

Qualidade de Vida no Trabalho em contextos militares africanos: O caso das Forças Armadas de Defesa de Moçambique

Juvenal Laurinda da Silva Chadreque

Doutor em Gestão de Empresas pela Universidade São Tomás de Moçambique, 2022. Pós-graduado em Ciências Militares pelo Instituto Superior de Estudos de Defesa “Tenente-General Armando Emílio Guebuza”, Moçambique, 2021. Investigador nas áreas da segurança, defesa e estudos estratégicos, com foco em produção científica na análise das forças armadas enquanto instrumentos de soberania, estabilidade e desenvolvimento, abordando temas como a liderança estratégica, a profissionalização militar e a modernização dos sectores da defesa nos contextos africanos. Autor de diversos artigos científicos publicados em revistas nacionais e internacionais, com destaque para os estudos sobre regimes políticos, estruturas de poder e a instrumentalização das instituições militares. Entre as suas obras, destacam-se os livros *Qualidade de Vida no Trabalho: Economia Centrada no Homem, Factor de Aumento de Produtividade e Desenvolvimento* (2019) e *Gestão e Avaliação do Desempenho Humano: A Nova Realidade Empresarial* (2021). Desenvolve actualmente investigação na Universidade de Bordeaux, França, adoptando uma abordagem multidisciplinar entre ciências militares, administração pública e ciência política.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2719-3813>

E-mail: juvenall.chissem@gmail.com

Data de recebimento: 10/05/2025

Data de aceitação: 31/08/2025

Data da publicação: 01/09/2025

RESUMO: Este artigo analisa a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no seio das Forças Armadas de Defesa de Moçambique, integrando esta análise num quadro mais amplo de reflexão sobre os desafios enfrentados pelas instituições militares africanas. Partindo de uma metodologia mista, quantitativa e qualitativa, aplicada a 328 militares de diferentes ramos e patentes, procura-se compreender de que modo as práticas de gestão de pessoas, a liderança institucional e as condições infraestruturais influenciam o bem-estar dos efetivos. Os resultados revelam níveis preocupantes de desmotivação, percepções de injustiça organizacional e fragilidades nas políticas de valorização simbólica e funcional, comprometendo a coesão interna e a prontidão operacional. Defende-se que a promoção da QVT em contextos militares africanos exige políticas públicas integradas, lideranças éticas e uma cultura organizacional humanizada, ajustada às especificidades da missão castrense e às realidades sociopolíticas do continente. O estudo contribui, assim, para o desenvolvimento de uma epistemologia africana da QVT militar, propondo caminhos para a profissionalização e humanização da defesa nacional.

PALAVRAS-CHAVE: qualidade de vida no trabalho; Forças Armadas; gestão de pessoas; bem-estar; Moçambique.

ENGLISH

TITLE: Quality of Working Life in African Military Contexts: The Case of the Mozambique Armed Defense Forces.

ABSTRACT: This article analyses the Quality of Work Life (QWL) within the Mozambican Armed Forces, framing the discussion within a broader reflection on the challenges faced by African military institutions. Using a mixed-method approach, combining quantitative and qualitative data from 328 military personnel of different ranks and branches, the study examines how human resource management practices, institutional leadership, and infrastructural conditions affect personnel well-being. The findings reveal alarming levels of demotivation, perceptions of organizational injustice, and weaknesses in both symbolic and functional recognition policies, undermining internal cohesion and operational readiness. The article argues that promoting QWL in African military contexts requires integrated public policies, ethical leadership, and a human-centred organizational culture adapted to the specificity of military missions and the sociopolitical realities of the continent. The study thus contributes to the development of an African epistemology of military QWL, offering pathways for the professionalization and humanization of national defense.

KEYWORDS: quality of work life; Armed Forces; human resource management; well-being; Mozambique.

SUMÁRIO

1 Introdução – 2 Metodologia – 3 Referencial teórico – 3.1 A Qualidade de Vida no Trabalho: abordagem conceptual – 3.2 Modelos teóricos contemporâneos de QVT – 3.3 Relação entre QVT, motivação e desempenho – 3.4 A QVT nas instituições públicas e militares – 3.5 Liderança, justiça organizacional e bem-estar militar – 3.6 Desafios e perspectivas da QVT nas Forças Armadas africanas – 3.6.1 Convergências e singularidades da QVT em Forças Armadas africanas – 3.6.2 QVT e políticas públicas de defesa – 3.7 Lacunas teóricas e desafios na investigação sobre QVT militar – 3.8 Estudos relevantes e perspectivas complementares – 4 Resultados e discussão – 4.1 Análise crítica das condições de QVT nas FADM – 5 Considerações finais e recomendações – 5.1 Recomendações estratégicas (médio e longo prazo) – 5.2 Recomendações táticas (curto prazo) – 5.3 Limitações do estudo e perspectivas futuras – 5.4 Contributos internacionais e aplicabilidade comparativa – 6 Contributos científicos da investigação.

1 INTRODUÇÃO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem vindo a ganhar centralidade no debate académico e institucional sobre a gestão de pessoas, especialmente em contextos organizacionais marcados por exigências operacionais extremas, estruturas hierárquicas rígidas e escassez de recursos. Este é o caso das Forças Armadas, nas quais o desempenho dos efetivos militares está fortemente condicionado por fatores psicossociais, organizacionais e infraestruturais.

Nas sociedades em desenvolvimento, como Moçambique, as Forças Armadas de Defesa desempenham um papel crucial na preservação da soberania, no apoio a missões de interesse público e na gestão de situações de emergência nacional. Contudo, enfrentam limitações severas em matéria de infraestruturas, remuneração, reconhecimento institucional e apoio à saúde mental. Esses constrangimentos, se não forem enfrentados por via de uma gestão centrada no ser humano, podem comprometer seriamente a coesão interna, a prontidão operacional e a legitimidade institucional perante a sociedade.

Embora a literatura sobre QVT esteja bem consolidada em ambientes civis e empresariais, são ainda escassas as investigações que abordam esta temática no contexto castrense africano. A vida militar impõe especificidades que exigem abordagens teóricas e metodológicas ajustadas, incluindo a disciplina rígida, a subordinação, a mobilidade forçada, a exposição a riscos físicos e a pressão psicológica prolongada.

Neste enquadramento, o presente estudo tem como objectivo central analisar a Qualidade de Vida no Trabalho nas Forças Armadas de Defesa de Moçambique (FADM), a

partir das percepções de militares de diferentes ramos e patentes. Pretende-se identificar os fatores que condicionam o bem-estar dos efetivos, compreender as dinâmicas de motivação e liderança, e propor caminhos para uma gestão mais eficaz, humanizada e alinhada com os princípios da profissionalização do setor da defesa.

A investigação visa preencher lacunas teóricas e empíricas existentes, contribuindo para a construção de um referencial analítico ajustado às realidades africanas. Os dados recolhidos, analisados de forma quantitativa e qualitativa, permitirão não apenas descrever o estado atual da QVT nas FADM, mas também fundamentar recomendações com potencial de impacto estratégico para a modernização institucional.

Para além de analisar a realidade moçambicana, o presente estudo inscreve-se numa reflexão mais ampla sobre os desafios enfrentados pelas forças armadas em contextos africanos. As instituições militares do continente partilham, em diferentes graus, constrangimentos como a rigidez hierárquica, a escassez de recursos, a ausência de políticas de valorização humana e o legado de estruturas organizacionais marcadas por lógicas coloniais ou pós-conflito. Assim, a análise da QVT nas FADM visa, igualmente, contribuir para o alargamento do debate científico e político sobre a gestão do bem-estar em instituições castrenses africanas, promovendo a construção de uma epistemologia regional que supere a simples transposição de modelos externos.

2 METODOLOGIA

Este estudo adotou um desenho metodológico misto, com predomínio de uma abordagem quantitativa descritiva-correlacional, complementada por dados qualitativos de natureza exploratória. A escolha metodológica visou captar tanto a frequência de percepções sobre a QVT nas Forças Armadas como os significados atribuídos pelos efetivos às suas condições laborais.

A opção por uma amostragem não probabilística por conveniência justifica-se pelas limitações operacionais e logísticas inerentes ao acesso às unidades militares, bem como pela sensibilidade do objeto de estudo. Ainda que este tipo de amostragem limite a generalização dos resultados para o universo total das FADM, procurou-se assegurar a diversidade interna

da amostra, incluindo efetivos de diferentes ramos, patentes, funções e tempo de serviço. Essa heterogeneidade visa reforçar a validade interna e a riqueza analítica do estudo.

A amostra foi composta por 328 militares, dos quais 278 preencheram integralmente os questionários e 50 participaram em entrevistas individuais ou em pequenos grupos focais. A média de idades foi de 33,4 anos (DP = 6,9), com uma predominância do sexo masculino (92%). Os participantes estavam distribuídos por diferentes patentes: 38% praças, 34% sargentos e 28% oficiais, e apresentavam um tempo médio de serviço de 11,2 anos. Essa diversidade permitiu captar percepções representativas dos diferentes níveis hierárquicos.

O instrumento principal foi um questionário construído com base em modelos validados internacionalmente (Walton, 1973; Limongi-França, 2004), adaptado ao contexto militar moçambicano. O questionário incluiu escalas de Likert de cinco pontos, organizadas em domínios como: ambiente físico de trabalho, relações hierárquicas, reconhecimento institucional, equilíbrio vida-trabalho e oportunidades de desenvolvimento profissional.

A análise quantitativa foi realizada com recurso ao *software* SPSS (v. 26). Optou-se pela utilização do teste de correlação de Spearman, dada a natureza ordinal das escalas de Likert utilizadas e a ausência de pressupostos de normalidade nos dados. A análise de variância (ANOVA) foi aplicada para avaliar diferenças nas percepções de QVT entre os grupos hierárquicos. Quanto às entrevistas, estas foram submetidas a análise temática conforme o modelo de Braun e Clarke (2006), permitindo identificar padrões de sentido e discursos recorrentes relacionados com o bem-estar laboral, a motivação e a liderança.

A investigação foi aprovada por uma instância institucional competente das FADM. Todos os participantes foram informados dos objetivos do estudo e participaram de forma voluntária, com garantia de anonimato e confidencialidade dos dados. Os dados foram armazenados em suporte digital protegido, conforme os princípios da integridade científica e do respeito pelos direitos dos participantes.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 A Qualidade de Vida no Trabalho: abordagem conceptual

A QVT configura-se como um campo de estudo de natureza interdisciplinar, situado na confluência da psicologia organizacional, da sociologia do trabalho, da gestão de recursos humanos e das políticas públicas. Inicialmente centrada na melhoria das condições físicas e ergonômicas do ambiente laboral, a abordagem foi-se alargando ao longo do tempo para abarcar dimensões mais subjectivas, como o bem-estar psicológico, a autonomia no desempenho das funções, a percepção de justiça organizacional e a conciliação entre a vida profissional e pessoal.

A conceptualização mais influente ainda é a de Walton (1973), que propôs oito dimensões estruturantes da QVT: compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida, e relevância social da vida no trabalho. Esses domínios continuam a servir de base a diversos instrumentos de avaliação e programas de intervenção, embora novas dimensões tenham sido integradas em contextos contemporâneos.

3.2 Modelos teóricos contemporâneos de QVT

Com o avanço dos estudos organizacionais, a QVT passou a ser compreendida como um fenómeno dinâmico e relacional, fortemente dependente do contexto cultural, do tipo de organização e das práticas de gestão adotadas. Os modelos contemporâneos de QVT devem integrar três dimensões essenciais: a vertente individual, que diz respeito ao bem-estar subjectivo e à motivação interna dos trabalhadores; a dimensão organizacional, ligada à cultura institucional, à liderança e às práticas de gestão; e a esfera societal, que se relaciona com o reconhecimento do valor do trabalho na sociedade e com a existência de políticas públicas de protecção social.

Neste sentido, abordagens como a de Hackman e Oldham (1980), com o seu Modelo das Características do Trabalho, ou a de Brun e Martel (2003), que introduz o conceito de “trabalho saudável”, são relevantes para compreender como o desenho das tarefas, o *feedback*, a clareza de papéis e o apoio social influenciam diretamente a percepção de QVT. Estudos mais recentes têm vindo a incorporar variáveis como a inteligência emocional, as competências no domínio das relações interpessoais e a percepção de reconhecimento, tanto no plano simbólico como institucional, ampliando assim a compreensão da QVT em contextos organizacionais complexos.

3.3 Relação entre QVT, motivação e desempenho

Diversas investigações têm evidenciado que a QVT está positivamente associada ao desempenho organizacional, sobretudo quando mediada por níveis elevados de motivação laboral. Trabalhadores que percebem o ambiente profissional como justo, participativo e estimulante tendem a demonstrar maior envolvimento nas suas funções, menores taxas de rotatividade, menor prevalência de problemas de saúde mental e níveis superiores de produtividade.

A teoria das necessidades de Maslow (1943) e os contributos da teoria da autodeterminação de Deci e Ryan (2000) fundamentam a ideia de que o trabalho deve satisfazer, não apenas necessidades fisiológicas, mas também de pertencimento, reconhecimento e autorrealização. Assim, um sistema de gestão que ignora os fatores psicossociais do trabalho corre o risco de gerar desmotivação crônica, absentismo e resistências à mudança.

No contexto militar, no qual as exigências físicas e emocionais são elevadas, a ligação entre QVT e desempenho reveste-se de particular importância. A percepção de que existe apoio por parte da instituição, bem como um forte sentido de união entre os colegas, contribui para melhorar a eficácia nas atividades operacionais e reduzir os níveis de stress pós-traumático.

3.4 A QVT nas instituições públicas e militares

As instituições públicas, como é o caso das Forças Armadas, deparam-se com obstáculos particulares na promoção da QVT, resultantes da sua organização burocrática, da rigidez das hierarquias e da escassez de recursos. Apesar de a natureza do serviço público conferir um elevado sentido de missão aos profissionais, a inexistência de mecanismos que reconheçam e valorizem individual e colectivamente os efetivos pode originar sentimentos de frustração e desmotivação.

No contexto das instituições militares, a análise da QVT deve considerar as particularidades associadas à disciplina, ao dever, ao patriotismo e à obediência à cadeia de comando. No entanto, essas exigências não dispensam o cumprimento de condições laborais dignas. A falta de apoio psicológico estruturado, a inexistência de mecanismos de reconhecimento simbólico, a ausência de políticas claras de progressão na carreira e a precariedade das condições de segurança comprometem não só o bem-estar dos efetivos, mas também a eficácia operacional e a coesão interna da força militar.

A formação contínua, a liderança pautada por princípios éticos e a definição clara das funções desempenham um papel essencial na forma como os profissionais percebem a QVT. Quando esses elementos se articulam com uma cultura institucional assente no respeito mútuo, tendem a reforçar o compromisso dos militares com a organização e a diminuir a ocorrência de conflitos interpessoais.

3.5 Liderança, justiça organizacional e bem-estar militar

A liderança constitui uma variável estratégica na construção da QVT em instituições militares, cuja estrutura assenta num modelo de autoridade centralizada e disciplina operacional. Em contextos castrenses, a eficácia da liderança não se limita à gestão funcional das tarefas, mas estende-se à capacidade de promover um clima organizacional de confiança, justiça e coesão. Modelos de liderança transformacional, quando adaptados ao ambiente militar, favorecem a adesão às normas institucionais, o compromisso com a missão e a resiliência dos efetivos em cenários de pressão contínua.

A percepção de justiça organizacional emerge, neste quadro, como preditor direto do bem-estar psicológico e da motivação. Tal percepção articula-se em três dimensões interdependentes: distributiva (equidade na atribuição de recursos), procedimental (transparência nos processos decisórios) e interacional (qualidade do relacionamento interpessoal). Em unidades operacionais, a ausência de justiça organizacional está frequentemente associada ao surgimento de cinismo institucional, perda de coesão de combate e maior propensão à rotatividade do efetivo.

No meio militar, em que a autoridade é um valor estruturante, o exercício de uma liderança justa, empática e transparente é ainda mais necessário, sob pena de se comprometer a própria eficácia operacional da organização. A confiança nas chefias revela-se um fator determinante para o bem-estar psicológico, para a satisfação com a trajetória profissional e para a adesão dos efetivos às normas e valores institucionais.

3.6 Desafios e perspectivas da QVT nas Forças Armadas africanas

Estudos mais recentes têm vindo a incorporar variáveis como a inteligência emocional, as competências no domínio das relações interpessoais e a percepção de reconhecimento, tanto no plano simbólico como institucional, ampliando assim a compreensão da QVT em contextos organizacionais complexos.

No entanto, a inexistência de políticas consistentes de valorização profissional tem sido associada a níveis elevados de desmotivação, ao surgimento de práticas de corrupção interna e ao abandono precoce das carreiras militares. Melhorar a QVT, mesmo em contextos marcados por limitações estruturais, requer a adoção de estratégias adaptativas, como a implementação de programas de reconhecimento simbólico, o reforço do apoio psicossocial e a inclusão dos efetivos nos processos de definição das políticas institucionais.

No caso moçambicano, a análise da QVT nas Forças Armadas deve considerar fatores estruturais como o legado histórico, a missão constitucional, a cultura institucional e a inserção regional do país. A valorização do trabalho militar não pode ser dissociada de uma estratégia mais ampla de reforma do setor da defesa, orientada por princípios de profissionalização, meritocracia e bem-estar humano.

3.6.1 Convergências e singularidades da QVT em Forças Armadas africanas

A análise da QVT em Moçambique deve ser entendida no quadro mais amplo das forças armadas do continente africano, que partilham diversos desafios estruturais, embora cada país apresente particularidades relevantes. Fatores como a instabilidade política, a fragilidade das instituições, as restrições orçamentais e o legado colonial continuam a influenciar negativamente a capacidade de promover o bem-estar dos efetivos e de consolidar processos de profissionalização no setor da defesa.

Em países como a Zâmbia e a Namíbia, foram observados elevados níveis de desmotivação entre os militares, resultado da ausência de estratégias eficazes de reconhecimento profissional e da fraca coesão organizacional. Essa realidade apresenta fortes semelhanças com o contexto moçambicano, nomeadamente no que respeita à rigidez das estruturas hierárquicas e à negligência institucional em relação à saúde mental e ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal. No entanto, a experiência da Namíbia demonstra que é possível alcançar progressos significativos por meio da implementação de programas de apoio psicossocial e iniciativas de formação contínua, evidenciando que abordagens adaptativas podem produzir resultados positivos mesmo em contextos marcados por escassez de recursos.

Por outro lado, análises focadas na região da África Austral sublinham a relevância da dimensão humana no fortalecimento institucional das forças armadas. A falta de políticas coerentes de valorização dos efetivos tem sido associada não apenas à insatisfação profissional, mas também ao surgimento de práticas como a corrupção, a evasão e o abandono precoce da carreira militar. Tais fenômenos tendem a manifestar-se com maior intensidade em contextos nos quais as relações entre a hierarquia militar e o poder político são marcadas pelo patrimonialismo e pela ausência de critérios meritocráticos.

Em termos comparativos, Moçambique partilha com outros países africanos o desafio da construção de uma doutrina militar moderna, centrada no respeito pelos direitos humanos e na valorização dos recursos humanos. No entanto, o contexto moçambicano apresenta especificidades ligadas à sua história de luta armada, ao papel da FRELIMO como partido militarizado e ao envolvimento das FADM em conflitos internos recentes, como a insurgência em Cabo Delgado. Esses elementos agravam a pressão operacional sobre os efetivos e tornam

ainda mais premente a adoção de políticas de QVT que integrem saúde mental, reconhecimento simbólico e equilíbrio funcional.

Neste contexto, o presente estudo não só aprofunda a compreensão da QVT em Moçambique, como também contribui para ampliar o debate em torno da gestão de pessoas nas forças armadas do continente africano. Ao evidenciar padrões recorrentes e variações específicas dos contextos analisados, torna-se evidente a necessidade de construir uma epistemologia própria da QVT em ambiente militar africano, sensível às particularidades políticas, culturais e organizacionais da região, em contraste com a mera adoção de modelos exógenos.

3.6.2 QVT e políticas públicas de defesa

A QVT no setor militar não deve ser analisada exclusivamente como uma questão organizacional ou de gestão interna. Ela está intrinsecamente ligada ao desenho das políticas públicas de defesa e à visão que o Estado possui sobre o papel das Forças Armadas na sociedade. Como salientam Jackson, Schuler e Jiang (2019), o bem-estar dos efetivos militares depende, em larga medida, das prioridades políticas definidas em planos estratégicos, orçamentos nacionais e diretrizes legislativas.

Em Moçambique, o desafio de garantir QVT no contexto das Forças Armadas encontra-se estreitamente relacionado com a ausência de uma política nacional estruturada para a gestão de recursos humanos militares. Embora a Constituição da República e a Lei do Serviço Militar estabeleçam princípios gerais sobre o dever e os direitos dos cidadãos em relação à defesa nacional, há um vazio normativo no que respeita a mecanismos específicos de promoção do bem-estar, valorização simbólica e reconhecimento funcional dos efetivos.

A ausência de dispositivos claros sobre saúde mental, segurança ocupacional, remuneração condigna e progressão na carreira compromete o princípio da dignidade humana inscrito no ordenamento jurídico moçambicano. Mais do que uma falha administrativa, este hiato reflete uma lacuna na articulação entre políticas de defesa e políticas de gestão pública, dificultando a profissionalização do setor militar e fragilizando a coesão interna das unidades operacionais.

Experiências internacionais demonstram que países que institucionalizaram programas de QVT no setor da defesa, como Portugal, Namíbia ou Gana, lograram melhorar os índices de retenção, motivação e desempenho dos efetivos. Nestes casos, a inserção da QVT em planos nacionais de defesa, acompanhada de instrumentos orçamentários e indicadores de avaliação, permitiu a construção de uma cultura organizacional mais inclusiva e eficaz.

Neste sentido, a promoção da QVT nas FADM deve ser pensada como um eixo transversal das políticas públicas de defesa nacional, com implicações diretas na prontidão operacional, na confiança social nas instituições militares e na sustentabilidade das missões atribuídas constitucionalmente às Forças Armadas. Tal proposta implica, no caso moçambicano, uma reforma legislativa e administrativa capaz de integrar dimensões simbólicas, infraestruturais, relacionais e psicossociais da atividade militar.

Deste modo, o presente estudo reforça a necessidade de uma abordagem intersectorial e integrada, que considere a QVT como um indicador estratégico da qualidade da governação no setor da defesa, com impactos sobre a estabilidade democrática, a segurança nacional e o desenvolvimento institucional.

3.7 Lacunas teóricas e desafios na investigação sobre QVT militar

Apesar do avanço conceptual observado nos estudos sobre QVT, grande parte da literatura internacional permanece centrada em contextos civis ou administrativos, com escassa atenção às particularidades das instituições militares. Investigações robustas como as de Walton (1973) e Hackman e Oldham (1980) foram fundamentais para definir os pilares da QVT, mas apresentam limitações quando aplicadas a organizações estruturadas por princípios de comando, obediência e hierarquia rígida.

Ainda que as abordagens mais atuais procurem abordar questões como motivação, reconhecimento e bem-estar no trabalho, verifica-se uma tendência para tratar esses constructos de forma genérica, descurando o impacto de fatores próprios de contextos militares, como a disciplina institucional, o sentido de missão nacional e a doutrina castrense. Embora existam estudos que relacionam a QVT com o desempenho em setores públicos, poucos exploram, com profundidade, as especificidades e exigências da cultura militar.

Em África, a produção acadêmica sobre QVT em contextos militares permanece limitada e frequentemente dispersa. Apesar de existirem contribuições relevantes, estas carecem, em grande medida, de abordagens sistemáticas e comparativas, o que dificulta o desenvolvimento de modelos teóricos consistentes e passíveis de aplicação em diferentes realidades. A inexistência de uma epistemologia própria da QVT militar no continente contribui para que as especificidades operacionais locais continuem sub-representadas no debate acadêmico internacional.

Neste sentido, a presente investigação propõe-se a contribuir para a superação dessas lacunas, ao integrar os pressupostos clássicos da QVT com a análise empírica das condições laborais no seio das Forças Armadas moçambicanas, valorizando o cruzamento entre cultura institucional, estrutura organizacional e bem-estar psicossocial.

3.8 Estudos relevantes e perspectivas complementares

Embora o presente estudo tenha privilegiado uma abordagem centrada nas realidades institucionais moçambicanas, importa destacar investigações e obras que, embora não citadas diretamente nas seções anteriores, oferecem contributos significativos para o aprofundamento da análise da QVT em contextos militares e públicos.

Apresenta-se uma leitura estratégica sobre a resiliência organizacional em ambientes militares, com ênfase na gestão adaptativa em contextos críticos. Destaca-se igualmente a importância da relação entre liderança militar e resiliência individual, com contributos empíricos que podem ser ilustrados a partir de realidades como a australiana.

No âmbito africano, algumas análises críticas têm vindo a destacar os desafios enfrentados pela administração pública e pelas forças de defesa no continente, chamando a atenção para as limitações dos modelos administrativos importados e para a urgência de conceber soluções ancoradas nas realidades locais. Essas abordagens sublinham a importância de desenvolver caminhos próprios, mais ajustados às especificidades históricas, políticas e institucionais da região.

Outras contribuições relevantes incluem a obra de Cameron e Quinn (2022), que propõe ferramentas para o diagnóstico e a mudança de culturas organizacionais. A aplicação do modelo de Walton a contextos militares de ensino permite evidenciar as especificidades do

ambiente castrense na percepção da QVT, destacando particularidades que diferem significativamente de outros setores laborais.

Esses estudos, embora não centrais na análise empírica desenvolvida, constituem uma base complementar importante para futuras investigações, reforçando a necessidade de abordagens comparativas e transversais à realidade das forças armadas no Sul Global.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados recolhidos junto de 328 militares das FADM, pertencentes a diferentes ramos e patentes, permitiram identificar percepções contrastantes relativamente à QVT, revelando fatores estruturais, organizacionais e psicossociais que interferem direta ou indiretamente na motivação, no desempenho e no bem-estar dos profissionais.

De modo geral, os resultados demonstram que apenas 36,2% dos inquiridos consideram que a sua qualidade de vida no trabalho é “satisfatória”, enquanto 41,5% a classificam como “mediana” e 22,3% como “insatisfatória”. Esta distribuição, ilustrada no Quadro 1, aponta para um défice estrutural significativo em políticas de gestão de pessoas no setor militar, contrariando os princípios fundamentais definidos por Walton (1973), que preconiza, entre outros aspectos, condições dignas de trabalho, reconhecimento institucional, integração social e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A desconexão entre esse modelo normativo e a realidade castrense moçambicana denuncia a fragilidade das práticas organizacionais atualmente em vigor.

Quadro 1 – Percepção dos militares sobre a Qualidade de Vida no Trabalho

Classificação da QVT	Frequência (n)	Percentagem (%)
Satisfatória	119	36,2%
Mediana	136	41,5%
Insatisfatória	73	22,3%
Total	328	100%

Fonte: Adaptado pelo autor.

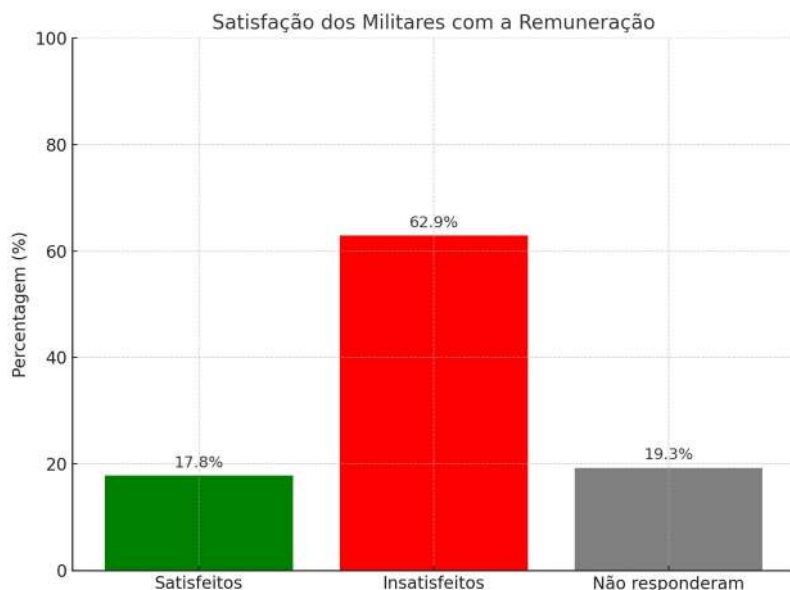
No tocante às dimensões motivacionais, observou-se que a maioria dos respondentes (72,4%) indica sentir-se pouco ou nada motivada pelas lideranças atuais.

Este resultado corrobora a ideia de que a ausência de justiça organizacional e de formas eficazes de valorização simbólica tem um impacto direto na redução do envolvimento dos trabalhadores. A falta de sistemas meritocráticos consistentes e de percursos claros de progressão na carreira surge como um dos principais fatores de desmotivação. Esta constatação está em sintonia com o Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1980), que destaca a relevância da autonomia, da definição clara de funções, do *feedback* e do sentido atribuído às tarefas enquanto elementos essenciais para a motivação intrínseca.

Relativamente à dimensão relacional e de saúde ocupacional, mais de metade dos participantes (58,1%) relatou episódios de stress laboral recorrente, associados à sobrecarga de tarefas, à escassez de recursos e a um ambiente organizacional marcado por relações hierárquicas rígidas e, por vezes, conflituosas. Esses resultados confirmam a pertinência do conceito de “trabalho saudável” proposto por Brun e Martel (2003), o qual destaca a importância da promoção de bem-estar psicológico, da existência de apoio institucional e da construção de ambientes de trabalho emocionalmente sustentáveis, especialmente em profissões de risco, como é o caso da vida militar.

Na vertente remuneratória, apenas 17,8% dos inquiridos afirmaram estar satisfeitos com o seu salário atual, sendo a maioria (62,9%) crítica relativamente à desvalorização econômica do trabalho militar diante do custo de vida nas zonas urbanas. Os dados apresentados no Gráfico 1 indicam a inexistência de uma compensação justa e adequada, elemento considerado fundamental para a QVT. Essa situação contribui para o aumento das percepções de injustiça dentro da organização, especialmente pela falta de equidade na distribuição dos recursos e recompensas no contexto militar.

Gráfico 1 – Satisfação dos militares com a remuneração recebida



Fonte: Adaptado pelo autor.

Paralelamente, os dados revelaram que a percepção sobre QVT varia significativamente consoante a patente militar: os oficiais superiores apresentam níveis de satisfação mais elevados do que praças e sargentos. Essa disparidade sugere uma desigualdade estrutural no acesso a benefícios, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento, que se traduz numa percepção assimétrica de justiça organizacional. Essa percepção assume um papel crucial para a coesão interna e para o fortalecimento do compromisso dos membros com a organização, especialmente em contextos marcados por estruturas hierárquicas rígidas, como é o caso das Forças Armadas.

Numa perspectiva propositiva, os participantes do estudo destacaram como prioridades para a melhoria da QVT a implementação de programas de apoio psicossocial, o reforço das infra-estruturas, a atualização dos salários e a adoção de um sistema transparente de avaliação e promoção baseado no mérito. Essas propostas refletem uma visão de gestão integrada e humanizada, centrada no bem-estar organizacional, que articula as dimensões individual, institucional e societal da QVT.

Os resultados obtidos fornecem, assim, um retrato empírico robusto das percepções dos militares moçambicanos relativamente à sua realidade laboral, revelando vulnerabilidades institucionais que comprometem a eficácia do sistema de defesa nacional. Para além da sua

contribuição descritiva, este estudo aprofunda o debate teórico sobre a operacionalização da QVT em forças armadas africanas, nas quais a tensão permanente entre missão, disciplina e bem-estar assume contornos específicos. Ao integrar evidência empírica com reflexão teórica crítica, esta análise contribui para o delineamento de políticas de defesa centradas no ser humano, sem perder de vista os imperativos operacionais e estratégicos das organizações militares contemporâneas.

4.1 Análise crítica das condições de QVT nas FADM

A análise dos dados empíricos, quando confrontada com os modelos teóricos clássicos de QVT, revela um descompasso relevante entre os pressupostos normativos da literatura e as realidades institucionais vividas nas FADM. Modelos como os de Walton (1973), Hackman e Oldham (1980) ou Limongi-França (2004), embora sólidos e amplamente aplicados em ambientes civis e administrativos, apresentam limitações substantivas quando transpostos para contextos institucionais castrenses, fortemente marcados pela verticalidade do comando, pela rigidez normativa e por constrangimentos de natureza política, orçamental e cultural.

A especificidade da cultura militar moçambicana, moldada por um legado histórico de guerrilha e reconstrução nacional, impõe uma leitura contextualizada da QVT. A centralidade da hierarquia e da subordinação, embora funcional à coesão operativa, pode atuar como um obstáculo à participação, à escuta ativa e à valorização simbólica dos efetivos. O paradoxo entre a disciplina institucional e o bem-estar psicossocial revela-se na dificuldade de conciliar a autoridade com a empatia, bem como o exercício do comando com o reconhecimento das especificidades individuais. No presente estudo, esta tensão é visível nas percepções de injustiça organizacional manifestadas por praças e sargentos, que apontam disparidades no acesso a direitos, benefícios e oportunidades de progressão na carreira.

A precariedade infraestrutural observada em várias unidades militares, relatada por uma parte significativa dos inquiridos, não deve ser analisada apenas como um problema técnico-operacional, mas como uma manifestação material de uma marginalização simbólica do bem-estar militar nas prioridades do Estado. A inexistência de programas organizados de apoio psicológico, de mecanismos de valorização profissional e de políticas que promovam o equilíbrio entre a vida laboral e familiar revela uma concepção meramente instrumental do

militar, encarado sobretudo como um recurso operativo, em detrimento do seu reconhecimento enquanto sujeito de direitos humanos e laborais. A ausência de uma política nacional orientada para a QVT no setor da defesa compromete não apenas a eficácia das instituições militares, mas também a sua legitimidade enquanto instrumentos do Estado num regime democrático. Esse cenário exige um reposicionamento estratégico por parte das lideranças civis e militares, no sentido de conciliar a missão castrense com princípios fundamentais como a justiça organizacional, a dignidade no trabalho e o bem-estar psicossocial dos efetivos. Para tal, é necessário adoptar uma abordagem sistémica e integrada da QVT, que vá além da simples dimensão económica e contemple igualmente aspectos simbólicos, relacionais e identitários.

Por fim, importa salientar que existem experiências internacionais, inclusive em países africanos, que demonstram a viabilidade de modelos híbridos de gestão militar, nos quais a disciplina operativa coexiste com práticas de valorização simbólica, desenvolvimento humano e suporte psicossocial. A incorporação crítica dessas experiências, como aquelas documentadas por Jackson *et al.* (2019) e Cameron e Quinn (2022), pode representar uma via promissora para a renovação cultural das FADM, desde que adaptadas às especificidades políticas, históricas e institucionais moçambicanas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A presente investigação teve como objetivo central analisar a Qualidade de Vida no Trabalho nas Forças Armadas de Defesa de Moçambique, a partir das percepções dos efetivos de diferentes ramos e patentes. Por meio de uma abordagem metodológica mista, foi possível identificar vulnerabilidades estruturais, organizacionais e psicossociais que interferem de forma significativa no bem-estar dos militares, na motivação individual e na eficácia institucional.

Os resultados apontam para um cenário marcado por baixa satisfação no trabalho, percepção generalizada de injustiça organizacional, carência de mecanismos de valorização simbólica e funcional, deficiências ao nível das infra-estruturas e ausência de apoio psicossocial estruturado. Quando analisados à luz do modelo clássico de Walton (1973), esses

fatores revelam um desajuste entre as exigências operacionais das Forças Armadas e a fragilidade das políticas de gestão orientadas para o efetivo.

Um dos contributos científicos mais relevantes deste estudo reside na adaptação e problematização dos modelos internacionais de QVT ao contexto militar africano, no qual fatores como disciplina institucional, missão constitucional e escassez de recursos coexistem com a necessidade de assegurar bem-estar humano e coesão organizacional. Ao integrar as dimensões teóricas com evidência empírica, a investigação oferece uma leitura crítica das condições de trabalho nas FADM e propõe caminhos para a sua modernização institucional.

No plano prático, os dados recolhidos permitiram construir um diagnóstico detalhado das necessidades sentidas pelos militares moçambicanos, apontando para a urgência de reformas orientadas por critérios de justiça organizacional, transparência, meritocracia e valorização simbólica. A implementação dessas mudanças, longe de representar um luxo ou um privilégio, deve ser encarada como imperativo estratégico para a construção de uma força militar resiliente, ética e funcionalmente eficaz.

O caso das FADM, embora inserido num contexto nacional específico, reflete dinâmicas estruturais comuns a outras realidades africanas, como a fragilidade institucional, a escassez de instrumentos de apoio psicossocial e a desvalorização simbólica do trabalho militar. Ao evidenciar essas semelhanças e propor caminhos de reforma, esta investigação contribui para o fortalecimento de um campo analítico próprio, orientado para os desafios da profissionalização e humanização das forças armadas africanas. Neste sentido, reforça-se a urgência de uma abordagem comparativa e adaptada às realidades sociopolíticas do continente, capaz de informar políticas públicas mais inclusivas e eficazes no setor da defesa.

Assim, propõem-se a seguir recomendações estruturadas por horizonte temporal, com vista a orientar os decisores civis e militares na formulação de políticas de gestão de pessoas mais justas, humanizadas e sustentáveis.

5.1 Recomendações estratégicas (médio e longo prazo)

- Implementação de um sistema meritocrático de progressão na carreira, baseado em critérios transparentes de desempenho, competência e compromisso, auditáveis por instâncias independentes;

- Reforma da política remuneratória, com reajustes periódicos indexados ao custo de vida urbano e à especificidade das funções militares;
- Modernização das infraestruturas militares, assegurando padrões mínimos de habitabilidade, higiene, lazer e segurança nos locais de trabalho e nas residências funcionais;
- Integração da QVT nos planos de desenvolvimento institucional, com criação de indicadores próprios, metas operacionais e instrumentos de monitorização contínua;
- Fomento de uma cultura organizacional inclusiva, centrada na valorização simbólica do serviço militar, na coesão entre patentes e na participação ativa dos efetivos na construção de soluções.

5.2 Recomendações táticas (curto prazo)

- Criação de células de apoio psicossocial, compostas por psicólogos militares e assistentes sociais, com atuação preventiva e resposta a situações de crise emocional ou stress traumático;
- Promoção da formação em liderança ética e participativa, reforçando a empatia, a escuta ativa e o compromisso com o bem-estar dos subordinados como competências-chave da chefia;
- Revisão dos mecanismos de reconhecimento institucional, incluindo prêmios simbólicos, menções honrosas e celebrações de mérito, com envolvimento da comunidade militar;
- Institucionalização de canais de comunicação ascendente, que permitam aos efetivos expressar sugestões e preocupações sem receio de retaliações;
- Desenvolvimento de programas-piloto de QVT, em unidades selecionadas, que possam servir de referência e aprendizagem para expansão nacional.

Quadro 2 – Recomendações para a Promoção da QVT nas FADM

Nível de Ação	Área de Intervenção	Recomendações Propostas
Estratégico	Carreira e Reconhecimento	- Implementação de sistema meritocrático de progressão - Reformulação das políticas remuneratórias
	Infraestruturas e Logística	- Modernização das instalações militares - Inclusão da QVT nos planos institucionais
	Cultura Organizacional	- Fomento da coesão interpaciente e da valorização simbólica do serviço militar
Tático	Saúde Psicossocial	- Criação de células de apoio com psicólogos e assistentes sociais
	Liderança	- Formação contínua em liderança ética e participativa
	Reconhecimento Simbólico	- Premiações e menções honrosas por mérito individual
	Comunicação Interna	- Canais ascensionais de escuta e participação
	Experimentação	- Programas-piloto de QVT em unidades selecionadas

Fonte: Adaptado pelo autor.

5.3 Limitações do estudo e perspectivas futuras

Este estudo foi limitado pela amostragem não probabilística, decorrente das restrições de acesso ao meio militar. Embora tenha garantido diversidade interna, não permite generalização estatística. Além disso, o foco em dados autorrelatados implica considerar eventuais enviesamentos de percepção.

Para investigações futuras, recomenda-se:

- Alargamento da amostra a outros ramos e regiões do país;

- Estudos longitudinais sobre o impacto de intervenções em QVT nas FADM;
- Análises comparativas com forças armadas de outros países africanos, de modo a fomentar uma epistemologia africana da QVT militar.

5.4 Contributos internacionais e aplicabilidade comparativa

As implicações desta investigação transcendem o caso moçambicano, podendo oferecer contributos relevantes para outras realidades africanas marcadas por estruturas militares hierarquizadas, escassez de recursos e desafios de profissionalização. Ao evidenciar a relação entre bem-estar institucional e eficácia operacional, o presente estudo contribui para um debate internacional emergente sobre a necessidade de modelos híbridos de gestão no setor da defesa, que articulem a missão estratégica das forças armadas com a valorização humana dos seus efetivos. Neste sentido, os resultados aqui apresentados poderão servir de base comparativa para análises regionais ou estudos de caso noutros contextos do Sul Global, incentivando a construção de uma epistemologia africana da QVT em instituições militares.

6 CONTRIBUTOS CIENTÍFICOS DA INVESTIGAÇÃO

Esta investigação oferece uma contribuição original e relevante para os estudos sobre QVT, ao aplicar e adaptar modelos teóricos consagrados ao contexto específico das Forças Armadas de Moçambique, um ambiente institucional marcado por rigidez hierárquica, escassez de recursos e elevada pressão operacional.

Em primeiro lugar, o estudo alarga o âmbito da literatura clássica sobre QVT, ao demonstrar que conceitos desenvolvidos em contextos civis (como os de Walton, Hackman e Oldham, e Limongi-França) requerem adaptações substanciais quando transpostos para organizações militares africanas. A articulação entre disciplina institucional e bem-estar psicossocial constitui uma das inovações teóricas centrais da análise.

Em segundo lugar, a investigação insere-se num campo ainda pouco explorado: a QVT em forças armadas africanas. Ao apresentar dados empíricos robustos de uma amostra diversa de militares moçambicanos, a pesquisa contribui para colmatar uma lacuna regional e

metodológica na literatura, que permanece largamente dominada por abordagens ocidentais e contextos administrativos.

Em terceiro lugar, propõe-se o esboço de uma epistemologia africana da QVT militar, orientada por princípios de profissionalização, valorização simbólica e integração cultural. Esta proposta reconhece as especificidades políticas, históricas e organizacionais dos países do Sul Global e avança no sentido de construir modelos analíticos mais sensíveis às realidades locais.

REFERÊNCIAS

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 14 abr. 2025.

BRUN, Jean-Pierre; MARTEL, Josée. *La santé psychologique au travail: de la définition du problème aux solutions*. Fascicule 2. Les causes du problème. Les sources de stress au travail. *Santé Mentale au Québec*, v. 27, n. 2, p. 159–180, 2003. Etude et rapport | R-362-2. Disponível em: <https://portaildocumentaire.inrs.fr/doc/SYRACUSE/47545>. Acesso em: 12 ago. 2025.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2022.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, v. 11, n. 4, p. 227–268, 2000. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S15327965PLI1104_01. Acesso em: 09 abr. 2025.

HACKMAN, J. Richard; OLDDHAM, Greg R. *Work redesign*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1980. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/217232528/Hackman-Oldham-Work-Redesign>. Acesso em: 12 ago. 2025.

JACKSON, Susan E.; SCHULER, Randall S.; JIANG, Kaifeng. An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, v. 8, n. 1, p. 1–56, 2019. DOI: 10.1080/19416520.2014.872335. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/19416520.2014.872335>. Acesso em: 12 ago. 2025.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas, 2004.

MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. *Psychological Review*, v. 50, n. 4, p. 370–396, 1943. Disponível em: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em: 14 abr. 2025.

WALTON, Richard. E. Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11–21, 1973.