

***INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES
CURSO DE ESTADO MAIOR***

2002 - 2004



TRABALHO INDIVIDUAL DE LONGA DURAÇÃO

DOCUMENTO DE TRABALHO

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IAEM, SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DO EXÉRCITO PORTUGUÊS.

Deontologia Militar

**Percepção de elementos caracterizadores
da cultura e ambiente militar para o Século XXI**

***António José Ruivo Grilo
Maj Art^a***



Deontologia Militar
Percepção de elementos caracterizadores
da Cultura e Ambiente Militar para o Século XXI

Orientador: Cor Méd Abílio Gomes

Instituto de Altos Estudos Militares
Lisboa, Outubro de 2003



RESUMO

Este Estudo é sobre a Cultura Militar no Exército, ou sejam os valores, as filosofias, e as tradições que animam a força.

Embora as culturas civis e militar partilhem muitos valores comuns, existem no entanto, diferenças significativas entre elas. Por exemplo, enquanto a nossa cultura civil enfatiza a liberdade e individualidade, a cultura militar subestima-os e enfatiza valores como disciplina e abnegação que materializam o imperativo da eficácia militar e sucesso no campo de batalha.

Simultaneamente, as culturas civis e militar são interactivas. Assim as Forças Armadas de hoje, ancoradas pelos laços de tradição e exigências de eficácia militar, são também empurradas pelos ventos das pressões da sociedade e puxadas pelas correntes criadas por políticas governamentais e pela mudança tecnológica. As pressões sociais embora independentes do Exército, têm um grande impacto no clima actual nas unidades militares e um potencial óbvio para afectar a sua cultura subjacente.

Pese embora as pressões sociais externas e o ambiente possam afectar a cultura militar ao longo do tempo, a mais poderosa e directa influência ao clima organizacional e, eventualmente, à cultura vem do corpo de oficiais das Forças Armadas. Os Oficiais transformam valores em acção, fixam o exemplo, e articulam o ponto de vista da instituição militar, sendo que, essas pressões complicaram as tarefas da preparação do corpo de oficiais que treinam, disciplinam, e inspiram a força.

Hoje, as pressões ambientais externas devidas a uma variedade de factores, como a alteração no tipo de operações militares, o constrangimento de recursos, as missões variáveis, pressões do estado matrimonial e demográfico da população militar, avanços rápidos na tecnologia, e as múltiplas oportunidades na sociedade civil estão a afectar o clima organizacional no Exército e podem ter um impacto imprevisível na sua cultura subjacente.

O objectivo deste estudo é medir e desenvolver recomendações em assuntos relativos ao clima e cultura, que assegurarão eficácia militar ao longo dos anos.



ABSTRACT

This Study is about the Military Culture in the Army, in other words, the values, the philosophies, and the traditions that animate the force.

Although the civil and military cultures share many common values, exist however, significant differences among them. For instance, while our civil culture emphasizes the freedom and individuality, the military culture underestimates them and it emphasizes values as discipline and self-sacrifice that materialize the imperative of the military effectiveness and success on the battlefield.

Simultaneously, the civil and military cultures are interaction. Thus today's Armed forces, anchored by the bonds of tradition and demands of military effectiveness, will also be pushed by the winds of the society's pressures and pulled by the currents created by government politics and for the technological change. Society's pressures, although independent of the Army, have a great impact on the current climate actual within military units and an obvious potential for affecting the underlying culture.

Although external societal pressures and the policy environment can effect military culture along the time, the most powerful and direct influence on organizational climate and, eventually, on culture comes from within the officer corps of the Armed Forces. Officers turn values in action, set the example, and articulate the point of view of the military institution, and, those pressures complicated the tasks of preparation of the officer's corps who train, discipline, and inspire the force.

Today, the external environmental pressures owed to a factor variety, as the alteration in the type of military operations, the embarrassment of resources, the variable missions, pressures of the matrimonial and demographic state of the military population, fast progresses in the technology, and the multiple opportunities in the civil society are affecting the organizational climate in the Army and they can have an unexpected impact on his underlying culture.

The aim of this study is to measure and to develop recommendations on subjects concerning climate and culture, which will ensure military effectiveness along the years.



DEDICATÓRIA

À minha família, pelo apoio, estímulo e
compreensão que sempre manifestaram.



AGRADECIMENTOS

Este trabalho não teria sido possível sem as valiosas sugestões, críticas e apoio do Cor Méd Abílio Gomes, meu orientador, a quem expresso os meus agradecimentos.

Expresso também o reconhecimento, a todos quanto colaboraram para que o mesmo fosse uma realidade, especialmente aos militares que colaboraram no questionário.

Destaca-se o contributo do Centro de Psicologia Aplicada do Exército, nomeadamente na pessoa do seu Director, Cor Art João Andrade da Silva, do Maj Art Psi Nuno Sampaio e dos Ten Psi António Rodrigues e João Rodrigues.



LISTA DE ABREVIATURAS

Art – Artilharia

CEM – Curso de Estado Maior

CEMGFA – Chefe de Estado Maior General das Forças Armadas

Cor – Coronel

CPOS SGE – Curso de Promoção a Oficial Superior do Serviço Geral do Exército

CPOS A/S – Curso de Promoção a Oficial Superior das Armas e Serviços

CRO – Operações de Resposta a Crises (Crises Response Operations)

EME – Estado Maior do Exército

EUA – Estados Unidos da América

IAEM – Instituto de Altos Estudos Militares

Méd – Médico

OTAN – Organização do Tratado do Atlântico Norte

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PIB – Produto Interno Bruto

Psi – Psicólogo

SPSS – Programa de tratamento estatístico de dados (Statistical Package for Social Sciences)

Ten – Tenente

UAV – Veículos Aéreos não Tripulados (Unmanned Aerial Vehicles)



INDÍCE

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Definição do Contexto e Objectivo da Investigação	1
1.2. Importância do Estudo	2
1.3. Delimitação do Estudo.....	3
1.4. Questão Central.....	4
1.5. Definição de Termos	5
2. REVISÃO DE LITERATURA	7
3. A CULTURA MILITAR CONTEMPORÂNEA	8
3.1. Elementos da Cultura Militar	10
3.2. As Forças Armadas	11
3.3. Culturas Tradicionais dos Ramos	12
3.4. A Emergência de uma Cultura Comum	13
3.5. O Exército	13
3.6. O Militar e o Cidadão	14
4. O AMBIENTE DE MUDANÇA E OS EFEITOS CULTURAIS	15
4.1. O Meio Ambiente e as Mudanças	15
4.2. Cultura de uma Organização em Mudança	17
4.3. O Exército Português Em Mudança.....	18
4.3.1. A forte economia dos anos 1980 a 1990	19
4.3.2. Mudanças estratégicas e adaptações	20
4.3.3 Aversão a baixas	20
4.3.4. Revolução tecnológica	21
4.3.5. Mudanças sociais e demográficas	22
4.3.6. Declínio da experiência militar e percepções civil-militar.....	24
4.3.7. Impacto de mudanças ambientais	25
5. TRABALHO DE CAMPO	25
5.1. Metodologia de Estudo	26
5.2. Fiabilidade do Questionário	28
5.3. Dimensões e Sub-Dimensões a Avaliar.....	28
5.4. Universo e Amostra	33
5.5. Resultados.....	35



5.5.1. Resultados das Sub-Dimensões em Estudo.....	36
5.5.2 Resultados das Dimensões em Estudo	39
6. PERSPECTIVA E ANÁLISE DA CULTURA MILITAR NO SÉCULO XXI	40
6.1. Perspectiva	40
6.2 Análise	42
7. CONCLUSÕES	46
7.1. Síntese Conclusiva	46
7.2. Principais Limitações	48
7.3. Contributos mais Importantes do Trabalho	48
7.4. “Abertura” para outros Trabalhos	49
7.5. Propostas e Recomendações	49
BIBLIOGRAFIA	51
ÍNDICE ONOMÁSTICO	54
ANEXOS	56



INDÍCE DE ANEXOS

Anexo A – Evolução do Pensamento Administrativo (Teoria das Organizações)

Anexo B – Conceitos de Cultura e Clima Organizacional

Anexo C – Pesquisa de Opinião (Questionário)

Anexo D – Estatística da Consistência das Sub-Dimensões do Questionário

Anexo E – Estatística da Consistência das Dimensões do Questionário

Anexo F – Resultados Estatísticos Individuais do Questionário

Anexo G – Resultados Estatísticos das Sub-Dimensões Analisadas no Questionário

Anexo H – Resultados Estatísticos das Dimensões Analisadas no Questionário

Anexo I – Definições e Conceitos Estatísticos



PREFÁCIO

Na actualidade fala-se muito de crise de valores. Esta constatação suscita apreensões legítimas por parte dos dirigentes e dos cidadãos mais informados. Falar em crise significa que algo de novo se anuncia, um novo paradigma de relacionamento social para o qual o quadro vigente de comportamentos tem que ser ajustado. Porém, as mudanças vertiginosas operadas por força dos avanços tecnológicos e da emergência de uma nova ordem internacional, condicionantes desta evolução, situam-se a um nível e a um ritmo que não pode ser seguido de perto no plano social e ético. Acompanhar a mudança e encontrar em cada momento formas de lhe dar resposta tornou-se hoje um imperativo e uma condição de sobrevivência das instituições.

As Forças Armadas não escapam à regra e estão confrontadas com desafios que se situam, não apenas ao nível da arte da guerra e da estratégia, mas também ao nível dos fundamentos éticos do exercício da mesma. O fim do séc XX e o dealbar do séc XXI viram surgir novas tipologias de emprego das forças armadas, exigindo alterações na formação curricular e condicionando a aculturação a novos valores.

Tal como acontece noutros domínios da actividade humana, regidos por princípios e valores de conduta, também os militares vêm oscilar as suas convicções mais profundas e arreigadas.

Hoje já ninguém discute a necessidade de revisão do enquadramento deontológico das várias profissões, mas sim a forma e a profundidade das mudanças a introduzir. Códigos deontológicos tão antigos e estáveis como, por exemplo, o da medicina, com a sua milenar estrutura hipocrática, foram sendo submetidos a um processo de desgaste e aclimação progressiva ao novo ambiente económico, político, social e cultural.

Uma reflexão sobre o mesmo tema é da maior utilidade e premência no seio das Forças Armadas, constituindo um contributo valioso na busca de caminhos para uma saída de um certo estado de letargia ou atordoamento identitário.

A deontologia, consensualmente entendida como um capítulo da ética, terá que buscar nos costumes e princípios vigentes da moral colectiva as linhas orientadoras para o estabelecimento das normas de conduta dos cidadãos reunidos em grupos profissionais. Sob essa luz estabelecerá regras de relacionamento com os seus concidadãos e *inter pares*.



No caso militar, como de resto nos demais, tal desiderato só poderá ser atingido através de uma ligação civil-militar intensa e permanente, sem esquecer o essencial da missão específica das Forças Armadas.

Na definição dos princípios éticos e deontológicos é porém desejável, não que as Forças Armadas recebam passivamente contributos da sociedade, mas que, pelo contrário, tragam para o debate o legado de valores mais profundos que constituem o seu património genético. Assumindo em plenitude a sua cidadania, como se exige nas modernas sociedades democráticas, os militares têm um contributo muito significativo a dar a esta problemática.

O tema que o Sr. Major António Grilo tomou como tarefa para a realização do seu TILD constitui um desafio intelectual estimulante, capaz de suscitar um debate vivo e alargado, visto tratar-se de uma matéria que atravessa toda a sociedade. Estou seguro de que a sua resposta ao desafio corresponderá plenamente a esta expectativa.

Abílio António Ferreira Gomes
Coronel Médico



1. INTRODUÇÃO

Diante de nós abrem-se as portas de um novo século.

No futuro a sobrevivência das organizações vai depender da forma como souberem interagir, de um modo criativo e dinâmico, com o meio envolvente que as rodeia e igualmente do conhecimento que os seus quadros dirigentes e restantes colaboradores possuírem.

1.1. Definição do Contexto e Objectivo da Investigação

Este Estudo é sobre a Cultura Militar e o Ambiente Organizacional no Exército.

A ideia para desenvolver a presente temática baseia-se na observação das significativas mudanças nos sistemas políticos, tecnológicos, ambientais e sociais registadas nas últimas décadas que influenciaram o pensamento militar, motivo pelo qual muito se fala da “Revolução nos Assuntos Militares”¹ face às profundas alterações doutrinárias e estruturais das Forças Armadas. Muitos aspectos do Exército foram alvo de extensos e contínuos estudos em áreas que incluem a doutrina, a dimensão e estrutura das forças, os níveis orçamentais, a modernização e obtenção de equipamento, os níveis de prontidão militar, os desafios de recrutamento e retenção de pessoal. Porém, pouco se reflectiu na análise das filosofias fundamentais, dos valores, e tradições que cimentam a cultura militar do Exército, no relacionamento das tensões imediatas contemporâneas com a cultura institucional subjacente.

Até mesmo uma revisão superficial da evidência disponível, sugere que a cultura militar está a sofrer tensões significativas devido a uma variedade de factores. Uma alteração no tipo de operações militares, o constrangimento de recursos, as missões variáveis, pressões do estado matrimonial e demográfico da população militar, avanços rápidos na tecnologia, e as múltiplas oportunidades na sociedade civil, estão a afectar o clima organizacional no Exército e podem ter um impacto imprevisível na sua cultura subjacente.

São frequentemente colocadas perguntas sobre o estado actual do Exército comparado com outros períodos críticos no passado. Analogias são úteis, mas não é possível fazer uma comparação detalhada, científica com anteriores forças de Exército porque as circunstâncias geopolíticas, sociais e económicas são diferentes. O ambiente estratégico do século vinte e um requer unidades operacionais mais poderosas, mais ágeis e melhor conduzidas, do que as

¹ A expressão Revolução nos Assuntos Militares (RAM), utiliza-se para designar o actual processo de mudança nas Forças Armadas, largamente inédito tanto no plano tático como no estratégico. Envolve uma revolução na tecnologia dos armamentos e dos equipamentos, uma reformulação das estratégias e uma reconfiguração das organizações militares em função de novos conceitos de actuação e de novos sistemas de armas (Vaz, 2003,117)



forças actuais. O ponto fulcral para as nossas Forças Armadas não é até onde elas foram; é onde elas têm que ir.

Este estudo procura identificar como os desafios, pressões e condições contemporâneas que podem afectar a cultura do Exército e, assim, a sua eficácia. O estudo recomenda então mudanças necessárias para preservar e reforçar a cultura que constitui a fundação da profissão das armas.

Este Trabalho Individual de Longa Duração cabe no âmbito geral da Administração e tem por objectivo analisar os elementos caracterizadores da cultura e ambiente militar, segundo uma perspectiva actual dando a conhecer diferentes motivações e referências e permitir desenvolver recomendações de forma a preservar a cultura militar.

1.2. Importância do Estudo

Todas as organizações, por mais tradição e experiência acumulada que possuam, encontram-se nos dias de hoje, imersas num contexto de crescente exigência e constante mudança, mercê da globalização de processos, meios e fins do mundo laboral. Assim sendo, já não basta a qualquer Organização centrar-se apenas no estrito cumprimento dos fins a que se destina, por mais bem traçados e definidos que estes possam estar. Importa também e de uma forma consistente e relevante, olhar para o seu interior, para o seu capital humano, para as percepções e “afectos” destes relativamente à sua Organização, para os processos de gestão, distribuição e execução das tarefas.

A circunstância de a mudança ocorrer em simultâneo na sociedade e nas Forças Armadas, tem como consequência que a reflexão sobre as incidências da RAM nas modalidades de emprego das forças militares, ultrapasse em muito a mera apreciação dos requisitos técnico-militares. Embora não haja unanimidade quanto ao conteúdo preciso da RAM, existe o consenso que nela coexistem uma revolução na tecnologia dos armamentos e dos equipamentos, uma reformulação das estratégias e uma reconfiguração das organizações militares em função de novos conceitos de actuação e de novos sistemas de armas. Conceitos como “guerra zero mortes” ou “guerra zero soldados”, põem directamente em causa a cultura da Instituição Militar e, com ela, o próprio paradigma do combatente (Vaz, 2003,117-119).

Desta forma, assume-se como relevante o estudo dos factores que possam caracterizar uma dada organização. O estudo da Cultura e do Clima Organizacional, depois de devidamente operacionalizado e contextualizadas as suas dimensões mais relevantes, surge assim como um poderoso instrumento auxiliar de quem tem, mercê da posição que ocupa, que realizar uma



eficaz e moderna gestão, ao procurar identificar as acções que devem ser levadas em conta para preservar a cultura do Exército e assim melhor apoiar a prontidão² militar no século XXI.

A audiência primária deste trabalho são os decisores e líderes, pelo que este estudo também se dedica a estes.

1.3. Delimitação do Estudo

A análise dos valores inerentes à cultura militar e à sociedade em geral, é o tema deste trabalho e ao qual o estudo a desenvolver procurará dar resposta.

A época que vivemos actualmente é de profundas e significativas mudanças, de incertezas e turbulências que se sucedem a uma velocidade vertiginosa, com duração indeterminada mas certamente longa, período que já é apontado como resultado da evolução de uma “era de força”, para uma “era de inteligência e desenvolvimento”, a qualidade e a criatividade preferem à quantidade e à repetição.

Ao abordarmos o tema, tivemos presente esta evolução, assumindo que os ventos de mudança podem modificar o clima organizacional no Exército e, em alguns casos, mudar deliberadamente a cultura institucional. No entanto, a história também ensina que as organizações hierárquicas organizadas e relativamente prósperas, como o Exército, normalmente, só tentam uma mudança cultural significativa quando pressionadas pelo meio externo político, social, económico ou tecnológico.

Dada a natureza deste trabalho, o estudo limitou-se à abordagem dos assuntos principais que afectam a cultura e a eficácia operacional das Forças Armadas, na sua índole estrutural e genética e aos factores que influenciam o clima organizacional. Entre estes importantes factores situa-se a percepção sobre o sistema de recompensas e castigos, o fluxo de comunicação ascendente e descendente ao longo da cadeia de comando, expectativas sobre o desempenho no trabalho, e a justiça dos sistemas administrativos, bem como as características da carga de trabalho e o exemplo patenteado pelos líderes. O Clima organizacional determina, em último caso, a percepção dos indivíduos sobre a instituição.

Não explorámos assuntos base ao nível operacional da defesa, papéis nos Ramos e missões, estrutura da força, planeamento estratégico ou doutrina do Exército. O estudo também não levou em conta o debate em volta da conscrição, ou de um sistema de serviço profissional, trabalhou-se na suposição de uma força voluntária efectiva.

² . "Prontidão" definida como a capacidade de uma organização militar para realizar as suas tarefas numa apropriada duração de tempo com o número de vítimas mínimas e com uma despesa de recursos aceitável. (ULMER, 2000, 2).



Temos consciência de que se trata de uma área muito vasta e complexa e esperamos, sobretudo, com este estudo de natureza exploratória, que o mesmo possa servir de ponto de partida para futuras investigações.

Este trabalho limita-se ao funcionamento interno e à cultura essencial das Forças Armadas.

1.4. Questão Central

O fim da Guerra Colonial e da Guerra-Fria e a focalização em prioridades domésticas, por exemplo, incitaram à redução de efectivos do Exército e de recursos disponíveis. Ironicamente, esta redução gradual acontece num período em que o espectro de operações, missões militares e compromissos aumenta para o Exército Português. Na realidade, as forças militares têm sido colocadas face a uma ampla variedade de missões no âmbito das operações de resposta a crises, com uma crescente frequência, talvez superior, a qualquer outro período em tempo de paz da nossa história.

Verifica-se também nas Forças Armadas um êxodo de quadros e contratados. O Exército encontra cada vez mais dificuldades em recrutar e reter pessoal de qualidade, o que pode tornar os problemas de competência a pedra chave do Exército no futuro.

Os cidadãos têm também uma expectativa ascendente, de um padrão confortável de vida e ambiente de trabalho, quer dentro ou fora do Exército.

É fácil identificar uma “desmilitarização” do Exército, com uma perceptível abertura do mesmo, a valores e normas civis.

O objectivo fulcral do presente estudo é, assim justamente, o de ir ao encontro desse desiderato do aumento do conhecimento organizacional, por parte de quem tem que gerir a organização, colocando ao seu dispor mais uma ferramenta, que lhe permita aceder a algumas variáveis relevantes, para o bom funcionamento da organização de que é responsável. Assim, pretende-se com o presente trabalho, estudar variáveis como:

- Qual a percepção que os diferentes elementos têm da sua organização?
- Que valores predominam na organização?
- Ao nível do ambiente, ou clima organizacional, de que modo percebem variáveis relevantes como a comunicação, a gestão e distribuição de tarefas, as relações interpessoais, a justiça, a disciplina, a satisfação com o trabalho e as suas recompensas, a progressão na carreira, o grau de autonomia/controlo, etc.



Trata-se aqui de dar resposta à questão central de “Como poderemos preservar os elementos essenciais de cultura do Exército, face às mudanças na sociedade e no ambiente estratégico?”.

1.5. Definição de Termos

A Deontologia Militar é a ciência que trata da aplicação das regras gerais da moral ao caso concreto da profissão das armas, descrevendo e justificando a conduta do bom soldado, não porém, ao nível das prescrições legais, mas sim das exigências da sua natureza de homem. Por outras palavras, a deontologia militar é a ciência dos deveres morais dos militares (Cupertino, 1985, I/8).

Define-se por sua vez a cultura como o conjunto dos valores prevalecentes, filosofias, costumes, tradições, e estruturas que colectivamente, com o tempo, criaram expectativas individuais, compartilhadas dentro da instituição, sobre atitudes apropriadas, convicções pessoais, e comportamentos. Essencialmente, caracteriza-se pela forma de como os membros de uma organização fazem as coisas na organização.

É a assimilação da cultura que produz comportamentos automatizados como virar sem pensar e saudar superiores hierárquicos. A cultura militar induz expectativas comuns sobre comportamentos aceitáveis e atitudes entre os militares (Ulmer et al., 2000, 28).

A cultura subjacente do Exército é a base da qual surgem padrões de comportamento como disciplina, espírito de corpo, lealdade, e abnegação. A cultura numa instituição forte, tradicional, também influencia a decisão a todos os níveis. Tem um impacto, frequentemente subtil, nas operações e suposições, pelo que pode produzir manchas disfuncionais que toldam o pensamento e limitam a inovação, como também pode ser um estímulo para acções abnegadas.

A cultura é em si, difícil de avaliar directamente, como são outras áreas vitais mas um pouco intangíveis do comportamento humano e aspirações organizacionais. Um fenómeno institucional mais evidente e grandemente influenciado pela cultura, é o ambiente, ou clima organizacional (Ulmer et al., 2000, 30). O Clima é relativamente fácil de avaliar, e a cultura e o clima determinam em grande medida a prontidão da organização. Valores, hábitos de trabalho, níveis de confiança dentro da cadeia de comando, trabalho de equipa, a fidelidade de comunicação e a busca da excelência, provocam diferenças na produtividade de organizações de todo o tipo.



O Ambiente ou Clima organizacional define-se, essencialmente, pelo modo como os membros da organização sentem a organização. Muitos elementos afectam o clima organizacional, desde percepções sobre o sistema de recompensas e castigos, o fluxo de comunicações descendentes e ascendentes ao longo da cadeia de comando, o tempo e duração do trabalho e o exemplo fixado pelos líderes. O Clima organizacional é criado simplesmente pelos estímulos ambientais combinados que determinam o indivíduo e percepções de grupo sobre a qualidade das condições de trabalho (Ulmer et al., 2000, 30). Assim, o clima de uma organização determinará como os indivíduos sentem a qualidade da instituição como um todo, sobre as condições de funcionamento imediatas. Embora mais maleável e vulnerável a pressões externas e orientações do que a cultura, o clima organizacional pode ter um importante impacto, na cultura subjacente ao longo do tempo.

1.6. Metodologia

O nosso percurso metodológico iniciou-se num estudo exploratório, que consistiu na recolha de dados através de um levantamento bibliográfico e documental, bem como na realização de entrevistas informais, não estruturadas, tendo em vista a escolha do tema.

Após a selecção da temática procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica da literatura existente sobre a cultura e clima organizacional, essencialmente no âmbito militar, tendo sido definido em seguida a questão central que guiou a nossa investigação.

Para a realização deste trabalho pretendemos utilizar a metodologia de investigação científica, recorrendo ao método do questionário para conhecer as motivações e as referências dos militares do Exército, focalizando o mesmo na determinação dos elementos de cultura militar actual e no diagnóstico da percepção organizacional.

O banco de dados deste trabalho incluiu assim uma pesquisa de campo, com uma amostra de 136 militares, aos quais foi ministrado um questionário.

Os resultados foram trabalhados com o “Software” de estatística SPSS e assim clarificados, dimensionados e validados os resultados, tendo como foco os assuntos principais da cultura militar e tendo como meta a prontidão operacional.

1.7. Organização e Conteúdo do Estudo

O modo como o estudo foi organizado inicia-se com a presente introdução em que procuramos enquadrar a Cultura e o Clima Organizacional na Sociedade e no Exército em



particular, realizar o levantamento da questão central e, após esclarecer a importância do estudo, apresentar a sua estrutura.

No capítulo seguinte realizamos uma revisão de literatura, em que abordamos de forma simplificada a Teoria da Administração, com algumas das concepções teóricas que mais se destacaram e ainda como são encaradas as organizações pelas correntes mais recentes. Este capítulo engloba ainda a definição, os conceitos e análise das vertentes da Cultura e do Clima ou Ambiente Organizacional, de modo a ser possível definir, clarificar e enquadrar a Cultura e o Ambiente Militar.

O terceiro capítulo incide sobre a cultura militar contemporânea, onde se procura caracterizar e levantar os elementos da cultura militar e, seguidamente, sintetizar o ambiente de mudança em que vivemos e os efeitos colaterais que pode ter na Cultura e no Clima Organizacional.

Após a apresentação do trabalho de campo efectuado e dos resultados obtidos, o sexto capítulo apresenta as perspectivas e a análise da Cultura Militar no século XXI.

Terminamos o trabalho com as conclusões e as propostas para manter uma Cultura Militar sã e um Clima Organizacional saudável que são essenciais para a segurança nacional no Século XXI.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A cultura organizacional tem-se revelado, nos últimos anos, como um factor determinante na gestão e no comportamento das organizações, sendo normalmente admitida a sua influência directa na obtenção de resultados.

Se até aos anos 60 se enfatizou a racionalidade e a técnica, bem como a empresa tendencialmente como um sistema fechado, hoje pondera-se a importância dos factores culturais na dinâmica e na eficácia empresarial.

A organização é composta de seres humanos com uma certa individualidade. No entanto, a acção colectiva numa dada empresa é geralmente marcada por uma lógica coerente que a distingue de todas as outras, onde esta lógica se constitui e se afirma com o tempo. Ela dá uma certa continuidade, permite a cada um identificar a empresa e identificar-se com ela. É o que se chama identidade ou cultura de empresa (Strategor, 1993, 501).

Os anos oitenta foram marcados pela redescoberta desta dimensão humana. Os grandes dirigentes fizeram dela uma prioridade.



Assim, em anexo, apresentamos uma revisão de literatura em que, para além de uma mera definição de conceitos, abordamos abreviadamente os mesmos de forma a ser possível definir, clarificar e enquadrar a cultura e ambiente militar.

No Anexo A, a este trabalho, tomando por base a Teoria da Administração, abordamos algumas das concepções teóricas que mais se destacaram e o modo como são encaradas as organizações pelas correntes mais recentes.

No Anexo B definimos e analisamos os componentes da Cultura e do Clima ou Ambiente Organizacional, enquadrantes da Cultura e do Ambiente Militar.

3. A CULTURA MILITAR CONTEMPORÂNEA

O que é exactamente a Cultura Militar? A sua essência baseia-se no modo como as coisas são realizadas na organização militar.

A Cultura Militar é uma amálgama de valores, costumes, tradições e, a postura filosófica que, ao longo do tempo, criou elos institucionais comuns. Desde sempre pode ser encontrada uma matriz comum a todos os militares relacionada com expectativas comuns relativas a padrões de comportamento, disciplina, trabalho de equipa, lealdade, dever e abnegação e, nos costumes que apoiam esses valores.

Em estreita relação com a cultura no Exército e muito mais fácil de avaliar directamente, apresenta-se-nos o Clima Organizacional.

O Clima é definido, essencialmente, pelo modo como os membros de uma organização sentem e percebem a mesma.

O Clima organizacional determina, em último caso, a percepção dos indivíduos sobre a qualidade da instituição. Embora seja mais maleável e reactivo a pressões imediatas e orientações externas do que a cultura, o clima organizacional pode ter um impacto primordial na cultura militar subjacente ao longo do tempo.

Os Ramos que compõem as Forças Armadas têm muitas características em comum, mas dentro desta grelha cultural, cada Ramo formou uma cultura distinta que ajuda a formar a sua identidade e características próprias. A cultura das Forças Armadas, para além da sua base comum, diverge assim no campo da identidade própria, pelo que os militares não se consideram como parte de umas Forças Armadas genéricas mas sim diferenciam-se ao identificar-se como soldados ou marinheiros.

Esta cultura do Ramo, sendo única, cultivada, perpetua e aumenta a coesão e espírito de



corpo do Exército, vital a uma unidade na tensão da batalha. As culturas separadas dos Ramos também permitem o desenvolvimento de condutas e doutrinas específicas, necessárias aos respectivos papéis a desempenhar nas suas vertentes, missões em terra, no mar e no ar.

A tarefa fundamental no futuro passa por melhorar a cooperação entre os Ramos sem, no entanto, danificar as culturas próprias que lhes são essenciais à coesão e combate nos seus domínios.

A especificidade da vida militar, caracteriza-se por aspectos de natureza puramente prática, como o uso de uniforme, a vivência em unidades militares, os “rituais” de tratamento entre militares, bem como por outros aspectos no campo dos valores, como a disciplina, a dedicação, o sentido do dever, a coragem, a lealdade e o espírito de corpo até ao compromisso do sacrifício da própria vida. Estas características conferem aos militares uma identidade muito própria, que tradicionalmente tem conduzido a uma distinção entre militares e civis, sendo que havendo hoje em dia, se observa uma tendência para uma maior aproximação, preservando-se no entanto a sua identidade.

O fim específico das Forças Armadas é a defesa da Pátria e exige daqueles que a escolheram uma autêntica consagração ao bem público, que pressupõe uma vocação específica de “serviço nacional” (Cupertino, 1985, 1).

Os sociólogos e os executivos souberam, desde sempre, que organizações prósperas, organizadas e antigas, normalmente têm culturas organizacionais.

Dado o papel sem igual do Exército, ou seja, o de administrar a guerra em nome da sociedade, uma cultura tendencialmente forte e incorruptível não só é importante mas também é essencial. Não será exagero declarar que a segurança da Nação está em grande medida confiada e assente na vitalidade de uma cultura própria do Exército.

As principais fontes da cultura militar são a Constituição, os direitos e leis nacionais e internacionais e, a longa história e tradições do Exército.

Simultaneamente, uma cultura militar, por definição, tem que diferir significativamente de uma cultura civil numa sociedade democrática, um facto reconhecido em lei. Sendo o imperativo director por detrás da cultura do Exército, a responsabilidade sem igual para lutar segundo a vontade da Nação, são frequentemente reduzidas as liberdades básicas individuais em nome da boa ordem e da disciplina e as Forças Armadas reservam o direito de ditar regras rígidas de comportamento, claramente impróprias na sociedade civil para um normal empregado.



Como mencionado anteriormente, a cultura militar tem a ver essencialmente com o modo como as coisas são executadas na organização militar. Consiste nos valores aceites, filosofias, tradições e costumes que são passados a cada geração sucessiva de militares, para criar uma cadeia de valores profissionais partilhados e desta identidade partilhada florescem expectativas comuns.

3.1. Elementos da Cultura Militar

De acordo com James Burk, os quatro elementos essenciais de Cultura Militar são a disciplina, os valores profissionais, a cerimónia e etiqueta e, a coesão e o espírito de corpo. (Burk, 1999, 447-461)

A disciplina é considerada como o factor essencial que diferencia as Forças Armadas de uma turba armada. O Exército advoga altos padrões de disciplina porque sabe que a disciplina é a qualidade que permite às formações militares operar no mais exigente ambiente de combate. Embora a disciplina seja apoiada pelo sistema de punições e louvores, a disciplina militar moderna emana essencialmente da coesão da Unidade e do exemplo demonstrado pelos líderes.

O sistema de valores profissionais do Exército centra-se tradicionalmente no imperativo do combate. É assim das exigências do campo de batalha que nascem os valores militares tradicionais, como sejam cumprir a missão e, se necessário, com o sacrifício da própria vida, a coragem física e moral e a disciplina. Por sua vez, da Constituição e leis da República emanam os valores de obediência à autoridade legal; o respeito pela submissão à sociedade civil; lealdade e respeito para com os camaradas, para com a Unidade e para com a Nação.

As manifestações mais visíveis de cultura militar são talvez a sua cerimónia e etiqueta (protocolo), nomeadamente saudações, uniformes, medalhas e condecorações, que são imperativos institucionais para reconhecer a autoridade legal, o controlo ou camuflagem da ansiedade, a afirmação da solidariedade e a celebração individual ou da unidade. (Burk, 1999, 451-452)

As cerimónias ajudam a forjar uma identidade comum. Embora as cerimónias excessivas ou a etiqueta formal em demasia possa condicionar o moral, as cerimónias militares resultam frequentemente num factor positivo, especialmente quando servem para celebrar a coragem militar e ligar o Exército à Nação e sociedade que serve. O simbolismo poderoso que pode ser colocado nas paradas e cerimónias comemorativas de campanhas, demonstra respeito do País



pelos seus militares e Forças Armadas, pelo que o laço essencial entre as Forças Armadas e a sociedade civil é fortalecido.

A coesão e o espírito de corpo são a quarta fundação de cultura do Exército. A coesão é o sentido de sacrifício compartilhado e a identidade que liga os membros dos Ramos aos seus camaradas de armas. (Burk, 1999, 454-455) O espírito de corpo materializado no orgulho na Unidade e no Ramo como um todo. A moral está intimamente relacionada e representa o nível de entusiasmo e satisfação sentido pelos militares na unidade. Todos os três são essenciais, mas podem tornar-se disfuncionais se conduzirem a uma confusão de lealdades, impedirem a integração de novos militares, ou constituírem um motivo para encobrir comportamento ilegal ou pouco ético. A coesão e o espírito de corpo são os subprodutos capazes de unir os militares mesmo sob provações e que frequentemente tipificam o Exército, permanecendo essenciais para a prontidão para o combate.

3.2. As Forças Armadas

Se analisarmos o Século XX, poderemos verificar que eclodiram duas Guerras Mundiais e inúmeros conflitos regionais. Este século é também elucidativo quanto aos efeitos perversos que podem advir da militarização do Estado, da existência de poderes não democraticamente eleitos, fiscalizados ou limitados.

Cada vez mais a sociedade civil, através da opinião pública, mostra uma atitude mais firme e mais crítica face ao uso não controlado da força militar e à falta de democraticidade do poder. Estes anseios, se associados ao fim da guerra colonial e à falência do modelo de Leste, conduziram a um clima de desaprovação e invariável descrédito das Forças Armadas, face à Opinião Pública.

Face a esta situação, surge no espectro social a necessidade de reestruturação, redefinição de doutrinas, em que a postura defensiva assume uma clarividência lógica por todo o mundo.

Com a redução consecutiva e crescente de recursos, surge com acuidade a adopção de um novo modelo de Forças Armadas, baseada na redução de efectivos, na designação de Unidades específicas para a satisfação de compromissos internacionais e para o cumprimento das missões e funções fundamentais das Forças Armadas, verificando-se o seu aumento, em caso de conflito, por mobilização.

Na evolução natural dos Estados foram reconhecidas as Forças Armadas como o instrumento legítimo para o exercício da violência, em caso de necessidade urgente e



indispensável, contra outros Estados. Na ordem interna foi reconhecida a necessidade para o controlo da violência, papel que foi cometido às forças policiais.

Reconhece-se assim, que às Forças Armadas é delimitado e conferido o uso da violência contra qualquer agressor externo.

A clarificação da utilização das Forças Armadas exige, paralelamente, por parte da sociedade em geral, a aceitação dos valores nacionais e da vontade de defesa, para os garantir na adversidade.

Hoje, poderemos afirmar, sem reservas, que as Forças Armadas são para o país um factor de estabilidade e um instrumento que visa a defesa militar da República. (Nogueira, 1995, 69)

Se, por um lado, se pode considerar que as Forças Armadas constituem um poderoso factor integrador da comunidade nacional, um garante de estabilidade e segurança, a mais evidente afirmação da individualidade e independência do Estado, por outro tendem a assumir cada vez maior importância como instrumento de afirmação exterior de Portugal, tanto no quadro das Alianças colectivas de Defesa, como no contexto das relações bilaterais onde a cooperação militar com os países PALOP assumem especial relevo.

3.3. Culturas Tradicionais dos Ramos

Embora de base comum, cada um dos Ramos criou uma cultura própria que ajuda a formar a sua identidade, partilhando, no entanto, atributos culturais comuns.

Cada um dos Ramos é uma organização hierárquica com uma carreira linear e poucas oportunidades para entrada lateral ou até mesmo transferência entre Ramos. Os Ramos são uma organização piramidal, orientada desde o início da carreira, com uma característica de subida ou saída, isto é, com a aposentação por anos de serviço ou limite de idade, o que ocorrer primeiro.

Cada Ramo é uma “meritocracia” conduzida por um superior em cargo ou em comando, onde os guardiões da chama cultural são os seus oficiais superiores.

Os oficiais subalternos e os capitães agem como um suplemento aos oficiais superiores, transmitindo a cultura do Ramo aos novos recrutas e cadetes e agindo como guardões dos preceitos da cultura.

É ainda aos oficiais que é solicitada a tarefa de reter as características positivas da cultura e modificar os aspectos culturais que afrontem o desafio do século XXI.

Enquadrando esta base cultural comum, cada um dos Ramos tem a sua própria cultura distinta, que enforma a essência da identidade do Ramo.



3.4. A Emergência de uma Cultura Comum

Embora as culturas dos ramos permaneçam como componentes críticas da cultura militar, a rivalidade inter-ramos pode cegar a prontidão militar. A face visível passa pela busca individual da maior fatia da LPM, o resultado inevitável parece ser uma estrutura conjunta, solução esta que acarreta o risco de as decisões relacionadas com o nível de despesas e o desígnio das forças virem a serem tomadas por civis fora da estrutura militar, como acontece nos EUA. (Ulmer et al., 2000, 15)

À que melhorar a capacidade dos ramos no trabalho conjunto, integrando-a e colocando a missão e a prontidão à frente de interesses individuais dos ramos.

Mas as necessidades de trabalho comum são um valor e não uma cultura em si mesmo. A assumpção de que há uma cultura em comum, reside nos comandos conjuntos que assegurarem tarefas comuns.

No futuro, é provável que uma cultura comum venha a emergir como fruto do trabalho conjunto, nomeadamente, em actividades como o comando, controle, comunicações, computadores, inteligência, vigilância, e reconhecimento (C4ISR). (Ulmer et al., 2000, 16)

Num futuro previsível, as culturas dos ramos serão marcadas por aspectos comuns, embora se mantenha a identidade cultural dos Ramos.

3.5. O Exército

O Exército, desmoralizado depois da guerra do Ultramar e em busca de rumo, um pouco à semelhança da sociedade onde se insere, sofre uma revolução desde os anos setenta, continuando em busca do seu território e do seu espaço de afirmação.

O Exército aparece como o garante da utilização de uma base territorial livre e segura, pois é o Ramo que possibilita o controlo directo e eficaz sobre o território.

O que se pretende com o Exército entronca em tudo o que foi referido para as Forças Armadas, parece-nos porventura importante salientar o caminho da versatilidade e da modernização, permitindo a este Ramo das Forças Armadas uma capacidade de resposta com maior eficiência às missões que lhe forem cometidas.

Com a sua necessidade de apoio aéreo e transporte aéreo e marítimo, o Exército é, por inerência, o Ramo mais compatível com soluções conjuntas para assuntos operacionais.

A redução do Exército desde os anos setenta do século XX, foi culturalmente um acontecimento significativo. A reorganização que inevitavelmente tem sido feita no Exército



tem tido por linha de rumo a racionalização, economia e maior rentabilidade dos meios atribuídos. (MDN, 1994, 109-110)

Muitos críticos indicam que o Exército foi, e continua a ser, lento a reagir e a mudar para uma estrutura de força flexível. Embora o Exército seja inovador em muitas áreas, a resistência para a mudança estrutural é forte.

3.6. O Militar e o Cidadão

Se analisarmos o modelo democrático teórico, verificamos que nele existe uma diferença clara entre as elites civis e militares, em que a subordinação do poder militar ao civil é inquestionável. Poderemos também afirmar que a regularização da vida militar conduziu inevitavelmente a um maior afastamento e a uma maior distinção entre militares e civis.

No entanto, cada vez mais, na época actual, os militares tendem a aproximar-se dos civis, embora se continue a verificar uma tentativa de preservação da sua identidade. Muito do que inicialmente distinguia os dois grupos, transformou-se, hoje, em características comuns que cada um tenta desenvolver.

Não será descabido afirmar que, se analisarmos a realidade da profissão militar, a essência da vida do militar será a aplicação ordenada da força, sob uma ilimitada responsabilidade e confiança. Constitui-se assim, a vida militar, como se de um seguro para a Nação se tratasse, ao qual recorreremos, quando estamos em perigo, e esquecemos quando estamos longe da ameaça, daí a razão das "investidas" que a Instituição Militar tem sofrido nos últimos tempos.

Nas democracias, o poder civil controla as Forças Armadas, mas os militares têm o dever de participar na vida pública, não renunciando ao seu direito de cidadãos.

Em Portugal, a sociedade civil tem um comportamento anacrónico quanto à Instituição Militar que com a desculpa de esta ser fechada e difícil de se dar a conhecer, permanece à margem da realidade militar, alijando essa responsabilidade.

O que conta, nesta matéria, é a inserção da Forças Armadas na sociedade no seu todo, sendo no entanto de notar que a “popularidade” das Forças Armadas está dependente da situação de paz e de guerra que possa existir e se circunscreve quanto ao posicionamento da sociedade civil a uma de duas posturas: hostilização e delírio. (Vieira, 1998, 67-75)

O equilíbrio das relações entre civis e militares, é um problema de todos os tempos, que continuará no futuro. A distinção entre o relacionamento dos comandos superiores das Forças Armadas e os órgãos de poder, por um lado, e a inter-relação entre a Instituição e a Nação em geral, por outro lado, deverá ser mínima de forma a permitir a harmonia do conjunto nacional



sem fracturas no todo social. Parece-nos que tem acuidade a escolha do tipo de Forças Armadas que se pretendem, que conjuguem o facto de serem a emanação da população e permitam manter as suas características hierárquicas e disciplinares.

Numa sociedade de elevada cultura política, as relações entre civis e militares obedecem a uma constante interacção e a um complexo jogo de influência em que cada vez mais se verifica que o militar profissional, controlado pelo poder civil, corresponde à realidade concreta. (Ferreira, 1998, 59-82)

O lugar das Forças Armadas e a sua função na sociedade são factores determinantes do Estado.

4. O AMBIENTE DE MUDANÇA E OS EFEITOS CULTURAIS

4.1. O Meio Ambiente e as Mudanças

Neste início de novo século, assiste-se a uma vertiginosa evolução do contexto ambiental, para níveis crescentes de incerteza e complexidade. As alterações verificadas influenciam decisivamente o sistema de valores e a estrutura das organizações, levando-as à necessidade de uma constante redefinição dos princípios da organização e da gestão. Em todo este processo de mutação, a uma velocidade assustadora, são extremamente relevantes as alterações de índole cultural, social, económica e tecnológica.

Na realidade, conceitos como os de incerteza, mudança e turbulência estão associados ao modo como definimos o meio envolvente que rodeia as organizações.

A grande diferença é que a actual fase de turbulência não parece ser passageira mas definitiva.

Presentemente, o Mundo tenta reagir rapidamente ao choque de novos valores e novas tecnologias, de novas relações políticas e económicas e de novos estilos de vida e formas de comunicar.

Estas mudanças são fundamentalmente provocadas, na opinião de muitos pensadores, pelas sucessivas “vagas de inovação tecnológica” e pelas oscilações da “nova ordem internacional”.

De entre as modernas tecnologias, salienta-se a tecnologia da informação. A possibilidade que as telecomunicações têm de transportar a informação a grandes distâncias, em tempo quase instantâneo, atingindo com eficácia os alvos seleccionados, confere aos detentores da informação a capacidade de influenciar a opinião pública. Relacionando e combinando esta



com as possibilidades conferidas pela informática, permite a rapidez na tomada de decisão e segurança no controlo dos resultados. Assim, a velocidade e a intensidade da mudança tenderão a aumentar, obrigando os líderes a decisões mais rápidas mas igualmente rigorosas.

De facto, parece ganhar forma uma sociedade baseada no Conhecimento e na Informação, significando esta última uma arma verdadeiramente preciosa e fundamental.

Diversos têm sido os teóricos a reflectirem sobre a importância do meio envolvente da empresa como factor preponderante na sua estruturação.

Perante as profundas alterações que se têm vindo a verificar, o militar profissional depara com conflitos interiores, fruto do confronto entre o seu natural conservadorismo e as tendências de evolução do ambiente enquadrante.

- O primeiro conflito resulta da questão de se saber se serão, ou não, aplicáveis à Instituição Militar os novos conceitos da moderna gestão empresarial.

- O segundo materializa-se entre a necessidade de inovar e o culto das tradições, característico do meio militar, implicando uma correcta distinção entre as tradições e os hábitos de rotina.

- Por último, os interesses afectados pela mudança, que implicarão o prescindir de privilégios adquiridos, em prol da modernização da Instituição.

Os militares tendem a adquirir uma importância acrescentada, consequência da sua intervenção em acções tradicionais do campo de batalha, bem como a sua participação no âmbito de missões de apoio à paz e de cooperação. Inerente a este aumento de importância associa-se naturalmente a exigência aos militares para que acrescentem à sua preparação outros requisitos que completem a sua formação profissional. (Fernandes, 1994)

A substituição das relações de confrontação, pelas de cooperação e as missões de diplomacia preventiva, daí decorrentes, transformaram os militares em “gestores da não-violência”.

Presentemente, às forças militares exige-se uma acção prioritária de gestão e resolução de crises, com recurso a regras de empenhamento que excluem o uso da força, salvo em situações de legítima defesa.

Um primeiro grande desafio que se coloca é a necessidade de uma harmoniosa inserção no ambiente social de que fazem parte. Os militares do amanhã têm de saber resistir às perplexidades resultantes da mudança e adaptar-se a nova mentalidade, e até mesmo a novos valores.



A segunda grande exigência é a da competência profissional, consequência do facto de o conhecimento, a informação e a criatividade terem adquirido o estatuto de recurso chave, sendo por isso necessário procurar os melhores. O Oficial moderno precisa de se impor pelo respeito dos seus subordinados, o que só é possível através da competência, do bom-senso e ponderação, da capacidade de persuasão e da confiança que lhes inspirem.

A terceira exigência decorre da grande velocidade a que os acontecimentos se sucedem, o que provoca o isolamento do militar em relação aos seus subordinados.

Isto é, o grande desafio actual reside na capacidade de decidir adequada e atempadamente.

4.2. Cultura de uma Organização em Mudança

Sendo a cultura de uma organização a resultante de um certo número de experiências partilhadas durante um certo tempo, qualquer modificação natural ou forçada, deve, logicamente, inscrever-se também no tempo, pois pressupõe uma interiorização de novos comportamentos nos membros da organização.

A base dos comportamentos está normalmente associada ao seu ambiente sócio-cultural, que pode constituir um travão ou um auxiliar da modificação.

O controlo e a compreensão da cultura da organização é uma responsabilidade dos dirigentes e um instrumento vital para a gestão, sendo o seu papel cada vez mais decisivo face ao ritmo vertiginoso a que ocorre a evolução dos mercados e o desenvolvimento da ciência. A cultura da organização define o comportamento e as relações internas apropriadas, motiva os indivíduos, decide os valores internos das organizações e possibilita a conciliação de necessidades contraditórias, permitindo um crescimento forte e rápido da organização.

A cultura de uma organização pode mudar-se, deve no entanto ser cuidadosamente planeada, na medida em que actua sobre valores íntimos das pessoas e afecta decisivamente a organização com efeitos que perduram no tempo.

Importa envolver no processo de mudança o maior número de pessoas, já que a intervenção diz respeito ao Indivíduo e à Cultura.

Como factores de mudança da Cultura, poderemos encontrar dois pilares básicos, que parecem poder provocar essa acção (Schein, 1982):

- Líderes ou dirigentes únicos e verdadeiros criadores de Cultura;
- O peso dos acontecimentos e do contexto envolvente que podem colocar a Organização em situação de perigo de Sobrevivência. Geralmente nesses momentos dão-se mudanças culturais profundas.



Como foi referido, assumem papel importante os líderes da organização para a mudança da sua Cultura, na medida em que, não sendo a organização forçosamente a imagem do líder, é na verdade ele que impulsiona reacções, formas de pensar e de fazer, maneiras de reduzir a ansiedade e a incerteza. O líder deve verificar permanentemente se as características da Cultura correspondem às necessidades da Organização e se a não colocam em perigo face aos problemas de adaptação que pode vir a encontrar.

4.3. O Exército Português Em Mudança

Estamos, pois, num período de transição, que se estende do Estado à cidadania, com modificações assinaláveis nas prioridades que estabelece e no registo de valores que a orienta. (CEDN, 279)

Quanto ao peso que assumem os acontecimentos na mudança da Cultura das Organizações importa ressaltar que, ao longo de quase toda a história de Portugal, as mudanças verificadas no Exército Português são derivadas de factores circunstanciais e não passaram de sucessivas alterações à organização existente, não se verificando na sua maioria qualquer objecto bem definido para o efeito.

O Exército Português vive o período de rescaldo das últimas reformas introduzidas. À semelhança da maioria das alterações efectuadas noutras épocas, as últimas reformas basearam-se em alterações na organização existente, sem qualquer mudança significativa da sua lógica de funcionamento e onde a ausência da participação dos diversos membros da instituição foi quase total. Independentemente da qualidade das alterações introduzidas, o êxito estava fortemente comprometido pois, sendo as pessoas o recurso mais valioso das organizações, é nestas que o esforço da mudança tem de actuar, para que estas estejam implicadas, isto é, estarem convictas e aceitarem os objectivos e valores da organização, terem vontade de actuar no sentido das missões e finalidades da organização e desejar manter a participação na vida da organização, numa base de adesão de valores, conjugado com oportunidades pessoais.

Para o Exército de hoje, caracterizado por uma organização hierarquizada, pouco flexível, não garantindo uma gestão de carreiras adequada e com uma relação desajustada entre obrigações e deveres que decorrem da condição militar face ao estatuto remuneratório que consubstancia essa mesma condição, é do máximo interesse a integração dos anseios e contributos dos membros que a constituem, com vista à participação do todo na mudança que se pretende operar e a uma participação activa, empenhada e consciente dos seus membros.



Sofrendo a cultura da organização as influências do ambiente externo que a envolve e baseando-se numa rentabilização de ritos de integração e de vivência que permitam cada vez mais uma melhor integração dos novos membros e uma ligação a ela cada vez mais eficaz, dos seus componentes. Pretende-se manter a participação numa base de adesão aos seus valores conjugados com as oportunidades pessoais de afirmação no seu interior.

As Forças Armadas estão em mudança, pelo que o militar também irá mudar. O Trabalho de Campo apresentado no capítulo seguinte procurará determinar qual a sua influência na cultura militar.

A pesquisa administrada como parte deste estudo revela muitas áreas culturais do Exército que estão a sofrer pressões profundas e que estão a afectar o clima organizacional, podendo em última análise corroer significativamente a cultura militar subjacente.

Julga-se importante que o Exército mantenha os ritos e tradições que transporta ao longo da sua história, que se constituem como identidade própria e características base para a identificação interna dos seus membros, e para afirmação externa da sua imagem e credibilidade.

Sistematizando, as determinantes mudanças no sistema político internacional e novos factores de insegurança, tais como o impacto dos desenvolvimentos tecnológico e científico, os media e a opinião pública, motivam novas opções e transformações na segurança e na Defesa Nacional, pelo que simultaneamente provocam alterações, ou adaptações na intrínseca cultura militar.

4.3.1. A forte economia dos anos 1980 a 1990

O crescimento sem precedentes e contínuo da economia durante os anos oitenta e noventa do século passado, aumentou as oportunidades do mercado civil, ao mesmo tempo que os militares perdiam capacidade financeira.

Hoje, muitos programas de formação rivalizam com os oferecidos pelas Forças Armadas e providenciam uma opção atraente de formação, motivo pelo qual o principal obstáculo ao recrutamento se encontra já fora do controlo do Exército. (Moskos, 1999, 19)

Por causa destes e de outros factores, atendendo a que quando se fala de trabalho, engloba-se implicitamente nesta abordagem a problemática do mercado de trabalho, o Exército apresenta problemas crescentes em recrutar e reter pessoal de qualidade, necessário ao Exército tecnológico e do futuro que se pretende.



Problemática é igualmente a retenção de oficiais altamente qualificados, como os pilotos e elementos com licenciaturas civis.

4.3.2. Mudanças estratégicas e adaptações

A redução nos efectivos e a manutenção dos gastos com a defesa abaixo dos 2% do PIB, manteve-se, mesmo com um maior empenhamento das Forças Armadas em novas tipologias de missões.

Assim, apesar dos níveis relativamente altos de aprontamentos para as novas missões, a prontidão do Ramo é corroída por equipamento envelhecido e custos de manutenção elevados. As elevadas necessidades operacionais e a baixa de prontidão citada, a escassez de pessoal devido a problemas de recrutamento e a problemas de retenção, resultaram em problemas de equipamento.

O empenhamento do Exército em operações de resposta a crises (CRO), desafiaram o cerne da missão militar. Embora louváveis, as CRO alargaram as tarefas das unidades militares e contribuíram para a competição criada por recursos escassos, alterando as percepções sobre a essência da profissão militar.

Não se discute se estas deveriam ser evitadas ou se deveriam ser minimizadas. Elas são uma parte essencial do cenário estratégico e um meio significativo para as Forças Armadas contribuírem para prevenir e atenuar conflitos. Isto mesmo é expresso na Directiva Ministerial de Defesa Militar de 2002, ao referir que as Forças Armadas têm vindo a sofrer uma evolução estrutural desde o fim da Guerra Fria, em que se visava a resposta a uma ameaça caracterizada e bem definida; após aquele período, a sua organização orientou-se para responder a missões tipificadas em que as operações de apoio à paz configuram a prioridade mais elevada. (DMDM, 2002, 12)

4.3.3 Aversão a baixas

O empenhamento em operações militares que não envolvem interesses vitais ou importantes conduz a uma aversão excessiva a vítimas. O imperativo político de zero baixas surgiu em 1993, com a morte de 18 Rangers do Exército dos EUA na Somália e mostrou que os políticos acreditavam que a opinião pública era intolerante a vítimas em missões humanitárias. Estes incidentes, extrapolados pela comunicação social, levou alguns analistas a realçar o poder dos media e o denominado “efeito CNN”.



Durante a guerra do Kosovo, muitos observadores comentaram que as exigências políticas para zero baixas limitaram a eficiência dos meios aéreos da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN). Impediram igualmente o uso de outros meios (inclusive forças terrestres e helicópteros de ataque), o que poderia ter economizado vidas civis e criado vantagens operacionais, embora com um risco mais elevado de baixas às forças aliadas. Também é possível que os Estados Unidos e os seus Aliados tivessem optado pela possibilidade de obterem maiores danos colaterais e vítimas civis, em troca de uma maior segurança dos seus pilotos.

Simultaneamente, algumas unidades experimentaram um ênfase exagerado na protecção da força a qual, em alguns casos, foi posta ao mesmo nível que a realização da missão. Na Bósnia e no Kosovo verificou-se por parte dos norte-americanos alguma relutância em assumir missões arriscadas ou operar para além das bases e patrulhas rotineiras. (Ulmer, et al., 2000, 19-22)

Segundo o mesmo autor, esta aversão excessiva a baixas inibiu a flexibilidade operacional e terá conduzido a alguma confusão no Exército, onde a abnegação e a vontade para aceitar baixas em operações militares são uma parte fundamental do sistema de valores.

4.3.4. Revolução tecnológica

Os avanços rápidos nas comunicações e na tecnologia de computador estão a alimentar uma revolução nos assuntos militares (RAM). Os sistemas de comando e controlo, os satélites, os veículos aéreos não tripulados (UAV), a tecnologia furtiva, e as munições de precisão com guiamento, deram às forças a possibilidade de bater o adversário com impunidade relativa.

Esta mudança tecnológica afecta dramaticamente os climas organizacionais e, a longo prazo, poderá ter um impacto na cultura militar subjacente. Se a cultura do Exército não for suficientemente flexível para acomodar um mundo onde interligam redes que tendem a substituir hierarquias tradicionais, isto poderá tornar-se um assunto importante.

O organigrama da organização, a estrutura hierárquica e até mesmo a tabela de pagamentos poderá ter que mudar.

A nova tecnologia também está a demolir as tradicionais barreiras que separaram o Exército do mercado civil. Os avanços tecnológicos são hoje dirigidos principalmente para o mercado civil, e o Exército do futuro terá que conseguir integrar tecnologias civis em plataformas e sistemas militares.



A mudança tecnológica, para além dos seus benefícios e promessas, poderá ter também algumas consequências negativas no clima organizacional e, provavelmente, na cultura do Exército. Os computadores aumentaram as possibilidades, em particular, de centralização, gestão pormenorizada e liderança impessoal. Quando os comandantes tiverem um maior grau de informação e a associada visão geral, têm a possibilidade de supervisionar meticolosamente as suas unidades. Assim, as novas tecnologias como teleconferência, o vídeo, o correio electrónico, os veículos aéreos não tripulados e a digitalização do campo de batalha, são suplementos para o comando, mas podem ser utilizados como ferramentas para supervisão intrusa, visto negarem aos comandantes subordinados a liberdade de acção e capacidade de comando necessárias para um melhor cumprimento da missão.

4.3.5. Mudanças sociais e demográficas

O Exército é o espelho da Nação, pelo que o Exército reflecte muitas das tendências sociais e demográficas em jogo na sociedade onde se insere. Porque o Exército do futuro será uma força profissional e voluntária, a maioria dos seus elementos serão casados e de maior faixa etária. O Exército é também uma organização multi-étnica e as mulheres estão no Exército cada vez em maior número e muitas em armas combatentes,. Estes e outros factores sociológicos e demográficos desafiam a adaptabilidade da organização militar.

4.3.5.1. Qualidade dos Recrutados e Voluntários

Fruto das ferozes pressões económicas e da competição do mercado civil, o recruta e o voluntário que hoje entra nas Forças Armadas é claramente o produto de uma sociedade onde a família base está sob grande tensão. Problemas com a maturidade emocional de alguns voluntários e a dificuldade de resposta ao treino e disciplina constituem-se como um grande obstáculo à socialização militar, sendo visível no número de militares que não completam os contratos iniciais.

Embora o processo de socialização militar normalmente tenha êxito na transmissão dos valores tradicionais do Exército, há dúvidas sobre a resposta aos desafios ao treino e formação. Uma primeira resposta, não explorada, para este problema pode passar pelo aumento da carga horária no programa dos cursos de formação nas matérias de Moral Cívica Militar.



4.3.5.2 Um Exército mais Casado

É previsível com a profissionalização um aumento da percentagem de militares casados, pelo que será de esperar um aumento de maturidade que advêm do aumento da percentagem de matrimónios.

Os militares casados tendem a apresentar uma permanência mais prolongada nas fileiras e tendem a demonstrar mais orgulho e satisfação no Exército que os militares solteiros (Ulmer et al., 2000, 24). Assim, uma força com maior número de elementos casados ajudará provavelmente o Exército a manter a ordem e a disciplina nas suas fileiras.

É claro que uma força com maior número de elementos casados põe maior ênfase em assuntos de qualidade de vida. A situação é ainda mais sentida pelo facto de, na sociedade actual, a grande maioria dos respectivos cônjuges trabalhar fora da casa. Assim, aumentarão as necessidades de apoio familiar e é provável que os cônjuges com empregos lucrativos sejam mais resistentes a deslocamentos e separações, uma realidade da vida militar.

Don Snider, professor de West Point e Coronel do Exército reformado, citado por Ulmer, declarou que um Exército casado em que os cônjuges trabalham, é a mudança sociológica mais importante no Exército como uma instituição desde o advento da força voluntária nos anos setenta. Acresce que os militares hoje divorciam-se mais, e com maior número de dependentes, (...) na realidade, a disponibilização de qualidade de vida é hoje, para muitos chefes militares, uma preocupação maior do que o treino militar. (Ulmer, et al., 2000, 25) Será isto provavelmente o que o futuro nos reserva e temos que estar atentos aos seus sinais.

4.3.5.3. Assuntos de Raça e Género

Os grupos raciais diferentes têm na Instituição visões comuns no que concerne aos valores tradicionais e a outros elementos do clima organizacional. Esta visão comum entre raças é uma indicação saudável que apoia a constatação de muitos sociólogos que corroboram que as relações inter-raciais nas Forças Armadas são melhores que na sociedade civil. (Ulmer et al., 2000, 25)

A integração racial no Exército pode ser uma história de sucesso comparativo, mas não é causa para desvanecimento ou falta de atenção.

A integração de mulheres teve também um efeito profundo no Exército que tem uma cultura tradicional que celebra poemas heróicos do campo de batalha, força física e cavalheirismo. A política do Exército com a inclusão de mulheres é um reflexo da tendência da sociedade no que diz respeito à igualdade de oportunidades para as mulheres.



As contribuições e profissionalismo que as mulheres trouxeram às Forças Armadas não vieram sem fricção. O consenso geral é de que o assédio sexual é um problema mas não é grave.

À semelhança da luta contra a discriminação racial, a luta contra o assédio sexual tem que merecer a atenção dos comandantes.

A presença de mulheres também levanta interrogações sobre os efeitos da integração do género na prontidão e coesão das Unidades. Levantam-se questões sobre o desempenho do género feminino e existe a percepção do que pode ser interpretado como um défice de desempenho no trabalho.

Esta percepção poderá ser apontada a atitudes machistas e não a um problema de desempenho, pelo que subsistem dúvidas sobre o impacto da integração de género na prontidão das Unidades.

As mulheres são mais críticas em questões de liderança e em assuntos de qualidade de vida nas Unidades do que os homens. Porém, afirmam-se satisfeitas com vencimentos mais baixos, ao contrário dos homens, o que seja talvez reflexo social, onde em regra as mulheres têm ainda perspectivas mais modestas que os homens. (Ulmer et al., 2000, 27)

Globalmente, o assunto da integração de género foi e é um desafio. Se este é um problema de ajuste ou um fenómeno permanente não é claro.

4.3.6. Declínio da experiência militar e percepções civil-militar

Outra evidência é de que no futuro, com umas Forças Armadas profissionais e voluntárias, o número de civis com a percepção da vida militar, vai diminuir drasticamente e entre estes incluem-se os líderes políticos. Diminuem assim, aqueles que têm uma compreensão intuitiva das exigências da vida militar e entendem as necessárias distinções e diferenças entre o Exército e a sociedade civil.

No âmbito das relações civil-militar, é importante notar que a relação entre o Exército e a sociedade que serve tem vindo a melhorar, talvez pela exposição nas novas missões para as Forças Armadas.

No âmbito das relações humanas, o Exército revela-se uma instituição à qual são reconhecidos elevados méritos, tornando-se um modelo na integração próspera de minorias raciais. Sociólogos como Charles Moskos e John Sibley Butler escreveram que, devido em grande medida ao seu trabalho pioneiro, o Exército "é o único lugar na sociedade onde brancos são comandados por negros." (Moskos et al., 1999, 15)



4.3.7. Impacto de mudanças ambientais

Hoje os oficiais apresentam elevados níveis de preocupação, no âmbito da ascensão na carreira, da obrigatoriedade do sucesso e da pouca liberdade para falhar. O pensamento "zero defeitos" e comportamentos carreiristas são a regra. Isto perturba a visão de muitos líderes.

Verifica-se hoje a não aspiração pelo comando e, entre os diversos motivos, identificam-se a perda de satisfação no cargo, a mentalidade de zero-defeitos³, a erosão de benefícios e a falta de confiança na liderança. (Ulmer, et al., 2000, 34)

Uma mentalidade de zero-defeitos pode criar um ambiente de zero-defeitos que conduz à aversão ao risco e à acomodação. Conduz ainda frequentemente ao problema de micro-gestão, à situação de líderes que se envolvem com demasiado detalhe nas actividades dos subordinados, frequentemente na perseguição da perfeição.

A manutenção de bons níveis de Clima e de Cultura no Exército é trabalho primário dos nossos líderes e das nossas chefias. Assim que começemos a pensar que os problemas são externos (às Forças Armadas), este pensamento torna-se parte do problema.

O ambiente operacional de hoje exige comandantes dedicados com sofisticadas capacidades executivas. As Forças Armadas têm que focalizar a sua atenção no modo como seleccionam os seus comandantes e desenvolvem as suas capacidades de liderança e de administração.

O ambiente de segurança futuro, discutido no capítulo 6, requererá uma cultura militar vibrante e climas organizacionais efectivos. Antes de rumar ao futuro, porém, será necessário refinar a nossa compreensão no presente. O capítulo 5 apresenta o trabalho de campo com os dados do estudo efectuado.

5. TRABALHO DE CAMPO

As transformações genéticas e estruturais nas Forças Armadas contemporâneas devem-se a factores de mudança ambientais, sociais, tecnológicos e doutrinários.

A questão que se coloca é até que ponto essas transformações e os próprios factores de mudança não afectam as Forças Armadas na sua cultura militar. Pelo que, sendo a cultura militar um conjunto de valores, filosofias e tradições que animam a força, considera-se essencial para a especificidade do Exército.

³ Por mentalidade de zero-defeitos, entende-se, a situação de líderes nervosos, conscientes de ficarem bem vistos, exigindo perfeição aos seus subordinados e exagerando no controlo.



Este estudo procura descrever como os desafios e condições contemporâneas podem afectar a cultura do Exército. Assim, trata-se de um estudo exploratório, com base na recolha estruturada de diferentes percepções dos militares que constituem a amostra em estudo e, que procura levantar questões para futuros estudos dedutivos.

5.1. Metodologia de Estudo

Nesta fase, do trabalho de campo, teve lugar a aplicação da técnica de Inquérito⁴ sob a forma de Questionário, uma técnica de investigação empírica, de natureza quantitativa e com a capacidade de objectivar informação.

Inicialmente foi elaborado um projecto de questionário, sobre o Clima e a Cultura Militar onde se definiram as áreas a abranger no estudo. Contudo, sendo a cultura militar uma variável latente⁵, foram levantadas variáveis componentes, agrupadas em torno da cultura e fundamentalmente do clima organizacional, (como os militares sentem e vivem a organização), caracterizado por importantes factores, tais como percepções do sistema de recompensas e castigos, dos fluxos de comunicação, das expectativas e dos exemplos de liderança. O agrupamento das questões em dimensões e sub-dimensões, teve por base um trabalho de operacionalização e sistematização de variáveis relevantes do clima e da cultura organizacional apresentados por diferentes autores⁶ e que de algum modo se sobrepõem.

De seguida foram elaboradas questões no âmbito dessas variáveis componentes e delas dependentes, recorrendo ao apoio de um questionário utilizado pelo Exército dos EUA⁷. Esta elaboração das questões teve por base a tradução e adaptação do mesmo, mediante a selecção das questões mais relevantes para o contexto do Exército Português. A fase posterior, consistiu na adequação das questões à nossa cultura militar, bem como na consolidação de algumas variáveis componentes com a criação de novas questões, tendo neste âmbito contado com a colaboração do CPAE. Na sua redacção teve-se em atenção que as questões não fossem tendenciosas ou ambíguas, mas sim claras e simples, tendo sido escolhidas questões do tipo fechado⁸.

O resultado obtido, consistiu em variáveis componentes agrupadas em dimensões

⁴ Conjunto de questões impressas num papel, todas relacionadas com o problema em estudo. (Hill, 2000, 84)

⁵ Variável que não pode ser observada e medida directamente, ela é definida através de um outro conjunto de variáveis, que podem ser medidas e observadas, variáveis componentes. (Hill, 2000, 135)

⁶ Autores como Koys & Cotiis (1991), James & James (1989), Reichers & Schneider (1990), apresentados e citados por Furnham (1997).

⁷ Questionário “Military Climate/Culture Survey (MCCS)”, versão 4.1 de David Campbell, Center for Creative Leadership, Colorado Springs, Colorado, 1998.

⁸ Nas questões fechadas, o respondente tem de escolher entre respostas alternativas fornecidas pelo autor. (Hill, 2000, 92)



principais como sejam, os valores e padrões militares tradicionais, a liderança, a família e os padrões de vida e o ambiente da organização, em torno das quais, e em sub-dimensões, se agruparam por afinidade 81 questões.

As escalas de medida do questionário são escalas ordinais de avaliação⁹, com respostas de quantidade¹⁰ e de frequência¹¹ do tipo alternativas gerais, quantificadas de 01 a 05. De referir que as dimensões e sub-dimensões não apresentam valoração, trata-se de escalas psicométricas sem cotação, em que a análise vai ser feita por dimensão e por sub-dimensão, questão a questão.

Foram ainda incluídas no questionário questões de caracterização pessoal e profissional, as quais se referem às variáveis clássicas ou sócio-demográficas como a idade, o posto e a Arma ou Serviço, bem como um texto de apresentação no intuito de se esclarecer o objectivo do estudo e realçar o seu anonimato e confidencialidade.

Procedeu-se de seguida à verificação experimental do questionário (pré-teste), tendo sido testado em 10 elementos do CEM 02/04, no sentido de se averiguarem possíveis falhas na sua formulação e executar uma validação interna do mesmo.

Após a correcção de ambiguidades e reformulação de perguntas, foi feita a redacção definitiva do mesmo e sua impressão gráfica, tendo este sido aplicado, no mês de Julho de 2003, através da técnica de administração indirecta, sob a supervisão dos chefes de turma dos diferentes cursos que constituíram a amostra.

O questionário aplicado apresenta-se em Anexo C a este trabalho.

A administração do questionário demora aproximadamente 45 minutos, e pode-se notar que algumas perguntas parecem semelhantes, trata-se de uma situação propositada que visa identificar os participantes sem critério coerente nas respostas; bem como na existência de perguntas com escala de medida invertida para quebrar a tendência de resposta.

Finalmente, fez-se o tratamento dos dados, através da análise descritiva¹², indutiva¹³ e estudo de consistência¹⁴ do questionário, recorrendo-se ao programa “Statistical Package for Social Sciences” (SPSS), versão 11.5 para “Windows”.

⁹ Aditem a ordenação numérica e o tratamento estatístico.

¹⁰ “Muito Pouco, Pouco, Médio, Muito, Bastante” (Hill, 2000, 120)

¹¹ “Nunca, Raramente, às Vezes, Muitas Vezes, Sempre” (Hill, 2000, 121)

¹² Descreve, de forma sumária, alguma característica de uma ou mais variáveis fornecidas por uma amostra de dados.

¹³ Permite avaliar o papel de factores ligados com o acaso quando estamos a tirar conclusões a partir de uma ou mais amostras de dados.

¹⁴ Ou fiabilidade das variáveis do questionário (Alfa de Cronbach).



5.2. Fiabilidade do Questionário

Um passo muito importante para construir um questionário que avalie uma variável latente, como é o caso da Cultura Militar, envolve o exame da característica de medida fiabilidade.

Diz-se que uma medida de uma variável latente é fiável se for consistente, isto é, se mostrar existir uma tendência de resposta homogénea ao longo das dimensões e sub-dimensões (variáveis componentes) que a constituem. Neste questionário foi estimada a consistência interna pelo valor Alfa de Cronbach, técnica disponível no programa SPSS e que estima o coeficiente de fiabilidade interna como sendo o valor médio de todos os coeficientes possíveis. (Hill, 2000, 147).

Esta técnica permite identificar as questões que contribuem para a fiabilidade interna do questionário e permite eliminar ou agrupar noutra dimensão, as questões que não contribuam para a fiabilidade de uma determinada dimensão.

Após a aplicação da técnica, houve necessidade de reformular o agrupamento das questões em torno de outras dimensões e sub-dimensões, que se apresentam de seguida.

Os resultados do teste de consistência ao questionário e às dimensões e sub-dimensões estudadas podem ser observados no Anexo D e no Anexo E deste trabalho.

Importa referir que a consistência total do questionário foi de 0,9624 e que valores de estimativa superiores a 0,9 são considerados excelentes, (Hill, 2000, 149), sendo que, os resultados parciais das dimensões e sub-dimensões estudadas foram todos superiores a 0,6.¹⁵

5.3. Dimensões e Sub-Dimensões a Avaliar

Apresentam-se as quatro dimensões propostas para estudo, com as respectivas sub-dimensões e as questões que as constituem.

- Dimensão Valores e Padrões militares tradicionais – a dimensão apresentada remete para a percepção da essência da organização, e se na amostra estudada predomina a visão daquilo que são os elementos fundamentais da mesma.
 - Sub-Dimensão Valores
 7. As tradições e valores militares têm significado para a maioria dos militares.

¹⁵ A norma de aferição da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, exige para estudos experimentais valores estimados mínimos de 0,6.



- 10. Se for necessário realizar uma missão de combate, estou preparado para pôr a minha vida em risco.
- 28. Mesmo nas Forças Armadas de hoje, que se exigem altamente técnicas, o ritual militar e a tradição são partes essenciais da nossa cultura.
- 81. Os militares da minha unidade têm o espírito de sacrifício e a coragem para executar qualquer missão para a qual sejam nomeados.
- Sub-Dimensão Padrões
 - 1. Eu orgulho-me de servir nas Forças Armadas.
 - 2. Os padrões de disciplina na minha unidade são elevados.
 - 17. O Exército prima por valores como a honestidade e a integridade.
 - 25. Na minha unidade a moral é elevada.
 - 33. O Exército deve esperar de mim elevados padrões de conduta.
 - 49. Eu tenho um grande compromisso pessoal e um forte desejo de servir a nação como elemento das Forças Armadas.
 - 62. Os comandantes da minha unidade toleram comportamento desonesto ou pouco ético a qualquer militar.
- Dimensão Liderança – pretende-se com esta dimensão avaliar a percepção do Comando e das relações estabelecidas entre chefes e subordinados, bem como o modo como percebem a justiça e a equidade na atribuição de recompensas e punições.
 - Sub-Dimensão Comando
 - 9. Os Comandantes na minha unidade têm a autoridade necessária para levar a cabo as suas responsabilidades.
 - 14. Os Oficiais no Exército são um exemplo positivo pelo seu comportamento.
 - 20. Na minha unidade, os militares são encorajados a evoluir, aprendendo novas capacidades e conceitos.
 - 27. Os Sargentos na minha unidade cuidam do seu pessoal.
 - 34. Os comandantes na minha unidade estão sempre prontos a ouvir opiniões e ideias dos subordinados.
 - 38. A minha unidade aprecia e apoia a iniciativa individual e a desenvoltura no cumprimento da missão.



41. O meu superior hierárquico é um exemplo de bom comportamento profissional.
46. Os nossos chefes equacionam o futuro, enquanto exploram nova doutrina, tácticas, equipamentos, materiais e procedimentos.
57. Os Oficiais na minha unidade cuidam do seu pessoal.
64. As chefias do Exército tomam decisões no interesse do mesmo, apesar de por vezes serem impopulares.
75. Os comandantes dedicam a sua atenção aos assuntos importantes e substantivos e não a projectos fáceis e que os deixam bem vistos.
- Sub-Dimensão Confiança
15. Eu acredito que o meu Comandante confia em mim.
44. Os militares do QP têm as qualidades e a vontade necessária para manter os padrões de desempenho da unidade.
45. Os Oficiais superiores na organização são taticamente e tecnicamente proficientes.
48. Eu confio no bom senso e iniciativa dos meus subordinados quando executam as missões para as quais foram nomeados.
50. Os meus subordinados têm a inteligência e capacidade para cuidar dos seus deveres.
66. No Exército existe uma atmosfera de confiança entre os chefes e os seus subordinados.
- Sub-Dimensão Justiça
6. Os militares na minha unidade são tratados de forma justa.
8. As avaliações periódicas na minha unidade são feitas de forma justa.
18. O meu superior hierárquico é conivente com favorecimentos pessoais.
40. Os meus comandantes avaliam o meu desempenho no trabalho de forma competente e justa.
69. O Exército tem um sistema de avaliação e promoção que é geralmente justo e de confiança.
- Sub-Dimensão Relações hierárquicas
29. O meu superior hierárquico preocupa-se com o meu desempenho no trabalho e como poderei melhorá-lo.
31. Eu orgulho-me dos Sargentos da minha unidade.



36. Na minha unidade não escondemos as más notícias e podemos contar as coisas como elas são.
58. Os meus superiores apoiam-me mesmo quando falho.
67. O Exército tem uma cultura que permite aos militares explorar maneiras melhores de fazer as coisas e podem contestar costumes ou políticas que pareçam antiquadas.
78. As chefias na organização estão atentas aos assuntos e preocupações do pessoal ao mais baixo nível da organização.
- Sub-Dimensão Trabalho de equipa
 - 4. Na minha unidade realizamos trabalho de equipa.
 - 30. Os Oficiais na minha unidade colocam a missão e as pessoas à frente da sua própria ambição.
 - 35. Na minha unidade somos encorajados a correr riscos razoáveis num esforço para melhorar o desempenho da unidade. (Nós não temos uma mentalidade "Zero defeitos")
 - 70. No Exército o trabalho de equipa cede face à ambição individual.
 - 80. Os meus superiores dão-me orientação oportuna de modo a agendar os assuntos e estabelecer prioridades.
 - Dimensão A família e os padrões de vida – com esta dimensão pretende-se realizar a avaliação da forma como o trabalho interfere na vida extra-profissional, e na percepção social do estatuto dos militares e da sua qualidade de vida.
 - 22. Eu posso realizar cabalmente o meu trabalho na unidade e ainda dedicar tempo suficiente à minha vida pessoal e/ou familiar.
 - 23. Os militares na minha unidade vivem sob stress.
 - 42. O meu vencimento permite-me prover adequadamente a minha família.
 - 43. Quando somos deslocados, as nossas famílias têm acesso a um sistema de apoio que satisfaz as suas necessidades.
 - 53. Os militares na minha unidade têm uma qualidade de vida razoável.
 - 54. Eu recebo vencimento e outros benefícios comparáveis aos indivíduos na vida civil que têm as minhas capacidades e responsabilidades.



56. Meu padrão de vida é tão bom – se não melhor – que o de outros da minha idade que não estão nas Forças Armadas.
65. No Exército é dada às pessoas a flexibilidade necessária para equilibrar as exigências do trabalho e da vida pessoal ou familiar.
73. O Exército responde às diferentes condições e necessidades do seu pessoal.
- Dimensão Clima da organização – com esta dimensão pretende-se avaliar a qualidade das relações estabelecidas entre os elementos da organização e a avaliação da percepção da imagem que têm da sua organização.
 - Sub-Dimensão Ambiente relacional

19. Eu confio no trabalho dos camaradas da minha unidade, em qualquer situação ou operação.

32. Os militares femininos cumprem a sua missão de igual modo aos do género masculino.

52. Os interesses pessoais e as aspirações dos militares têm que submeter-se às exigências operacionais.

55. Na minha unidade, aprendemos com os nossos erros e melhoramos.

60. A minha unidade tem problemas com racismo ou discriminação racial.

61. A minha unidade tem problemas com conduta ou discriminação sexual.

71. Os militares no Exército podem errar sem que isso arruíne a sua carreira.
 - Sub-Dimensão Ambiente operacional

3. Os militares da minha unidade são fisicamente e mentalmente aptos a executar as suas missões e deveres debaixo de todas as condições.

5. Na minha unidade, somos surpreendidos por missões ou tarefas inesperadas.

13. Na minha unidade, temos sentido de prioridade e de missão.

16. A minha unidade tem pessoal suficiente para realizar a sua missão cabalmente.

21. O Exército está a atrair voluntários de elevada qualidade e bastante motivados.

24. O treino na minha unidade é realista e constitui um desafio.

26. Os militares da minha unidade acreditam que é apropriado serem envolvidos em Operações de Resposta a Crises.



37. A missão essencial do Exército é estar preparado para o combate.
39. A nossa organização ajusta-se a novas tecnologias e a novas doutrinas.
47. A minha unidade é flexível e adapta-se facilmente a situações variáveis.
51. A minha unidade é habitualmente provida dos recursos materiais adequados (abastecimentos, materiais, fundos) necessários para realizar as nossas missões.
59. Os recrutas colocados na minha unidade vêm bem instruídos.
68. Os militares do QP são preparados adequadamente para o cumprimento da sua missão.
72. O Exército tem a flexibilidade e os recursos para levar a cabo Operações de Resposta a Crises sem degradar a sua prontidão para o combate.
- Sub-Dimensão Satisfação e imagem
11. O meu trabalho é importante para o cumprimento da missão da minha unidade.
12. Os padrões de desempenho na minha unidade são reconhecidos e correctamente recompensados.
63. De forma geral, eu estou satisfeito em servir no Exército.
74. A maioria dos civis tem respeito pelas Forças Armadas.
76. A sociedade civil seria melhor se adoptasse mais dos valores e costumes militares.
77. A maioria dos elementos das Forças Armadas tem respeito pela sociedade civil.
79. Sempre que tenho oportunidade, socializo tanto com civis como com amigos militares.

5.4. Universo e Amostra

O presente questionário destina-se a ser administrado aos Oficiais do QP do Exército¹⁶, que constituem o Universo¹⁷ do estudo. A Amostra¹⁸ seleccionada é o Curso de Promoção a Oficial Superior 02/03 das Armas e Serviços (CPOS A/S), e Serviço Geral do Exército (CPOS SGE), que se encontravam no Instituto de Altos Estudos Militares e ao Curso de

¹⁶ São eles a fundação da Cultura na Organização.

¹⁷ Conjunto total dos casos sobre os quais se pretende tirar conclusões. Também se pode designar como população. (Hill, 2000, 41)

¹⁸ Parte dos casos que constituem o Universo. (Hill, 2000, 42)



Estado Maior 02/04 (CEM). Trata-se assim de uma amostra não probabilística¹⁹ de conveniência, pois não foi considerado oportuno pelo EME a colocação do questionário na Intranet do Exército, conforme intenção inicial, de modo a utilizar uma amostra probabilística²⁰ aleatória simples²¹, que pudesse ser considerada representativa de todo o Universo em estudo.

No entanto, a amostra apresenta uma dimensão aceitável com 136 casos, cumprindo as “regras de algibeira”²² para o estudo, que obriga aos valores mínimos resumidos no Quadro 5.1- Regras de Algibeira.

Tipo de Teste	Valor mínimo da Amostra
Teste t	N = 30 elementos por cada Grupo na Amostra ²³ = 90 elementos
ANOVA	N = Para 3 Grupos na Amostra = 80 elementos
Análise factorial	N= 5x nº variáveis = 50 elementos

Quadro 5.1. – Regras de Algibeira, (Oliveira, 2002, 61)

Como foi referido, a amostra seleccionada é o CPOS A/S 02/03, CPOS SGE 02/03, e CEM 02/04, num total de 170 elementos (Amostra Alvo²⁴), no entanto a amostra estudada é de 136 casos (Amostra Reduzida²⁵).

Esta situação deve-se ao facto de alguns elementos não terem respondido ao questionário e também porque alguns foram eliminados pelo programa de análise estatística SPSS, por não apresentarem consistência nas respostas²⁶, conforme se apresenta no Quadro 5.2 – Dimensão da Amostra.

¹⁹ A selecção dos elementos para a amostra está sujeita a uma clara subjectividade. (Oliveira, 2002, 59)

²⁰ Se for recolhida por um processo tal que assegure que todo e qualquer elemento da população tem probabilidade calculável e diferente de zero de ser recolhida para integrar a amostra. Também designada por aleatória. (Oliveira, 2002, 59)

²¹ Quando se retira uma amostra de n casos diferentes a partir de um Universo com N casos, todas as amostras possíveis de tamanho n devem ter a mesma probabilidade de serem retiradas do Universo e cada um dos N casos do Universo tem a mesma probabilidade de ser incluído na amostra retirada. (Hill, 2000, 45)

²² Dimensão mínimas de uma amostra em função da análise estatística que se pretende efectuar. (Oliveira, 2002, 61)

²³ Número mínimo de 15 casos por Grupos em casos de Grupos com dimensões diferentes. (Oliveira, 2002, 61)

²⁴ Amostra Completa. (Hill, 2000, 51)

²⁵ A Amostra obtida é apenas uma parte da Amostra Alvo. (Hill, 2000, 51)

²⁶ Foram introduzidas no questionário respostas similares e dependentes para tentar detectar casualidade nas respostas e falta de consistência nas mesmas.



	Amostra Alvo	Amostra Reduzida	Não Responderam	Eliminados pelo SPSS
CPOS A/S	93	78	9	6
CPOS SGE	52	33	11	8
CEM	25	25	0	0
Total	170	136	20	14

Quadro 5.2. – Dimensão da Amostra

Assim, a amostra utilizada não pode ser considerada representativa, pois embora tenha dimensão suficiente, foi utilizada uma amostra não probabilística de conveniência, o que não garante a representatividade²⁷ da amostra em relação ao Universo. Os elementos retirados deste estudo servirão de referência, mas não podem ser extrapolados para o Universo em causa. Este trabalho deve assim ser encarado como um estudo exploratório, de percepção de uma determinada realidade e ponto de partida para reflexão e estudos dedutivos posteriores.

5.5. Resultados

A análise de resultados foi feita recorrendo ao programa de análise estatística SPSS, versão 11.5.

No Anexo F deste trabalho apresentam-se os resultados estatísticos das questões colocadas no questionário. A análise individual por questão efectuada contemplou estatísticas descritivas²⁸, como é o caso do valor médio, do desvio padrão, da variância, do mínimo e do máximo. E contemplou ainda estatísticas indutivas²⁹ paramétricas³⁰, como é o caso do “teste t” a três ou mais variáveis, conhecido por “One-way ANOVA – Análise da variância unificada”.

No Anexo G, deste trabalho, apresentam-se os resultados estatísticos das Sub-Dimensões analisadas no questionário e, no Anexo H, apresentam-se os resultados estatísticos das Dimensões estudadas no questionário. A análise das Sub-Dimensões e Dimensões

²⁷ Uma amostra é representativa de um Universo, quando reflecte as características específicas desse Universo. (Oliveira, 2002, 59)

²⁸ Dão uma descrição sumária da variação dos valores de uma variável. (Hill, 2000, 192)

²⁹ Permitem avaliar o papel de factores ligados com o acaso quando estamos a tirar conclusões a partir de uma ou mais amostras de dados. (Hill, 2000, 193)

³⁰ São estatísticas que lidam com parâmetros, sendo um parâmetro uma característica do Universo. (Hill, 2000, 195)



contemplou estatísticas descritivas, como é o caso do valor médio, do desvio padrão, da variância, do mínimo, do máximo e da frequência. Contemplou ainda estatísticas indutivas paramétricas, como é o caso do “teste t” a três ou mais variáveis, conhecido por “One-way ANOVA – Análise da variância unificada” e do teste “Post Hoc”.

Interessa, nesta fase, efectuar uma pequena revisão de literatura estatística, explicando as definições, os conceitos e os resultados que se obtêm com os testes efectuados, recorrendo ao programa de análise estatística SPSS, versão 11.5.

Esta revisão de literatura pode ser consultada no Anexo I deste trabalho.

5.5.1. Resultados das Sub-Dimensões em Estudo

- Dimensão Valores e Padrões militares tradicionais
 - Sub-Dimensão Valores – A sub-dimensão apresenta um valor médio de 3,4798. O desvio padrão é pequeno³¹, excepto na questão 10³². A maior frequência de valores situa-se entre o 3 e o 4³³. Não existem diferenças significativas entre as amostras relativas ao CEM, ao CPOS A/S e ao CPOS SGE, pelo que não existem diferenças significativas na amostra estudada.
 - Sub-Dimensão Padrões – A sub-dimensão apresenta um valor médio de 3,6996. O desvio padrão é pequeno. A maior frequência de valores situa-se entre o 2,86 e o 4,14. Embora o teste “one-way ANOVA” pareça sugerir a existência de diferenças significativas entre o CEM, o CPOS A/S e o CPOS SGE, tal não é confirmado pelo teste “Post Hoc”, pelo que não existem diferenças significativas na amostra estudada.
- Dimensão Liderança
 - Sub-Dimensão Comando – A sub-dimensão apresenta um valor médio de 3,1337. As questões 46³⁴, 64³⁵ e 75³⁶ apresentam valores médios inferiores a 3. O desvio padrão é pequeno. A maior frequência de valores situa-se entre o

³¹ Inferior a um (1).

³² Questão 10 – Se for necessário realizar uma missão de combate, estou preparado para pôr a minha vida em risco.

³³ Numa escala ordinal de avaliação de 1 a 5.

³⁴ Questão 46 – Os nossos Chefes equacionam o futuro, enquanto exploram novas Doutrinas, Táticas, Equipamentos, Materiais e Procedimentos.

³⁵ Questão 64 – As Chefias do Exército, tomam decisões no interesse do mesmo, apesar de por vezes serem impopulares.

³⁶ Questão 75 – Os Comandantes dedicam a sua atenção aos assuntos importantes e substantivos e não a projectos fáceis e que os deixem bem vistos.



2,82 e o 3,55. Existem diferenças significativas entre o CEM, o CPOS A/S e o CPOS SGE, pelo que existem diferenças significativas na Amostra estudada, nomeadamente do CPOS A/S para o CEM e CPOS SGE.

- Sub-Dimensão Confiança – A sub-dimensão apresenta um valor médio de 3,3873. A questão 66³⁷ apresenta valores médios inferiores a 3. O desvio padrão é pequeno. A maior frequência de valores situa-se entre o 3 e o 3,83. Embora o teste “one-way ANOVA” pareça sugerir a existência de diferenças significativas entre o CEM, o CPOS A/S e o CPOS SGE, tal não é confirmado pelo teste “Post Hoc”, pelo que não existem diferenças significativas na amostra estudada.
- Sub-Dimensão Justiça – A sub-dimensão apresenta um valor médio de 3,2088. A questão 69³⁸ apresenta valores médios inferiores a 3. O desvio padrão é pequeno, excepto na questão 08³⁹. A maior frequência de valores situa-se entre o 2,80 e o 3,80. Não existem diferenças significativas entre o CEM, o CPOS A/S e o CPOS SGE, pelo que não existem diferenças significativas na Amostra estudada.
- Sub-Dimensão Relações hierárquicas – A sub-dimensão apresenta um valor médio de 2,8701. As questões 31⁴⁰, 58⁴¹, 67⁴² e 78⁴³ apresentam valores médios inferiores a 3. O desvio padrão é pequeno. A maior frequência de valores situa-se entre o 2,50 e o 3,50. Não existem diferenças significativas entre o CEM, o CPOS A/S e o CPOS SGE, pelo que não existem diferenças significativas na Amostra estudada.
- Sub-Dimensão Trabalho de equipa – A sub-dimensão apresenta um valor médio de 2,9912. As questões 30⁴⁴, 35⁴⁵, 70⁴⁶ e 80⁴⁷ apresentam valores

³⁷ Questão 66 – No Exército existe uma atmosfera de confiança entre Chefes e Subordinados.

³⁸ Questão 69 – O Exército tem um sistema de avaliação e promoção que é geralmente justo e de confiança.

³⁹ Questão 08 – As avaliações periódicas na minha Unidade são feitas de forma justa.

⁴⁰ Questão 31 – Eu orgulho-me dos sargentos da minha Unidade.

⁴¹ Questão 58 – Os meus superiores apoiam-me mesmo quando falho.

⁴² Questão 67 – O Exército tem uma cultura que permite aos militares explorar maneiras melhores de fazer as coisas e podem contestar costumes ou políticas que pareçam antiquadas.

⁴³ Questão 78 – As Chefias na organização estão atentas aos assuntos e preocupações do pessoal ao mais baixo nível da organização.

⁴⁴ Questão 30 – Os Oficiais na minha Unidade colocam a missão e as pessoas à frente da sua própria ambição.

⁴⁵ Questão 35 – Na minha Unidade somos encorajados a correr riscos razoáveis num esforço para melhorar o desempenho da Unidade, (Nós não temos uma mentalidade “Zero defeitos”).

⁴⁶ Questão 70 – No Exército o trabalho de equipa cede face à ambição individual.

⁴⁷ Questão 80 – Os meus superiores dão-me orientação oportuna de modo a agendar os assuntos e estabelecer prioridades.



médios inferiores a 3. O desvio padrão é pequeno. A maior frequência de valores situa-se entre o 2,40 e o 3,80. Não existem diferenças significativas entre o CEM, o CPOS A/S e o CPOS SGE, pelo que não existem diferenças significativas no Universo estudado.

- Dimensão A família e os padrões de vida – Não foram apresentadas Sub-Dimensões.
- Dimensão Clima da organização
 - Sub-Dimensão Ambiente relacional – A sub-dimensão apresenta um valor médio de 3,4485. A questão 32⁴⁸ apresenta valores médios inferiores a 3. O desvio padrão é pequeno, excepto na questão 32. A maior frequência de valores situa-se entre o 3 e o 3,86. Não existem diferenças significativas entre o CEM, o CPOS A/S e o CPOS SGE, pelo que não existem diferenças significativas na Amostra estudada.
 - Sub-Dimensão Ambiente operacional – A sub-dimensão apresenta um valor médio de 2,8634. As questões 05⁴⁹, 16⁵⁰, 21⁵¹, 24⁵², 39⁵³, 51⁵⁴, 59⁵⁵ e 72⁵⁶ apresentam valores médios inferiores a 3. O desvio padrão é pequeno, excepto nas questões 16, 24, 26⁵⁷ e 37⁵⁸. A maior frequência de valores situa-se entre o 2,36 e o 3,14. Existem diferenças significativas entre o CEM, o CPOS A/S e o CPOS SGE, pelo que existem diferenças significativas na Amostra estudada, nomeadamente do CPOS A/S para o CEM e CPOS SGE.
 - Sub-Dimensão Satisfação e imagem – A sub-dimensão apresenta um valor médio de 3,3834. A questão 74⁵⁹ apresenta valores médios inferiores a 3. O desvio padrão é pequeno. A maior frequência de valores situa-se entre o 3 e o

⁴⁸ Questão 32 – Os militares femininos cumprem a sua missão de igual modo aos do género masculino.

⁴⁹ Questão 05 – Na minha Unidade, somos surpreendidos por missões e tarefas inesperadas.

⁵⁰ Questão 16 – A minha Unidade tem pessoal suficiente para realizar a sua missão cabalmente.

⁵¹ Questão 21 – O Exército está a atrair voluntários de elevada qualidade e bastante motivados.

⁵² Questão 24 – O treino na minha Unidade é realista e constitui um desafio.

⁵³ Questão 39 – A nossa organização ajusta-se a novas tecnologias e a novas doutrinas.

⁵⁴ Questão 51 – A minha Unidade é habitualmente provida dos recursos materiais adequados (abastecimentos, materiais, fundos) necessários para realizar as novas missões.

⁵⁵ Questão 59 – Os recrutas colocados na minha Unidade vêm bem instruídos.

⁵⁶ Questão 72 – O Exército tem a flexibilidade e os recursos para levar a cabo Operações de Resposta a Crises sem degradar a sua prontidão para o combate.

⁵⁷ Questão 26 – Os militares da minha Unidade acreditam que é apropriado serem envolvidos em Operações de resposta a Crises.

⁵⁸ Questão 37 – A missão essencial do Exército, é estar preparado para o combate.

⁵⁹ Questão 74 – A maioria dos civis tem respeito pelas Forças Armadas.



3,71. Embora o teste “one-way ANOVA” pareça sugerir a existência de diferenças significativas entre o CEM, o CPOS A/S e o CPOS SGE, tal não é confirmado pelo teste “Post Hoc”, pelo que não existem diferenças significativas na amostra estudada.

5.5.2 Resultados das Dimensões em Estudo

- Dimensão Valores e Padrões militares tradicionais – Esta dimensão apresenta-se como a mais forte do questionário, com um valor médio de 3,6197. O desvio padrão é pequeno. A maior frequência de valores situa-se entre o 3 e o 4,18. Embora o teste “one-way ANOVA” pareça sugerir a existência de diferenças significativas entre o CEM, o CPOS A/S e o CPOS SGE, tal não é confirmado pelo teste “Post Hoc”, pelo que não existem diferenças significativas na amostra estudada.
- Dimensão Liderança – A dimensão apresenta um valor médio de 3,1217. O desvio padrão é pequeno. A maior frequência de valores situa-se entre o 2,52 e o 3,52. Embora o teste “one-way ANOVA” pareça sugerir a existência de diferenças significativas entre o CEM, o CPOS A/S e o CPOS SGE, tal não é confirmado pelo teste “Post Hoc”, pelo que não existem diferenças significativas na amostra estudada.
- Dimensão A família e os padrões de vida – Esta dimensão apresenta-se como a mais fraca do questionário, com um valor médio de 2,3750. O desvio padrão é pequeno. A maior frequência de valores situa-se entre o 2 e o 2,67. Existem diferenças significativas no CEM, no CPOS A/S e no CPOS SGE, pelo que existem diferenças significativas no Universo estudado, nomeadamente do CPOS A/S para o CEM e CPOS SGE.
- Dimensão Clima da organização – A dimensão apresenta um valor médio de 3,1397. O desvio padrão é pequeno. A maior frequência de valores situa-se entre o 2,82 e o 3,18. Existem diferenças significativas no CEM, no CPOS A/S e no CPOS SGE, pelo que existem diferenças significativas no Universo estudado, nomeadamente do CPOS A/S para o CEM e CPOS SGE.



- Dimensão Total do questionário – A dimensão total apresenta um valor médio de 3,1126. O desvio padrão é pequeno. A maior frequência de valores situa-se entre o 2,68 e o 3,51. Existem diferenças significativas no CEM, no CPOS A/S e no CPOS SGE, pelo que existem diferenças significativas no Universo estudado, nomeadamente do CPOS A/S para o CEM e CPOS SGE.

6. PERSPECTIVA E ANÁLISE DA CULTURA MILITAR NO SÉCULO XXI

Interessa ao Exército de hoje, caracterizado por uma organização hierarquizada, e que se tem revelado pouco flexível, a integração dos anseios e contributos dos elementos que a constituem, com vista à participação do todo, na mudança que se pretende operar e a uma participação activa, empenhada e consciente dos seus membros.

Hoje, face às novas missões e às novas realidades, cada vez mais se questiona qual a realidade que se pretende dos membros da Instituição.

A cultura de uma organização não se relaciona exclusivamente com os elementos que a compõem e com o ambiente interno que nela se gera, mas tem também muitas interferências de factores extrínsecos que se relacionam com o ambiente externo que a envolve. Neste quadro de análise será porventura essencial reflectir sobre se a postura da organização Exército deverá funcionar como repositório de valores perenes e mais tradicionais de uma sociedade em evolução, tornando-se assim num corpo isolado perante a evolução e a mudança, ou se por outro lado deverá funcionar como um sistema aberto, e como tal, reflectir de igual modo a evolução geral da sociedade quanto à evolução do sistema de valores (Oliveira, 1998, 45).

6.1. Perspectiva

A evidência disponibilizada pelos dados coligidos neste estudo sugere que o Exército está a aproximar-se de um nóculo crítico na entrada do século XXI. O período de redução e reestruturação prolonga-se já desde o início dos anos noventa. O Exército baseado num futuro sistema de voluntariado será mais velho e previsivelmente com maior percentagem de militares no estado civil casado, relativamente à anterior conscrição tradicional, e possuirá ainda elevadas expectativas em assuntos que afectam a qualidade de vida e a satisfação no cargo. Simultaneamente, as Forças Armadas competem por recursos humanos com a sociedade civil, no meio de uma autêntica expansão de oportunidades económicas.



Para grande parte da juventude actual, o alistamento como voluntário no Exército é um pensamento longínquo, pela falta de competitividade face à sociedade civil, patenteada no cada vez menor número de voluntários existente actualmente e na incapacidade de preenchimento dos quadros orgânicos das mesmas (Silva, 2002), especialmente fora dos grandes centros urbanos. Esta dinâmica criará tremendas pressões nos Ramos, que lutarão para recrutar e reter indivíduos de qualidade, necessários a umas Forças Armadas de cariz tecnológico no Século XXI.

Talvez o mais notável aspecto deste período de redução assente no aparecimento de um novo conjunto de missões para as Forças Armadas, das quais destacamos as Operações de Resposta a Crises e que provocaram um acréscimo de empenhamentos militares. É provável que também pela competência que o Exército exhibe nestas operações, respondendo positivamente a esta variedade de contingências tenha encorajado o seu uso adicional no âmbito nacional, onde se insere o combate ao terrorismo.

Nos recentes teatros da Bósnia, do Kosovo e de Timor, o Exército viu-se confrontado com a rápida exploração de informação possibilitada pela tecnologia actual. Esta vertiginosa disseminação vertical e horizontal de informação mudará padrões de comando e relações entre o pessoal, fornecendo simultaneamente elementos de informação valiosos directamente aos Comandantes. As Forças Armadas vão exigir modelos mais sofisticados de liderança para explorar as capacidades providenciadas pelas actuais tecnologias.

Uma característica final, indelével, deste período, é o estrangimento de recursos ao nível operacional. A liderança das Forças Armadas enfrenta hoje uma série de opções difíceis que se relacionam com decisões sobre como utilizar melhor os recursos disponíveis para fazer face a novos equipamentos, manter as instalações, treinar o pessoal, conservar o equipamento, necessidade de vencimentos crescentes e contingências imprevistas.

O novo ambiente externo à organização militar condiciona a actuação dos futuros líderes no seu interior. Assim, qualquer líder militar, investido de funções de comando⁶⁰, terá, na sua acção, duas áreas fundamentais de actuação, a chefia⁶¹/liderança⁶² dos recursos humanos e a gestão dos recursos materiais e financeiros ao seu dispor.

⁶⁰ Comando, autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares. É acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada.

⁶¹ Chefia, arte de influenciar e dirigir subordinados, tendo em vista alcançar um fim determinado, de uma maneira tal que se consiga da parte daqueles a confiança, o respeito, a cooperação leal e a obediência.

⁶² Liderança, é influenciar pessoas – indicando-lhes um propósito, direcção e motivação, para cumprir a missão, melhorando a organização, (FM 22-100, 1990, 51).



Em relação aos recursos humanos, o ambiente social e psicológico com que os novos líderes terão de se defrontar, caracterizar-se-á fundamentalmente por: (Melo, 1986, 121-135)

- Uma capacidade intelectual incomparavelmente superior, dos militares profissionais, bem como um espírito crítico proporcional;
- A vida nas grandes cidades absorver integralmente o homem, retirando-lhe espaço para se inter-relacionar com os seus semelhantes, gerando-lhe inibições, vícios, doenças e desconhecimento do significado de camaradagem e lealdade;
- Uma formatação de ideias através dos meios de comunicação social e de informação;
- Contestação e resistência às ordens que não se enquadram nos seus objectivos pessoais ou colectivos, aliado a um crescente conhecimento dos seus direitos e deveres.

Em relação aos recursos materiais e financeiros, à imagem do «líder-combatente» junta-se a imagem do «líder-gestor». O comando do Exército comparar-se-á ao das grandes empresas, com a conseqüente necessidade da existência de peritos capazes de lidar com realidades cada vez mais complexas.

6.2 Análise

- Dimensão Valores e Padrões militares tradicionais – Os Valores e Padrões militares tradicionais fundamentais são fortes mas estão sob tensão constante de várias fontes. Apesar das pressões óbvias, os militares continuam a abraçar os valores tradicionais militares. Numa sociedade que celebra a perseguição da felicidade e os direitos do indivíduo, o pessoal militar subscreve valores tradicionais como a abnegação, a disciplina e a obediência à autoridade. Este compromisso para com um código militar tradicional e com padrões de excelência, não se traduz no entanto, automaticamente, em moral elevada ou satisfação com a vida militar, como o comprovam as diferenças significativas na amostra, não havendo consenso específico.

A moral elevada é gerada por um bom comando e direcção, adequados meios humanos, remuneração justa, apropriados apoios sociais, justo exercício dos direitos de cidadania próprios de militares de uma sociedade democrática, além de equipamento capaz e actualizado, estruturas eficientes, orçamentos suficientes, doutrina mobilizadora e ajustada aos meios e objectivos e, sentimento de capacidade de realização e de cumprimento cabal das missões.⁶³

⁶³ Citação do Gen Loureiro dos Santos, na intervenção intitulada “Transformações Genéticas e Estruturais das Forças Armadas”, durante o Seminário “Portugal e a Transformação na Segurança e Defesa”, IAEM, 23Mai03.



Pelo que, em face do exposto, se considera que a moral está a ser penalizada com as reduções da força e com constrangimentos de recursos, pelo que a Cultura Militar pode vir a sofrer a longo termo.

- Dimensão Liderança – A percepção de que a boa liderança faz a diferença, não é nova. Particularmente em tempos difíceis, o factor mais influente para determinar a moral, a coesão e o clima organizacional é a qualidade da liderança. Liderança ausente em organizações militares sob tensão tende frequentemente a desenvolver uma disfunção rígida de tendência “zero-defeitos” que abala a eficácia. Foi identificada no estudo uma Liderança, que não está uniformemente colocada, e é essencial para manter o clima organizacional, essencial para a eficácia operacional no século XXI.

Os sistemas de desenvolvimento e selecção de líderes são o cerne de toda esta questão e estão intimamente ligados à cultura militar. Embora tendo havido recentes revisões nos métodos de selecção e promoção de pessoal, eles não parecem ser apoiados pelo tipo de impulso institucional necessário para forçar uma mudança significativa nesta área sensível. São necessários sistemas para impulsionar o clima organizacional para que o melhor possa ser promovido e identificar e promover líderes competentes.

As circunstâncias exigem frequentemente aos líderes militares que tomem decisões que colocam em confronto a lealdade para com o superior e a sinceridade. Conflitos entre valores profissionais, não exclusivos ao Exército, se não forem aberta e correctamente solucionados, podem corroer a confiança dentro das Forças Armadas.

O Exército coloca tradicionalmente o seu objectivo no cumprimento da missão, pelo que a atitude “cumprir”, carimbo oficial de líderes prósperos, pode tendencialmente, induzir o militar a assumir um número excessivo de missões. A natureza transitória do comando compõe provavelmente o problema, bem como a falta de visão e rumo a longo prazo.

O desafio primário é assim, seleccionar e preparar líderes que podem criar climas organizacionais eficientes mesmo em tempos difíceis.

A gestão destas percepções, pela necessidade dos líderes apoiarem o poder político e simultaneamente serem os porta-vozes dos seus subordinados, é essencial, pois pode corroer a confiança que é essencial à cadeia de comando.

- Dimensão A família e os padrões de vida – Neste campo, o questionário salienta que não estão satisfeitas as expectativas, dos militares e das suas famílias, em questões de



qualidade de vida. O Exército como instituição não se ajustou adequadamente às necessidades de uma força cada vez mais exigente no âmbito social e a um número crescente de pessoas casadas, com tendência para aumentar face à alteração na forma de prestação de serviço militar.

Se o espírito de sacrifício permanece forte no Exército, o mesmo acontece com a expectativa de um estilo de vida razoável para os militares e famílias. Muitos militares deixam as Forças Armadas para outras carreiras, em parte devido à insuficiência de vencimento militar, de apoio familiar, e outros factores potenciadores de qualidade de vida. As respostas acerca da suficiência de vencimento, comparabilidade no vencimento e padrão global de vida receberam as respostas mais negativas das questões pesquisadas.

Um vencimento mais elevado é necessário mas não a resposta suficiente aos problemas de moral e retenção de pessoal.

- Dimensão Clima da Organização – Muitos militares apresentam preocupações acerca do estado do treino e da prontidão das suas Unidades. Isto afecta seriamente os valores militares, porque as Forças Armadas enfatizam a prontidão para o combate e a excelência operacional.

A Moral e a Prontidão estão ainda a ser penalizadas com as reduções da força e constrangimentos de recursos, pelo que a Cultura Militar pode vir a sofrer a longo termo.

As Operações de Resposta a Crises (CRO), embora essenciais ao interesse nacional, afectam a prontidão para o combate e promovem a incerteza sobre a missão principal das nossas Forças Armadas.

O aumento das missões CRO desviou o Exército do seu foco tradicional, a condução de operações de guerra e pese embora o seu interesse, uma diluição do foco nas operações de combate pode ter um impacto na Cultural Militar. Não queremos com isto dizer que tais operações não devem ser empreendidas, queremos, isso sim, dizer que necessitam ser entendidos os modos de minimizar os potenciais impactos negativos na cultura militar subjacente.

A integração do género no Exército mantém-se um assunto complexo e controverso. Verificam-se problemas de percepção acerca do desempenho no trabalho do pessoal feminino e, face à falta de consenso, requer-se um estudo adicional, sobre os efeitos de integração de género na prontidão e na coesão das Unidades no Exército.



- Dimensão Total do questionário – O Exército ainda não se ajustou à realidade de que há recursos operacionais e pessoal insuficientes para cumprir a missão. Isto levanta a questão se é a alocação de recursos, o número de missões, os métodos de liderança e administração, a expectativa tradicional do Exército pela excelência, que têm que mudar, ou é a combinação destes factores que tem de mudar.

Uma inabilidade contínua para atingir os níveis esperados de prontidão pode conduzir a uma visão cínica por parte dos militares acerca dos padrões e metas da instituição e pode corroer a confiança na liderança institucional.

Não sendo controlados, estes problemas poderão ter consequências negativas profundas, a longo prazo na Cultura Militar, pelo que devem ser encontradas soluções sistémicas, a curto prazo.

Face ao exposto, assume uma importância extrema a preparação dos Oficiais do Exército para a aquisição de competências, essencialmente, nas áreas da Gestão e da Liderança, podendo todos os factores apontados ser englobados de algum modo nestas duas grandes áreas.

Parece-nos indiscutível que, não obstante o progressivo desenvolvimento tecnológico verificado ao longo dos tempos, o Homem é e será sempre considerado como o elemento fundamental de qualquer organização. O progresso das organizações passa, cada vez mais, pela aposta nos seus recursos humanos, isto é, na sua preparação.

O Exército necessitará de líderes prospectivos, com uma capacidade para planear para além do tempo de paz e capazes de executarem as suas missões de guerra mesmo depois de longos períodos de paz.

“As actividades administrativas são importantes em tempo de paz, mas não devem, de forma alguma, ser consideradas prioritárias em relação ao treino realista de combate. Os líderes deverão ter sempre uma perspectiva de guerra” (Vieira, 2002, 42).

Como é que se consegue um líder? A liderança é um processo evolutivo, em que é preciso aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver e aprender a Ser.

Qualquer que seja o sistema de formação de líderes, deste deverá constar um sistema de treino, elementos doutrinários, experiência operacional e o auto-desenvolvimento. As competências essenciais para os líderes do séc. XXI, passarão pela capacidade de lidar com a complexidade cognitiva, com a tolerância à ambiguidade, com a flexibilidade intelectual e com um entendimento acrescido das relações entre sub-sistemas organizacionais que colectivamente constroem o clima prevalecente.



O estilo de liderança deverá ser adaptável, às mudanças no campo tecnológico e à redução de estruturas que estão a afectar as forças. Os estilos de liderança transaccionais e transformativos da administração, da participação e da delegação acrescentarão uma mais valia ao líder servindo para moldar o seu comportamento, emoções e o clima organizacional⁶⁴.

7. CONCLUSÕES

7.1. Síntese Conclusiva

Inegavelmente o nosso tempo pode caracterizar-se como um ambiente de grande incerteza e turbulência.

No futuro a sobrevivência das organizações vai depender da forma como souberem interagir de um modo criativo e dinâmico com o meio envolvente que as rodeia e igualmente do conhecimento que os seus quadros e restantes colaboradores possuem.

Face ao novo cenário de constante mutação em que as organizações de uma forma geral se encontram inseridas e, em particular para o nosso Exército, que sofreu drásticas mudanças, que vão desde o final de uma guerra à alteração substancial em recursos humanos e materiais, sem que se tenham constatado uma objectiva e consubstanciada alteração estratégica na sua conduta e administração. Consideramos tornar-se imperioso uma redefinição de postura a seguir, de forma a se atingirem os objectivos desejados e não se colocar em questão a sua própria existência.

Importa pois que o País defina que Forças Armadas e particularmente que Exército deseja e está disposto a pagar e, igualmente que o Exército claramente defina a sua “estratégia” para o alcançar.

O Exército do futuro deve alicerçar-se nos valores fundamentais que sempre o caracterizaram e individualizaram face às restantes organizações. Importa no entanto que o Exército se caracterize como uma organização aberta e ágil de forma a rapidamente adaptar o acessório às realidades do seu tempo mantendo-se alicerçado nos valores fundamentais que o caracterizam. A Cultura da organização desempenha neste processo um papel importante como fonte de coesão e vontade colectiva.

Impõe-se a existência de um projecto para o Exército que lhe permita ter um conceito próprio e fundamentado para projectar os seus valores e princípios para o futuro. Este projecto

⁶⁴ Adaptação de <http://carlisle-www.army.mil/usawc/Parameters/98spring/ulmer.htm>, em 03Jul03.



deve ter em conta o património da organização, a maximização das suas potencialidades e que afirme claramente quem somos, o que queremos e as estratégias para lá chegar.

Sendo o sistema cultural constituído por um conjunto de valores, ideias, crenças e linguagem comuns, não se pode esquecer que é nas pessoas que se materializa a cultura de uma organização. Para que esta cultura não se transforme em resistência à mudança, as pessoas têm de participar na mesma, pelo que será imprescindível fazer sentir os elementos como válidos e despertar a sua motivação através de um constante envolvimento e comprometimento dos mesmos no processo de inovação e permanente renascer da instituição.

A cultura de uma organização baseia-se numa rentabilização de ritos de integração e de vivência que permitam cada vez mais uma melhor integração dos novos membros e uma ligação a ela, cada vez mais eficaz dos seus componentes com a finalidade de manter a participação numa base de adesão aos seus valores, conjugados com as oportunidades pessoais de afirmação no seu interior.

Assim, deve-se conseguir a aderência dos elementos que formam a organização, aos objectivos a que ela se propõe, originando assim um maior empenhamento dos mesmos e, contribuir para que transmitam uma imagem favorável da instituição que servem. Na interpretação da maioria dos sociólogos, as Forças Armadas são instituições que opõem uma natural resistência à mudança (cit. Janowitz, Oliveira, 1998). Daí o aforismo dos Exércitos que em cada guerra estão preparados para a fazer com as armas e a doutrina da guerra anterior.

Não dependerá da própria organização a sobrevivência no mundo actual face à realidade que se percepção na sociedade. Cada vez mais a sobrevivência da organização se liga com a forma como os seus membros se afirmam na sociedade e acima de tudo com a forma como a sociedade percepção a própria organização no seu meio.

Culturalmente os elementos do Exército mantêm vincados alguns dos princípios basilares que preenchem o seu código de honra, como sejam a disciplina, a dedicação, o dever, a coragem, a lealdade e o espírito de corpo. cremos que estes princípios a par de uma devoção à Pátria constituem um quadro de referência permanente do sistema de valores da nossa organização, uma vez que estão directamente ligados à sobrevivência da Nação e à sua afirmação perante a Comunidade Internacional.

O nosso estudo, permitiu concluir que, o Exército, possui uma “boa” cultura, isto é, uma cultura capaz de enfrentar os problemas de adaptação ao contexto e de integração interna. Resta usar essa cultura para fortalecer o potencial que dispõe. Não é desafio do Exército,



desenvolver uma nova cultura, o desafio está cada vez mais na afirmação positiva perante o interior da Organização e perante a sociedade em geral.

Concluimos que os valores permanecem imutáveis, o que muda é a percepção que se tem deles e a adaptação que deles se faz à realidade de cada momento. E tomando o pulso ao Exército actual, este estudo encontrou uma profunda pressão nas Forças Armadas criada por uma dinâmica sem igual, caracterizada por uma força menor, mas mais ocupada; com menores recursos no auge das novas missões; de futuro, o seu pessoal com uma média etária mais elevada e frequentemente casado, em elevada competição por recursos humanos com uma economia de mercado; e um crescente de novas tecnologia e ameaças.

Os últimos guardiães da cultura são os Oficiais. O corpo de Oficiais do Exército tem a responsabilidade de preservar e proteger os factores positivos da Cultura do Ramo e modificar os factores da cultura necessários para cumprir os desafios futuros.

Este estudo é assim para esse corpo de Oficiais do Exército.

7.2. Principais Limitações

O estudo, como já foi referido, tratando-se de uma análise exploratória que pretende apenas ser um ponto de partida para reflexões posteriores, não deve ser generalizado para o seu Universo, dado que analisou uma amostra de conveniência, não representativa de toda a população de Oficiais do QP do Exército Português e da sua Cultura.

7.3. Contributos mais Importantes do Trabalho

Parece-nos indiscutível que, não obstante o progressivo desenvolvimento tecnológico verificado ao longo dos tempos, o Homem é e será sempre considerado como o elemento fundamental de qualquer organização. O progresso das organizações passa, cada vez mais, pela aposta nos seus recursos humanos, isto é, na sua preparação.

Face às novas exigências, a preparação dos seus oficiais para o exercício das suas funções, assume, uma importância extrema e requer, como qualquer noutra organização, a aquisição de competências, essencialmente, nas áreas da Gestão e da Liderança, que foram identificadas como as grandes áreas críticas para a Cultura e para o Clima organizacional do Exército do século XXI.

O estudo, não obstante as limitações do mesmo no âmbito da representatividade da amostra, deve considerar-se como um alerta sobre esta temática e ponto de partida para a realização de futuros estudos dedutivos.



7.4. “Abertura” para outros Trabalhos

Como abertura para outros trabalhos, indicamos:

- A validação do presente estudo aplicando-o a uma amostra representativa de todos os Oficiais do QP;
- Um estudo adicional, sobre os efeitos de integração de género na prontidão das Unidades no Exército.
- Estudar a existência de diferenças não esperadas no CPOS A/S e agrupamentos sintomáticos do CEM com o CPOS SGE;
- Estudos no âmbito das competências da Gestão e da Liderança para o século XXI.

7.5. Propostas e Recomendações

Independentemente do que se possa verificar no dia de amanhã, a viabilização do Exército Português, suportada na sua cultura de forma a fortalecer o potencial que dispõe, passa pela necessidade de executar, desde já, um conjunto de medidas que visam essencialmente desenvolver e manter a imagem e adaptar a estrutura.

As nossas recomendações principais, abaixo indicadas, são intencionalmente gerais e deixam ao comando superior do Exército a decisão de como implementar essas mudanças.

- Melhorar o entendimento público acerca das necessárias diferenças entre a cultura civil e militar e as exigências que são colocadas ao pessoal militar e suas famílias;
- Reiterar e enfatizar publicamente que as operações de combate permanecem a competência essencial do Exército, embora este, face às ameaças assimétricas contemporâneas devam cobrir todo o espectro do conflito;
- Reduzir os níveis de pressão nos elementos das Forças Armadas corrigindo o desequilíbrio actual entre recursos disponíveis e as exigências da missão; ou devem os recursos ser aumentados ou devem ser redistribuídos, ou devem ser diminuídas as missões ou devem ser redesenhadas;
- Proporcionar aos fabricantes de decisão (líderes), informação precisa e oportuna e, reforçar o valor da sinceridade dentro da cadeia de comando; para isso o Exército necessita redesenhar os sistemas para avaliar e informar a prontidão da Unidade, e desenvolver sistemas para determinar a moral e coesão das Unidades;
- Melhorar os sistemas para desenvolver, seleccionar, avaliar, e promover os oficiais;



- Trabalhar para eliminar a diferença nas percepções entre o comando e a força sobre matérias como a prontidão, a suficiência de recursos e a qualidade de voluntários; isto ajudará a evitar uma erosão geral da confiança dentro da cadeia de comando e melhorar a compreensão;
- Encorajar e recompensar a aceitação do risco a todos os níveis; isto ajudará eliminar a aversão ao risco e uma mentalidade de zero-defeitos;
- Estudar o desempenho no trabalho e problemas de coesão relacionados com a integração do género no Exército;
- Procurar responder às expectativas de qualidade de vida, nomeadamente nas questões de vencimento; isto ajudará a recrutar e reter os homens e mulheres competentes nas Forças Armadas;

Apesar das pressões consideráveis, as militares actuais continuaram a produzir resultados excelentes sob condições difíceis. Para assegurar que as Forças Armadas estarão preparadas para o futuro, o País têm que realizar melhorias essenciais na Instituição e no modo como a força é utilizada e é apoiada. Isto manterá uma cultura militar sã e um clima organizacional saudável que são essenciais para a segurança nacional no Século XXI.

Manter a eficácia desta força militar cuja competência e versatilidade é um bastião do Exército é o cerne central de nossas recomendações.



BIBLIOGRAFIA

BILHIM, João, *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Lisboa, ISCSP, 1996.

BURK, James, *Military Culture*, Encyclopedia of Violence – Peace and Conflict, vol. 2, Edições Lester R. Kutz e Jennifer Turpin, Academic Press, San Diego, 1999.

CAMPBELL, David, *Military Climate/Culture Survey (MCCS)*, versão 4.1, Center for Creative Leadership - Colorado Springs, CSIS Report, Washington, 1998.

CEDN, *Conceito Estratégico de Defesa Nacional*, DR – I Série – B, nº16, 20 Janeiro 2003.

CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, São Paulo, McGraw-Hill, 3ªedição,1983.

CHIAVENATO, Idalberto, *Administração de Empresas. Uma Abordagem Contingencial*, São Paulo, McGraw-Hill, 2ªedição, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto, *Recursos Humanos*, edição compacta, São Paulo, Editora Atlas, 9ªedição, 1989.

CUPERTINO, Joaquim, *Deontologia Militar*, 21ª Cadeira, AM, Serviços Gráficos da Academia Militar, 1985.

FERNANDES, Mariz, *A nova ordem internacional e as Forças Armadas*, Boletim IAEM nº 31, 1994.

FERREIRA, Brandão, *O militar e o cidadão e as relações civis-militares*, Nação e Defesa nº 57, 1998.

FERREIRA, Manuel, AMARAL, Isabel, *Probabilidades e Estatística – Formulário*, Edições Sílabo, Lisboa, 2001.



FM 22-100, *Military Leadership*, Department of the Army, Washington, DC, 1990.

FURNHAM, A., *The psychology of behavior at work: The individual in the organization*, London, Psychology Press, 1997.

GASPAR, Américo, *Teoria Geral de Administração*, Volume II, *Evolução do Pensamento Administrativo*, IAEM, Lisboa, 1987.

GIBSON, James, et al, *Organizações*, São Paulo, Editora Atlas, 1981.

GOMES, A. Duarte, *Cultura: uma metáfora paradigmática no contexto organizacional*, *Revista de Psicologia*, VolIX, n.º3, Associação Portuguesa de Psicologia, Lisboa, 1994.

HILL, Manuela, HILL, Andrew, *Investigação por Questionário*, Edições Sílabo, Lisboa, 2000.

JAMES, JONES, *Organizational climate: A review of theory and research*, *Psychological Bulletin*, nº81, 1974.

MDN, *Defesa de Portugal 1994*, Lisboa, 1994.

MELO, Carlos, *Comando e Chefia*, IAEM, nº16, 1986.

MOSKOS, Charles, *Lessons on Race from the Army*, *Chicago Tribune*, 26 Julho 1998.

MOSKOS, Charles, *ShortTerm Soldiers*, *Washington Post*, 8 Março 1999.

NOGUEIRA, Fernando, *A Política de Defesa Nacional*, MDN, 1995.

NETO, Pereira, *A Cultura Organizacional das Empresas*, Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos, Lisboa, 1989.

OLIVEIRA, Rui, et al., *A Estratégia e a Cultura no Exército do Futuro*, *Trabalho Parcelar de Administração das Organizações*, CEM 96/98, IAEM, Lisboa, 1998.



- OLIVEIRA, Teresa, *Teses e Dissertações – Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*, Editora RH, Lisboa, 2002.
- PETTIGREW, A., *Organizational Climate and Culture: two construts in search of a role*, B. Schneider Ed., San Francisco, 1990.
- PORTAS, Paulo, *Directiva Ministerial de Defesa Militar*, DMDM 2002.
- RODRIGUES, Norberto, *Cultura Organizacional e Mudança na Administração Pública*, Revista Organizações e Trabalho n.º11, APSIOT, Abril 1994.
- SCHEIN, Edgar, *Psicologia Organizacional*, Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 3ª edição, 1982.
- SCHEIN, Edgar, *Organizational Culture and Leadership*, São Francisco, Jossey-Bass Publishers, 5ª edição, 1987.
- SILVA, Andrade, et al., *As Motivações dos Jovens para Ingresso no Regime de Voluntariado e Contrato*, Revista de Psicologia Aplicada, n.º13, CPAE, Lisboa, 2002.
- SPIEGEL, Murray, *Estatística – Curso Intensivo*, McGraw-Hill, Amadora, 2000.
- STRATEGOR, *Stratégie, structure, décision, identité*, Paris: InterEditions, 1993.
- ULMER, Walter, COLLINS, Joseph, *American Military Culture*, CSIS Report, Washington, Fevereiro, 2000.
- VAZ, Nuno, *A RAM, O Quadro Estratégico e as Condições de Emprego das Forças Militares – Intervenção de Portugal*, Nação e Defesa, n.º extra série, IDN, Abril 2003.
- VIEIRA, Belchior, *A Instituição Militar e as suas relações com a Sociedade e o Poder político*, Nação e Defesa n.º57, IDN, 1998.



ÍNDICE ONOMÁSTICO

Barnard.....	B3
Beckard.....	A5
Bennis.....	A5
Bertalanffy.....	A6
Bilhim.....	A1, A7, B3, B6
Burk.....	10, 11
Campbell.....	27
Chiavenato.....	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8
Cupertino.....	5, 9
Dias.....	B1
Fayol.....	A2
Fernandes.....	17
Ferreira.....	15, 11
Field.....	B7
Furnham.....	27
Gaspar.....	A1, A2, A4, A5, A6, A7
Gibson.....	A7, B3
Gomes.....	B4
Herzeberg.....	A4
Hill.....	26, 27, 28, 29, 34, 35, 36, 11
James.....	B6, B7, B8
Lemaitre.....	B4
Maslow.....	A4
Mayo.....	A3, A8
McGregor.....	A4
Melo.....	42
Moskos.....	20, 25
Neto.....	B1, B2
Oliveira.....	34, 35, 36, 41, 48
Pettigrew.....	B6
Portas.....	21
Rodrigues.....	B5



Santos.....	43
Schein.....	18, A8, B3, B4, B5
Silva.....	41
Spiegel.....	I1
Strategor.....	7
Taylor.....	A1
Ulmer.....	3, 5, 6, 13, 21, 23, 24, 25
Vaz.....	1, 2
Vieira.....	15, 46
Weber.....	A3



ANEXOS



ANEXOS



Anexo A – Evolução do Pensamento Administrativo (Teorias das Organizações)

A forma como o conceito de organização foi sendo abordado ao longo dos tempos, sofreu uma evolução gradual consoante as diversas correntes teóricas, derivadas do tipo de ambiente sócio-cultural dominante. Fruto desta enquadrante, diversos autores avançaram com a construção de diferentes tipologias das organizações, sendo, no entanto, todas válidas se tivermos em consideração que cada uma delas salienta determinados aspectos em detrimento de outros (Bilhim, 1996), assim, a teoria das organizações é hoje o resultado histórico, integrado e cumulativo de todos estes pensamentos administrativos.

Para melhor compreensão da cultura e clima organizacional, apresenta-se o pensamento nuclear das principais doutrinas e escolas mais relevantes.

1. ESCOLAS CLÁSSICAS

A abordagem clássica das organizações alcunhada de “teoria de máquina”, visualizou a organização como um sistema rígido, mecânico e sem qualquer ligação com o ambiente exterior.

1.1. Escola da Administração Científica de Taylor

Surgiu na primeira década do século XX, altura em que os problemas de administração das organizações se começam a impor com maior premência. Enquadrado por uma realidade político-económica que o determina e por um ambiente febril de expansão industrial, Taylor preocupou-se, essencialmente, com o nível operacional da organização e com a racionalização do trabalho (Chiavenato, 1987, 5-8). Colocando a tónica nas tarefas, defendia existir apenas uma forma correcta (the best way) e universal de as executar.

Assim havia que estudar a sua execução, o que exigia a decomposição sucessiva em tarefas, fases e movimentos e, seguidamente, fazer executar o trabalho em conformidade (Gaspar, 1987, 26).

A par da crescente complexidade e grandeza das operações, visava-se a máxima simplificação das tarefas em todos os níveis, ao ponto da completa automatização.

A organização era concebida como uma máquina (visão mecanicista), deixando para segundo plano as necessidades sociais dos operários enquanto elementos integrantes da mesma, bem como, ignorando o seu contexto social.



1.2. Escola do Processo Administrativo

Também designada Teoria Clássica da Administração, foi fundada por Fayol, no início do século XX. A sua abordagem, considerada de natureza anatómica, centrou-se na análise da componente estrutural das organizações (Chiavenato, 1983, 72).

Ao contrário de Taylor que defendia a existência de uma hierarquia funcional, propõe o princípio da unidade de comando (hierarquia linear), defendendo que “...um militar só deve receber ordens de um chefe e só perante ele é responsável”, pois é dela que depende o bom funcionamento do todo: os diferentes órgãos, as suas relações e as suas funções.

Fayol estabeleceu a estruturação interna de uma organização e debruçou-se sobre as principais funções de uma empresa. Considerava que o total de operações de qualquer organização se podia agrupar em seis funções e identificou actividades técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contabilísticas e administrativas, estas últimas integrando e condicionando as anteriores (Gaspar, 1987, 46-48).

A elas dedica maior atenção e considera que as mesmas englobam cinco funções, a desempenhar ao longo da cadeia hierárquica: previsão, organização, comando, coordenação e controlo.

Defende que a administração pode ser ensinada, desde que se formule uma teoria geral da mesma e que se compreendam os princípios em que assenta.

Fayol criou catorze princípios gerais que serviram como um modelo universal de actuação: Divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de direcção e de comando, subordinação do interesse individual ao bem comum, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade de pessoal, iniciativa e espírito de equipa.

1.3. A Abordagem Burocrática

Foi, sobretudo, o sociólogo Max Weber que no início do século XX, fez a apologia da Burocracia como modelo organizacional por excelência.

Teve como preocupação central a construção de um modelo que primasse pela racionalidade, através de uma relação dinâmica entre os meios, os recursos utilizados e os objectivos alcançados (Chiavenato, 1987, 11-14).

Para ele, a organização por excelência é a que se expressa pela Burocracia, cujas consequências desejadas se resumem na previsibilidade do comportamento no sentido da sua maior eficácia, ou seja, padronizando o desempenho dos participantes. O seu modelo puro de burocracia concebe a organização “ideal”, ou seja, aquela em que se atingirá o



máximo de eficiência mas a que, na realidade, será difícil alguma organização corresponder inteiramente, conseguindo-se apenas alguma aproximação.

O modelo tem como características principais, entre outras:

- Previsibilidade do funcionamento;
- Organização ligada por normas formais;
- Baseada na sistemática divisão do trabalho;
- Existência do princípio hierárquico (hierarquização da autoridade) para o estabelecimento dos cargos;
- Fixação de normas e regras técnicas para o desempenho de cada cargo (rotina nos procedimentos);
- Profissionalização dos seus participantes;
- Comunicação formal e impessoal;
- A escolha das pessoas é baseada no mérito.

Para Weber existe todo um conjunto de regras e papéis que os indivíduos têm que seguir sendo impensável haver falhas, já que, todas as situações estão previstas.

Uma das críticas feita ao modelo foi a de ter dado demasiado ênfase aos resultados e funções da organização e ter descurado as tensões internas que necessariamente ocorrem no sistema quando operado pelos homens, levando a que a previsibilidade do comportamento se afaste do modelo pré-estabelecido.

2. ESCOLAS COMPORTAMENTALISTAS

Se nas abordagens organizacionais clássicas se denota um claro afastamento do indivíduo do processo, enquanto elemento inserido na organização, nestas focaliza-se a atenção essencialmente nas pessoas e no estudo do seu comportamento no seio das organizações. Estas escolas desenvolveram-se na década de 30, do século XX, à medida que se ia desenvolvendo uma perspectiva mais humanizada da organização.

2.1. Escola das Relações Humanas

Teve como principal representante Elton Mayo e surge como reacção às concepções pioneiras da análise e organização do trabalho (Chiavenato, 1987, 14-16). Defendem que a eficácia depende também das atitudes e comportamento das pessoas que integram as organizações.



A escola adoptou determinados postulados como: os indivíduos têm necessidade de pertencer a um grupo, querem ser respeitados, desejam ser úteis e querem fornecer um contributo visível à organização em que trabalham.

Os processos e estruturas deverão ter em atenção a satisfação das necessidades do indivíduo e integrá-las nos objectivos da organização formal, pois quanto mais positivos forem os sentimentos, maior será o grau de integração e da integração social dependerá o nível de produção.

Centra-se na análise da satisfação das necessidades, no nível motivacional, e debruça-se igualmente sobre a área da liderança, a importância do espírito de grupo e a relação com as chefias.

Destacam-se os seguintes princípios básicos desta Teoria (Gaspar, 1987, 78-81):

- Importância da integração do trabalhador;
- Importância do grupo;
- Sistema de recompensas;
- Importância da organização informal;
- Importância das relações humanas;
- Os limites da divisão do trabalho.

2.2. Escola Comportamental ou Behaviourista

Esta escola tentou elaborar uma síntese entre a teoria da organização formal e as ideias defendidas pela escola anterior (Chiavenato, 1987, 14-16).

Preocupou-se essencialmente com o estudo do processo da dinâmica organizacional e um dos temas centrais dos percursos desta escola é o da motivação humana.

Três dos seus principais impulsionadores foram: Maslow, com o sobejamente conhecido Modelo Hierarquizado das Necessidades Humanas; McGregor, que na sua Teoria X e Y apresenta diferentes concepções da natureza humana e Herzberg, com a Teoria dos Dois Factores, que considera ser importante, para além do estudo do homem e das condições que o rodeiam, o estudo do próprio trabalho em si.

Defendem que as organizações são sistemas sócio-culturais que reflectem, ou deveriam reflectir, as necessidades dos seus membros nas suas estruturas e processos.

As teorias comportamentais entendem que, mais importante do que a definição dum conjunto de normas de funcionamento das organizações, é o estudo e a compreensão do



comportamento humano nessas organizações (Gaspar, 1987, 141), defendendo a humanização do trabalho e a função social.

2.3. Escola do Desenvolvimento Organizacional

Tem como alguns dos seus principais representantes Bennis e Beckard e está intimamente ligada à ideia de mudança planeada (Chiavenato, 1987, 17), tendo surgido no início dos anos 60, do século XX.

Essa mudança envolve a totalidade da organização, do topo à base, tendo por finalidade aumentar a sua eficácia e desenvolver a sua capacidade adaptativa, sendo a mesma encarada como um processo natural, inerente ao facto de as organizações serem sistemas sociais.

Privilegia a área comportamental e o eficiente aproveitamento das capacidades das pessoas, procurando uma organização do trabalho que simultaneamente responda às necessidades das mesmas e às metas organizacionais.

Assim parte do pressuposto de que são os comportamentos que alteram as estruturas e que dificilmente será possível operar qualquer mudança ou realizar qualquer projecto, sem a cooperação do elemento humano.

Baseiam-se nos conceitos e métodos das ciências do comportamento, vêem a organização como um sistema total e projectam a longo prazo, através de intervenções nos processos e estruturas organizacionais.

A inovação está no facto de encarar a organização não apenas como um sistema fechado mas sim como um sistema aberto, virado para o seu exterior e preocupado com o meio envolvente. Propõe às organizações uma nova dinâmica, isto é, que passem a actuar de forma a ser elas próprias a influenciar uma parte das alterações do ambiente em que operam.

Para os defensores desta Teoria, a organização é a coordenação de diferentes actividades de contribuintes individuais, com a finalidade de efectuar transacções planeadas com o ambiente (Gaspar, 1987, 175).

3. ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS

3.1. Teoria dos Sistemas

Os aspectos mais relevantes das teorias tidas como “mais recentes” assentam no facto de, progressivamente, se ter vindo a encarar as organizações como um sistema, que se



deseja virado para o meio envolvente e não fechado em torno de si próprio (Chiavenato, 1987, 44-50).

As várias teorias denominadas sistémicas caracterizam-se essencialmente pela construção de modelos abertos que interagem de forma dinâmica com o ambiente envolvente, inter-influenciando-se mutuamente.

Representa uma visão essencialmente globalizante do funcionamento das organizações, na medida em que considera que qualquer sistema não pode ser completamente compreendido pela simples análise e compreensão de cada uma das suas partes, tomada isoladamente (Gaspar, 1987, 214). A organização não é uma unidade isolada e deve ser entendida como um conjunto de elementos de vária ordem, indissociáveis e interagindo entre si.

A ideia de sistema formou-se pouco a pouco, sendo indicado como seu precursor o Estruturalismo, enquanto método de estudar a totalidade por meio das suas partes. O seu grande impulsionador foi Bertalanffy¹ cuja teoria se irá repercutir na abordagem sistémica das organizações, principalmente após as décadas de 50 e 60.

Se as organizações são sistemas, estes são conjuntos de partes (subsistemas) em constante interacção, donde resulta a interdependência de todas elas.

Esta será ainda uma noção de sistema virado para si mesmo. Mas, se falarmos na existência de uma relação permanente dessas partes com o ambiente externo, com capacidade para o influenciar e de por ele ser influenciado, poder-se-á então falar em sistema aberto e defini-lo como “o conjunto de elementos em interacção que desenvolvem uma actividade com objectivos próprios, operando sobre dados/matéria ((recursos para o sistema operar), colhidos no meio envolvente do sistema (com o qual interage dinamicamente), com vista ao fornecimento de energia/informações (resultados da actividade))” (Chiavenato, 1989, 22).

3.2. Teoria da Contingência

Esta abordagem tem sido entendida como um prolongamento da anterior pois a questão do ambiente viria aqui a atingir o seu apogeu (Chiavenato, 1983, 557).

Analisa as organizações de fora para dentro, pondo a tónica no ambiente e nas suas solicitações à dinâmica organizacional.

¹ Ludwing Von Bertalanffy desenvolveu a sua Teoria dos sistemas na obra Teoria dos Sistemas Abertos na Física e na Biologia. O conceito de sistema aberto teve origem na Biologia enquanto estudo dos seres vivos e da sua dependência e adaptabilidade ao meio ambiente, com as suas acções e interacções.



Verifica-se um esforço na compreensão das relações existentes entre e dentro dos subsistemas (componentes da organização) e para estabelecer e revelar as relações existentes entre a organização e os factores externos, como o ambiente e a tecnologia.

Defendem que não existe um único e exclusivo modelo de organização, que não há uma forma ou um modelo único, que seja o melhor.

Afastam-se assim do postulado “the best way” e alegam que cada organização tem que se ajustar às realidades ambientais, as quais se encontram em constante mutação.

A maior contribuição da abordagem contingencial está na identificação de variáveis que podem produzir maior impacto sobre as organizações, tais como o ambiente e a tecnologia, para posteriormente predizer as diferenças na estrutura e no funcionamento, resultantes das alterações daquelas variáveis (Gaspar, 1987, 236).

É essa a ideia forte da teoria, que rejeita que determinada forma estrutural ou abordagem comportamental é a melhor em todas as situações. Assim, é possível que diferentes tipos de organizações sejam igualmente eficazes², pelo que estão dispostos a adoptar princípios de teorias anteriores se elas se revelarem mais adequadas. Eficácia, essa, que importa alcançar, face a objectivos variados em ambientes altamente diversificados.

4. BREVE ANÁLISE DAS DIVERSAS ABORDAGENS

Como se pode verificar, houve ao longo do tempo diferentes abordagens, de acordo com o contexto da época e da evolução sócio-cultural. Elas correspondem a diferentes formas de encarar o homem.

A visão clássica vê os indivíduos “como instrumentos” aos quais a organização atribui tarefas (Gibson, et al, 1981, 105). Focaliza os aspectos racionais, apresentando-nos o homem racional e económico.

Na visão que se inicia com a escola das relações humanas, os aspectos económicos dão lugar a aspectos humanos, individuais e interpessoais, surgindo o homem auto-realizador e emocional.

² Eficácia – Considera-se que uma organização é tanto mais eficaz quanto maior a capacidade de obtenção de recursos do meio envolvente onde se insere (recursos não apenas materiais, refere-se igualmente à legitimidade que obtêm, a sua motivação, etc.). É um conceito diferente de: Eficiência - Refere-se à utilização que é feita desses mesmos recursos. Será mais eficiente quando, com o mesmo tipo de recursos conseguir obter melhores resultados. BILHIM, João, *Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas*, Lisboa, ISCSP, 1996, p.53



Com os estudos de Mayo, a ênfase foi-se deslocando para o homem social e integrado, com as suas necessidades de identidade e afiliação.

Mas talvez o mais correcto seja, como defende Schein (cit in Chiavenato, 1989, 56-57), encarar o homem como uma individualidade muito mais complexa. Para além do económico-racional, social ou auto-realizador, ele será a síntese de todos eles, por possuir inúmeras aspirações e potencialidades.

Tem vindo a adoptar-se a visão da organização como um sistema complexo e aberto, em interacção com o meio envolvente, onde interferem factores de ordem cultural, social, política e económica, desenvolvendo-se à medida que essa mesma interacção leva a novas adaptações internas.

No sentido de completarmos a noção de organização anteriormente avançada, identificamos algumas das preposições gerais que hoje se ligam às organizações:

- Que elas estão em constante interacção absorvendo recursos que transformam em produtos/serviços;
- Que são constituídas por múltiplos subsistemas, em dinâmica interacção uns com os outros e as modificações ocorridas em qualquer um afecta os restantes;
- Que a existência de inúmeros ambientes dinâmicos fazem diversas exigências e oferecem restrições a uma organização (Schein, 1982, 177).

Conforme refere o mesmo autor, é difícil especificar claramente os limites de uma organização. Possivelmente, é mais fácil fazê-lo em termos de sistema, onde existem “inputs” (recursos), a sua transformação, e outputs (produto), do que, recorrendo simplesmente às suas características estruturais e funcionais.



Anexo B – Conceitos de Cultura e Clima Organizacional

1. CONCEITO DE CULTURA

A palavra cultura com origem no latim, indicava inicialmente cuidados com os vegetais vindo posteriormente a aplicar-se aos cuidados com o espírito.

Ela é hoje um termo corrente no nosso dia-a-dia, sendo vulgar a existência de certos aforismos populares tais como “é um indivíduo sem nenhuma cultura” ou, “o homem é produto da sociedade (da sua cultura)” o que indicia que todo o comportamento humano, enquanto comportamento social, é um comportamento com significado cultural.

Segundo a definição do Prof. Jorge Dias, em 1966, cultura é *“uma herança social transmitida de geração em geração, mediante mecanismos de socialização e enculturação dos indivíduos que fazem parte dos grupos sociais completamente alheios a qualquer transmissão genética.”*(cit in Neto, 1989, 17).

A cultura é assim um sistema de referências que modela os comportamentos e hierarquiza os juízos de valor, em função do que nela é privilegiado. A própria forma como a sociedade está organizada releva da sua cultura, podendo falar-se na existência de “modelos”, como forma de expressão das opiniões/comportamentos geralmente aceites em determinadas circunstâncias.

Esses modelos, que variam no tempo e no espaço, são lentamente forjados pelo grupo social ao qual o indivíduo pertence.

1.1. Elementos Componentes da Cultura

Se determinadas correntes fazem apelo a factores como a componente base do comportamento humano, não podemos negar que a sociedade impõe desde o início todo um conjunto de modos de fazer e de actuar, valores, costumes e princípios a que ele não pode fugir.

Esse conjunto constitui a herança social do grupo e assegura a integração dos indivíduos na colectividade. Trata-se de uma série de instrumentos não geneticamente adquiridos e de todas as facetas do comportamento que se formam após o nascimento.

Falar em cultura é então falar em valores, normas, crenças, hábitos e tradições partilhados por um grupo de pessoas e sucessivamente aprendidos pelos membros que ingressam no grupo.



No contexto organizacional, são estes elementos que norteiam os objectivos amplos da organização e guiam os comportamentos a adoptar. O seu estudo contribui, consoante a perspectiva escolhida, para fornecer pistas sobre determinados aspectos da vida organizacional.

Vimos assim, que a cultura constitui um sistema organizado de comportamentos, que os modela, hierarquizando juízos em função dos valores que privilegia. Adquire-se pela prática e aprendizagem sociais e constitui um fenómeno participado, pois cada geração dá-lhe o seu contributo, tornando-a um património que se herda, que se acrescenta e que se muda.

Em todas as sociedades complexas dificilmente existirá uma cultura única e uniforme podendo assim falar-se na existência de subculturas: a globalidade resultante da actuação de alguns padrões de cultura dentro de um segmento de uma organização (Neto, 1989, 19). Pode ser utilizada, segundo o mesmo autor, e por uma questão de operacionalidade, a palavra cultura para nos referirmos às mesmas.

As subculturas não contrariam a ideologia e cultura dominantes constituindo antes certos núcleos com traços comuns, cuja matriz é a mesma. Fazem a sua própria leitura do real pela qual os membros orientarão a sua actuação, mas tendo sempre por base a cultura geral da sociedade.

Podem surgir no seio de Instituições, já que estas tendem a produzir padrões de comportamento não exigíveis a elementos estranhos ao seu ambiente institucional.

Desenvolvem no seu interior formas comuns de pensar, sentir e agir, gerando entre as pessoas sentimentos de identificação e solidariedade.

No Exército, ela é marcada pela natureza e missão que lhe são próprias e pelas relações que se estabelecem entre os seus elementos.

2. CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO

O objecto do nosso estudo insere-se numa realidade abrangente que são as organizações.

Não é fácil chegar-se a uma definição simples, completa e consensual de organização e foram várias as ideias avançadas ao longo do tempo nas diferentes áreas das Ciências Sociais.

Temos de um lado a organização como parte integrante do meio social, político e económico que a envolve, com quem mantêm relações, a quem fornece bens e que normalmente designamos como variáveis exógenas da mesma. E por outro lado, a sua



componente interna, com a sua história, as pessoas que nela trabalham, a sua imagem e a sua cultura, elementos identificados como variáveis endógenas (Bilhim, 1996, 21).

Pode então falar-se na existência de um ambiente externo e de um ambiente interno da organização.

Se a organização cresce e se desenvolve tendo por base factores internos, sejam estruturais ou comportamentais, há também que ter em conta factores externos relacionados com os pedidos e influências do ambiente, pois como resultado desse intercâmbio as organizações reflectirão, em grau variável, os valores e cultura da sociedade envolvente.

2.1. Elementos Componentes da Organização

Nos inúmeros estudos feitos e conceitos propostos para caracterização da organização, existem certos elementos comuns indispensáveis para que se possa falar na sua existência. Uma primeira definição é avançada por Shein:

“Uma organização é a coordenação planeada de actividades de uma série de pessoas, para a consecução de algum propósito ou objectivo comum, através da divisão de trabalho e função e através de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade” (Schein, 1982, 10).

Assim, as organizações resultam da necessidade de coordenação de determinadas actividades de um grupo de pessoas, com a finalidade de se atingirem objectivos comuns. Elas influenciam a sociedade em que se inserem e são elas próprias influenciadas pela maneira de pensar e agir dos elementos que as formam – as pessoas.

São, segundo Barnard, “*um sistema de actividades cooperativas*”, em que se poderá destacar a importância da cooperação, na qual o processo de comunicação e a motivação exercem um papel fulcral (cit in Gibson e tal., 1981, 33).

As pessoas são o principal agente e, sendo a cultura e por consequência a cultura organizacional um processo social e humano, será sobre as percepções dos agentes policiais que versará o nosso estudo.

3. A CULTURA ORGANIZACIONAL

Se a investigação organizacional clássica se desenvolveu sobretudo com base nas metáforas da máquina e do organismo, sendo a organização vista como um sistema fechado, temos agora o factor cultural como algo inovador, falando-se na existência de um sistema de significados comuns e na organização como um fenómeno cultural.



Hoje aceita-se que é a cultura de uma organização que define as suas fronteiras, lhe confere identidade e permite distingui-la de outras.

Não se pode dizer que exista uma definição standard, no entanto, a maioria provavelmente concorda que ela, é mais do que a soma das partes, é determinada historicamente, está relacionada com conceitos como valores e rituais e é construída socialmente pelo grupo de pessoas que se junta, sendo por ele preservada e é difícil de mudar.

Pode ser inferida a partir do que as pessoas fazem, dizem, ou pensam da organização onde estão inseridas.

Na génese de Cultura Organizacional estão preocupações de ordem social e teórica com relevância para a primeira, preocupações estas causadas pelos problemas que actualmente afectam as organizações e cuja resolução não está ao alcance dos modelos tradicionais de organização e gestão.

3.1. Conceito de Cultura Organizacional

Segundo Lemaitre e Rosencwerga, cultura em contexto organizacional “ *é um sistema de significações e representações sociais (...) e porque é partilhada, orienta o comportamento e influencia os actos e decisões.*” (cit in Gomes, 1994, 289).

De facto, a cultura não pode ser dissociada das pessoas porque são elas as suas portadoras e criadoras.

Os valores são adquiridos nos primeiros anos de vida, na família, na vizinhança e mais tarde na escola, ficando desde cedo programados na mente. As práticas, derivam da socialização no local de trabalho, onde a maioria já chega como adulto e com os seus valores firmados.

Um dos conceitos existentes com mais aceitação é o elaborado por Schein:

“ É o conjunto de evidências e referências desenvolvido pela organização à medida que aprende a lidar com os problemas de adaptação ao seu meio envolvente e de integração interna, que foram sistematicamente testados para serem considerados válidos e, portanto, serem difundidos aos novos membros da organização como forma de aprender, pensar e sentir em relação a esses problemas.”³

³ “I will mean by culture: a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in



Esta definição sugere-nos que a cultura é importante enquanto factor de adaptação: ela resulta da forma como regularmente a organização resolveu os seus problemas de adaptação ao seu meio envolvente, e é importante enquanto factor de integração: resultando da forma como regularmente se manteve o equilíbrio na organização.

Numa perspectiva global ela envolve o que os sujeitos de uma organização pensam – valores, crenças, programas de resposta – e a própria organização como estrutura – estratégias, políticas, procedimentos (Rodrigues, 1994, 12).

A cultura resulta da forma como as organizações são geridas: da forma como se tomam decisões, dos procedimentos adoptados, da maneira como se mobiliza o pessoal, etc.

No conceito avançado por Schein depreende-se que, para haver cultura, é preciso que haja um grupo como seu detentor, podendo entender-se por grupo “*um conjunto de pessoas que estão juntas há tempo suficiente para terem partilhado problemas e terem tido oportunidade de os resolver em conjunto, que interagem e que têm consciência umas das outras*”(Schein, 1982, 114)

Assim, a cultura (de uma organização) suporta, basicamente, as relações existentes no interior das organizações. No fundo, diz respeito àquilo que é comum, em termos de significado, entre os elementos. Estes são movidos por uma área que, na verdade, “não é de ninguém” especificamente, mas sim de todos, pois todos se esforçam por atingir um objectivo comum; facto este que reflecte uma certa interdependência baseada em padrões de interacção. De facto, a interacção entre os membros permite que algumas organizações se tornem “imortais”, o que aponta para a ideia de que, certos valores se mantêm dentro de uma organização.

3.2. Funções da Cultura Organizacional

Toda a análise e reflexão sobre a problemática cultural torna-se relevante para a compreensão dos comportamentos organizacionais.

Ela é um dos factores que os influencia, juntamente com a contingência situacional específica e o meio envolvente.

É importante que os indivíduos tenham noção da organização a que pertencem e da sua razão de ser, isto é, que se identifiquem com a mesma e com as estratégias por ela definidas.

relation to those problems”, SCHEIN, Edgar, *Organizational Culture and Leadership*, São Francisco, Jossey-Bass Publishers, 5ª edição, 1987, p.9



Todas as organizações configuram modelos próprios de pensar, elas influenciam e clarificam as ideias e expectativas que cada pessoa trás, consigo, quando nelas ingressa.

Assim, a cultura é um factor importante de integração, pois através dela se informa e transmite o modo como as coisas são feitas.

Como factor de integração e de identidade, facilita a criação de empenhamento nas metas organizacionais.

É a cultura que: decide o modo como se processa a informação, define as relações internas apropriadas, motiva os indivíduos, determina soluções onde exista ambiguidade e dá identidade e continuidade ao grupo.

Em todos os aspectos que são partilhados pode dizer-se que a cultura está presente. A sustentá-la existe uma estabilidade de pertença e um passado de aprendizagem comum.

È esse carácter de partilha e de compreensão que confere à cultura a capacidade de guiar e dirigir os comportamento (Bilhim, 1996, 170), ou seja, a cultura reforça a coesão entre as pessoas, estando, pois, envolvida no sucesso alargado da empresa.

Pettigrew considera que a tarefa mais importante da gestão, é o processo de moldar a cultura e acrescenta que o líder não só cria os aspectos racionais e tangíveis das organizações, tais como a estrutura e a tecnologia, mas também é criador de símbolos, ideologia, linguagem, crenças, rituais e mitos. (Pettigrew, 1990).

4. CLIMA OU AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A área de estudo relativa ao clima, tem sido alvo de extensa atenção por parte dos investigadores, o que tem acontecido nos mais diversos contextos (organizacional, institucional, familiar e outros), com implicações ao nível industrial, comercial, serviços, escolas, instituições públicas e privadas. A sua definição não é contudo pacífica e para a sua concretização, devemos em primeiro lugar ter em conta que na origem deste conceito estão noções intuitivas, usadas para transmitir a impressão que se tem de determinado ambiente organizacional, assim como para exprimir a crença na ocorrência de variáveis organizacionais que influenciam o desempenho e motivações do indivíduo ou grupos de indivíduos enquanto actores organizacionais.

O clima poderá ser visto como um conjunto de características que dão corpo a uma organização, influenciando os comportamentos dos indivíduos ou as percepções destes face aos papéis a assumirem. (James, Jones, 1974,36)



No fundo podemos dizer que o clima é o resultado que os membros de uma organização têm sobre o que se passa na sua organização, ou seja, a percepção sobre o que a organização faz para que os seus elementos possam por um lado realizar o seu trabalho e por outro sentirem-se satisfeitos.

4.1. Perspectivas do Clima Organizacional

O conceito de clima organizacional pode ser abordado a partir de quatro perspectivas: perspectiva organizacional, perspectiva psicológica, perspectiva psicossocial e perspectiva cultural. (James, Jones, 1974, 96-112)

- Perspectiva Organizacional

As investigações que mais reflectem esta perspectiva evidenciam que o clima que existe na realidade organizacional é exterior ao indivíduo e difere das próprias percepções, podendo ser avaliado através da percepção ou de medidas objectivas. Forma-se em virtude de que, os indivíduos numa organização estão expostos aos mesmos factores organizacionais, tendo, por isso, percepções semelhantes.

Nesta perspectiva, o clima poderá ser considerado exclusivamente como atributo organizacional, sendo este o seu foco de atenção (Field & Abelson, 1982, cit. In James, Jones, 1974, 107).

Cada organização tem o “seu” clima e, dentro deste existem diversos tipos de sub-climas que originam diferentes atitudes por parte dos seus membros traduzindo-se em atitudes diferentes face ao trabalho (satisfação, motivação, absentismo, etc).

- Perspectiva Psicológica

Esta perspectiva coloca ênfase no indivíduo, quer como processador da informação, quer como origem do clima emergente. O clima é a expressão da forma como o indivíduo entende o seu ambiente de trabalho, o qual poderá ser percebido de forma diferente por outros, reflectindo os seus valores e necessidades.

- Perspectiva Psicossocial

Esta perspectiva situa a origem do clima na interacção inter-individual.

O que significa que, interpretar a realidade organizacional e conferir significado requer a interacção entre os atributos organizacionais, a realidade subjectiva do sujeito que percebe e a interacção entre os diversos membros da organização. Por isso, o clima consiste numa representação criada pela interacção dos indivíduos na organização.



- Perspectiva cultural

Segundo esta perspectiva, o clima organizacional é criado por um grupo de indivíduos que interagem e que partilham uma estrutura de referência comum que contextualiza a interacção individual na organização: a cultura organizacional.

Partindo dos pressupostos e valores partilhados, a cultura tem a sua contribuição na definição do que é mais relevante para os indivíduos, sendo o ambiente de trabalho um factor importante para a criação de cultura.

Em suma, o clima é um conceito sistémico que resulta das características organizacionais percebidas pelos indivíduos. Esta percepção é moderada pela personalidade de quem percebe, pelas estruturas cognitivas que envolvem interacção e pela cultura organizacional.

5. CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

A cultura de uma organização é uma estrutura composta por diferentes camadas de elementos (valores, normas, pressupostos fundamentais, padrões de comportamento, artefactos, etc.), unidos por um núcleo comum que é o significado.

É precisamente o âmbito desse significado que diferencia o Clima da Cultura de uma organização. Significa isto que, enquanto no Clima se procura avaliar o grau em que as características organizacionais são percebidas pelas pessoas como contribuindo para o seu bem-estar laboral e não só, na Cultura o que se avalia é a expressão dos valores e normas da unidade formal de referência (Grupo, Departamento, Centro e ou Empresa), as quais exprimem o que é desejado como benéfico para o funcionamento ou sobrevivência da unidade formal de referência. (James, Jones, 1974, 39).



Anexo C – Pesquisa de Opinião (Questionário)



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES
CURSO DE ESTADO-MAIOR 2002-04

QUESTIONÁRIO

O presente questionário insere-se no âmbito de um Trabalho Individual de Longa Duração (TILD) do Curso de Estado-Maior 2002/04, subordinado ao tema “**Deontologia Militar – Percepção dos elementos caracterizadores da cultura e ambiente militar para o Séc. XXI**” e destina-se a ser preenchido por Oficiais e Sargentos do Quadro Permanente do Exército.

A finalidade deste questionário é executar uma pesquisa de opinião, de modo a avaliar, o que pensam os militares da actual cultura militar do Exército e do clima institucional. Este questionário, procura igualmente identificar ameaças à cultura militar no Exército de forma a possibilitar a sua análise e a gestão da cultura militar do Exército.

O questionário é **ANÓNIMO** e **CONFIDENCIAL**, sendo os dados obtidos unicamente utilizados para fins científicos, no presente estudo.

Quando estiver a responder ao questionário, não se esqueça que pretendemos saber a sua posição, por isso responda de forma sincera, marcando um círculo, à volta do espaço numérico reservado para tal.

O seu contributo é indispensável para o sucesso deste estudo, pelo que gostaríamos, desde já, de agradecer toda a sua disponibilidade e atenção demonstrada no preenchimento deste questionário, que esperamos, possa vir a contribuir para um tratamento objectivo e consequente do tema abordado.

Idade: _____

Posto: _____

Arma/Svc: _____



1. Eu orgulho-me de servir nas forças armadas.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

2. Os padrões de disciplina na minha unidade são elevados.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

3. Os militares da minha unidade encontram-se fisicamente e mentalmente aptos a executar as suas missões e deveres debaixo de todas as condições.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

4. Na minha unidade realizamos trabalho de equipa.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

5. Na minha unidade, somos surpreendidos por missões ou tarefas inesperadas.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

6. Na minha unidade os militares são tratados de forma justa.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

7. As tradições e valores militares têm significado para a maioria dos militares.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

8. As avaliações periódicas na minha unidade são feitas de forma justa.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5



9. Os Comandantes na minha unidade têm a autoridade necessária para levar a cabo as suas responsabilidades.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

10. Se for necessário realizar uma missão de combate, estou preparado para pôr a minha vida em risco.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

11. O meu trabalho é importante para o cumprimento da missão da minha unidade.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

12. Os padrões de desempenho são reconhecidos e correctamente recompensados na minha unidade.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

13. Na minha unidade, temos sentido de prioridade e de missão.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

14. Os Oficiais no Exército são um exemplo positivo pelo seu comportamento.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

15. Eu acredito que o meu Comandante confia em mim.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5



16. A minha unidade tem pessoal suficiente para realizar a sua missão cabalmente.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

17. O Exército prima por valores como a honestidade e a integridade.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

18. O meu superior hierárquico é conivente com favorecimentos pessoais.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

19. Eu confio no trabalho dos camaradas da minha unidade, em qualquer situação ou operação.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

20. Na minha unidade, os militares são encorajados a evoluir, aprendendo novas capacidades e conceitos.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

21. O Exército está a atrair voluntários de elevada qualidade e bastante motivados.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

22. Eu posso realizar cabalmente o meu trabalho na unidade e ainda dedicar tempo suficiente à minha vida pessoal e/ou familiar.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5



23. Os militares na minha unidade vivem sob stress.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

24. O treino na minha unidade é realista e constitui um desafio.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

25. Na minha unidade a moral é elevada.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

26. Os militares da minha unidade acreditam que é apropriado serem envolvidos em Operações de Resposta a Crises.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

27. Os Sargentos na minha unidade cuidam do seu pessoal.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

28. Mesmo nas forças armadas de hoje, que se exigem altamente técnicas, o ritual militar e a tradição são partes essenciais da nossa cultura.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

29. O meu superior hierárquico preocupa-se com o meu desempenho no trabalho e como poderei melhorá-lo.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5



30. Os Oficiais na minha unidade colocam a missão e as pessoas à frente da sua própria ambição.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

31. Eu orgulho-me dos Sargentos da minha unidade.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

32. Os militares femininos cumprem a sua missão de igual modo aos do género masculino.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

33. O Exército deve esperar de mim elevados padrões de conduta.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

34. Os comandantes na minha unidade estão dispostos a ouvir opiniões e ideias dos subordinados.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

35. Na minha unidade somos encorajados a correr riscos razoáveis num esforço para melhorar o desempenho da unidade. (Nós não temos uma mentalidade "Zero risco - Zero defeitos")

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

36. Na minha unidade não escondemos as más notícias e podemos contar as coisas como elas são.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5



37. A missão essencial do Exército é estar preparado para o combate.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

38. A minha unidade aprecia e apoia a iniciativa individual e a desenvoltura no cumprimento da missão.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

39. A nossa organização ajusta-se a novas tecnologias e a novas doutrinas.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

40. Os meus comandantes avaliam o meu desempenho no trabalho de forma competente e justa.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

41. O meu superior hierárquico é um exemplo de comportamento profissional.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

42. O meu vencimento permite-me prover adequadamente a minha família.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

43. Quando somos deslocados, as nossas famílias têm acesso a um sistema de apoio que satisfaz as suas necessidades.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5



44. Os militares do QP têm as qualidades e a vontade necessária para manter os padrões de desempenho da unidade.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

45. Os Oficiais superiores na organização são taticamente e tecnicamente proficientes.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

46. Os nossos chefes equacionam o futuro, enquanto exploram nova doutrina, táticas, equipamentos, materiais e procedimentos.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

47. A minha unidade é flexível e adapta-se facilmente a situações variáveis.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

48. Eu confio no bom senso e iniciativa dos meus subordinados quando executam as missões para as quais foram nomeados.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

49. Eu tenho um grande compromisso pessoal e um forte desejo de servir a nação como elemento das forças armadas.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

50. Os meus subordinados têm a inteligência e capacidade para cuidar dos seus deveres.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5



51. A minha unidade é habitualmente provida dos recursos materiais adequados (abastecimentos, materiais, fundos) necessários para realizar as nossas missões.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

52. Os interesses pessoais e as aspirações dos militares têm que submeter-se às exigências operacionais.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

53. Os militares na minha unidade têm uma qualidade de vida razoável.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

54. Eu recebo vencimento e outros benefícios comparáveis aos indivíduos na vida civil que têm as minhas capacidades e responsabilidades.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

55. Na minha unidade, aprendemos com os nossos erros e melhoramos.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

56. O meu padrão de vida é tão bom – se não melhor – que o de outros da minha idade que não estão nas forças armadas.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

57. Os Oficiais na minha unidade cuidam do seu pessoal.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5



58. Os meus superiores apoiam-me mesmo quando falho.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

59. Os recrutas colocados na minha unidade vêm bem instruídos.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

60. A minha unidade tem problemas com racismo ou discriminação racial.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

61. A minha unidade tem problemas com conduta ou discriminação sexual.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

62. Os comandantes da minha unidade toleram comportamento desonesto ou pouco ético a qualquer militar.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

63. De uma forma geral, estou satisfeito em servir no Exército.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

64. As chefias do exército tomam decisões no interesse do mesmo, apesar de por vezes serem impopulares.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5



65. No Exército é dada, às pessoas, a flexibilidade necessária para equilibrar as exigências do trabalho e da vida pessoal ou familiar.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

66. No exército existe uma atmosfera de confiança entre os chefes e os seus subordinados.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

67. O exército tem uma cultura que permite aos militares explorar maneiras melhores de fazer as coisas e podem contestar costumes ou políticas que pareçam antiquadas.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

68. Os militares do QP são preparados adequadamente para o cumprimento da sua missão.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

69. O exército tem um sistema de avaliação e promoção que é geralmente justo e de confiança.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

70. No Exército o trabalho de equipa cede face à ambição individual.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

71. Os militares no exército podem errar sem que isso arruíne a sua carreira.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5



72. O exército tem a flexibilidade e os recursos para levar a cabo Operações de Resposta a Crises sem degradar a sua prontidão para o combate.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

73. O exército responde às diferentes condições e necessidades do seu pessoal.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

74. A maioria dos civis tem respeito pelas forças armadas.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

75. Os comandantes dedicam a sua atenção aos assuntos importantes e substantivos e não a projectos fáceis e que os deixam bem vistos.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

76. A sociedade civil seria melhor se adoptasse mais dos valores e costumes militares.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

77. A maioria dos elementos das forças armadas tem respeito pela sociedade civil.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

78. As chefias na organização estão atentas aos assuntos e preocupações do pessoal ao mais baixo nível da organização.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5



79. Sempre que tenho oportunidade, socializo tanto com civis como com amigos militares.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

80. Os meus superiores dão-me orientação oportuna de modo a agendar os assuntos e estabelecer prioridades.

Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

81. Os militares da minha unidade têm o espírito de sacrifício e a coragem para executar qualquer missão para a qual sejam nomeados.

Muito pouco	Pouco	Médio	Muito	Bastante
1	2	3	4	5

Obrigado por sua participação e disponibilidade no preenchimento deste questionário.

Os elementos fornecidos são anónimos, confidenciais e utilizados exclusivamente no âmbito do Trabalho Individual de Longa Duração (TILD), do CEM 2002/04, subordinado ao tema “Deontologia Militar – Percepção dos elementos caracterizadores da cultura e ambiente militar para o Séc. XXI”.



Anexo D – Estatística da Consistência das Sub-Dimensões do Questionário

Sub-Dimensão Valores

ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA – Valor ALPHA

	Valor Médio	Desvio Padrão	Nº Casos
1. Questão 07	3,3603	,8917	136,0
2. Questão 10	3,5368	1,0812	136,0
3. Questão 28	3,6544	,8466	136,0
4. Questão 81	3,3676	,8761	136,0

Estatística para Valor	Valor Médio	Variância	Desvio Padrão	Nº Variáveis
	13,9191	7,1564	2,6751	4

Estatística Total

	Valor Médio se a Variável for eliminada	Variância se a Variável for eliminada	Valor de ALPHA se a Variável for eliminada
Questão 07	10,5588	4,3669	,5886
Questão 10	10,3824	4,0305	,6517
Questão 28	10,2647	4,6998	,6281
Questão 81	10,5515	4,6640	,6378

COEFICIENTES DE CONSISTÊNCIA

Nº de Casos = 136,0 Nº de Variáveis = 4
Alpha = ,6908



Sub-Dimensão Padrões

ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA – Valor ALPHA

		Valor Médio	Desvio Padrão	Nº Casos
1.	Questão 01	3,9338	,8362	136,0
2.	Questão 02	3,5000	,8255	136,0
3.	Questão 17	3,3824	,9742	136,0
4.	Questão 25	3,0000	,9189	136,0
5.	Questão 33	4,1176	,7799	136,0
6.	Questão 49	3,9559	,9259	136,0
7.	Questão 62	4,0074	,8027	136,0

Estatística para Valor	Valor Médio	Variância	Desvio Padrão	Nº Variáveis
	25,8971	15,0560	3,8802	7

Estatística Total

	Valor Médio se a Variável for eliminada	Variância se a Variável for eliminada	Valor de ALPHA se a Variável for eliminada
Questão 01	21,9632	11,3097	,7135
Questão 02	22,3971	12,2115	,7477
Questão 17	22,5147	10,5183	,7054
Questão 25	22,8971	10,9967	,7155
Questão 33	21,7794	12,4547	,7495
Questão 49	21,9412	10,9298	,7140
Questão 62	21,8897	12,1433	,7415

COEFICIENTES DE CONSISTÊNCIA

Nº de Casos = 136,0 Nº de Variáveis = 7

Alpha = ,7572



Sub-Dimensão Comando

ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA – Valor ALPHA

		Valor Médio	Desvio Padrão	Nº Casos
1.	Questão 09	3,8162	,8878	136,0
2.	Questão 14	3,5662	,7765	136,0
3.	Questão 20	3,1029	,8967	136,0
4.	Questão 27	3,0441	,8421	136,0
5.	Questão 34	3,1838	,8273	136,0
6.	Questão 38	3,2574	,9189	136,0
7.	Questão 41	3,4118	,8208	136,0
8.	Questão 46	2,5074	,8255	136,0
9.	Questão 57	3,3456	,7441	136,0
10.	Questão 64	2,6250	,8339	136,0
11.	Questão 75	2,6103	,7520	136,0

Estatística para Valor	Valor Médio	Variância	Desvio Padrão	Nº Variáveis
	34,4706	34,5176	5,8752	11

Estatística Total

	Valor Médio se a Variável for eliminada	Variância se a Variável for eliminada	Valor de ALPHA se a Variável for eliminada
Questão 09	30,6544	29,5167	,8546
Questão 14	30,9044	29,4797	,8473
Questão 20	31,3676	29,0194	,8508
Questão 27	31,4265	28,4390	,8418
Questão 34	31,2868	29,2431	,8482
Questão 38	31,2132	27,1172	,8342
Questão 41	31,0588	28,0113	,8362
Questão 46	31,9632	28,7912	,8440
Questão 57	31,1250	28,7472	,8386
Questão 64	31,8456	29,9093	,8545
Questão 75	31,8603	29,9877	,8504

COEFICIENTES DE CONSISTÊNCIA

Nº de Casos = 136,0 Nº de Variáveis = 11
Alpha = ,8577



Sub-Dimensão Confiança

ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA – Valor ALPHA

		Valor Médio	Desvio Padrão	Nº Casos
1.	Questão 15	3,8162	,7813	136,0
2.	Questão 44	3,3162	,8228	136,0
3.	Questão 45	3,1029	,6915	136,0
4.	Questão 48	3,6029	,8190	136,0
5.	Questão 50	3,5368	,8336	136,0
6.	Questão 66	2,9485	,8373	136,0

Estatística para Valor	Valor Médio 20,3235	Variância 11,5242	Desvio Padrão 3,3947	Nº Variáveis 6
------------------------	------------------------	----------------------	-------------------------	-------------------

Estatística Total

	Valor Médio se a Variável for eliminada	Variância se a Variável for eliminada	Valor de ALPHA se a Variável for eliminada
Questão 15	16,5074	9,0962	,8072
Questão 44	17,0074	7,9777	,7556
Questão 45	17,2206	8,6176	,7635
Questão 48	16,7206	8,2325	,7699
Questão 50	16,7868	7,8283	,7490
Questão 66	17,3750	8,1769	,7713

COEFICIENTES DE CONSISTÊNCIA

Nº de Casos = 136,0

Nº de Variáveis = 6

Alpha = ,8009



Sub-Dimensão Justiça

ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA – Valor ALPHA

		Valor Médio	Desvio Padrão	Nº Casos
1.	Questão 06	3,6103	,8621	136,0
2.	Questão 08	3,1765	1,0028	136,0
3.	Questão 18	3,7059	,8443	136,0
4.	Questão 40	3,2721	,7549	136,0
5.	Questão 69	2,2794	,9482	136,0

Estatística para Valor	Valor Médio	Variância	Desvio Padrão	Nº Variáveis
	16,0441	8,9017	2,9836	5

Estatística Total

	Valor Médio se a Variável for eliminada	Variância se a Variável for eliminada	Valor de ALPHA se a Variável for eliminada
Questão 06	12,4338	5,8474	,6065
Questão 08	12,8676	5,8194	,6631
Questão 18	12,3382	6,8625	,7081
Questão 40	12,7721	5,9254	,5771
Questão 69	13,7647	6,1813	,6794

COEFICIENTES DE CONSISTÊNCIA

Nº de Casos = 136,0

Nº de Variáveis = 5

Alpha = ,6980



Sub-Dimensão Relações Hierárquicas

ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA – Valor ALPHA

		Valor Médio	Desvio Padrão	Nº Casos
1.	Questão 29	3,1250	,8294	136,0
2.	Questão 31	2,9926	,7935	136,0
3.	Questão 36	3,2794	,8580	136,0
4.	Questão 58	2,9118	,8647	136,0
5.	Questão 67	2,4485	,8591	136,0
6.	Questão 78	2,4632	,7395	136,0

Estatística para Valor	Valor Médio 17,2206	Variância 12,3658	Desvio Padrão 3,5165	Nº Variáveis 6
------------------------	------------------------	----------------------	-------------------------	-------------------

Estatística Total

	Valor Médio se a Variável for eliminada	Variância se a Variável for eliminada	Valor de ALPHA se a Variável for eliminada
Questão 29	14,0956	8,6056	,7564
Questão 31	14,2279	9,1995	,7803
Questão 36	13,9412	8,9743	,7834
Questão 58	14,3088	8,3928	,7528
Questão 67	14,7721	9,0958	,7899
Questão 78	14,7574	9,2814	,7733

COEFICIENTES DE CONSISTÊNCIA

Nº de Casos = 136,0

Nº de Variáveis = 6

Alpha = ,8035



Sub-Dimensão Trabalho de Equipa

ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA – Valor ALPHA

		Valor Médio	Desvio Padrão	Nº Casos
1.	Questão 04	3,4706	,8160	136,0
2.	Questão 30	2,5735	,8914	136,0
3.	Questão 35	2,9779	,9065	136,0
4.	Questão 70	2,9926	,7935	136,0
5.	Questão 80	2,9412	,8324	136,0

Estatística para Valor	Valor Médio	Variância	Desvio Padrão	Nº Variáveis
	14,9559	8,5017	2,9158	5

Estatística Total

	Valor Médio se a Variável for eliminada	Variância se a Variável for eliminada	Valor de ALPHA se a Variável for eliminada
Questão 04	11,4853	5,8813	,6671
Questão 30	12,3824	5,3638	,6348
Questão 35	11,9779	5,1921	,6187
Questão 70	11,9632	6,8357	,7531
Questão 80	12,0147	5,8368	,6682

COEFICIENTES DE CONSISTÊNCIA

Nº de Casos = 136,0 Nº de Variáveis = 5
Alpha = ,7200



Sub-Dimensão Ambiente Relacional

ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA – Valor ALPHA

		Valor Médio	Desvio Padrão	Nº Casos
1.	Questão 19	3,5074	,7200	136,0
2.	Questão 32	2,8750	1,0780	136,0
3.	Questão 52	3,5074	,9661	136,0
4.	Questão 55	3,3971	,9050	136,0
5.	Questão 60	4,0000	,9108	136,0
6.	Questão 61	3,8382	,9126	136,0
7.	Questão 71	3,0147	,8164	136,0

Estatística para Valor	Valor Médio	Variância	Desvio Padrão	Nº Variáveis
	24,1397	12,4470	3,5280	7

Estatística Total

	Valor Médio se a Variável for eliminada	Variância se a Variável for eliminada	Valor de ALPHA se a Variável for eliminada
Questão 19	20,6324	10,2490	,5861
Questão 32	21,2647	9,6331	,6270
Questão 52	20,6324	10,0268	,6221
Questão 55	20,7426	9,4074	,5695
Questão 60	20,1397	9,1581	,5537
Questão 61	20,3015	8,8047	,5283
Questão 71	21,1250	10,7176	,6295

COEFICIENTES DE CONSISTÊNCIA

Nº de Casos = 136,0 Nº de Variáveis = 7

Alpha = ,6266



Sub-Dimensão Ambiente Operacional

ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA – Valor ALPHA

		Valor Médio	Desvio Padrão	Nº Casos
1.	Questão 03	3,5662	,8581	136,0
2.	Questão 05	2,7574	,8649	136,0
3.	Questão 13	3,4485	,8846	136,0
4.	Questão 16	2,5000	1,0111	136,0
5.	Questão 21	1,6912	,7747	136,0
6.	Questão 24	2,6544	1,0707	136,0
7.	Questão 26	3,5588	1,0020	136,0
8.	Questão 37	3,6397	1,0658	136,0
9.	Questão 39	2,7132	,9182	136,0
10.	Questão 47	3,3088	,8736	136,0
11.	Questão 51	2,4632	,8769	136,0
12.	Questão 59	2,2059	,8266	136,0
13.	Questão 68	3,3456	,8199	136,0
14.	Questão 72	2,2353	,8881	136,0

Estatística para Valor	Valor Médio 40,0882	Variância 43,3255	Desvio Padrão 6,5822	Nº Variáveis 14
------------------------	------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------

Estatística Total

	Valor Médio se a Variável for eliminada	Variância se a Variável for eliminada	Valor de ALPHA se a Variável for eliminada
Questão 03	36,5221	37,1551	,7638
Questão 05	37,3309	42,6971	,8056
Questão 13	36,6397	37,2100	,7656
Questão 16	37,5882	37,4885	,7749
Questão 21	38,3971	38,0782	,7677
Questão 24	37,4338	35,3141	,7597
Questão 26	36,5294	37,8510	,7773
Questão 37	36,4485	40,7677	,8027
Questão 39	37,3750	36,7250	,7632
Questão 47	36,7794	36,3806	,7578
Questão 51	37,6250	37,8065	,7703
Questão 59	37,8824	38,3120	,7720
Questão 68	36,7426	37,0666	,7612
Questão 72	37,8529	38,7486	,7784

COEFICIENTES DE CONSISTÊNCIA

Nº de Casos = 136,0 Nº de Variáveis = 14
Alpha = ,7862



Sub-Dimensão Satisfação e Imagem

ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA – Valor ALPHA

		Valor Médio	Desvio Padrão	Nº Casos
1.	Questão 11	3,8382	,7120	136,0
2.	Questão 12	3,3088	,7651	136,0
3.	Questão 63	3,3235	,8935	136,0
4.	Questão 74	2,4632	,8684	136,0
5.	Questão 76	3,5221	,8430	136,0
6.	Questão 77	3,3529	,7844	136,0
7.	Questão 79	3,8750	,8022	136,0

Estatística para Valor	Valor Médio	Variância	Desvio Padrão	Nº Variáveis
	23,6838	11,9511	3,4570	7

Estatística Total

	Valor Médio se a Variável for eliminada	Variância se a Variável for eliminada	Valor de ALPHA se a Variável for eliminada
Questão 11	19,8456	9,5834	,6857
Questão 12	20,3750	9,7324	,7032
Questão 63	20,3603	8,3063	,6487
Questão 74	21,2206	9,4621	,7105
Questão 76	20,1618	8,7736	,6661
Questão 77	20,3309	9,0675	,6708
Questão 79	19,8088	9,4447	,6955

COEFICIENTES DE CONSISTÊNCIA

Nº de Casos = 136,0 Nº de Variáveis = 7

Alpha = ,7162



Anexo E – Estatística da Consistência das Dimensões do Questionário

Dimensão Total do Questionário

ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA – Valor ALPHA

	Valor Médio	Desvio Padrão	Nº Casos
1. QUESTÃO01	3,9338	,8362	136,0
2. QUESTÃO02	3,5000	,8255	136,0
3. QUESTÃO03	3,5662	,8581	136,0
4. QUESTÃO04	3,4706	,8160	136,0
5. QUESTÃO05	2,7574	,8649	136,0
6. QUESTÃO06	3,6103	,8621	136,0
7. QUESTÃO07	3,3603	,8917	136,0
8. QUESTÃO08	3,1765	1,0028	136,0
9. QUESTÃO09	3,8162	,8878	136,0
10. QUESTÃO10	3,5368	1,0812	136,0
11. QUESTÃO11	3,8382	,7120	136,0
12. QUESTÃO12	3,3088	,7651	136,0
13. QUESTÃO13	3,4485	,8846	136,0
14. QUESTÃO14	3,5662	,7765	136,0
15. QUESTÃO15	3,8162	,7813	136,0
16. QUESTÃO16	2,5000	1,0111	136,0
17. QUESTÃO17	3,3824	,9742	136,0
18. QUESTÃO18	3,7059	,8443	136,0
19. QUESTÃO19	3,5074	,7200	136,0
20. QUESTÃO20	3,1029	,8967	136,0
21. QUESTÃO21	1,6912	,7747	136,0
22. QUESTÃO22	2,7868	,8469	136,0
23. QUESTÃO23	3,0809	,7103	136,0
24. QUESTÃO24	2,6544	1,0707	136,0
25. QUESTÃO25	3,0000	,9189	136,0
26. QUESTÃO26	3,5588	1,0020	136,0
27. QUESTÃO27	3,0441	,8421	136,0
28. QUESTÃO28	3,6544	,8466	136,0
29. QUESTÃO29	3,1250	,8294	136,0
30. QUESTÃO30	2,5735	,8914	136,0
31. QUESTÃO31	2,9926	,7935	136,0
32. QUESTÃO32	2,8750	1,0780	136,0
33. QUESTÃO33	4,1176	,7799	136,0
34. QUESTÃO34	3,1838	,8273	136,0
35. QUESTÃO35	2,9779	,9065	136,0
36. QUESTÃO36	3,2794	,8580	136,0
37. QUESTÃO37	3,6397	1,0658	136,0
38. QUESTÃO38	3,2574	,9189	136,0
39. QUESTÃO39	2,7132	,9182	136,0



40.	QUESTÃO40	3,2721	,7549	136,0
41.	QUESTÃO41	3,4118	,8208	136,0
42.	QUESTÃO42	2,3456	,8378	136,0
43.	QUESTÃO43	1,6029	,7126	136,0
44.	QUESTÃO44	3,3162	,8228	136,0
45.	QUESTÃO45	3,1029	,6915	136,0
46.	QUESTÃO46	2,5074	,8255	136,0
47.	QUESTÃO47	3,3088	,8736	136,0
48.	QUESTÃO48	3,6029	,8190	136,0
49.	QUESTÃO49	3,9559	,9259	136,0
50.	QUESTÃO50	3,5368	,8336	136,0
51.	QUESTÃO51	2,4632	,8769	136,0
52.	QUESTÃO52	3,5074	,9661	136,0
53.	QUESTÃO53	2,7500	,7958	136,0
54.	QUESTÃO54	1,8529	,8391	136,0
55.	QUESTÃO55	3,3971	,9050	136,0
56.	QUESTÃO56	2,0735	,8040	136,0
57.	QUESTÃO57	3,3456	,7441	136,0
58.	QUESTÃO58	2,9118	,8647	136,0
59.	QUESTÃO59	2,2059	,8266	136,0
60.	QUESTÃO60	4,0000	,9108	136,0
61.	QUESTÃO61	3,8382	,9126	136,0
62.	QUESTÃO62	4,0074	,8027	136,0
63.	QUESTÃO63	3,3235	,8935	136,0
64.	QUESTÃO64	2,6250	,8339	136,0
65.	QUESTÃO65	2,5074	,7403	136,0
66.	QUESTÃO66	2,9485	,8373	136,0
67.	QUESTÃO67	2,4485	,8591	136,0
68.	QUESTÃO68	3,3456	,8199	136,0
69.	QUESTÃO69	2,2794	,9482	136,0
70.	QUESTÃO70	2,9926	,7935	136,0
71.	QUESTÃO71	3,0147	,8164	136,0
72.	QUESTÃO72	2,2353	,8881	136,0
73.	QUESTÃO73	2,3750	,6317	136,0
74.	QUESTÃO74	2,4632	,8684	136,0
75.	QUESTÃO75	2,6103	,7520	136,0
76.	QUESTÃO76	3,5221	,8430	136,0
77.	QUESTÃO77	3,3529	,7844	136,0
78.	QUESTÃO78	2,4632	,7395	136,0
79.	QUESTÃO79	3,8750	,8022	136,0
80.	QUESTÃO80	2,9412	,8324	136,0
81.	QUESTÃO81	3,3676	,8761	136,0

Estatística para Valor	Valor Médio 252,1176	Variância 1195,8824	Desvio Padrão 34,5815	Nº Variáveis 81
---------------------------	-------------------------	------------------------	--------------------------	--------------------



Estatística Total

	Valor Médio se a Variável for eliminada	Variância se a Variável for eliminada	Correlação Total	Valor de ALPHA se a Variável for eliminada
QUESTÃO01	248,1838	1170,9215	,4239	,9620
QUESTÃO02	248,6176	1170,8305	,4314	,9620
QUESTÃO03	248,5515	1166,7529	,4843	,9619
QUESTÃO04	248,6471	1167,1486	,5034	,9619
QUESTÃO05	249,3603	1195,6396	-,0084	,9631
QUESTÃO06	248,5074	1159,2296	,6117	,9616
QUESTÃO07	248,7574	1161,8740	,5464	,9617
QUESTÃO08	248,9412	1164,0854	,4500	,9620
QUESTÃO09	248,3015	1169,4714	,4220	,9621
QUESTÃO10	248,5809	1163,7860	,4192	,9621
QUESTÃO11	248,2794	1173,4028	,4504	,9620
QUESTÃO12	248,8088	1164,7484	,5849	,9617
QUESTÃO13	248,6691	1161,8379	,5516	,9617
QUESTÃO14	248,5515	1166,9307	,5343	,9618
QUESTÃO15	248,3015	1165,4566	,5589	,9617
QUESTÃO16	249,6176	1171,8083	,3330	,9624
QUESTÃO17	248,7353	1152,6702	,6389	,9615
QUESTÃO18	248,4118	1175,8440	,3338	,9623
QUESTÃO19	248,6103	1167,1729	,5730	,9617
QUESTÃO20	249,0147	1163,4664	,5167	,9618
QUESTÃO21	250,4265	1172,4686	,4300	,9620
QUESTÃO22	249,3309	1183,8230	,1946	,9626
QUESTÃO23	249,0368	1202,8949	-,1526	,9632
QUESTÃO24	249,4632	1157,6135	,5095	,9619
QUESTÃO25	249,1176	1150,4898	,7146	,9613
QUESTÃO26	248,5588	1166,5595	,4138	,9621
QUESTÃO27	249,0735	1158,5131	,6395	,9615
QUESTÃO28	248,4632	1169,0653	,4508	,9620
QUESTÃO29	248,9926	1158,4370	,6510	,9615
QUESTÃO30	249,5441	1157,4647	,6203	,9615
QUESTÃO31	249,1250	1166,7176	,5264	,9618
QUESTÃO32	249,2426	1164,3185	,4133	,9622
QUESTÃO33	248,0000	1179,7630	,2895	,9623
QUESTÃO34	248,9338	1162,5067	,5795	,9617
QUESTÃO35	249,1397	1161,0544	,5505	,9617
QUESTÃO36	248,8382	1160,2996	,5962	,9616
QUESTÃO37	248,4779	1174,9328	,2712	,9626
QUESTÃO38	248,8603	1150,5655	,7134	,9613
QUESTÃO39	249,4044	1161,5760	,5347	,9618
QUESTÃO40	248,8456	1162,1464	,6444	,9615
QUESTÃO41	248,7059	1159,6314	,6365	,9615
QUESTÃO42	249,7721	1181,0217	,2459	,9625
QUESTÃO43	250,5147	1180,7109	,2994	,9623
QUESTÃO44	248,8015	1162,5603	,5818	,9617



QUESTÃO45	249,0147	1166,4146	,6137	,9617
QUESTÃO46	249,6103	1161,8692	,5923	,9616
QUESTÃO47	248,8088	1152,5261	,7181	,9613
QUESTÃO48	248,5147	1162,5035	,5856	,9617
QUESTÃO49	248,1618	1164,5366	,4825	,9619
QUESTÃO50	248,5809	1158,4230	,6479	,9615
QUESTÃO51	249,6544	1168,9389	,4365	,9620
QUESTÃO52	248,6103	1176,6100	,2767	,9625
QUESTÃO53	249,3676	1171,1083	,4432	,9620
QUESTÃO54	250,2647	1173,8257	,3714	,9622
QUESTÃO55	248,7206	1159,7880	,5723	,9617
QUESTÃO56	250,0441	1176,8869	,3326	,9623
QUESTÃO57	248,7721	1159,8662	,6996	,9614
QUESTÃO58	249,2059	1157,4684	,6402	,9615
QUESTÃO59	249,9118	1173,5329	,3826	,9621
QUESTÃO60	248,1176	1177,4083	,2823	,9624
QUESTÃO61	248,2794	1173,4473	,3455	,9623
QUESTÃO62	248,1103	1168,0840	,4949	,9619
QUESTÃO63	248,7941	1158,0166	,6096	,9616
QUESTÃO64	249,4926	1167,3333	,4888	,9619
QUESTÃO65	249,6103	1166,0026	,5801	,9617
QUESTÃO66	249,1691	1159,2082	,6310	,9615
QUESTÃO67	249,6691	1164,4304	,5238	,9618
QUESTÃO68	248,7721	1156,7254	,6900	,9614
QUESTÃO69	249,8382	1165,0551	,4623	,9620
QUESTÃO70	249,1250	1182,5694	,2324	,9625
QUESTÃO71	249,1029	1183,2486	,2131	,9625
QUESTÃO72	249,8824	1173,4083	,3564	,9622
QUESTÃO73	249,7426	1172,9629	,5204	,9619
QUESTÃO74	249,6544	1171,7538	,3931	,9621
QUESTÃO75	249,5074	1166,2962	,5650	,9617
QUESTÃO76	248,5956	1169,1760	,4509	,9620
QUESTÃO77	248,7647	1167,3368	,5211	,9618
QUESTÃO78	249,6544	1161,9908	,6614	,9615
QUESTÃO79	248,2426	1172,2592	,4183	,9621
QUESTÃO80	249,1765	1160,9760	,6032	,9616
QUESTÃO81	248,7500	1153,7296	,6954	,9614

COEFICIENTES DE CONSISTÊNCIA

Nº de Casos = 136,0

Nº de Variáveis = 81

Alpha = ,9624



Dimensão Valores e Padrões Militares

ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA – Valor ALPHA

	Valor Médio	Desvio Padrão	Nº Casos
1. QUESTÃO07	3,3603	,8917	136,0
2. QUESTÃO10	3,5368	1,0812	136,0
3. QUESTÃO28	3,6544	,8466	136,0
4. QUESTÃO81	3,3676	,8761	136,0
5. QUESTÃO01	3,9338	,8362	136,0
6. QUESTÃO02	3,5000	,8255	136,0
7. QUESTÃO17	3,3824	,9742	136,0
8. QUESTÃO25	3,0000	,9189	136,0
9. QUESTÃO33	4,1176	,7799	136,0
10. QUESTÃO49	3,9559	,9259	136,0
11. QUESTÃO62	4,0074	,8027	136,0

Estatística para Valor	Valor Médio 39,8162	Variância 36,1215	Desvio Padrão 6,0101	Nº Variáveis 11
------------------------	------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------

Estatística Total

	Valor Médio se a Variável for eliminada	Variância se a Variável for eliminada	Correlação Total	Valor de ALPHA se a Variável for eliminada
QUESTÃO07	36,4559	29,9240	,5538	,8164
QUESTÃO10	36,2794	28,9288	,5179	,8206
QUESTÃO28	36,1618	30,7885	,4914	,8218
QUESTÃO81	36,4485	30,0714	,5498	,8168
QUESTÃO01	35,8824	30,6675	,5134	,8201
QUESTÃO02	36,3162	31,7882	,3923	,8297
QUESTÃO17	36,4338	28,9586	,5927	,8125
QUESTÃO25	36,8162	29,4104	,5886	,8131
QUESTÃO33	35,6985	32,0936	,3870	,8298
QUESTÃO49	35,8603	29,6026	,5619	,8155
QUESTÃO62	35,8088	31,5928	,4304	,8266

COEFICIENTES DE CONSISTÊNCIA

Nº de Casos = 136,0

Nº de Variáveis = 11

Alpha = ,8341



Dimensão Liderança

ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA – Valor ALPHA

	Valor Médio	Desvio Padrão	Nº Casos	
1. QUESTÃO09	3,8162	,8878	136,0	
2. QUESTÃO14	3,5662	,7765	136,0	
3. QUESTÃO20	3,1029	,8967	136,0	
4. QUESTÃO27	3,0441	,8421	136,0	
5. QUESTÃO34	3,1838	,8273	136,0	
6. QUESTÃO38	3,2574	,9189	136,0	
7. QUESTÃO41	3,4118	,8208	136,0	
8. QUESTÃO46	2,5074	,8255	136,0	
9. QUESTÃO57	3,3456	,7441	136,0	
10. QUESTÃO64	2,6250	,8339	136,0	
11. QUESTÃO75	2,6103	,7520	136,0	
12. QUESTÃO15	3,8162	,7813	136,0	
13. QUESTÃO44	3,3162	,8228	136,0	
14. QUESTÃO45	3,1029	,6915	136,0	
15. QUESTÃO48	3,6029	,8190	136,0	
16. QUESTÃO50	3,5368	,8336	136,0	
17. QUESTÃO66	2,9485	,8373	136,0	
18. QUESTÃO06	3,6103	,8621	136,0	
19. QUESTÃO08	3,1765	1,0028	136,0	
20. QUESTÃO18	3,7059	,8443	136,0	
21. QUESTÃO40	3,2721	,7549	136,0	
22. QUESTÃO69	2,2794	,9482	136,0	
23. QUESTÃO29	3,1250	,8294	136,0	
24. QUESTÃO31	2,9926	,7935	136,0	
25. QUESTÃO36	3,2794	,8580	136,0	
26. QUESTÃO58	2,9118	,8647	136,0	
27. QUESTÃO67	2,4485	,8591	136,0	
28. QUESTÃO78	2,4632	,7395	136,0	
29. QUESTÃO04	3,4706	,8160	136,0	
30. QUESTÃO30	2,5735	,8914	136,0	
31. QUESTÃO35	2,9779	,9065	136,0	
32. QUESTÃO70	2,9926	,7935	136,0	
33. QUESTÃO80	2,9412	,8324	136,0	
Estatística para Valor	Valor Médio 103,0147	Variância 272,7850	Desvio Padrão 16,5162	Nº Variáveis 33



Estatística Total

	Valor Médio se a Variável for eliminada	Variância se a Variável for eliminada	Correlação Total	Valor de ALPHA se a Variável for eliminada
QUESTÃO09	99,1985	260,5751	,3985	,9440
QUESTÃO14	99,4485	259,7158	,4981	,9430
QUESTÃO20	99,9118	257,2070	,5136	,9429
QUESTÃO27	99,9706	254,4436	,6563	,9416
QUESTÃO34	99,8309	255,9045	,6119	,9420
QUESTÃO38	99,7574	250,9259	,7219	,9409
QUESTÃO41	99,6029	254,4930	,6728	,9415
QUESTÃO46	100,5074	256,6814	,5831	,9423
QUESTÃO57	99,6691	255,2749	,7131	,9413
QUESTÃO64	100,3897	259,0544	,4856	,9432
QUESTÃO75	100,4044	259,4130	,5287	,9428
QUESTÃO15	99,1985	258,3677	,5497	,9426
QUESTÃO44	99,6985	257,4714	,5543	,9425
QUESTÃO45	99,9118	259,1625	,5903	,9423
QUESTÃO48	99,4118	257,9773	,5373	,9427
QUESTÃO50	99,4779	255,8662	,6083	,9420
QUESTÃO66	100,0662	255,6771	,6127	,9420
QUESTÃO06	99,4044	254,6130	,6334	,9418
QUESTÃO08	99,8382	257,2922	,4503	,9438
QUESTÃO18	99,3088	261,6076	,3831	,9441
QUESTÃO40	99,7426	255,0814	,7105	,9413
QUESTÃO69	100,7353	258,0331	,4547	,9436
QUESTÃO29	99,8897	253,8914	,6888	,9413
QUESTÃO31	100,0221	258,1551	,5491	,9426
QUESTÃO36	99,7353	255,1887	,6151	,9420
QUESTÃO58	100,1029	253,3227	,6799	,9414
QUESTÃO67	100,5662	258,1141	,5047	,9430
QUESTÃO78	100,5515	257,5973	,6168	,9421
QUESTÃO04	99,5441	258,5610	,5167	,9429
QUESTÃO30	100,4412	253,6410	,6463	,9417
QUESTÃO35	100,0368	254,2283	,6135	,9420
QUESTÃO70	100,0221	266,0958	,2341	,9453
QUESTÃO80	100,0735	255,7575	,6136	,9420

COEFICIENTES DE CONSISTÊNCIA

Nº de Casos = 136,0

Nº de Variáveis = 33

Alpha = ,9441



Dimensão Família e Padrões de Vida

ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA – Valor ALPHA

	Valor Médio	Desvio Padrão	Nº Casos
1. QUESTÃO22	2,7868	,8469	136,0
2. QUESTÃO23	3,0809	,7103	136,0
3. QUESTÃO42	2,3456	,8378	136,0
4. QUESTÃO43	1,6029	,7126	136,0
5. QUESTÃO53	2,7500	,7958	136,0
6. QUESTÃO54	1,8529	,8391	136,0
7. QUESTÃO56	2,0735	,8040	136,0
8. QUESTÃO65	2,5074	,7403	136,0
9. QUESTÃO73	2,3750	,6317	136,0

Estatística para Valor	Valor Médio	Variância	Desvio Padrão	Nº Variáveis
	21,3750	15,0509	3,8796	9

Estatística Total

	Valor Médio se a Variável for eliminada	Variância se a Variável for eliminada	Correlação Total	Valor de ALPHA se a Variável for eliminada
QUESTÃO22	18,5882	12,8218	,2493	,7288
QUESTÃO23	18,2941	15,8388	-,2286	,7923
QUESTÃO42	19,0294	11,8510	,4331	,6934
QUESTÃO43	19,7721	12,0736	,4987	,6833
QUESTÃO53	18,6250	11,7769	,4835	,6839
QUESTÃO54	19,5221	10,8588	,6307	,6526
QUESTÃO56	19,3015	11,2640	,5819	,6644
QUESTÃO65	18,8676	11,8786	,5142	,6797
QUESTÃO73	19,0000	12,3556	,5171	,6838

COEFICIENTES DE CONSISTÊNCIA

Nº de Casos = 136,0 Nº de Variáveis = 9
Alpha = ,7242



Dimensão Clima da Organização

ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA – Valor ALPHA

	Valor Médio	Desvio Padrão	Nº Casos
1. QUESTÃO19	3,5074	,7200	136,0
2. QUESTÃO32	2,8750	1,0780	136,0
3. QUESTÃO52	3,5074	,9661	136,0
4. QUESTÃO55	3,3971	,9050	136,0
5. QUESTÃO60	4,0000	,9108	136,0
6. QUESTÃO61	3,8382	,9126	136,0
7. QUESTÃO71	3,0147	,8164	136,0
8. QUESTÃO03	3,5662	,8581	136,0
9. QUESTÃO05	2,7574	,8649	136,0
10. QUESTÃO13	3,4485	,8846	136,0
11. QUESTÃO16	2,5000	1,0111	136,0
12. QUESTÃO21	1,6912	,7747	136,0
13. QUESTÃO24	2,6544	1,0707	136,0
14. QUESTÃO26	3,5588	1,0020	136,0
15. QUESTÃO37	3,6397	1,0658	136,0
16. QUESTÃO39	2,7132	,9182	136,0
17. QUESTÃO47	3,3088	,8736	136,0
18. QUESTÃO51	2,4632	,8769	136,0
19. QUESTÃO59	2,2059	,8266	136,0
20. QUESTÃO68	3,3456	,8199	136,0
21. QUESTÃO72	2,2353	,8881	136,0
22. QUESTÃO11	3,8382	,7120	136,0
23. QUESTÃO12	3,3088	,7651	136,0
24. QUESTÃO63	3,3235	,8935	136,0
25. QUESTÃO74	2,4632	,8684	136,0
26. QUESTÃO76	3,5221	,8430	136,0
27. QUESTÃO77	3,3529	,7844	136,0
28. QUESTÃO79	3,8750	,8022	136,0

Estatística para Valor	Valor Médio 87,9118	Variância 138,6144	Desvio Padrão 11,7735	Nº Variáveis 28
------------------------	------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------------

Estatística Total

	Valor Médio se a Variável for eliminada	Variância se a Variável for eliminada	Correlação Total	Valor de ALPHA se a Variável for eliminada
QUESTÃO19	84,4044	129,6649	,5141	,8659
QUESTÃO32	85,0368	128,2727	,3759	,8692
QUESTÃO52	84,4044	131,5167	,2782	,8716
QUESTÃO55	84,5147	126,0442	,5783	,8634
QUESTÃO60	83,9118	131,4885	,3014	,8707
QUESTÃO61	84,0735	130,3057	,3588	,8692
QUESTÃO71	84,8971	133,9153	,2134	,8725



QUESTÃO03	84,3456	128,8352	,4642	,8665
QUESTÃO05	85,1544	138,4130	-,0269	,8785
QUESTÃO13	84,4632	127,4949	,5174	,8651
QUESTÃO16	85,4118	130,7033	,2980	,8712
QUESTÃO21	86,2206	130,2325	,4401	,8673
QUESTÃO24	85,2574	125,5703	,4958	,8654
QUESTÃO26	84,3529	128,5560	,3985	,8683
QUESTÃO37	84,2721	132,7625	,1920	,8747
QUESTÃO39	85,1985	127,5973	,4905	,8657
QUESTÃO47	84,6029	124,3745	,6916	,8606
QUESTÃO51	85,4485	129,0047	,4438	,8670
QUESTÃO59	85,7059	129,8240	,4304	,8674
QUESTÃO68	84,5662	125,5956	,6718	,8615
QUESTÃO72	85,6765	130,4427	,3640	,8690
QUESTÃO11	84,0735	130,8538	,4453	,8673
QUESTÃO12	84,6029	129,9004	,4661	,8667
QUESTÃO63	84,5882	125,5329	,6135	,8625
QUESTÃO74	85,4485	129,8492	,4048	,8680
QUESTÃO76	84,3897	129,4989	,4381	,8672
QUESTÃO77	84,5588	129,1521	,4962	,8659
QUESTÃO79	84,0368	130,6431	,3996	,8681

COEFICIENTES DE CONSISTÊNCIA

Nº de Casos = 136,0

Nº de Variáveis = 28

Alpha = ,8719



Anexo F – Resultados Estatísticos Individuais do Questionário

Questão nº1

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,81	78	,854	,729	Muito Pouco	Bastante
CPOS-SGE	4,15	33	,906	,820	Pouco	Bastante
CEM	4,04	25	,611	,373	Médio	Bastante
Total	3,93	136	,836	,699	Muito Pouco	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	3,087	2	1,543	2,248	,110
Nos Grupos	91,318	133	,687		
Total	94,404	135			

Questão nº2

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,45	78	,816	,666	Muito Pouco	Bastante
CPOS-SGE	3,48	33	,566	,320	Médio	Bastante
CEM	3,68	25	1,108	1,227	NR	Bastante
Total	3,50	136	,826	,681	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,023	2	,511	,748	,476
Nos Grupos	90,977	133	,684		
Total	92,000	135			

Questão nº3

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,56	78	,862	,743	Raramente	Sempre
CPOS-SGE	3,61	33	,704	,496	Raramente	Sempre
CEM	3,52	25	1,046	1,093	NR	Sempre
Total	3,57	136	,858	,736	NR	Sempre

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	,106	2	,053	,071	,931
Nos Grupos	99,298	133	,747		
Total	99,404	135			



Questão nº4

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,42	78	,830	,689	Nunca	Sempre
CPOS-SGE	3,33	33	,816	,667	Raramente	Sempre
CEM	3,80	25	,707	,500	Raramente	Sempre
Total	3,47	136	,816	,666	Nunca	Sempre

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	3,511	2	1,755	2,703	,071
Nos Grupos	86,372	133	,649		
Total	89,882	135			

Questão nº5

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,77	78	,939	,881	NR	Sempre
CPOS-SGE	2,88	33	,740	,547	Raramente	Muitas vezes
CEM	2,56	25	,768	,590	Nunca	Muitas vezes
Total	2,76	136	,865	,748	NR	Sempre

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,471	2	,736	,983	,377
Nos Grupos	99,521	133	,748		
Total	100,993	135			

Questão nº6

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,55	78	,816	,666	Nunca	Sempre
CPOS-SGE	3,88	33	,857	,735	Raramente	Sempre
CEM	3,44	25	,961	,923	NR	Sempre
Total	3,61	136	,862	,743	NR	Sempre

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	3,376	2	1,688	2,315	,103
Nos Grupos	96,970	133	,729		
Total	100,346	135			



Questão nº7

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,23	78	,952	,907	Muito Pouco	Bastante
CPOS-SGE	3,48	33	,795	,633	Pouco	Bastante
CEM	3,60	25	,764	,583	Pouco	Bastante
Total	3,36	136	,892	,795	Muito Pouco	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	3,257	2	1,629	2,081	,129
Nos Grupos	104,089	133	,783		
Total	107,346	135			

Questão nº8

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,09	78	1,095	1,200	NR	Sempre
CPOS-SGE	3,30	33	,770	,593	Raramente	Sempre
CEM	3,28	25	,980	,960	NR	Sempre
Total	3,18	136	1,003	1,006	NR	Sempre

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,383	2	,692	,684	,506
Nos Grupos	134,381	133	1,010		
Total	135,765	135			

Questão nº9

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,74	78	,844	,713	Pouco	Bastante
CPOS-SGE	3,82	33	1,103	1,216	NR	Bastante
CEM	4,04	25	,676	,457	Médio	Bastante
Total	3,82	136	,888	,788	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,664	2	,832	1,056	,351
Nos Grupos	104,741	133	,788		
Total	106,404	135			



Questão nº10

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,45	78	1,052	1,108	Muito Pouco	Bastante
CPOS-SGE	3,64	33	1,141	1,301	NR	Bastante
CEM	3,68	25	1,108	1,227	Muito Pouco	Bastante
Total	3,54	136	1,081	1,169	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,445	2	,722	,614	,542
Nos Grupos	156,371	133	1,176		
Total	157,816	135			

Questão nº11

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,74	78	,729	,531	Pouco	Bastante
CPOS-SGE	3,97	33	,585	,343	Médio	Bastante
CEM	3,96	25	,790	,623	Pouco	Bastante
Total	3,84	136	,712	,507	Pouco	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,640	2	,820	1,632	,199
Nos Grupos	66,801	133	,502		
Total	68,441	135			

Questão nº12

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,28	78	,804	,647	Nunca	Sempre
CPOS-SGE	3,36	33	,783	,614	Raramente	Sempre
CEM	3,32	25	,627	,393	Raramente	Muitas vezes
Total	3,31	136	,765	,585	Nunca	Sempre

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	,158	2	,079	,133	,875
Nos Grupos	78,871	133	,593		
Total	79,029	135			



Questão nº13

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,41	78	,874	,765	NR	Bastante
CPOS-SGE	3,70	33	,728	,530	Pouco	Bastante
CEM	3,24	25	1,052	1,107	NR	Bastante
Total	3,45	136	,885	,783	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	3,238	2	1,619	2,103	,126
Nos Grupos	102,401	133	,770		
Total	105,640	135			

Questão nº14

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,42	78	,730	,533	Pouco	Bastante
CPOS-SGE	3,88	33	,781	,610	Pouco	Bastante
CEM	3,60	25	,816	,667	Pouco	Bastante
Total	3,57	136	,777	,603	Pouco	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	4,851	2	2,425	4,214	,017
Nos Grupos	76,554	133	,576		
Total	81,404	135			

Questão nº15

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,76	78	,793	,628	Pouco	Bastante
CPOS-SGE	4,00	33	,829	,687	Pouco	Bastante
CEM	3,76	25	,663	,440	Pouco	Bastante
Total	3,82	136	,781	,610	Pouco	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,473	2	,736	1,210	,301
Nos Grupos	80,932	133	,609		
Total	82,404	135			



Questão nº16

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,38	78	1,009	1,019	NR	Bastante
CPOS-SGE	2,82	33	1,074	1,153	Muito Pouco	Bastante
CEM	2,44	25	,870	,757	Muito Pouco	Muito
Total	2,50	136	1,011	1,022	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	4,469	2	2,235	2,226	,112
Nos Grupos	133,531	133	1,004		
Total	138,000	135			

Questão nº17

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,12	78	,837	,701	Pouco	Bastante
CPOS-SGE	3,88	33	,927	,860	Pouco	Bastante
CEM	3,56	25	1,158	1,340	Muito Pouco	Bastante
Total	3,38	136	,974	,949	Muito Pouco	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	14,481	2	7,240	8,474	,000
Nos Grupos	113,637	133	,854		
Total	128,118	135			

Questão nº18

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,64	78	,897	,805	NR	Sempre
CPOS-SGE	3,88	33	,820	,672	Às vezes	Sempre
CEM	3,68	25	,690	,477	Às vezes	Sempre
Total	3,71	136	,844	,713	NR	Sempre

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,331	2	,666	,933	,396
Nos Grupos	94,904	133	,714		
Total	96,235	135			



Questão nº19

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,45	78	,714	,510	Muito Pouco	Bastante
CPOS-SGE	3,55	33	,794	,631	Pouco	Bastante
CEM	3,64	25	,638	,407	Médio	Bastante
Total	3,51	136	,720	,518	Muito Pouco	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	,756	2	,378	,726	,486
Nos Grupos	69,237	133	,521		
Total	69,993	135			

Questão nº20

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,06	78	,972	,944	Muito Pouco	Bastante
CPOS-SGE	3,15	33	,795	,633	Muito Pouco	Bastante
CEM	3,16	25	,800	,640	Pouco	Bastante
Total	3,10	136	,897	,804	Muito Pouco	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	,277	2	,138	,170	,844
Nos Grupos	108,282	133	,814		
Total	108,559	135			

Questão nº21

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	1,59	78	,711	,505	Muito Pouco	Muito
CPOS-SGE	1,94	33	,899	,809	Muito Pouco	Muito
CEM	1,68	25	,748	,560	Muito Pouco	Médio
Total	1,69	136	,775	,600	Muito Pouco	Muito

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	2,839	2	1,419	2,414	,093
Nos Grupos	78,191	133	,588		
Total	81,029	135			



Questão nº22

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,69	78	,842	,709	Muito Pouco	Bastante
CPOS-SGE	3,06	33	,864	,746	Muito Pouco	Muito
CEM	2,72	25	,792	,627	Muito Pouco	Muito
Total	2,79	136	,847	,717	Muito Pouco	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	3,282	2	1,641	2,333	,101
Nos Grupos	93,534	133	,703		
Total	96,816	135			

Questão nº23

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,03	78	,624	,389	Pouco	Bastante
CPOS-SGE	3,09	33	,947	,898	NR	Bastante
CEM	3,24	25	,597	,357	Pouco	Bastante
Total	3,08	136	,710	,505	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	,874	2	,437	,865	,424
Nos Grupos	67,236	133	,506		
Total	68,110	135			

Questão nº24

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,50	78	1,125	1,266	NR	Bastante
CPOS-SGE	3,03	33	,847	,718	Muito Pouco	Bastante
CEM	2,64	25	1,075	1,157	NR	Bastante
Total	2,65	136	1,071	1,146	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	6,528	2	3,264	2,928	,057
Nos Grupos	148,230	133	1,115		
Total	154,757	135			



Questão nº25

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,91	78	,928	,862	Muito Pouco	Bastante
CPOS-SGE	3,15	33	,870	,758	Muito Pouco	Bastante
CEM	3,08	25	,954	,910	Muito Pouco	Bastante
Total	3,00	136	,919	,844	Muito Pouco	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,546	2	,773	,914	,403
Nos Grupos	112,454	133	,846		
Total	114,000	135			

Questão nº26

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,42	78	1,063	1,130	NR	Bastante
CPOS-SGE	3,70	33	,883	,780	Muito Pouco	Bastante
CEM	3,80	25	,913	,833	Muito Pouco	Bastante
Total	3,56	136	1,002	1,004	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	3,521	2	1,761	1,774	,174
Nos Grupos	132,008	133	,993		
Total	135,529	135			

Questão nº27

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,96	78	,829	,687	NR	Bastante
CPOS-SGE	3,33	33	,890	,792	Muito Pouco	Bastante
CEM	2,92	25	,759	,577	Muito Pouco	Muito
Total	3,04	136	,842	,709	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	3,677	2	1,839	2,656	,074
Nos Grupos	92,058	133	,692		
Total	95,735	135			



Questão n°28

Amostra	Valor Médio	N° Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,59	78	,829	,687	Pouco	Bastante
CPOS-SGE	3,82	33	,882	,778	Pouco	Bastante
CEM	3,64	25	,860	,740	Pouco	Bastante
Total	3,65	136	,847	,717	Pouco	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,216	2	,608	,847	,431
Nos Grupos	95,541	133	,718		
Total	96,757	135			

Questão n°29

Amostra	Valor Médio	N° Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,06	78	,795	,632	Muito Pouco	Bastante
CPOS-SGE	3,18	33	,983	,966	NR	Bastante
CEM	3,24	25	,723	,523	Pouco	Muito
Total	3,13	136	,829	,688	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	,726	2	,363	,524	,593
Nos Grupos	92,149	133	,693		
Total	92,875	135			

Questão n°30

Amostra	Valor Médio	N° Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,56	78	,877	,769	NR	Bastante
CPOS-SGE	2,55	33	1,003	1,006	NR	Muito
CEM	2,64	25	,810	,657	Muito Pouco	Muito
Total	2,57	136	,891	,795	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	,143	2	,072	,089	,915
Nos Grupos	107,121	133	,805		
Total	107,265	135			



Questão nº31

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,03	78	,755	,571	Muito Pouco	Muito
CPOS-SGE	3,09	33	,980	,960	NR	Bastante
CEM	2,76	25	,597	,357	Muito Pouco	Muito
Total	2,99	136	,793	,630	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,757	2	,878	1,403	,249
Nos Grupos	83,236	133	,626		
Total	84,993	135			

Questão nº32

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,90	78	1,076	1,158	Muito Pouco	Bastante
CPOS-SGE	2,61	33	1,144	1,309	NR	Bastante
CEM	3,16	25	,943	,890	Pouco	Bastante
Total	2,88	136	1,078	1,162	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	4,457	2	2,228	1,944	,147
Nos Grupos	152,418	133	1,146		
Total	156,875	135			

Questão nº33

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	4,06	78	,744	,554	Pouco	Bastante
CPOS-SGE	4,03	33	,951	,905	NR	Bastante
CEM	4,40	25	,577	,333	Médio	Bastante
Total	4,12	136	,780	,608	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	2,468	2	1,234	2,061	,131
Nos Grupos	79,649	133	,599		
Total	82,118	135			



Questão nº34

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,12	78	,806	,649	Nunca	Sempre
CPOS-SGE	3,36	33	,962	,926	NR	Sempre
CEM	3,16	25	,688	,473	Raramente	Sempre
Total	3,18	136	,827	,684	NR	Sempre

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,447	2	,723	1,058	,350
Nos Grupos	90,958	133	,684		
Total	92,404	135			

Questão nº35

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,95	78	,910	,829	Muito Pouco	Bastante
CPOS-SGE	3,09	33	,947	,898	NR	Bastante
CEM	2,92	25	,862	,743	Pouco	Bastante
Total	2,98	136	,906	,822	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	,572	2	,286	,344	,709
Nos Grupos	110,362	133	,830		
Total	110,934	135			

Questão nº36

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,23	78	,952	,907	Muito Pouco	Bastante
CPOS-SGE	3,48	33	,667	,445	Pouco	Bastante
CEM	3,16	25	,746	,557	Pouco	Muito
Total	3,28	136	,858	,736	Muito Pouco	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,934	2	,967	1,320	,271
Nos Grupos	97,449	133	,733		
Total	99,382	135			



Questão nº37

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,53	78	1,192	1,421	NR	Bastante
CPOS-SGE	3,73	33	,761	,580	Pouco	Bastante
CEM	3,88	25	,971	,943	Pouco	Bastante
Total	3,64	136	1,066	1,136	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	2,711	2	1,356	1,197	,305
Nos Grupos	150,634	133	1,133		
Total	153,346	135			

Questão nº38

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,13	78	1,011	1,022	Muito Pouco	Bastante
CPOS-SGE	3,39	33	,788	,621	Muito Pouco	Bastante
CEM	3,48	25	,714	,510	Pouco	Bastante
Total	3,26	136	,919	,844	Muito Pouco	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	3,156	2	1,578	1,893	,155
Nos Grupos	110,837	133	,833		
Total	113,993	135			

Questão nº39

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,45	78	,921	,848	Nunca	Sempre
CPOS-SGE	3,21	33	,740	,547	Raramente	Sempre
CEM	2,88	25	,833	,693	Raramente	Muitas vezes
Total	2,71	136	,918	,843	Nunca	Sempre

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	14,366	2	7,183	9,606	,000
Nos Grupos	99,450	133	,748		
Total	113,816	135			



Questão nº40

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,18	78	,818	,669	Nunca	Sempre
CPOS-SGE	3,42	33	,708	,502	Raramente	Sempre
CEM	3,36	25	,569	,323	Raramente	Muitas vezes
Total	3,27	136	,755	,570	Nunca	Sempre

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,626	2	,813	1,436	,242
Nos Grupos	75,308	133	,566		
Total	76,934	135			

Questão nº41

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,37	78	,899	,808	Muito Pouco	Bastante
CPOS-SGE	3,45	33	,754	,568	Muito Pouco	Bastante
CEM	3,48	25	,653	,427	Pouco	Bastante
Total	3,41	136	,821	,674	Muito Pouco	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	,301	2	,151	,221	,802
Nos Grupos	90,640	133	,682		
Total	90,941	135			

Questão nº42

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,27	78	,784	,615	NR	Muitas vezes
CPOS-SGE	2,45	33	,971	,943	NR	Sempre
CEM	2,44	25	,821	,673	Nunca	Muitas vezes
Total	2,35	136	,838	,702	NR	Sempre

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,069	2	,535	,759	,470
Nos Grupos	93,688	133	,704		
Total	94,757	135			



Questão nº43

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	1,62	78	,743	,551	NR	Muitas vezes
CPOS-SGE	1,67	33	,692	,479	Nunca	Às vezes
CEM	1,48	25	,653	,427	Nunca	Às vezes
Total	1,60	136	,713	,508	NR	Muitas vezes

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	,524	2	,262	,512	,600
Nos Grupos	68,035	133	,512		
Total	68,559	135			

Questão nº44

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,10	78	,877	,769	NR	Bastante
CPOS-SGE	3,52	33	,619	,383	Pouco	Muito
CEM	3,72	25	,678	,460	Médio	Bastante
Total	3,32	136	,823	,677	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	8,943	2	4,471	7,212	,001
Nos Grupos	82,462	133	,620		
Total	91,404	135			

Questão nº45

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,92	78	,698	,488	NR	Muitas vezes
CPOS-SGE	3,30	33	,637	,405	Raramente	Sempre
CEM	3,40	25	,577	,333	Às vezes	Sempre
Total	3,10	136	,692	,478	NR	Sempre

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	6,051	2	3,025	6,877	,001
Nos Grupos	58,508	133	,440		
Total	64,559	135			



Questão nº46

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,22	78	,767	,588	NR	Muitas vezes
CPOS-SGE	3,12	33	,696	,485	Raramente	Sempre
CEM	2,60	25	,707	,500	Nunca	Muitas vezes
Total	2,51	136	,825	,681	NR	Sempre

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	19,183	2	9,591	17,520	,000
Nos Grupos	72,810	133	,547		
Total	91,993	135			

Questão nº47

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,17	78	,945	,894	NR	Sempre
CPOS-SGE	3,45	33	,666	,443	Raramente	Sempre
CEM	3,56	25	,821	,673	Raramente	Sempre
Total	3,31	136	,874	,763	NR	Sempre

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	3,854	2	1,927	2,584	,079
Nos Grupos	99,175	133	,746		
Total	103,029	135			

Questão nº48

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,53	78	,922	,850	NR	Sempre
CPOS-SGE	3,82	33	,635	,403	Às vezes	Sempre
CEM	3,56	25	,651	,423	Raramente	Muitas vezes
Total	3,60	136	,819	,671	NR	Sempre

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	2,041	2	1,021	1,533	,220
Nos Grupos	88,518	133	,666		
Total	90,559	135			



Questão nº49

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,81	78	,981	,963	NR	Sempre
CPOS-SGE	4,36	33	,699	,489	Às vezes	Sempre
CEM	3,88	25	,881	,777	Raramente	Sempre
Total	3,96	136	,926	,857	NR	Sempre

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	7,344	2	3,672	4,505	,013
Nos Grupos	108,392	133	,815		
Total	115,735	135			

Questão nº50

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,46	78	,963	,927	NR	Sempre
CPOS-SGE	3,64	33	,603	,364	Às vezes	Sempre
CEM	3,64	25	,638	,407	Raramente	Sempre
Total	3,54	136	,834	,695	NR	Sempre

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,035	2	,518	,742	,478
Nos Grupos	92,781	133	,698		
Total	93,816	135			

Questão nº51

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,37	78	,884	,782	NR	Muitas vezes
CPOS-SGE	2,67	33	,816	,667	Nunca	Sempre
CEM	2,48	25	,918	,843	Nunca	Muitas vezes
Total	2,46	136	,877	,769	NR	Sempre

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	2,025	2	1,012	1,323	,270
Nos Grupos	101,791	133	,765		
Total	103,816	135			



Questão nº52

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,29	78	1,058	1,120	NR	Sempre
CPOS-SGE	3,70	33	,728	,530	Às vezes	Sempre
CEM	3,92	25	,759	,577	Às vezes	Sempre
Total	3,51	136	,966	,933	NR	Sempre

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	8,965	2	4,483	5,094	,007
Nos Grupos	117,028	133	,880		
Total	125,993	135			

Questão nº53

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,68	78	,830	,688	NR	Muitas vezes
CPOS-SGE	2,91	33	,631	,398	Raramente	Muitas vezes
CEM	2,76	25	,879	,773	NR	Muitas vezes
Total	2,75	136	,796	,633	NR	Muitas vezes

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,226	2	,613	,967	,383
Nos Grupos	84,274	133	,634		
Total	85,500	135			

Questão nº54

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	1,71	78	,824	,678	NR	Muitas vezes
CPOS-SGE	2,21	33	,857	,735	Nunca	Muitas vezes
CEM	1,84	25	,746	,557	Nunca	Muitas vezes
Total	1,85	136	,839	,704	NR	Muitas vezes

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	5,966	2	2,983	4,453	,013
Nos Grupos	89,093	133	,670		
Total	95,059	135			



Questão nº55

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,19	78	,954	,911	NR	Sempre
CPOS-SGE	3,79	33	,740	,547	Raramente	Sempre
CEM	3,52	25	,770	,593	Raramente	Sempre
Total	3,40	136	,905	,819	NR	Sempre

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	8,688	2	4,344	5,672	,004
Nos Grupos	101,871	133	,766		
Total	110,559	135			

Questão nº56

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	1,95	78	,804	,647	NR	Muito
CPOS-SGE	2,45	33	,617	,381	Muito Pouco	Médio
CEM	1,96	25	,889	,790	NR	Médio
Total	2,07	136	,804	,646	NR	Muito

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	6,328	2	3,164	5,199	,007
Nos Grupos	80,937	133	,609		
Total	87,265	135			

Questão nº57

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,24	78	,856	,732	NR	Bastante
CPOS-SGE	3,52	33	,566	,320	Médio	Bastante
CEM	3,44	25	,507	,257	Médio	Muito
Total	3,35	136	,744	,554	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,983	2	,992	1,812	,167
Nos Grupos	72,774	133	,547		
Total	74,757	135			



Questão nº58

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,85	78	,898	,807	NR	Bastante
CPOS-SGE	3,00	33	,901	,813	Muito Pouco	Bastante
CEM	3,00	25	,707	,500	Pouco	Muito
Total	2,91	136	,865	,748	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	,787	2	,394	,523	,594
Nos Grupos	100,154	133	,753		
Total	100,941	135			

Questão nº59

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,19	78	,884	,781	NR	Muito
CPOS-SGE	2,06	33	,788	,621	NR	Muito
CEM	2,44	25	,651	,423	Muito Pouco	Médio
Total	2,21	136	,827	,683	NR	Muito

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	2,081	2	1,041	1,535	,219
Nos Grupos	90,154	133	,678		
Total	92,235	135			

Questão nº60

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	4,01	78	,919	,844	NR	Bastante
CPOS-SGE	3,94	33	,704	,496	Médio	Bastante
CEM	4,04	25	1,136	1,290	NR	Bastante
Total	4,00	136	,911	,830	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	,174	2	,087	,103	,902
Nos Grupos	111,826	133	,841		
Total	112,000	135			



Questão nº61

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,87	78	,917	,840	NR	Bastante
CPOS-SGE	3,73	33	,761	,580	Médio	Bastante
CEM	3,88	25	1,092	1,193	NR	Bastante
Total	3,84	136	,913	,833	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	,538	2	,269	,320	,727
Nos Grupos	111,903	133	,841		
Total	112,441	135			

Questão nº62

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,96	78	,829	,687	NR	Sempre
CPOS-SGE	4,09	33	,723	,523	Às vezes	Sempre
CEM	4,04	25	,841	,707	Às vezes	Sempre
Total	4,01	136	,803	,644	NR	Sempre

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	,421	2	,210	,323	,724
Nos Grupos	86,572	133	,651		
Total	86,993	135			

Questão nº63

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,17	78	,844	,712	NR	Bastante
CPOS-SGE	3,48	33	,972	,945	Pouco	Bastante
CEM	3,60	25	,866	,750	Muito Pouco	Bastante
Total	3,32	136	,893	,798	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	4,689	2	2,344	3,025	,052
Nos Grupos	103,076	133	,775		
Total	107,765	135			



Questão nº64

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,44	78	,877	,769	NR	Muitas vezes
CPOS-SGE	2,97	33	,728	,530	Nunca	Muitas vezes
CEM	2,76	25	,663	,440	Nunca	Muitas vezes
Total	2,63	136	,834	,695	NR	Muitas vezes

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	7,166	2	3,583	5,496	,005
Nos Grupos	86,709	133	,652		
Total	93,875	135			

Questão nº65

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,47	78	,785	,616	NR	Muitas vezes
CPOS-SGE	2,64	33	,742	,551	Nunca	Muitas vezes
CEM	2,44	25	,583	,340	Nunca	Às vezes
Total	2,51	136	,740	,548	NR	Muitas vezes

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	,748	2	,374	,679	,509
Nos Grupos	73,245	133	,551		
Total	73,993	135			

Questão nº66

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,79	78	,858	,737	NR	Sempre
CPOS-SGE	3,03	33	,883	,780	NR	Muitas vezes
CEM	3,32	25	,557	,310	Raramente	Muitas vezes
Total	2,95	136	,837	,701	NR	Sempre

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	5,512	2	2,756	4,113	,018
Nos Grupos	89,128	133	,670		
Total	94,640	135			



Questão nº67

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,23	78	,836	,699	NR	Muitas vezes
CPOS-SGE	2,88	33	,781	,610	Nunca	Muitas vezes
CEM	2,56	25	,821	,673	Nunca	Muitas vezes
Total	2,45	136	,859	,738	NR	Muitas vezes

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	10,118	2	5,059	7,516	,001
Nos Grupos	89,521	133	,673		
Total	99,640	135			

Questão nº68

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,10	78	,831	,691	NR	Bastante
CPOS-SGE	3,64	33	,699	,489	Médio	Bastante
CEM	3,72	25	,678	,460	Médio	Bastante
Total	3,35	136	,820	,672	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	10,902	2	5,451	9,078	,000
Nos Grupos	79,856	133	,600		
Total	90,757	135			

Questão nº69

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,19	78	1,007	1,014	NR	Bastante
CPOS-SGE	2,24	33	,902	,814	Muito Pouco	Muito
CEM	2,60	25	,764	,583	Muito Pouco	Muito
Total	2,28	136	,948	,899	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	3,206	2	1,603	1,804	,169
Nos Grupos	118,176	133	,889		
Total	121,382	135			



Questão nº70

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,91	78	,885	,784	NR	Sempre
CPOS-SGE	3,12	33	,650	,422	Raramente	Muitas vezes
CEM	3,08	25	,640	,410	Raramente	Muitas vezes
Total	2,99	136	,793	,630	NR	Sempre

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,266	2	,633	1,005	,369
Nos Grupos	83,727	133	,630		
Total	84,993	135			

Questão nº71

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,00	78	,912	,831	NR	Sempre
CPOS-SGE	2,91	33	,631	,398	Raramente	Muitas vezes
CEM	3,20	25	,707	,500	Raramente	Muitas vezes
Total	3,01	136	,816	,666	NR	Sempre

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,243	2	,622	,932	,396
Nos Grupos	88,727	133	,667		
Total	89,971	135			

Questão nº72

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,14	78	,936	,876	NR	Bastante
CPOS-SGE	2,45	33	,794	,631	Muito Pouco	Muito
CEM	2,24	25	,831	,690	Muito Pouco	Muito
Total	2,24	136	,888	,789	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	2,280	2	1,140	1,455	,237
Nos Grupos	104,191	133	,783		
Total	106,471	135			



Questão nº73

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,31	78	,651	,424	NR	Muitas vezes
CPOS-SGE	2,61	33	,659	,434	Raramente	Muitas vezes
CEM	2,28	25	,458	,210	Raramente	Às vezes
Total	2,38	136	,632	,399	NR	Muitas vezes

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	2,341	2	1,170	3,021	,052
Nos Grupos	51,534	133	,387		
Total	53,875	135			

Questão nº74

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,37	78	,839	,704	NR	Bastante
CPOS-SGE	2,58	33	,936	,877	Muito Pouco	Muito
CEM	2,60	25	,866	,750	Muito Pouco	Muito
Total	2,46	136	,868	,754	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,538	2	,769	1,020	,364
Nos Grupos	100,279	133	,754		
Total	101,816	135			

Questão nº75

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,40	78	,744	,554	NR	Muitas vezes
CPOS-SGE	3,03	33	,728	,530	Raramente	Muitas vezes
CEM	2,72	25	,542	,293	Raramente	Muitas vezes
Total	2,61	136	,752	,566	NR	Muitas vezes

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	9,656	2	4,828	9,629	,000
Nos Grupos	66,689	133	,501		
Total	76,346	135			



Questão nº76

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,40	78	,917	,840	NR	Bastante
CPOS-SGE	3,79	33	,781	,610	Pouco	Bastante
CEM	3,56	25	,583	,340	Pouco	Muito
Total	3,52	136	,843	,711	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	3,579	2	1,790	2,577	,080
Nos Grupos	92,355	133	,694		
Total	95,934	135			

Questão nº77

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,21	78	,812	,659	NR	Bastante
CPOS-SGE	3,70	33	,637	,405	Médio	Bastante
CEM	3,36	25	,757	,573	Pouco	Bastante
Total	3,35	136	,784	,615	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	5,611	2	2,806	4,818	,010
Nos Grupos	77,448	133	,582		
Total	83,059	135			

Questão nº78

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,36	78	,738	,545	NR	Sempre
CPOS-SGE	2,61	33	,747	,559	Raramente	Muitas vezes
CEM	2,60	25	,707	,500	Raramente	Muitas vezes
Total	2,46	136	,739	,547	NR	Sempre

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,989	2	,994	1,841	,163
Nos Grupos	71,828	133	,540		
Total	73,816	135			



Questão nº79

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,76	78	,928	,862	NR	Sempre
CPOS-SGE	3,88	33	,545	,297	Às vezes	Sempre
CEM	4,24	25	,523	,273	Às vezes	Sempre
Total	3,88	136	,802	,644	NR	Sempre

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	4,428	2	2,214	3,572	,031
Nos Grupos	82,447	133	,620		
Total	86,875	135			

Questão nº80

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,86	78	,817	,668	NR	Sempre
CPOS-SGE	3,15	33	,755	,570	Raramente	Muitas vezes
CEM	2,92	25	,954	,910	Nunca	Muitas vezes
Total	2,94	136	,832	,693	NR	Sempre

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,998	2	,999	1,452	,238
Nos Grupos	91,531	133	,688		
Total	93,529	135			

Questão nº81

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,28	78	1,005	1,010	NR	Bastante
CPOS-SGE	3,42	33	,663	,439	Pouco	Bastante
CEM	3,56	25	,651	,423	Médio	Bastante
Total	3,37	136	,876	,768	NR	Bastante

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,602	2	,801	1,044	,355
Nos Grupos	102,015	133	,767		
Total	103,618	135			



Anexo G – Resultados Estatísticos das Sub-Dimensões Analisadas no Questionário

Sub-Dimensão Valores

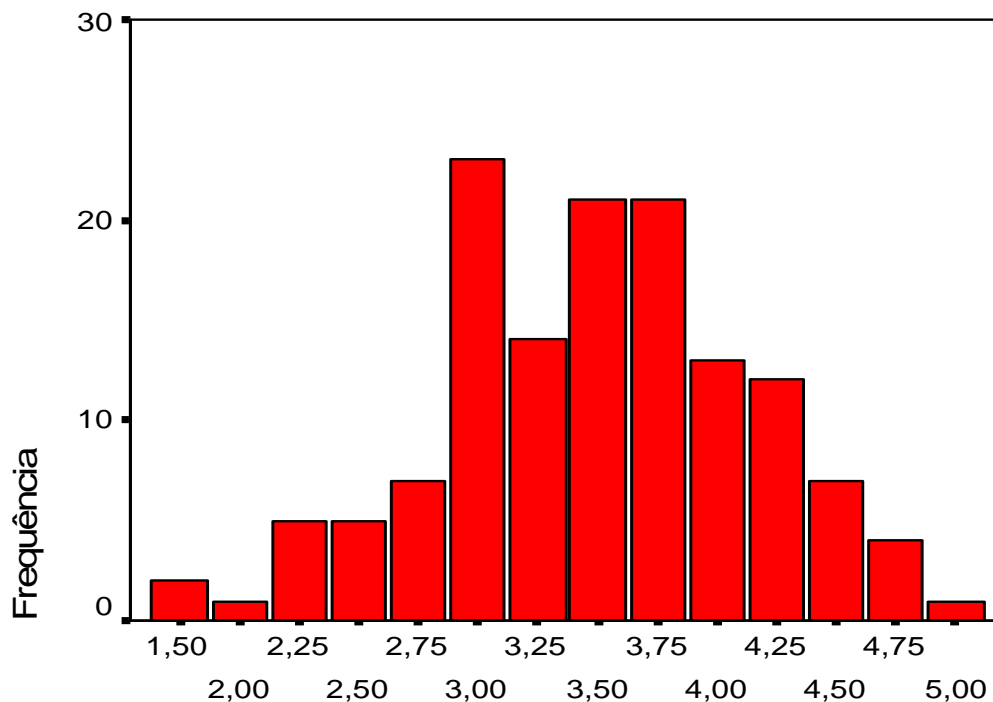
Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,3878	78	,69745	,486	1,50	5,00
CPOS-SGE	3,5909	33	,57899	,335	2,25	4,75
CEM	3,6200	25	,66583	,443	2,00	4,75
Total	3,4798	136	,66878	,447	1,50	5,00

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,559	2	,779	1,762	,176
Nos Grupos	58,823	133	,442		
Total	60,382	135			

Tabela de Frequências	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1,50	2	1,5	1,5
2,00	1	,7	2,2
2,25	5	3,7	5,9
2,50	5	3,7	9,6
2,75	7	5,1	14,7
3,00	23	16,9	31,6
3,25	14	10,3	41,9
3,50	21	15,4	57,4
3,75	21	15,4	72,8
4,00	13	9,6	82,4
4,25	12	8,8	91,2
4,50	7	5,1	96,3
4,75	4	2,9	99,3
5,00	1	,7	100,0
Total	136	100,0	



Valores



Valores

Tabela Post Hoc	Amostra	Nº Casos	Sub-Grupos para Alpha = .05
			1
Teste Tukey HSD	CPOS-A/S	78	3,3878
	CPOS-SGE	33	3,5909
	CEM	25	3,6200
	Sig.		,302
Teste Scheffe	CPOS-A/S	78	3,3878
	CPOS-SGE	33	3,5909
	CEM	25	3,6200
	Sig.		,336



Sub-Dimensão Padrões

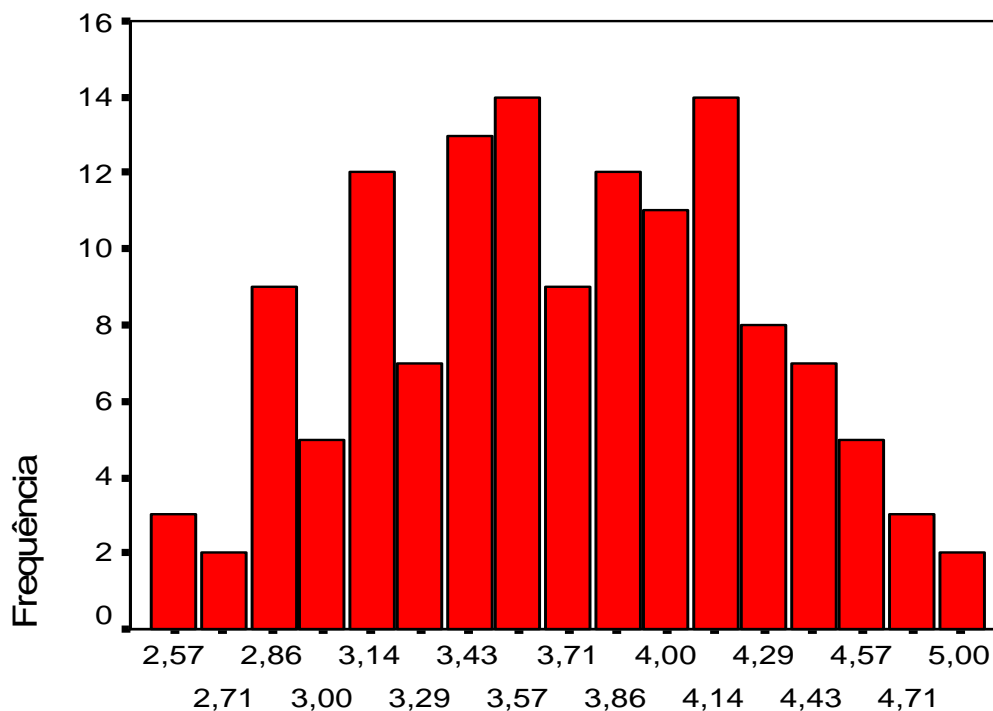
Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,5879	78	,55828	,312	2,57	5,00
CPOS-SGE	3,8788	33	,47932	,230	3,00	4,71
CEM	3,8114	25	,56952	,324	2,71	4,71
Total	3,6996	136	,55432	,307	2,57	5,00

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	2,345	2	1,173	3,985	,021
Nos Grupos	39,136	133	,294		
Total	41,481	135			

Tabela de Frequências	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
2,57	3	2,2	2,2
2,71	2	1,5	3,7
2,86	9	6,6	10,3
3,00	5	3,7	14,0
3,14	12	8,8	22,8
3,29	7	5,1	27,9
3,43	13	9,6	37,5
3,57	14	10,3	47,8
3,71	9	6,6	54,4
3,86	12	8,8	63,2
4,00	11	8,1	71,3
4,14	14	10,3	81,6
4,29	8	5,9	87,5
4,43	7	5,1	92,6
4,57	5	3,7	96,3
4,71	3	2,2	98,5
5,00	2	1,5	100,0
Total	136	100,0	



Padrões



Padrões

Tabela Post Hoc	Amostra	Nº Casos	Sub-Grupos para Alpha = .05
Sub-Grupos Homogêneos			1
Teste Tukey HSD	CPOS-A/S	78	3,5879
	CPOS-SGE	33	3,8114
	CEM	25	3,8788
	Sig.		,062
Teste Scheffe	CPOS-A/S	78	3,5879
	CPOS-SGE	33	3,8114
	CEM	25	3,8788
	Sig.		,078



Sub-Dimensão Comando

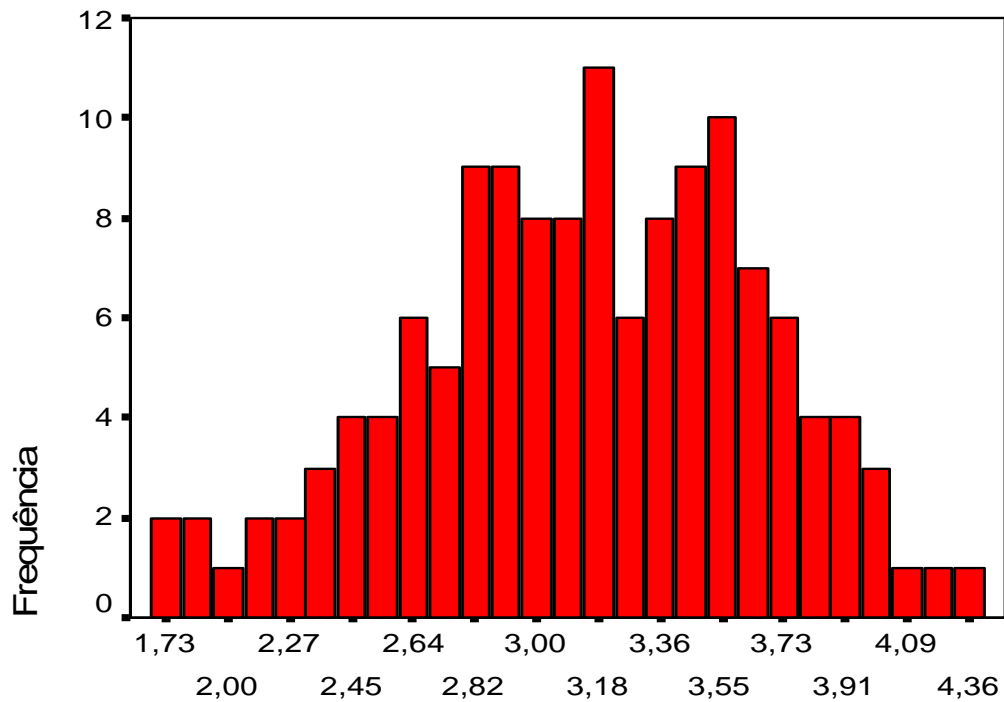
Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,0093	78	,56869	,323	1,73	4,27
CPOS-SGE	3,3664	33	,47045	,221	2,27	4,36
CEM	3,2145	25	,37472	,140	2,55	4,09
Total	3,1337	136	,53411	,285	1,73	4,36

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	3,157	2	1,578	5,938	,003
Nos Grupos	35,355	133	,266		
Total	38,511	135			

Tabela de Frequências	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1,73	2	1,5	1,5
1,82	2	1,5	2,9
2,00	1	,7	3,7
2,09	2	1,5	5,1
2,27	2	1,5	6,6
2,36	3	2,2	8,8
2,45	4	2,9	11,8
2,55	4	2,9	14,7
2,64	6	4,4	19,1
2,73	5	3,7	22,8
2,82	9	6,6	29,4
2,91	9	6,6	36,0
3,00	8	5,9	41,9
3,09	8	5,9	47,8
3,18	11	8,1	55,9
3,27	6	4,4	60,3
3,36	8	5,9	66,2
3,45	9	6,6	72,8
3,55	10	7,4	80,1
3,64	7	5,1	85,3
3,73	6	4,4	89,7
3,82	4	2,9	92,6
3,91	4	2,9	95,6
4,00	3	2,2	97,8
4,09	1	,7	98,5
4,27	1	,7	99,3
4,36	1	,7	100,0
Total	136	100,0	



Comando



Comando

Tabela Post Hoc Sub-Grupos Homogêneos	Amostra	Nº Casos	Sub-Grupos para Alpha = .05	
			1	2
Teste Tukey HSD	CPOS-A/S	78	3,0093	
	CPOS-SGE	33	3,2145	3,2145
	CEM	25		3,3664
	Sig.		,212	,425
Teste Scheffe	CPOS-A/S	78	3,0093	
	CPOS-SGE	33	3,2145	3,2145
	CEM	25		3,3664
	Sig.		,243	,459



Sub-Dimensão Confiança

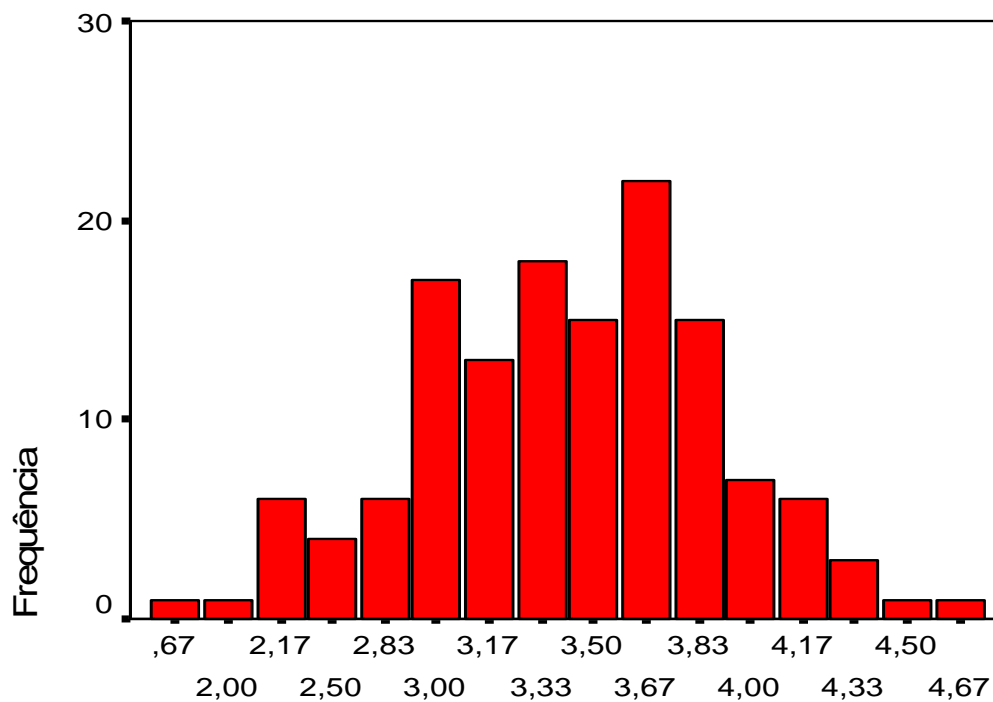
Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,2607	78	,60873	,371	,67	4,67
CPOS-SGE	3,5505	33	,46861	,220	2,50	4,33
CEM	3,5667	25	,44358	,197	2,50	4,33
Total	3,3873	136	,56579	,320	,67	4,67

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	2,934	2	1,467	4,843	,009
Nos Grupos	40,282	133	,303		
Total	43,216	135			

Tabela de Frequências	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
,67	1	,7	,7
2,00	1	,7	1,5
2,17	6	4,4	5,9
2,50	4	2,9	8,8
2,83	6	4,4	13,2
3,00	17	12,5	25,7
3,17	13	9,6	35,3
3,33	18	13,2	48,5
3,50	15	11,0	59,6
3,67	22	16,2	75,7
3,83	15	11,0	86,8
4,00	7	5,1	91,9
4,17	6	4,4	96,3
4,33	3	2,2	98,5
4,50	1	,7	99,3
4,67	1	,7	100,0
Total	136	100,0	



Confiança



Confiança

Tabela Post Hoc	Amostra	Nº Casos	Sub-Grupos para Alpha = .05
Sub-Grupos Homogêneos			1
Teste Tukey HSD	CPOS-A/S	78	3,2607
	CPOS-SGE	33	3,5505
	CEM	25	3,5667
	Sig.		,051
Teste Scheffe	CPOS-A/S	78	3,2607
	CPOS-SGE	33	3,5505
	CEM	25	3,5667
	Sig.		,065



Sub-Dimensão Justiça

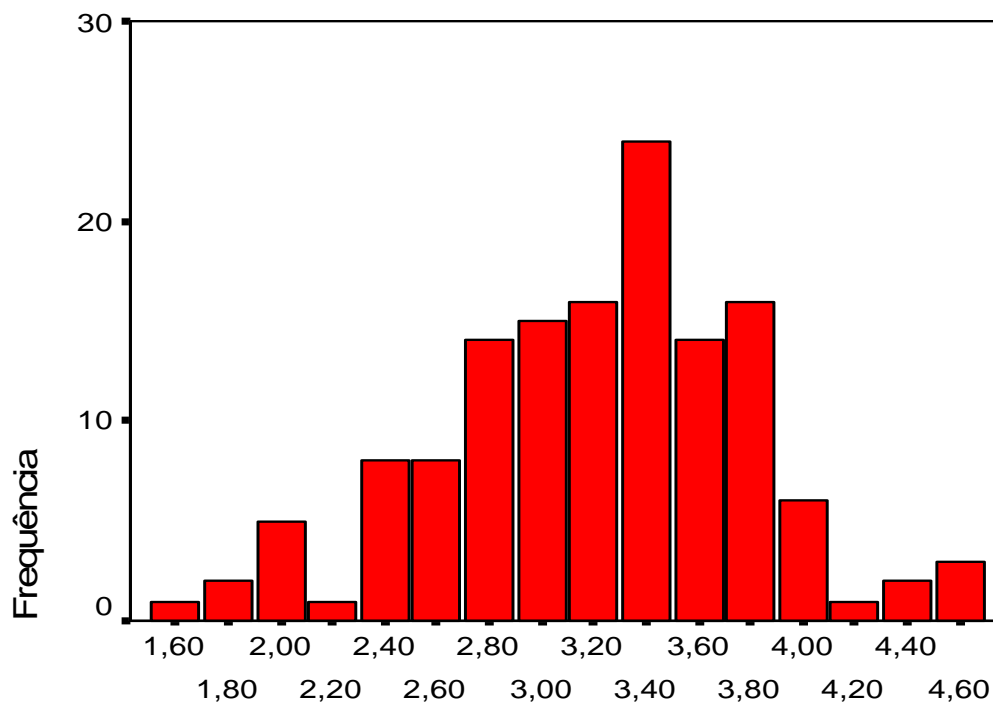
Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,1308	78	,61903	,383	1,60	4,60
CPOS-SGE	3,3455	33	,60472	,366	2,00	4,60
CEM	3,2720	25	,48607	,236	2,40	4,00
Total	3,2088	136	,59672	,356	1,60	4,60

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,191	2	,596	1,690	,189
Nos Grupos	46,878	133	,352		
Total	48,069	135			

Tabela de Frequências	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1,60	1	,7	,7
1,80	2	1,5	2,2
2,00	5	3,7	5,9
2,20	1	,7	6,6
2,40	8	5,9	12,5
2,60	8	5,9	18,4
2,80	14	10,3	28,7
3,00	15	11,0	39,7
3,20	16	11,8	51,5
3,40	24	17,6	69,1
3,60	14	10,3	79,4
3,80	16	11,8	91,2
4,00	6	4,4	95,6
4,20	1	,7	96,3
4,40	2	1,5	97,8
4,60	3	2,2	100,0
Total	136	100,0	



Justiça



Justiça

Tabela Post Hoc	Amostra	Nº Casos	Sub-Grupos para Alpha = .05
			1
Teste Tukey HSD	CPOS-A/S	78	3,1308
	CPOS-SGE	33	3,2720
	CEM	25	3,3455
	Sig.		,277
Teste Scheffe	CPOS-A/S	78	3,1308
	CPOS-SGE	33	3,2720
	CEM	25	3,3455
	Sig.		,311



Sub-Dimensão Relações Hierárquicas

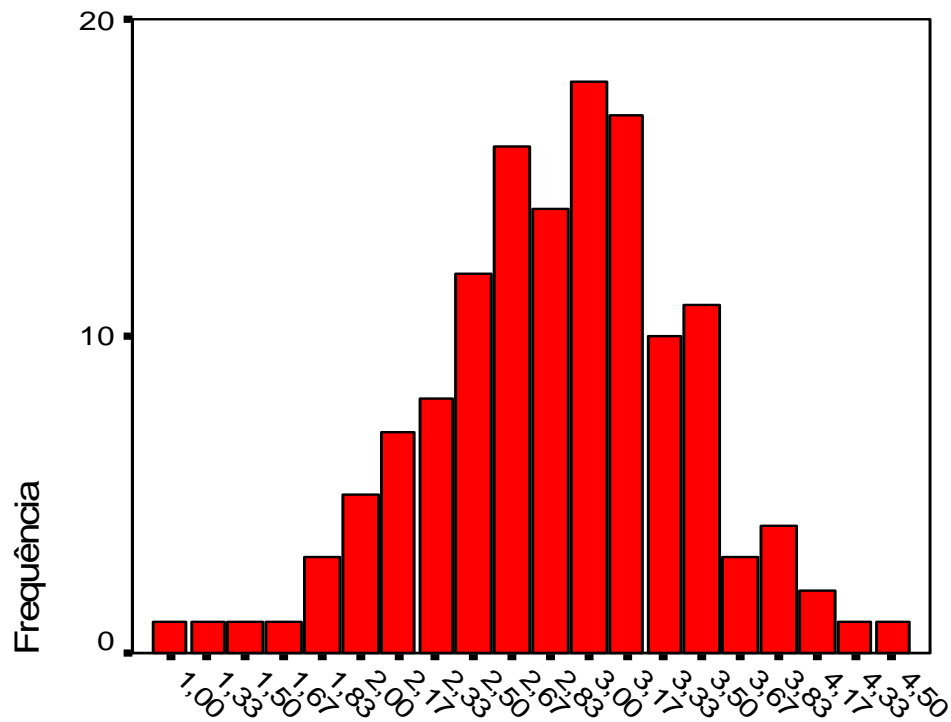
Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,7927	78	,60612	,367	1,00	4,33
CPOS-SGE	3,0404	33	,60672	,368	1,83	4,50
CEM	2,8867	25	,45062	,203	2,17	3,50
Total	2,8701	136	,58608	,343	1,00	4,50

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,431	2	,715	2,117	,124
Nos Grupos	44,941	133	,338		
Total	46,372	135			

Tabela de Frequências	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1,00	1	,7	,7
1,33	1	,7	1,5
1,50	1	,7	2,2
1,67	1	,7	2,9
1,83	3	2,2	5,1
2,00	5	3,7	8,8
2,17	7	5,1	14,0
2,33	8	5,9	19,9
2,50	12	8,8	28,7
2,67	16	11,8	40,4
2,83	14	10,3	50,7
3,00	18	13,2	64,0
3,17	17	12,5	76,5
3,33	10	7,4	83,8
3,50	11	8,1	91,9
3,67	3	2,2	94,1
3,83	4	2,9	97,1
4,17	2	1,5	98,5
4,33	1	,7	99,3
4,50	1	,7	100,0
Total	136	100,0	



Relações Hierárquicas



Relações Hierárquicas

Tabela Post Hoc	Sub-Grupos Homogêneos	Amostra	Nº Casos	Sub-Grupos para Alpha = .05
				1
Teste Tukey HSD		CPOS-A/S	78	2,7927
		CPOS-SGE	33	2,8867
		CEM	25	3,0404
		Sig.		,170
Teste Scheffe		CPOS-A/S	78	2,7927
		CPOS-SGE	33	2,8867
		CEM	25	3,0404
		Sig.		,198



Sub-Dimensão Trabalho de Equipa

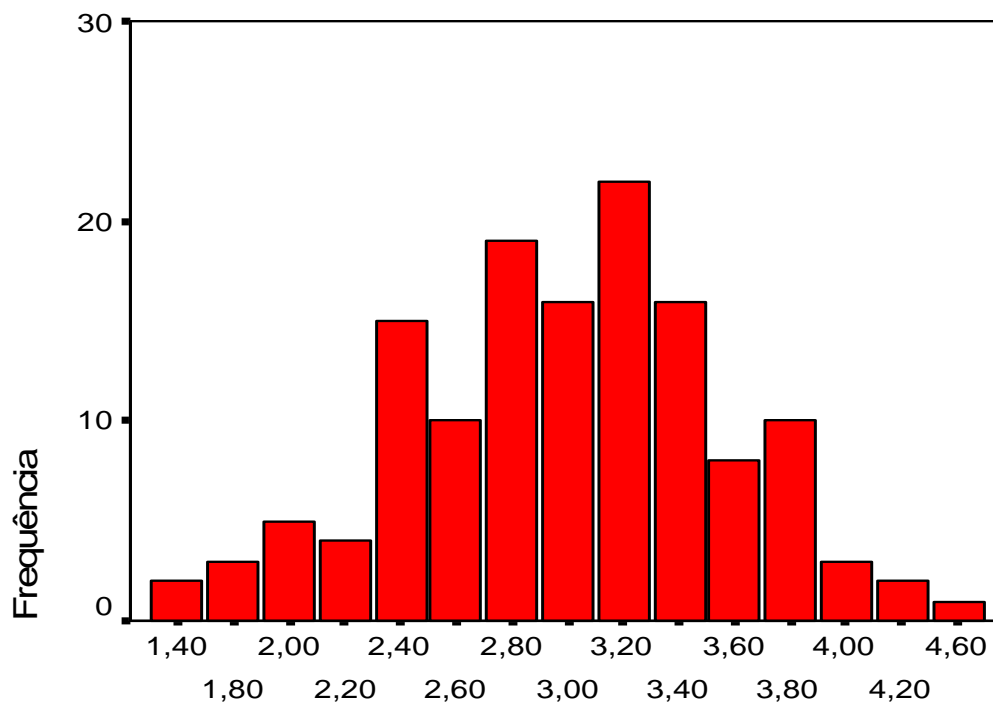
Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,9410	78	,61082	,373	1,40	4,60
CPOS-SGE	3,0485	33	,55007	,303	1,80	4,00
CEM	3,0720	25	,54123	,293	2,00	4,20
Total	2,9912	136	,58315	,340	1,40	4,60

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	,468	2	,234	,685	,506
Nos Grupos	45,442	133	,342		
Total	45,909	135			

Tabela de Frequências	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1,40	2	1,5	1,5
1,80	3	2,2	3,7
2,00	5	3,7	7,4
2,20	4	2,9	10,3
2,40	15	11,0	21,3
2,60	10	7,4	28,7
2,80	19	14,0	42,6
3,00	16	11,8	54,4
3,20	22	16,2	70,6
3,40	16	11,8	82,4
3,60	8	5,9	88,2
3,80	10	7,4	95,6
4,00	3	2,2	97,8
4,20	2	1,5	99,3
4,60	1	,7	100,0
Total	136	100,0	



Trabalho de Equipa



Trabalho de Equipa

Tabela Post Hoc Sub-Grupos Homogéneos	Amostra	Nº Casos	Sub-Grupos para Alpha = .05
			1
Teste Tukey HSD	CPOS-A/S	78	2,9410
	CPOS-SGE	33	3,0485
	CEM	25	3,0720
	Sig.		,609
Teste Scheffe	CPOS-A/S	78	2,9410
	CPOS-SGE	33	3,0485
	CEM	25	3,0720
	Sig.		,637



Sub-Dimensão Ambiente Relacional

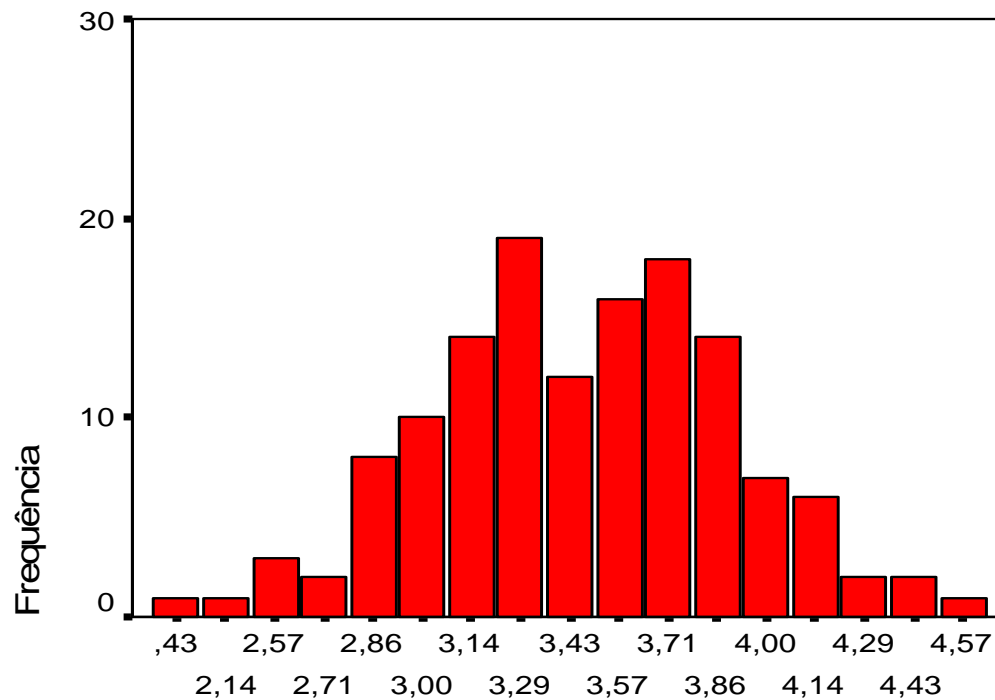
Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,3883	78	,52698	,278	,43	4,43
CPOS-SGE	3,4589	33	,41150	,169	2,57	4,43
CEM	3,6229	25	,51817	,269	2,14	4,57
Total	3,4485	136	,50400	,254	,43	4,57

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,046	2	,523	2,093	,127
Nos Grupos	33,246	133	,250		
Total	34,293	135			

Tabela de Frequências	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
,43	1	,7	,7
2,14	1	,7	1,5
2,57	3	2,2	3,7
2,71	2	1,5	5,1
2,86	8	5,9	11,0
3,00	10	7,4	18,4
3,14	14	10,3	28,7
3,29	19	14,0	42,6
3,43	12	8,8	51,5
3,57	16	11,8	63,2
3,71	18	13,2	76,5
3,86	14	10,3	86,8
4,00	7	5,1	91,9
4,14	6	4,4	96,3
4,29	2	1,5	97,8
4,43	2	1,5	99,3
4,57	1	,7	100,0
Total	136	100,0	



Ambiente Relacional



Ambiente Relacional

Tabela Post Hoc		Sub-Grupos para Alpha = .05	
Sub-Grupos Homogéneos	Amostra	Nº Casos	1
Teste Tukey HSD	CPOS-A/S	78	3,3883
	CPOS-SGE	33	3,4589
	CEM	25	3,6229
	Sig.		,118
Teste Scheffe	CPOS-A/S	78	3,3883
	CPOS-SGE	33	3,4589
	CEM	25	3,6229
	Sig.		,141



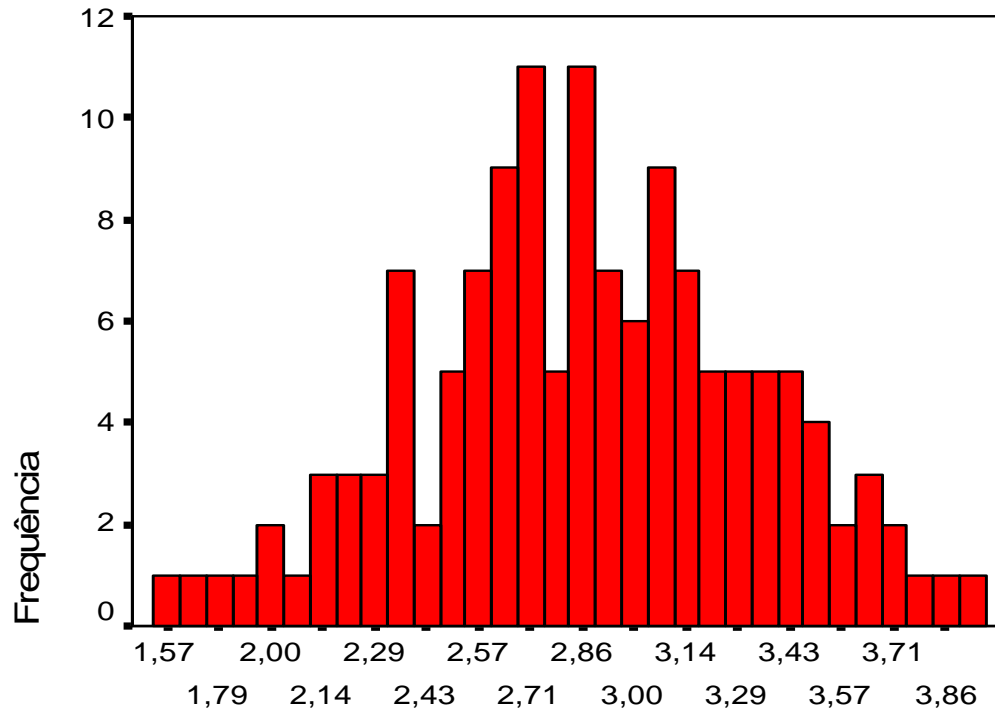
Sub-Dimensão Ambiente Operacional

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,7564	78	,48873	,239	1,57	4,00
CPOS-SGE	3,0628	33	,41908	,176	2,21	3,79
CEM	2,9343	25	,38184	,146	2,14	3,71
Total	2,8634	136	,47016	,221	1,57	4,00

Tabela de Frequências	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1,57	1	,7	,7
1,64	1	,7	1,5
1,79	1	,7	2,2
1,86	1	,7	2,9
2,00	2	1,5	4,4
2,07	1	,7	5,1
2,14	3	2,2	7,4
2,21	3	2,2	9,6
2,29	3	2,2	11,8
2,36	7	5,1	16,9
2,43	2	1,5	18,4
2,50	5	3,7	22,1
2,57	7	5,1	27,2
2,64	9	6,6	33,8
2,71	11	8,1	41,9
2,79	5	3,7	45,6
2,86	11	8,1	53,7
2,93	7	5,1	58,8
3,00	6	4,4	63,2
3,07	9	6,6	69,9
3,14	7	5,1	75,0
3,21	5	3,7	78,7
3,29	5	3,7	82,4
3,36	5	3,7	86,0
3,43	5	3,7	89,7
3,50	4	2,9	92,6
3,57	2	1,5	94,1
3,64	3	2,2	96,3
3,71	2	1,5	97,8
3,79	1	,7	98,5
3,86	1	,7	99,3
4,00	1	,7	100,0
Total	136	100,0	



Ambiente Operacional



Ambiente Operacional

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	2,330	2	1,165	5,632	,004
Nos Grupos	27,511	133	,207		
Total	29,842	135			

Tabela Post Hoc	Sub-Grupos Homogêneos	Amostra	Nº Casos	Sub-Grupos para Alpha = .05	
				1	2
Teste Tukey HSD	CPOS-A/S	78	2,7564		
	CPOS-SGE	33	2,9343		2,9343
	CEM	25			3,0628
	Sig.		,224		,455
Teste Scheffe	CPOS-A/S	78	2,7564		
	CPOS-SGE	33	2,9343		2,9343
	CEM	25			3,0628
	Sig.		,255		,489



Sub-Dimensão Satisfação e Imagem

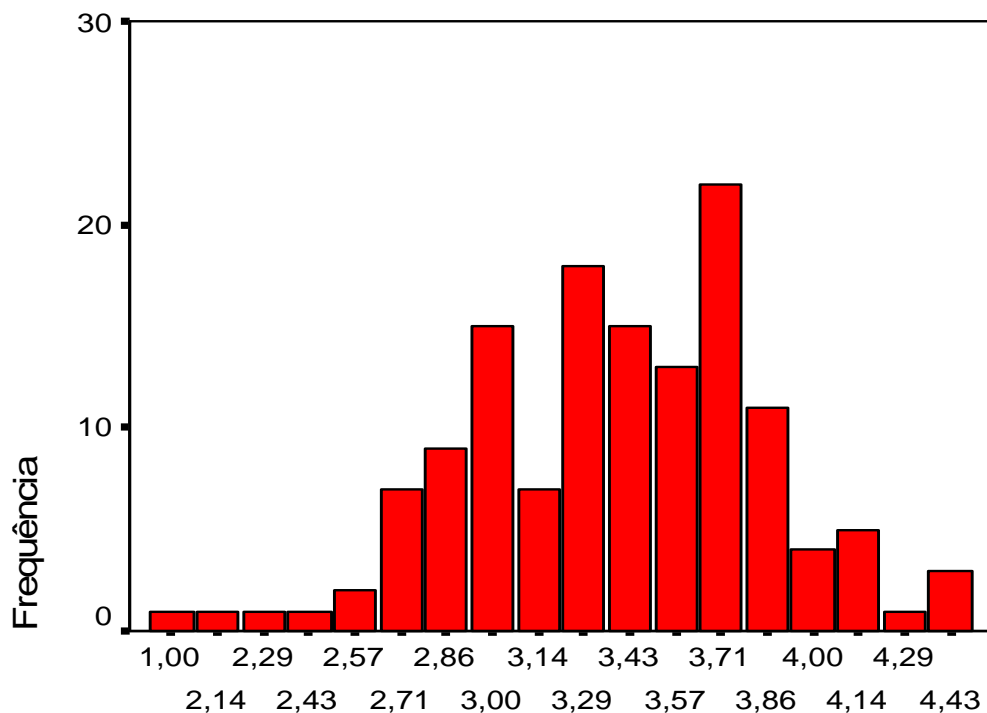
Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,2747	78	,50377	,254	1,00	4,43
CPOS-SGE	3,5368	33	,46295	,214	2,57	4,43
CEM	3,5200	25	,42634	,182	2,43	4,14
Total	3,3834	136	,49386	,244	1,00	4,43

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	2,164	2	1,082	4,678	,011
Nos Grupos	30,762	133	,231		
Total	32,927	135			

Tabela de Frequências	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1,00	1	,7	,7
2,14	1	,7	1,5
2,29	1	,7	2,2
2,43	1	,7	2,9
2,57	2	1,5	4,4
2,71	7	5,1	9,6
2,86	9	6,6	16,2
3,00	15	11,0	27,2
3,14	7	5,1	32,4
3,29	18	13,2	45,6
3,43	15	11,0	56,6
3,57	13	9,6	66,2
3,71	22	16,2	82,4
3,86	11	8,1	90,4
4,00	4	2,9	93,4
4,14	5	3,7	97,1
4,29	1	,7	97,8
4,43	3	2,2	100,0
Total	136	100,0	



Satisfação e Imagem



Satisfação e Imagem

Tabela Post Hoc	Amostra	Nº Casos	Sub-Grupos para Alpha = .05
Sub-Grupos Homogêneos			1
Teste Tukey HSD	CPOS-A/S	78	3,2747
	CPOS-SGE	33	3,5200
	CEM	25	3,5368
	Sig.		,057
Teste Scheffe	CPOS-A/S	78	3,2747
	CPOS-SGE	33	3,5200
	CEM	25	3,5368
	Sig.		,072



Anexo H – Resultados Estatísticos das Dimensões Analisadas no Questionário

Dimensão Valores e Padrões Tradicionais Militares

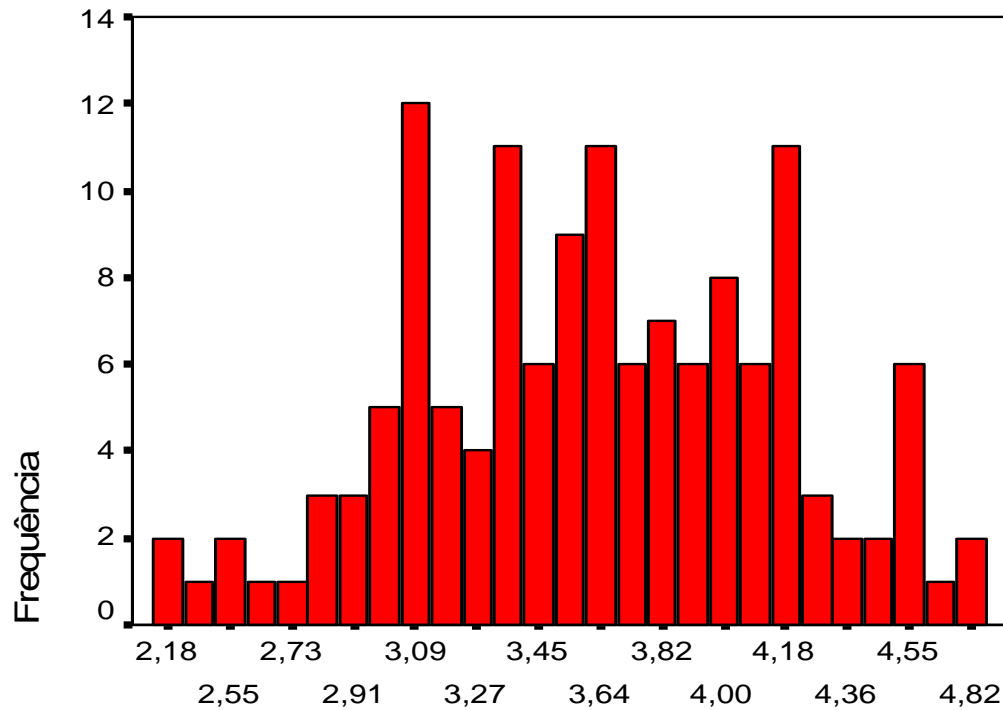
Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,5152	78	,55899	,312	2,18	4,82
CPOS-SGE	3,7741	33	,45970	,211	3,00	4,55
CEM	3,7418	25	,55774	,311	2,55	4,64
Total	3,6197	136	,54637	,299	2,18	4,82

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	2,012	2	1,006	3,495	,033
Nos Grupos	38,289	133	,288		
Total	40,301	135			

Tabela de Frequências	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
2,18	2	1,5	1,5
2,45	1	,7	2,2
2,55	2	1,5	3,7
2,64	1	,7	4,4
2,73	1	,7	5,1
2,82	3	2,2	7,4
2,91	3	2,2	9,6
3,00	5	3,7	13,2
3,09	12	8,8	22,1
3,18	5	3,7	25,7
3,27	4	2,9	28,7
3,36	11	8,1	36,8
3,45	6	4,4	41,2
3,55	9	6,6	47,8
3,64	11	8,1	55,9
3,73	6	4,4	60,3
3,82	7	5,1	65,4
3,91	6	4,4	69,9
4,00	8	5,9	75,7
4,09	6	4,4	80,1
4,18	11	8,1	88,2
4,27	3	2,2	90,4
4,36	2	1,5	91,9
4,45	2	1,5	93,4
4,55	6	4,4	97,8
4,64	1	,7	98,5
4,82	2	1,5	100,0
Total	136	100,0	



Valores e Padrões Tradicionais



Valores e Padrões Tradicionais

Tabela Post Hoc		Sub-Grupos para Alpha = .05	
Sub-Grupos Homogêneos	Amostra	Nº Casos	1
Teste Tukey HSD	CPOS-A/S	78	3,5152
	CPOS-SGE	33	3,7418
	CEM	25	3,7741
	Sig.		,104
Teste Scheffe	CPOS-A/S	78	3,5152
	CPOS-SGE	33	3,7418
	CEM	25	3,7741
	Sig.		,126



Dimensão Liderança

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,0237	78	,53326	,284	1,42	4,45
CPOS-SGE	3,2893	33	,45543	,207	2,45	4,24
CEM	3,2061	25	,37798	,143	2,55	3,85
Total	3,1217	136	,50049	,250	1,42	4,45

Tabela de Frequências	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1,42	1	,7	,7
1,70	1	,7	1,5
1,85	1	,7	2,2
1,94	1	,7	2,9
2,03	1	,7	3,7
2,15	1	,7	4,4
2,33	1	,7	5,1
2,42	1	,7	5,9
2,45	2	1,5	7,4
2,52	4	2,9	10,3
2,55	2	1,5	11,8
2,58	1	,7	12,5
2,61	2	1,5	14,0
2,64	3	2,2	16,2
2,67	3	2,2	18,4
2,70	1	,7	19,1
2,73	4	2,9	22,1
2,76	2	1,5	23,5
2,79	3	2,2	25,7
2,82	3	2,2	27,9
2,85	2	1,5	29,4
2,88	2	1,5	30,9
2,91	2	1,5	32,4
2,94	6	4,4	36,8
2,97	4	2,9	39,7
3,03	1	,7	40,4
3,06	2	1,5	41,9
3,09	5	3,7	45,6
3,12	1	,7	46,3
3,15	1	,7	47,1
3,18	6	4,4	51,5
3,21	7	5,1	56,6
3,27	7	5,1	61,8
3,30	2	1,5	63,2
3,33	6	4,4	67,6

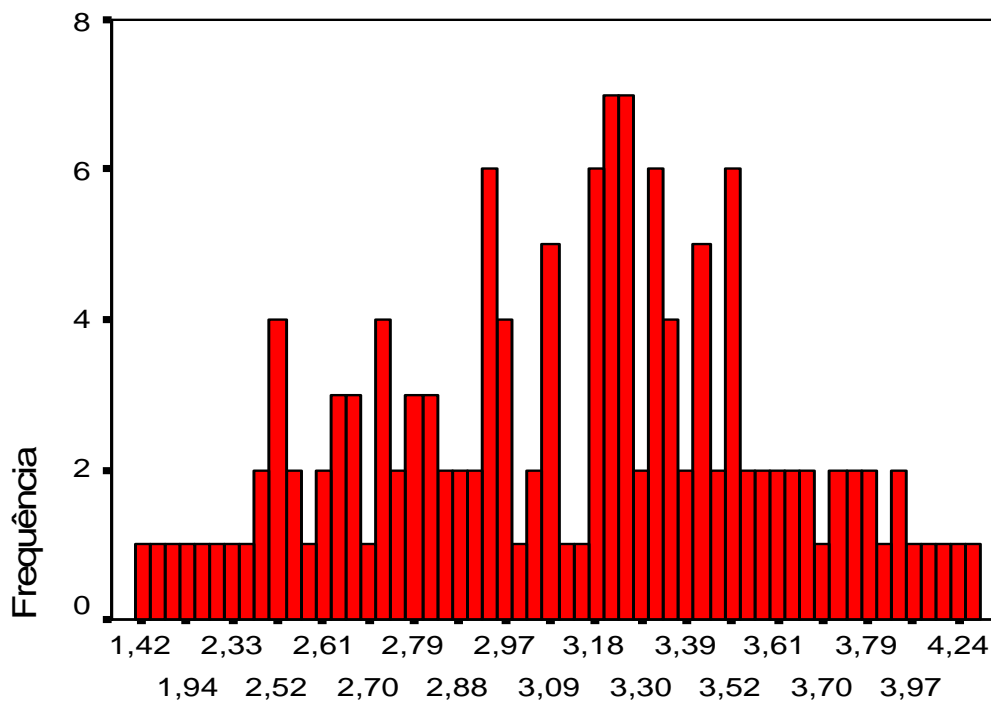


TILD – Deontologia Militar - Percepção de elementos
caracterizadores da cultura e ambiente militar para o Século XXI



3,36	4	2,9	70,6
3,39	2	1,5	72,1
3,42	5	3,7	75,7
3,48	2	1,5	77,2
3,52	6	4,4	81,6
3,55	2	1,5	83,1
3,58	2	1,5	84,6
3,61	2	1,5	86,0
3,64	2	1,5	87,5
3,67	2	1,5	89,0
3,70	1	,7	89,7
3,73	2	1,5	91,2
3,76	2	1,5	92,6
3,79	2	1,5	94,1
3,85	1	,7	94,9
3,94	2	1,5	96,3
3,97	1	,7	97,1
4,03	1	,7	97,8
4,09	1	,7	98,5
4,24	1	,7	99,3
4,45	1	,7	100,0
Total	136	100,0	

Liderança



Liderança



Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,854	2	,927	3,856	,024
Nos Grupos	31,963	133	,240		
Total	33,816	135			

Tabela Post Hoc	Amostra	Nº Casos	Sub-Grupos para Alpha = .05
Sub-Grupos Homogéneos			1
Teste Tukey HSD	CPOS-A/S	78	3,0237
	CPOS-SGE	33	3,2061
	CEM	25	3,2893
	Sig.		,059
Teste Scheffe	CPOS-A/S	78	3,0237
	CPOS-SGE	33	3,2061
	CEM	25	3,2893
	Sig.		,075



Dimensão Família e Padrões de Vida

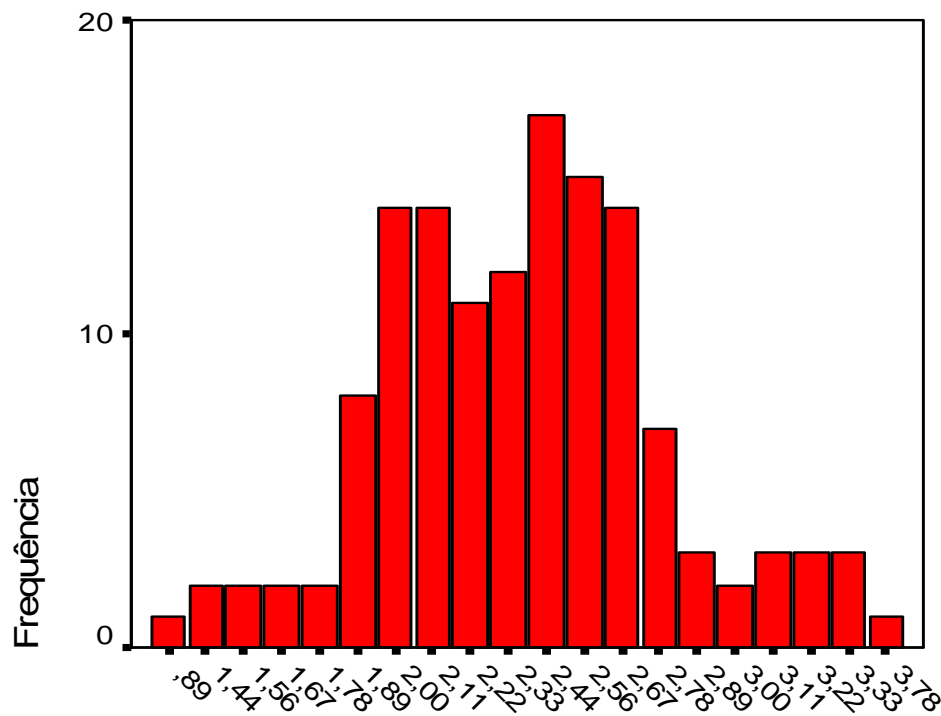
Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	2,3020	78	,43750	,191	,89	3,78
CPOS-SGE	2,5657	33	,42160	,178	1,56	3,33
CEM	2,3511	25	,35527	,126	1,78	3,11
Total	2,3750	136	,43106	,186	,89	3,78

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,630	2	,815	4,620	,011
Nos Grupos	23,455	133	,176		
Total	25,085	135			

Tabela de Frequências	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
,89	1	,7	,7
1,44	2	1,5	2,2
1,56	2	1,5	3,7
1,67	2	1,5	5,1
1,78	2	1,5	6,6
1,89	8	5,9	12,5
2,00	14	10,3	22,8
2,11	14	10,3	33,1
2,22	11	8,1	41,2
2,33	12	8,8	50,0
2,44	17	12,5	62,5
2,56	15	11,0	73,5
2,67	14	10,3	83,8
2,78	7	5,1	89,0
2,89	3	2,2	91,2
3,00	2	1,5	92,6
3,11	3	2,2	94,9
3,22	3	2,2	97,1
3,33	3	2,2	99,3
3,78	1	,7	100,0
Total	136	100,0	



Família e Padrões de Vida



Família e Padrões de Vida

Tabela Post Hoc		Sub-Grupos para Alpha = .05		
Sub-Grupos Homogêneos	Amostra	Nº Casos	1	2
Teste Tukey HSD	CPOS-A/S	78	2,3020	
	CPOS-SGE	33	2,3511	2,3511
	CEM	25		2,5657
	Sig.		,873	,080
Teste Scheffe	CPOS-A/S	78	2,3020	
	CPOS-SGE	33	2,3511	2,3511
	CEM	25		2,5657
	Sig.		,884	,099



Dimensão Clima da Organização

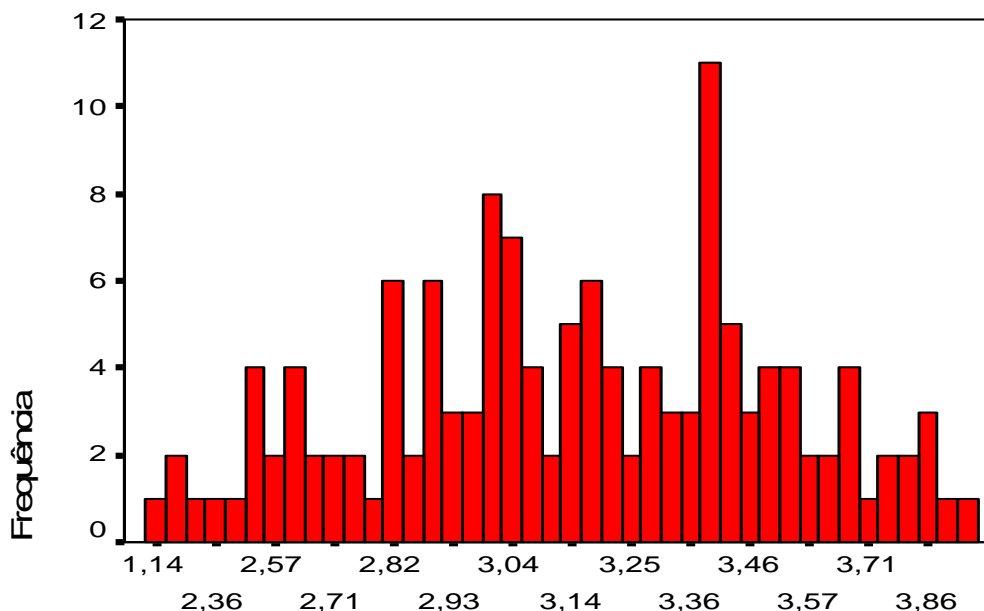
Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,0440	78	,44238	,196	1,14	4,18
CPOS-SGE	3,2803	33	,37235	,139	2,54	3,86
CEM	3,2529	25	,33390	,111	2,54	3,86
Total	3,1397	136	,42048	,177	1,14	4,18

Tabela de Frequências	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1,14	1	,7	,7
2,25	2	1,5	2,2
2,32	1	,7	2,9
2,36	1	,7	3,7
2,43	1	,7	4,4
2,54	4	2,9	7,4
2,57	2	1,5	8,8
2,61	4	2,9	11,8
2,68	2	1,5	13,2
2,71	2	1,5	14,7
2,75	2	1,5	16,2
2,79	1	,7	16,9
2,82	6	4,4	21,3
2,86	2	1,5	22,8
2,89	6	4,4	27,2
2,93	3	2,2	29,4
2,96	3	2,2	31,6
3,00	8	5,9	37,5
3,04	7	5,1	42,6
3,07	4	2,9	45,6
3,11	2	1,5	47,1
3,14	5	3,7	50,7
3,18	6	4,4	55,1
3,21	4	2,9	58,1
3,25	2	1,5	59,6
3,29	4	2,9	62,5
3,32	3	2,2	64,7
3,36	3	2,2	66,9
3,39	11	8,1	75,0
3,43	5	3,7	78,7
3,46	3	2,2	80,9
3,50	4	2,9	83,8
3,54	4	2,9	86,8
3,57	2	1,5	88,2
3,61	2	1,5	89,7
3,64	4	2,9	92,6
3,71	1	,7	93,4



3,79	2	1,5	94,9
3,82	2	1,5	96,3
3,86	3	2,2	98,5
4,11	1	,7	99,3
4,18	1	,7	100,0
Total	136	100,0	

Clima da Organização



Clima da Organização

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,688	2	,844	5,059	,008
Nos Grupos	22,181	133	,167		
Total	23,869	135			

Tabela Post Hoc	Sub-Grupos Homogêneos	Amostra	Nº Casos	Sub-Grupos para Alpha = .05	
				1	2
Teste Tukey HSD		CPOS-A/S	78	3,0440	
		CPOS-SGE	33	3,2529	3,2529
		CEM	25	3,2803	3,2803
		Sig.		,080	,956
Teste Scheffe		CPOS-A/S	78	3,0440	
		CPOS-SGE	33	3,2529	
		CEM	25	3,2803	
		Sig.		,052	



Dimensão Total do Questionário

Amostra	Valor Médio	Nº Casos	Desvio Padrão	Variância	Mínimo	Máximo
CPOS-A/S	3,0173	78	,44864	,201	1,37	4,20
CPOS-SGE	3,2716	33	,37899	,144	2,57	3,96
CEM	3,2000	25	,34020	,116	2,59	3,74
Total	3,1126	136	,42693	,182	1,37	4,20

Tabela de Frequências	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulada
1,37	1	,7	,7
2,02	1	,7	1,5
2,15	1	,7	2,2
2,16	1	,7	2,9
2,25	1	,7	3,7
2,26	1	,7	4,4
2,47	1	,7	5,1
2,49	1	,7	5,9
2,54	2	1,5	7,4
2,57	1	,7	8,1
2,59	1	,7	8,8
2,60	1	,7	9,6
2,62	1	,7	10,3
2,63	2	1,5	11,8
2,68	3	2,2	14,0
2,69	3	2,2	16,2
2,72	1	,7	16,9
2,73	1	,7	17,6
2,74	1	,7	18,4
2,75	3	2,2	20,6
2,78	1	,7	21,3
2,81	1	,7	22,1
2,83	1	,7	22,8
2,84	3	2,2	25,0
2,85	1	,7	25,7
2,86	1	,7	26,5
2,88	2	1,5	27,9
2,89	2	1,5	29,4
2,90	1	,7	30,1
2,91	1	,7	30,9
2,94	3	2,2	33,1
2,95	1	,7	33,8
2,96	1	,7	34,6
2,98	4	2,9	37,5
2,99	1	,7	38,2
3,00	1	,7	39,0



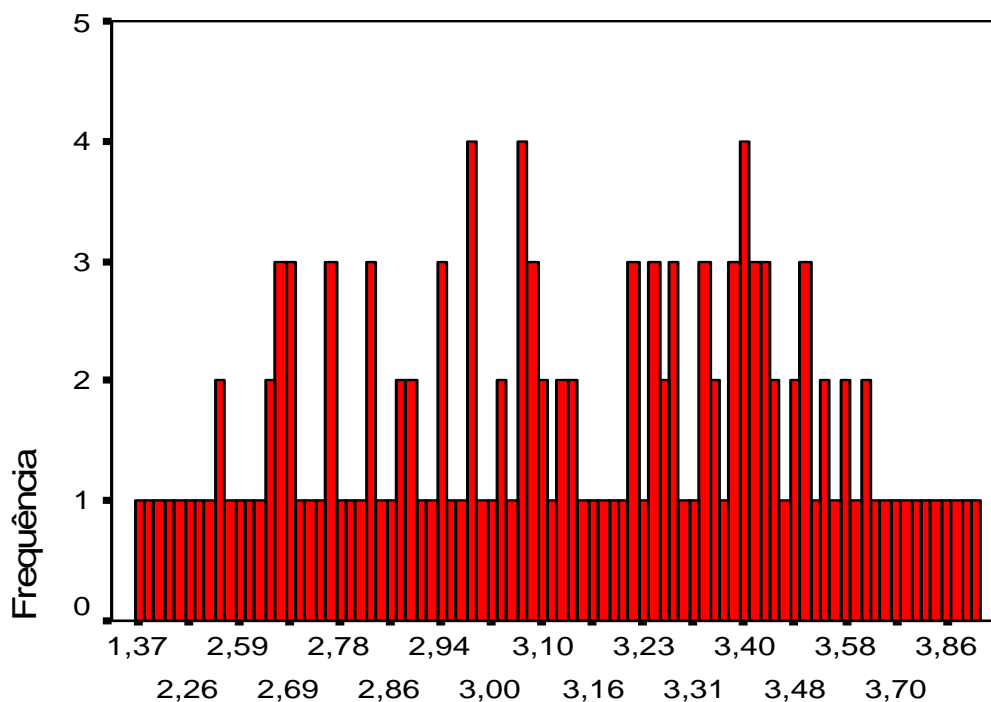
TILD – Deontologia Militar - Percepção de elementos
caracterizadores da cultura e ambiente militar para o Século XXI



3,01	2	1,5	40,4
3,04	1	,7	41,2
3,05	4	2,9	44,1
3,06	3	2,2	46,3
3,10	2	1,5	47,8
3,11	1	,7	48,5
3,12	2	1,5	50,0
3,14	2	1,5	51,5
3,15	1	,7	52,2
3,16	1	,7	52,9
3,17	1	,7	53,7
3,19	1	,7	54,4
3,20	1	,7	55,1
3,21	3	2,2	57,4
3,23	1	,7	58,1
3,25	3	2,2	60,3
3,26	2	1,5	61,8
3,27	3	2,2	64,0
3,28	1	,7	64,7
3,31	1	,7	65,4
3,32	3	2,2	67,6
3,35	2	1,5	69,1
3,36	1	,7	69,9
3,37	3	2,2	72,1
3,40	4	2,9	75,0
3,41	3	2,2	77,2
3,42	3	2,2	79,4
3,46	2	1,5	80,9
3,47	1	,7	81,6
3,48	2	1,5	83,1
3,51	3	2,2	85,3
3,53	1	,7	86,0
3,56	2	1,5	87,5
3,57	1	,7	88,2
3,58	2	1,5	89,7
3,59	1	,7	90,4
3,64	2	1,5	91,9
3,65	1	,7	92,6
3,68	1	,7	93,4
3,70	1	,7	94,1
3,72	1	,7	94,9
3,74	1	,7	95,6
3,83	1	,7	96,3
3,85	1	,7	97,1
3,86	1	,7	97,8
3,96	1	,7	98,5
4,07	1	,7	99,3
4,20	1	,7	100,0
Total	136	100,0	



Total



Total

Tabela ANOVA	Valor Soma dos quadrados	df	Valor Médio dos Quadrados	Valor Factor (F)	Valor Significância (Sig.)
Entre Grupos	1,734	2	,867	5,043	,008
Nos Grupos	22,872	133	,172		
Total	24,607	135			

Tabela Post Hoc	Amostra	Nº Casos	Sub-Grupos para Alpha = .05	
			1	2
Teste Tukey HSD	CPOS-A/S	78	3,0173	
	CPOS-SGE	33	3,2000	3,2000
	CEM	25		3,2716
	Sig.		,151	,744
Teste Scheffe	CPOS-A/S	78	3,0173	
	CPOS-SGE	33	3,2000	3,2000
	CEM	25		3,2716
	Sig.		,177	,765



Anexo I – Definições e Conceitos Estatísticos

Como já referido, a análise de resultados foi feita recorrendo ao programa de análise estatística SPSS, versão 11.5.

A análise efectuada contemplou estatísticas descritivas, como é o caso do valor médio, do desvio padrão, da variância, do mínimo e do máximo e, da frequência. E contemplou ainda estatísticas indutivas paramétricas, como é o caso do “teste t” a três ou mais variáveis, conhecido por “One-way ANOVA – Análise da variância unificada” e do teste “Post Hoc”.

De seguida, vamos procurar explicar o que são e o que indicam cada uma destas definições, conceitos e testes.

- Valor Médio – Valor típico, ou representativo, de um conjunto de dados. Têm tendência a situar-se no centro do conjunto de dados, também conhecido medida de tendência central. (Spiegel, 2000, 12)

- Desvio Padrão – É a raiz quadrada da média dos quadrados dos desvios relativamente à média, também conhecido por desvio médio quadrático (Spiegel, 2000, 17). É onde se observam 25% dos valores observados.

- Variância – Quadrado do desvio padrão. (Spiegel, 2000, 17)

- Valor Mínimo – Valor mais baixo das observações.

- Valor Máximo – Valor mais elevado das observações.

- Frequência – Número de vezes que esse valor é observado. (Ferreira, 2001, 7)

- Análise da Variância Unificada “One-way ANOVA” – Analisa as diferenças em três amostras da variável dependente. Neste caso para a variável dependente, amostra estudada, analisa as diferenças entre o CEM, CPOS A/S e CPOS SGE. Calcula o valor de uma estatística F, e um valor significativo para esta estatística indica que os três valores médios da variável dependente, no caso estudado, não são todos iguais no Universo. Isto diz-nos que há diferenças significativas entre os valores médios da variável dependente entre pelo menos duas das amostras (ou talvez mais). (Hill, 2000, 198) Assim se o valor significativo for superior a 0.05, não existem diferenças significativas nas três amostras da variável dependente e, por conseguinte, não existem diferenças significativas no Universo estudado, para o caso de uma amostra representativa. Se o valor significativo for inferior a 0.05, existem diferenças significativas no Universo com 95% de probabilidade de ocorrência.

- Teste Post Hoc – A técnica “One-way ANOVA”, não nos diz que amostras diferem entre si. Para sabermos quais as amostras que diferem, ou se todas diferem, é preciso aplicar o teste “Post Hoc”, que realiza agrupamentos de amostras. (Hill, 2000, 198)