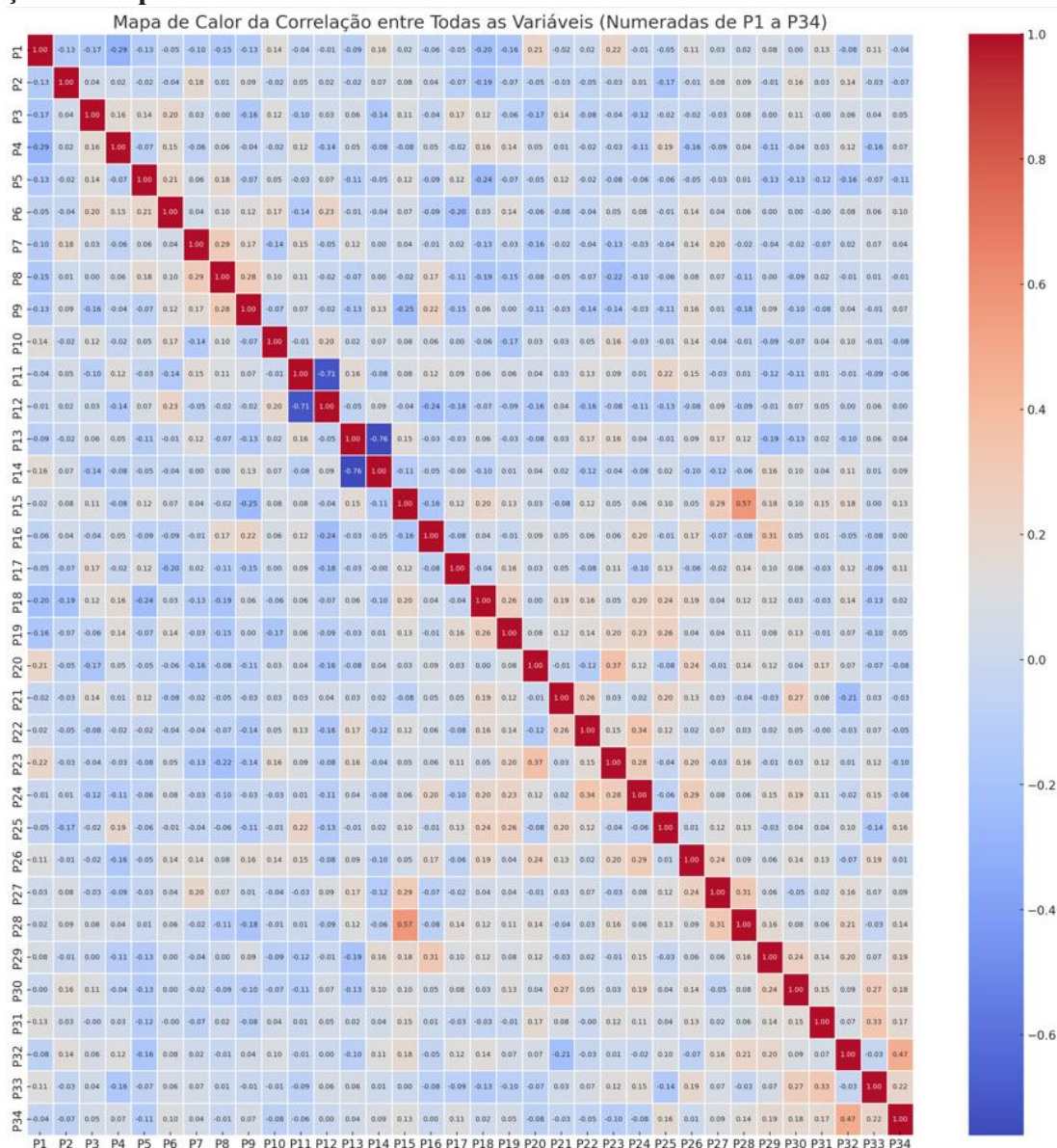
⁴⁵ Pergunta 10: “Quantos cursos de especialização de âmbito militar já frequentou?”.

⁴⁶ Pergunta 18: “A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais”.

⁴⁷ Pergunta 32: “Nos últimos tempos, em contexto de trabalho, com que frequência se sentiu: Incapaz de fazer todas as coisas que tinha para fazer”.

- Distrito de residência, indica que a localização da residência pode influenciar as respostas dos militares em relação a essa questão específica, condicionando a predisposição para os frequentar.
 - Quadro Especial, sugere que militares de diferentes quadros podem ter perspectivas distintas sobre o tema abordado na questão. Cada quadro especial tem as suas vicissitudes e formações específicas, daí haver uma correlação moderada e heterogênea.
- ✓ “UEO” e “DistritoResid” são as variáveis nominais mais fortemente associadas às três variáveis quantitativas analisadas (Idade, Filhos e P10), sugerindo que a ocupação, educação e o local de residência têm impactos importantes nessas variáveis.
- ✓ “EstadoCiv” e “QEsp” também são variáveis que mostram associações moderadas, sugerindo que o estado civil e o quadro especial têm alguma influência sobre a idade, número de filhos e outras variáveis.

4. Obtenção de mapa de calor com cruzamento de todas as variáveis



4.1. Observações Principais:

As cores no mapa de calor indicam a intensidade da correlação:

- Valores próximos de 1 (tons vermelhos) indicam uma correlação positiva forte.
- Valores próximos de -1 (tons azuis escuros) indicam uma correlação negativa forte.
- Valores próximos de 0 (tons claros – branco) indicam uma correlação fraca ou inexistente.

❖ Associações Interessantes:

- Pode-se notar algumas correlações moderadas (na faixa de 0,2 a 0,6), como as que se apresentaram anteriormente.

- As variáveis associadas à motivação e percepção de stress têm algumas correlações interessantes que serão apresentadas mais à frente, pois são fatores se influenciam mutuamente.

4.2 Identificação de Correlações Fortes

Algumas dessas correlações podem ser entre variáveis de motivação e percepção de stress, que geralmente têm relações significativas entre si.

❖ Fatores a considerar nas correlações

- Correlações positivas indicam que à medida que uma variável aumenta, a outra também tende a aumentar.
- Correlações negativas indicam que à medida que uma variável aumenta, a outra tende a diminuir.

❖ Correlação entre variáveis relacionadas a características pessoais e organizacionais

- Observa-se a correlação entre variáveis como idade, número de filhos, estado civil, e as questões relacionadas à motivação.
- Se houver uma correlação moderada ou forte entre idade e número de filhos (o que seria esperado), isso reflete o perfil demográfico dos militares.
- A idade também pode ter correlação com outras variáveis, como percepção de stress, visto que militares mais experientes podem lidar com o stress de maneira diferente.

❖ Correlação entre motivação e outros fatores

- As variáveis relacionadas à motivação (por exemplo, P15⁴⁸ a P28⁴⁹, se estas forem as questões sobre motivação) costumam estar correlacionadas entre si.
- Essas correlações são importantes porque mostram que a satisfação num aspeto da vida profissional (como o reconhecimento) tende a ser acompanhada de maior motivação em outros aspetos.

❖ Ausência de Correlação

- Zonas do mapa de calor que estão próximas do branco indicam ausência de correlação ou uma correlação muito fraca entre as variáveis.
- Isso sugere que as variáveis em questão são independentes e não influenciam significativamente uma à outra.

❖ Interpretações importantes

⁴⁸ Pergunta 15: Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.

⁴⁹ Pergunta 28: Identifico-me com a função que desempenho.

- As correlações fortes e moderadas identificadas devem ser aprofundadas, pois indicam áreas que impactam diretamente a motivação, o compromisso e a percepção de stress dos militares.
- Essas informações podem ser úteis para a gestão de recursos humanos no contexto militar, permitindo desenvolver políticas específicas para aumentar a motivação e reduzir o stress.

5. Correlações no bloco de questões relativos à motivação.

5.1. Mapa de calor

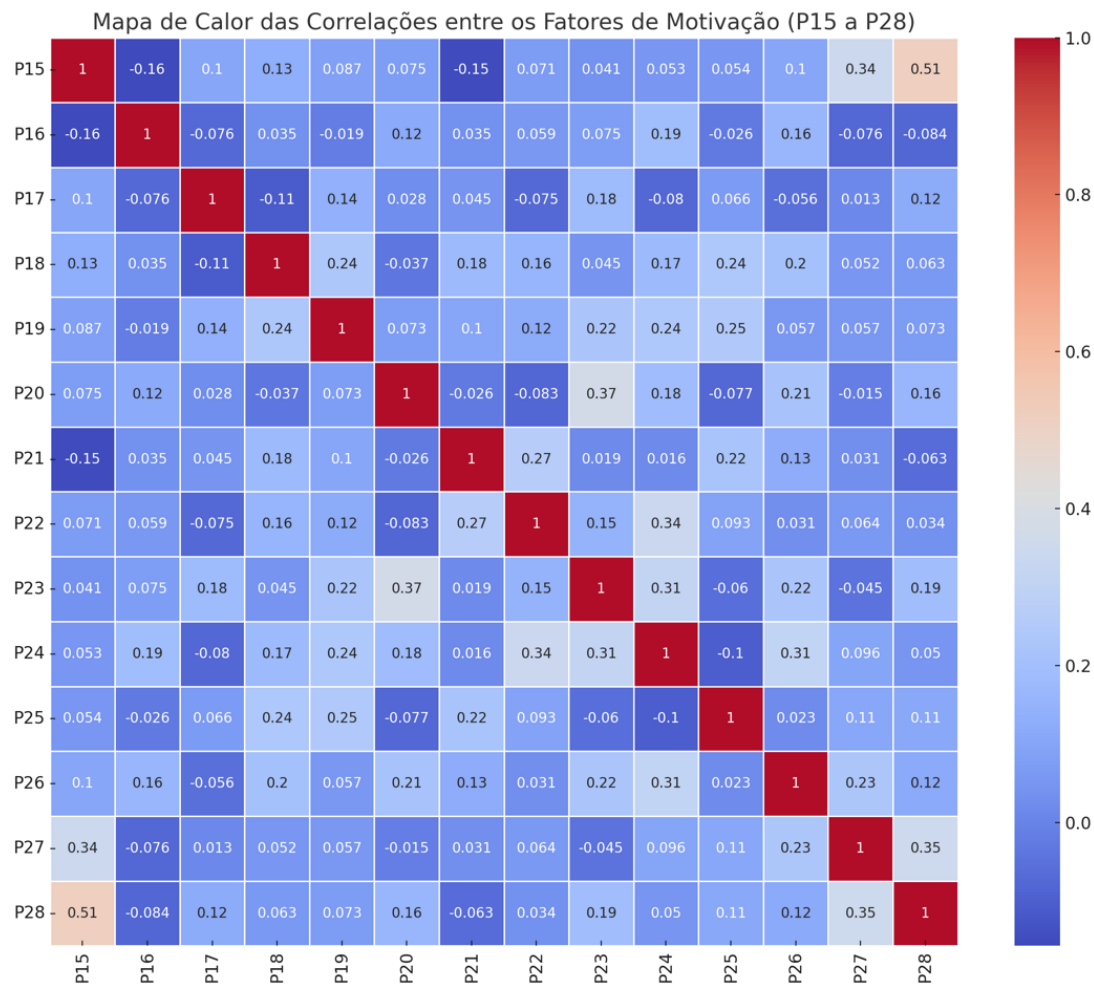


Figura 8- Mapa geral "Motivação"

5.2. Mapa de calor das correlações mais fortes (coeficiente Cramer V)

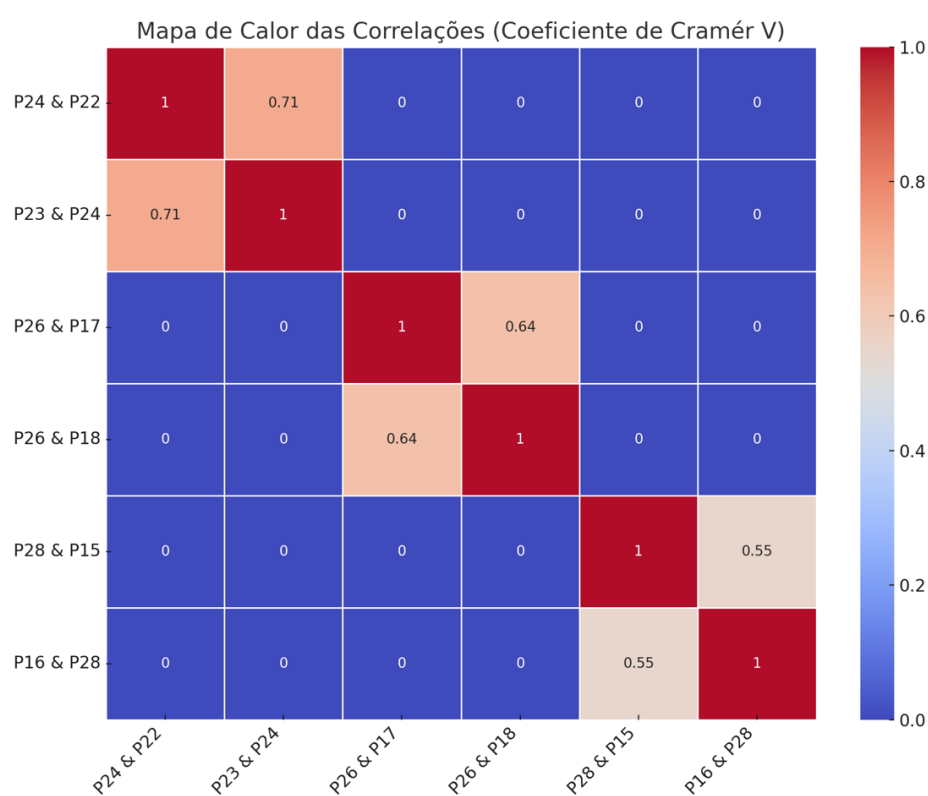


Figura 9- Correlações Cramer

Com base no mapa de calor das correlações dos fatores de motivação, podemos observar alguns pontos que mostram correlações mais significativas, conforme se descrevem de seguida:

- ❖ P24 (Necessidade de crescimento) e P22 (Perspetivas de carreira) (0,78):

Este valor indica uma forte associação entre a necessidade de crescimento na função (P24) e a importância das perspetivas de carreira (P22). Reflete que os participantes que têm um alto desejo de crescimento são, em sua maioria, motivados por perspetivas de avanço na carreira. Isso é reforçado pelo facto de muitos responderem "Com frequência" ou "Muita importância" às questões relacionadas ao crescimento e perspectiva de carreira, mostrando um desejo coletivo por desenvolvimento.

- ❖ P23 (Funções com maior responsabilidade) e P24 (Necessidade de crescimento) (0,71):

A correlação entre assumir funções com maior responsabilidade (P23) e a necessidade de crescer (P24) demonstra que esses fatores estão intimamente ligados, sugerindo que aqueles que desejam mais responsabilidades também procuram constantemente por crescimento. As respostas mostram que muitos querem desempenhar funções de maior responsabilidade "Com frequência", refletindo uma busca por desafios que contribuam para seu crescimento profissional.

- ❖ P26 (Grande motivação), P17 (Feedback) e P18 (Desenvolvimento dos objetivos):

Coeficiente de Cramer V entre P26 e P17: 0,68; Entre P26 e P18: 0,64. Esses valores indicam uma associação moderada entre a motivação dos participantes (P26) e o feedback recebido (P17), bem como o apoio organizacional para o desenvolvimento dos objetivos profissionais (P18). Isso demonstra que o feedback e o apoio são fatores importantes para a motivação, mas que podem ser melhorados para um impacto maior. Muitos indicaram que "Com frequência" o feedback contribui como fator motivacional e que a organização permite o desenvolvimento de seus objetivos "Algumas vezes". Isso indica que, embora haja alguma influência positiva, ainda existe espaço para melhorias no suporte organizacional para maximizar a motivação dos participantes.

❖ P28 (Identificação com a função) e P15 (Realização no trabalho) (0,75):

A correlação forte entre identificação com a função (P28) e a realização no trabalho (P15) mostra que, para muitos militares, o alinhamento entre suas expectativas e as funções desempenhadas é um fator chave para a satisfação e realização profissional. A maioria indicou que se identifica com a função "Algumas vezes", o que também é refletido na realização, que aparece "Algumas vezes" como a resposta mais comum. Isso sugere que a organização poderia se beneficiar em trabalhar na adaptação das funções ao perfil dos militares para aumentar a satisfação.

❖ P16 (Satisfação com remuneração) e P28 (Identificação com a função) (0,55):

Este coeficiente indica uma correlação moderada, sugerindo que, embora a remuneração tenha algum impacto na identificação com a função, existem outros fatores que também desempenham papéis significativos na motivação e satisfação dos participantes. A resposta "Quase nunca" foi a mais frequente para a satisfação com a remuneração, sugerindo uma percepção de remuneração inadequada, o que, por sua vez, pode dificultar a identificação com as atividades desenvolvidas.

✓ Resumindo:

- Necessidade de crescimento e perspectivas de carreira são os principais motores de motivação. Os participantes desejam crescer e veem perspectivas de carreira como cruciais para sua motivação.
- Feedback e desenvolvimento dos objetivos são fatores moderadamente positivos que contribuem para a motivação, mas precisam ser aprimorados para sustentar uma motivação mais consistente.
- Identificação com a função e realização no trabalho estão relacionadas, mostrando a importância do alinhamento entre as expectativas dos militares e suas atividades.

- Remuneração é um ponto de insatisfação que pode afetar a motivação e a identificação com a função, indicando que melhorias nesse aspecto seriam benéficas.

6. Correlações no bloco de questões relativas à percepção de stress.

6.1. Mapa de calor

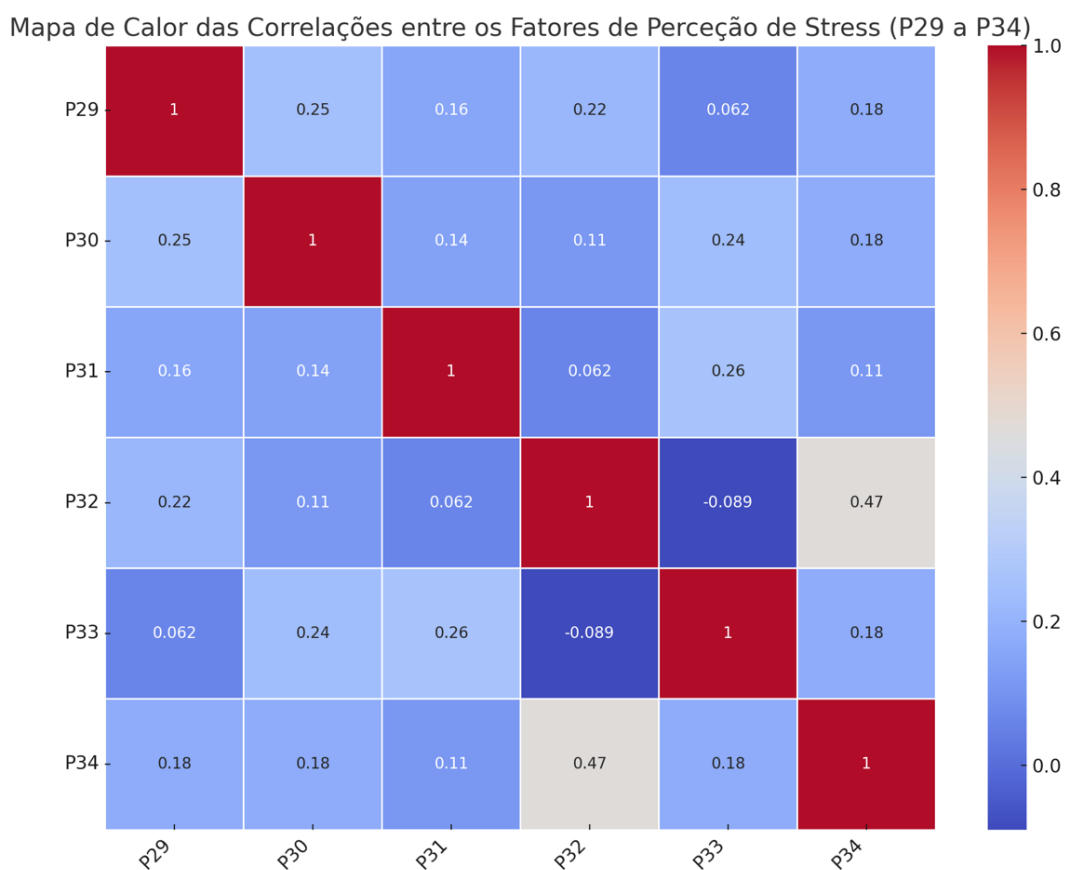


Figura 10- Mapa de Calor "Percepção de Stress"

6.2. Mapa de calor das correlações mais fortes (coeficiente Cramer V)

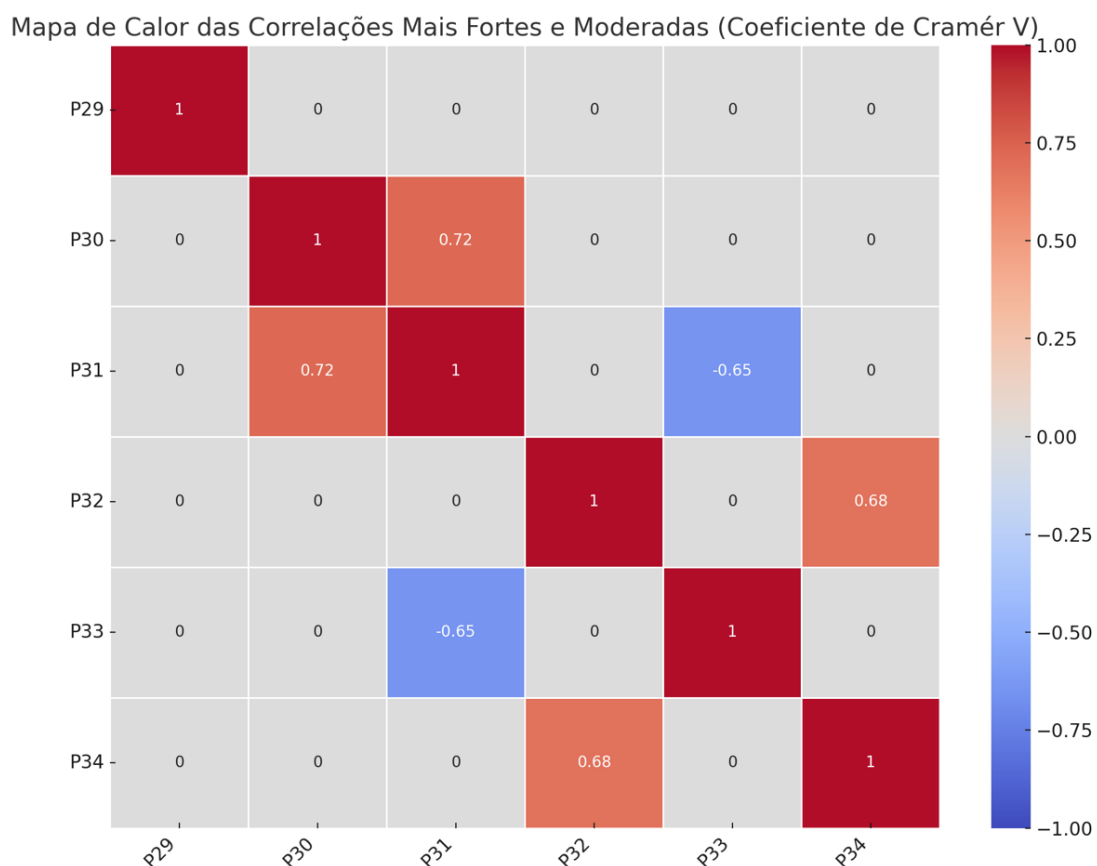


Figura 11- Correlações Cramer

Com base no mapa de calor e na matriz de correlação, podemos observar algumas correlações significativas entre os fatores de percepção de stress:

- ❖ P30 (Incapacidade de controlar coisas importantes) e P31 (Nervoso(a) ou stressado(a)) (0,72): existe uma correlação forte entre sentir-se incapaz de controlar coisas importantes e sentir-se nervoso(a) ou stressado(a). Isso sugere que a sensação de falta de controlo está fortemente associada ao nível de stress percebido pelos participantes.
- ❖ P32 (Incapacidade de fazer todas as coisas) e P34 (Incapacidade de controlar o tempo) (0,68): há uma forte correlação entre a incapacidade de realizar todas as tarefas (P32) e o sentimento de não conseguir controlar o próprio tempo (P34). Isso demonstra que problemas na gestão do tempo têm um impacto significativo na capacidade dos militares de cumprir suas obrigações.
- ❖ P33 (Capacidade de controlar irritações) e P31 (Nervoso(a) ou stressado(a)) (-0,65): existe uma correlação negativa forte entre a capacidade de controlar as irritações (P33) e sentir-se nervoso(a) ou stressado(a) (P31). Isso sugere que os militares que são mais capazes de controlar suas irritações tendem a sentir menos stress.

- ❖ P29 (Aborrecimento com algo inesperado) e P34 (Incapacidade de controlar o tempo) (0,55): a correlação moderada (alta) entre sentir-se aborrecido(a) com algo inesperado e sentir que não consegue controlar o tempo indica que acontecimentos inesperados podem estar relacionados com a falta de controlo sobre o tempo, impactando negativamente a organização pessoal.

7. Correlações observadas entre os fatores de percepção de stress e de motivação.

7.1. Mapa de calor

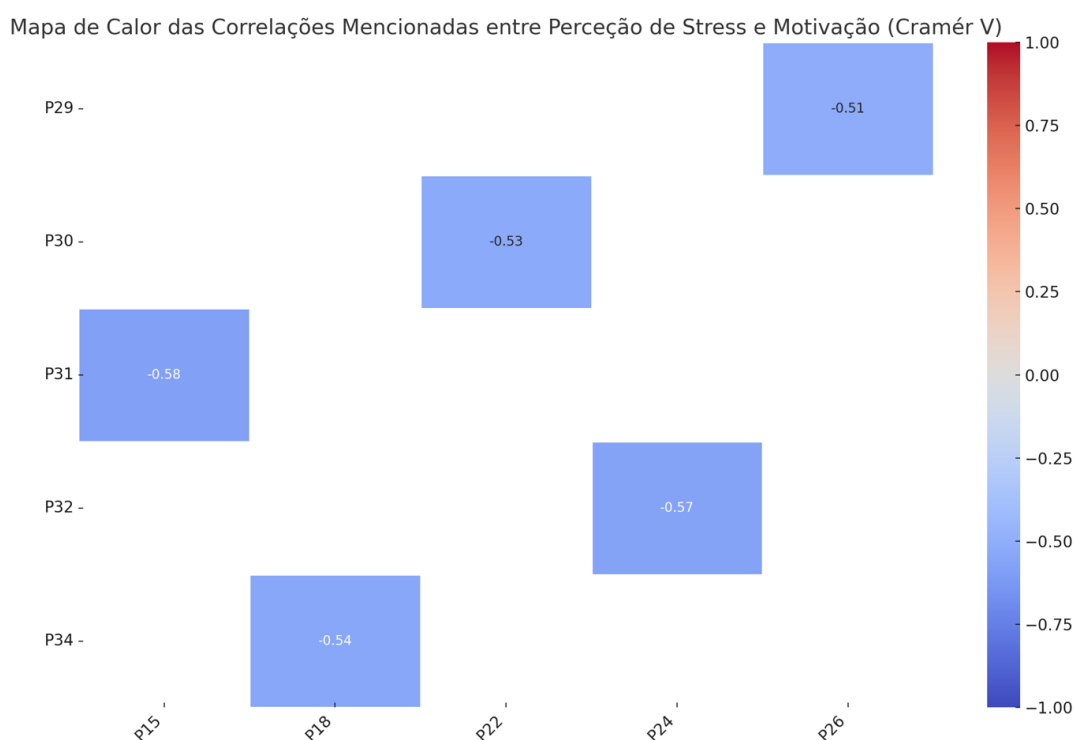


Figura 12- Correlações entre "Percepção de stress" e "Motivação"

Com base no mapa de calor e na matriz de correlação (coeficiente Cramer V), podemos observar algumas correlações significativas entre os fatores de percepção de stress e os de motivação:

- ❖ P31 (Nervoso(a) ou stressado(a)) e P15 (Realização nas funções desempenhadas) (-0,58): existe uma correlação negativa moderada entre sentir-se nervoso(a) ou stressado(a) e sentir-se realizado(a) nas funções. Isso significa que militares com níveis mais altos de stress tendem a se sentir menos realizados em seu trabalho.
- ❖ P34 (Incapacidade de controlar o tempo) e P18 (Desenvolvimento dos objetivos profissionais) (-0,54): a falta de controlo sobre o tempo está negativamente correlacionada com a percepção de que a organização apoia o desenvolvimento dos objetivos profissionais.

Ou seja, militares que sentem que não têm controlo sobre o tempo geralmente percebem menos apoio organizacional.

- ❖ P29 (Aborrecimento com algo inesperado) e P26 (Grande motivação) (-0,51): o aborrecimento com acontecimentos inesperados está negativamente correlacionado com a motivação geral. Isso significa que quando os militares enfrentam eventos inesperados, sua motivação tende a diminuir.
- ❖ P32 (Incapacidade de fazer todas as coisas) e P24 (Necessidade de crescimento na função) (-0,57): a incapacidade de realizar todas as tarefas planeadas está correlacionada negativamente com a motivação para crescimento na função. Militares que se sentem incapazes de concluir suas tarefas tendem a ter menos motivação para crescer em suas funções.
- ❖ P30 (Incapacidade de controlar coisas importantes) e P22 (Perspetivas de carreira) (-0,53): a falta de controlo sobre aspetos importantes da vida está correlacionada negativamente com a motivação associada às perspetivas de carreira. Ou seja, quando os militares sentem que não têm controlo sobre aspetos importantes, sua motivação em relação ao avanço de carreira é prejudicada.

8. Correlações entre as variáveis de caracterização demográfica e os fatores de motivação.

8.1. Mapa de calor (coeficiente de Cramer V)

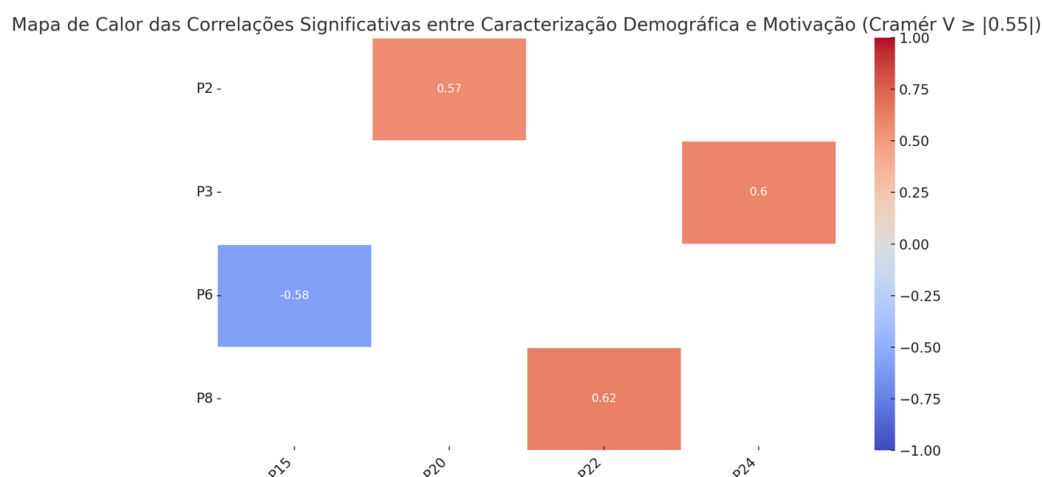


Figura 13- Correlações Stress vs Motivação - Cramer

8.2. As correlações mais fortes entre as variáveis de caracterização demográfica (P1 a P9) e os fatores de motivação (P15 a P28), com base na matriz de correlação apresentada são as que se indicam:

- ❖ P2 (Género) e P20 (Tarefas diversificadas são importantes) (0,57): existe uma correlação moderada entre o género dos participantes e a perceção sobre a importância de tarefas diversificadas. Isso indica que o género pode influenciar a opinião dos militares sobre a relevância de ter tarefas diversificadas no desempenho das suas funções.
 - ❖ P3 (Estado civil) e P24 (Necessidade de crescer na função) (0,6): a correlação entre o estado civil dos militares e a necessidade de crescer na função sugere que o estado civil pode estar associado ao desejo de crescimento profissional. Pode ser que militares casados ou com mais responsabilidades familiares sintam uma maior necessidade de progredir na carreira.
 - ❖ P6 (Distância entre residência e trabalho) e P15 (Realização nas funções desempenhadas) (-0,58): a distância entre a residência e o local de trabalho está negativamente correlacionada com a sensação de realização nas funções. Isso sugere que maiores distâncias podem estar relacionadas com uma menor realização no trabalho, talvez devido ao desgaste causado pelo tempo e esforço de deslocamento.
 - ❖ P8 (Desempenho de funções) e P22 (Perspetivas de carreira são importantes) (0,62): existe uma correlação forte entre o tipo de funções desempenhadas pelos militares e a importância atribuída às perspetivas de carreira. Isso indica que o tipo de função desempenhada pode influenciar as expectativas e a motivação para progredir na carreira.
- ✓ Resumindo:
- O género dos militares influencia a forma como percebem a importância das tarefas diversificadas.
- O estado civil dos militares está associado ao desejo de crescer na função.
- Há uma correlação negativa entre a distância de residência e a realização no trabalho, indicando que maiores distâncias podem diminuir a satisfação.
- O tipo de função desempenhada pelos militares está fortemente correlacionado com a motivação para o avanço na carreira.

9. Correlações entre as variáveis de caracterização demográfica e os fatores de percepção de stress.

9.1. Mapa de calor

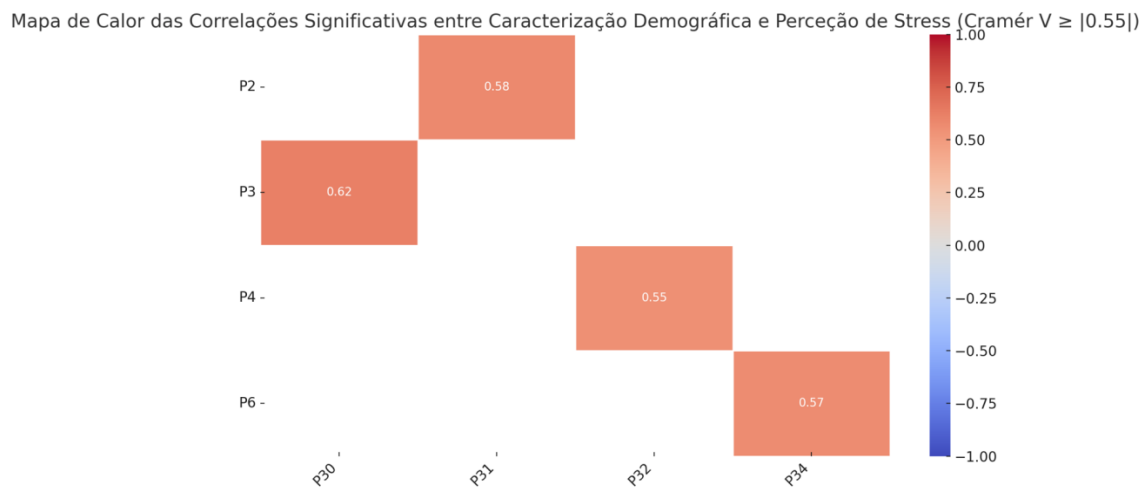


Figura 14- Mapa de Calor Demografia vs Stress - Cramer

9.2. As correlações mais significativas entre as características demográficas e percepção de stress são as seguintes:

- ❖ P2 (Género) e P31 (Nervoso(a) ou stressado(a)) (0,58): existe uma correlação moderada entre o género dos militares e a frequência com que se sentem nervosos ou stressados. Isso sugere que o género pode influenciar a percepção de stress, possivelmente refletindo diferenças na forma como homens e mulheres percebem e lidam com situações de trabalho.
- ❖ P3 (Estado civil) e P30 (Incapacidade de controlar coisas importantes) (0,62): o estado civil dos militares está fortemente associado à incapacidade de controlar coisas importantes. Isso pode indicar que militares casados ou com responsabilidades familiares enfrentam maiores dificuldades em manter o controlo sobre os aspetos importantes da sua vida, o que aumenta o stress.
- ❖ P6 (Distância entre residência e trabalho) e P34 (Incapacidade de controlar o tempo) (0,57): a distância entre a residência e o local de trabalho correlaciona-se moderadamente com a incapacidade de controlar o tempo. Isso sugere que militares que residem mais longe do local de trabalho têm maiores dificuldades em gerir o tempo, o que contribui para um aumento da percepção de stress.
- ❖ P4 (Número de filhos) e P32 (Incapacidade de fazer todas as coisas) (0,55): existe uma correlação moderada entre o número de filhos e a incapacidade de fazer todas as coisas. Militares com mais filhos tendem a sentir mais dificuldades em completar todas as suas tarefas, o que aumenta a percepção de stress devido às responsabilidades adicionais.

✓ Resumindo:

- O género influencia a frequência de stress, indicando que pode haver diferenças de percepção e gestão do stress entre homens e mulheres.
- Militares casados ou com responsabilidades familiares têm maiores dificuldades em controlar aspetos importantes da sua vida, o que está associado a um aumento do stress.
- A distância entre a residência e o local de trabalho tem impacto na gestão do tempo e contribui para um aumento do stress.
- Militares com mais filhos tendem a enfrentar mais dificuldades em completar todas as suas tarefas, refletindo o impacto das responsabilidades familiares na percepção de stress.