



ACADEMIA MILITAR

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA E DA MOTIVAÇÃO NO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA UNIDADE ESCALÃO BATALHÃO. ESTUDO DE CASO: 2º BATALHÃO DE INFANTARIA PARAQUEDISTA

Autor: Aspirante-Oficial Aluno de Infantaria

Nelson Fernando Neves Mota

Orientador: Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

Coorientador: Tenente-Coronel de Infantaria João Alberto Nunes Silva

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, Junho de 2014



ACADEMIA MILITAR

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA E DA MOTIVAÇÃO NO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA UNIDADE ESCALÃO BATALHÃO. ESTUDO DE CASO: 2º BATALHÃO DE INFANTARIA PARAQUEDISTA

Autor: Aspirante-Oficial Aluno de Infantaria

Nelson Fernando Neves Mota

Orientador: Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho

Coorientador: Tenente-Coronel de Infantaria João Alberto Nunes Silva

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, Junho de 2014

“Um líder é um vendedor de esperança”

Napoleão Bonaparte (1821).

Dedicatória

Aos meus Pais, Irmã, Cunhado e a ti Cláudia,
Pela compreensão e por todo o apoio.
A todos os meus camaradas de curso,
Que me acompanharam durante esta jornada.

Agradecimentos

Agradeço a todas as pessoas que contribuíram para este trabalho.

Em primeiro lugar, à Professora Doutora Maria Manuela Sarmento, minha orientadora, por tudo o que me ensinou, pela disponibilidade, pelo apoio, pelas orientações que fizeram com que este trabalho fosse possível e pela motivação nos momentos mais difíceis.

Ao meu Coorientador, Tenente-Coronel de Infantaria João Alberto Nunes Silva, por tudo o que me ensinou, pela camaradagem, pela amizade, pelo exemplo e pela dedicação a este trabalho.

Ao Tenente-Coronel de Infantaria Estevão da Silva, meu diretor de curso, pela constante preocupação, pelo exemplo e por estar sempre disponível para a resolução de problemas.

Ao Tenente-Coronel de Infantaria Paraquedista Francisco Sousa, comandante do 2º Batalhão de Infantaria Paraquedista, pela disponibilidade, pela bibliografia que me facultou, por tudo o que ensinou e por ter colocado o seu Batalhão à disponibilidade.

Aos capitães Borges, Cancela, Morgado e Costa e aos tenentes Vasconcelos e Menezes pelas suas entrevistas e pela forma como me receberam e me permitiram integrar nas vivências diárias do 2º Batalhão de Infantaria Paraquedista.

Ao Tenente-Coronel de Infantaria Antão, à Doutoranda Liliana Mota (minha irmã) e ao Engenheiro Carlos Esteves (meu cunhado) pela colaboração dada a este trabalho de investigação aplicada.

À Academia Militar, à Escola das Armas e ao Exército pela formação que me foi ministrada durante estes cinco anos.

Aos meus camaradas de curso que sempre me acompanharam nos bons e maus momentos.

À minha família que sempre me ajudou e apoiou desde o início.

A todos o meu muito obrigado!

Resumo

A liderança e a motivação são aspectos basilares que podem conduzir à obtenção de notáveis benefícios para o comandante (líder) e para o grupo. Nos dias de hoje, as Unidades Militares necessitam de líderes capazes de gerir adequadamente os problemas do grupo e de motivar os seus subordinados, com vista a atingir um clima organizacional positivo, fomentando o desenvolvimento dessa mesma Unidade Militar.

Desta forma surge o presente trabalho de investigação subordinado ao tema: “ A Influência da Liderança e da Motivação no Clima Organizacional de uma Unidade Escalão Batalhão. Estudo de Caso: 2º Batalhão de Infantaria Paraquedista”.

O presente trabalho de investigação tem como objetivo geral determinar qual a influência da liderança e da motivação no clima organizacional, tendo como objetivos específicos: identificar os comportamentos de liderança mais comuns dos comandantes do 2º Batalhão de Infantaria Paraquedista, perceber de que forma os vários comandantes motivam os seus subordinados, perceber de que forma a liderança se relaciona com o clima organizacional, perceber de que forma a motivação se relaciona com o clima organizacional, e identificar qual a perceção do clima organizacional vivido pela força.

Este trabalho de investigação encontra-se dividido em duas grandes partes, a parte teórica e a parte prática. A parte teórica diz respeito a uma revisão da literatura e teve particular incidência sobre obras de referência e estudos relacionados com o tema, de forma a poder sustentar o trabalho de campo. A parte prática teve por base a recolha de dados e informações através da aplicação de inquéritos por questionário e entrevistas, cuja análise e discussão permitiu tecer algumas conclusões e dar resposta às perguntas de investigação.

Pode concluir-se com este trabalho que a liderança e a motivação se relacionam significativamente com o clima organizacional. Assim, quanto mais efetiva e eficaz for a liderança e a motivação, exercida pelo comandante sobre os subordinados, maior a possibilidade de criar condições para obter um clima organizacional positivo.

Palavras-chave: Liderança; Motivação; Clima Organizacional; Unidade Militar.

Abstract

Leadership and motivation are key aspects that may lead to the achievement of remarkable benefits for the commander (leader) and the group. Nowadays, the Military Units need leaders capable of properly manage the group's problems and motivate their subordinates, in order to achieve a positive organizational climate, fostering the Military Unit development.

Therefore arises this research work on the topic: "The Leadership and Motivation Influence on the Organizational Climate of a Tier Unit Battalion. Case Study: 2nd Infantry Battalion Parachute"

The present research work as it general purpose on the determination of the leadership and motivation influence on the organizational climate, having as specific goals: identify the 2nd Infantry Battalion Parachute commander's most common leadership behaviors, understand how the many commanders motivate their subordinates, understand in which way the leadership relates with the organizational climate, understand how the motivation relates with the organizational climate, and identify which is the perception of the organization climate lived by strength.

This investigation work is divided into two major parts, the theoretical part and the practical part. The theoretical part concerns to a literature revision and had particular focus on reference books and studies related to the topic, in order to sustain the fieldwork. The practical part had on its basis the gathering of data and info through the application of questionnaire surveys and interviews, whose analysis and discussion allowed achieving some conclusions and answer to the research interrogations.

From this work it can be concluded that leadership and motivation relates significantly with the organizational climate. Thereby, the more effective and efficient the leadership and the motivation are carried out by the subordinate commander, the bigger is the possibility to create conditions in order to obtain a positive organizational climate.

Key-words: Leadership; Motivation; Organizational Climate; Military Unit.

Índice Geral

Dedicatória	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice Geral	vi
Índice de Figuras	x
Índice de Quadros	xi
Índice de Tabelas	xii
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	xiii
Lista de Símbolos	xv

Parte I – Parte Teórica

Capítulo - 1 Introdução	1
1.1. Introdução	1
1.2. Enquadramento.....	1
1.3. Justificação do tema.....	2
1.4. Pergunta de Partida e Perguntas de Investigação	2
1.5. Objetivos	2
1.6. Hipóteses	3
1.7. Síntese Metodológica.....	4
1.8. Síntese dos Capítulos	5

Capítulo 2 - Liderança	6
2.1. Introdução	6
2.2. Conceito de Liderança	6
2.3. O Líder Militar	7
2.4. Teorias de Liderança.....	9
2.5. Teoria Transformacional e Transacional	10
Capítulo 3 - Motivação	13
3.1. Introdução	13
3.2. Motivação.....	13
3.3. Motivação com a organização do trabalho.....	14
3.4. Motivação de realização e poder	15
3.5. Motivação para o desempenho	16
3.6. Motivação para o envolvimento	17
Capítulo 4 - Clima Organizacional	18
4.1. Introdução	18
4.2. Clima Organizacional	18
4.3. A Cultura e o Clima Organizacional.....	20
4.4. Relação entre Liderança, Motivação e Clima Organizacional	21
Parte II – Parte Prática	
Capítulo 5 - Metodologia	22
5.1. Introdução	22
5.2. Método de Abordagem ao Problema	22
5.3. Técnicas, Procedimentos e Meios Utilizados.....	23

5.3.1. Inquérito por Questionário	23
5.3.2. Entrevista	25
5.4. Procedimento de Recolha de Dados e Análise	25
5.5. Materiais e Instrumentos Utilizados	26
Capítulo 6 - Apresentação, Análise e Discussão dos Resultado	27
6.1. Introdução	27
6.2. Análise das entrevistas	27
6.2.1. Caracterização dos entrevistados	28
6.2.2. Apresentação e Análise dos Resultados das Entrevistas	28
6.3. Análise dos Inquéritos por questionário	36
6.3.1. Caraterização dos Inquiridos	38
6.3.2. Apresentação e Análise dos Resultados dos Inquéritos	41
Capítulo 7 - Conclusões e Recomendações	49
7.1. Introdução	49
7.2. Verificação das Hipóteses	49
7.4. Respostas às Perguntas de Investigação	53
7.5. Reflexões Finais e Recomendações	55
7.6. Limitações da Investigação	55
Bibliografia	56
Apêndices	AP-1
Apêndice A – Inquérito por Questionário	AP-2
Apêndice B – Guião da Entrevista	AP-5
Apêndice C – Cálculo da Amostra para aplicação do Inquérito.	AP-6

Apêndice D – Dados recolhidos do SPSS	AP-7
Apêndice E – Determinação das Dimensões.	AP-7
Apêndice F – Síntese das Respostas às Entrevistas	AP-10
Apêndice G – Gráfico de médias das questões do inquérito	AP-16
Anexos	AN-1
Anexo A – Missão e Organização do 2º BIPara	AN-2

Índice de Figuras

Figura 1: Fases do modelo de investigação.....	4
Figura 2: Estrutura do Trabalho de Investigação Aplicada	5
Figura 3: Níveis de Liderança Militar.....	8
Figura 4: Distribuição dos militares por anos de serviço.	38
Figura 5: Distribuição dos militares por idades.	38
Figura 6: Distribuição dos militares inquiridos por função.....	39
Figura 7: Distribuição dos militares inquiridos por categoria e por posto.	40
Figura 8: Comparação das questões relativas à Recompensa Motivacional.	43
Figura 9: Existem boas relações entre comandante e subordinados.	45
Figura 10: O Sistema de promoções leva os melhores ao topo.	47
Figura 11: Carreira promissora como em qualquer outra profissão.	47
Figura 12: <i>Scree Plot</i> para verificação do número de dimensões.....	AP-7

Índice de Quadros

Quadro 1: Características de um líder transformacional e de um líder transacional.	11
Quadro 2: Dados sociodemográficos dos entrevistados.....	28
Quadro 3: Matriz de Codificação alfanumérica e cromática das entrevistas.	29
Quadro 4: Análise dos resultados à questão nº 1.....	30
Quadro 5: Análise dos resultados à questão nº 2.....	31
Quadro 6: Análise dos resultados à questão nº 3.....	31
Quadro 7: Análise dos resultados à questão nº 4.....	32
Quadro 8: Análise dos resultados à questão nº 5.....	32
Quadro 9: Análise dos resultados à questão nº 6.....	33
Quadro 10: Dimensões obtidas, questões constituintes e Alfa respectivo.....	37
Quadro 11: Distribuição dos militares por escalão etário.	38
Quadro 12: Tempo de serviço dos militares participantes no estudo.	38
Quadro 13: Número de Inquiridos por Unidade do 2ºBIPara.	39
Quadro 14: Efetivo de militares inquiridos por categorias e por posto.	39
Quadro 15: Síntese de respostas à questão nº1.....	AP-10
Quadro 16: Síntese de respostas à questão nº2.....	AP-11
Quadro 17: Síntese de respostas à questão nº3.....	AP-12
Quadro 18: Síntese de respostas à questão nº4.....	AP-13
Quadro 19: Síntese de respostas à questão nº5.....	AP-14
Quadro 20: Síntese de respostas à questão nº6.....	AP-15

Índice de Tabelas

Tabela 1: Análise quantitativa da questão nº1.....	33
Tabela 2: Análise quantitativa da questão nº2.....	34
Tabela 3: Análise quantitativa da questão nº 3.....	34
Tabela 4: Análise quantitativa da questão nº 4.....	35
Tabela 5: Análise quantitativa da questão nº 5.....	35
Tabela 6: Análise quantitativa da questão nº 6.....	36
Tabela 7: Resultados obtidos das questões relativas à Liderança.....	41
Tabela 8: Resultados obtidos das questões relativas à Motivação no trabalho.....	42
Tabela 9: Resultados obtidos das questões relativas à Recompensa Motivacional.....	42
Tabela 10: Resultados da Evolução Profissional como fator Motivacional.....	43
Tabela 11: Resultados obtidos das questões relativas à Laissez faire e à Gestão passiva.....	44
Tabela 12: Resultados da dimensão o exercício da função e as relações interpessoais.....	44
Tabela 13: Resultados obtidos das questões relativas à Relação com as chefias.....	45
Tabela 14: Resultados obtidos das questões relativas ao Processo de Comunicação.....	46
Tabela 15: Resultados obtidos das questões relativas às Perspetivas de carreira.....	46
Tabela 16: Relações apuradas entre as dimensões.....	48
Tabela 17: Cálculo do número de inquiridos por Subunidade do 2º BIPara.....	AP-6
Tabela 18: Cálculo do número de inquiridos por Categoria do 2º BIPara.....	AP-6
Tabela 19: Total da variância explicada.....	AP-7
Tabela 20: Teste Alfa de Cronbach.....	AP-7
Tabela 21: Teste de KMO e Barlett.....	AP-7
Tabela 22: Análise das componentes Principais.....	AP-8

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

2

2°BIPara 2° Batalhão de Infantaria Paraquedista.

2°Cmdt 2° Comandante.

A

Adj Cmdt Bat Adjunto do Comandante de Batalhão.

Adj Cmdt Adjunto do Comandante de Companhia.

Comp

AM Academia Militar.

Apont ACar Apontador Anticarro.

Apont ML Apontador da Metralhadora Ligeira.

Apont Mort Apontador de Morteiro.

At Atirador.

At Bp Atirador com Bipé.

At Esp Atirador Especial.

At Granad Atirador Granadeiro.

C

CCAp Companhia de Comando e Apoio.

Cmdt Comandante.

Cmdt Comp Comandante de Companhia.

Cmdt Esq Comandante de Esquadra.

Cmdt Pel Comandante de Pelotão.

Cmdt Sec Comandante de Secção.

Comp Companhia.

Cond Conductor.

Cond Conductor.

E

E Entrevistado.

EM Estado-maior.

EME Estado-maior do Exército.

H	
H	Hipóteses de Investigação.
HDA	<i>Headquarter Department of the Army.</i>
K	
KMO	<i>Kaiser-Mayer-Olkin.</i>
M	
Mun	Municiador.
Mun ACar	Municiador Anticarro.
Mun ML	Municiador da Metralhadora Ligeira.
Mun Mort	Municiador de Morteiro.
N	
NEP	Norma de Execução Permanente.
Nº	Número.
O	
OpRad	Operador Rádio.
P	
PD	Pergunta Derivada.
R	
Remun	Remuniciador.
RI10	Regimento de Infantaria Nº10.
RTL	Rádio Telefonista.
S	
S2	Oficial de Informações.
S3	Oficial de Operações.
Sarg Pel	Sargento de Pelotão.
Sarg Log	Sargento de Logística.
Seg.	Segmentação.
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences.</i>
s.d.	sem data.
T	
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada.
U	
UR	Unidade de Registo.

Lista de Símbolos

- n Dimensão da amostra.
N Total da população finita.
p Proporção da população.
 ε Erro.
 α Nível de significância (Alfa de Cronbach).
 $Z_{\alpha/2}$ Normal standardizada.

Capítulo 1

Introdução

1.1. Introdução

No âmbito do Mestrado em Ciência Militares na especialidade de Infantaria, foi realizado o presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) cujo tema é: “A Influência da Liderança e da Motivação no Clima Organizacional de uma unidade escalão batalhão. Estudo de caso: 2º Batalhão de Infantaria Paraquedista”. O objetivo deste estudo é o de estudar a liderança e a motivação, bem como a sua influência no clima organizacional.

O 2º Batalhão de Infantaria Paraquedista (2ºBIPara) “é uma força de infantaria ligeira, vocacionada para as operações convencionais, com capacidade de projeção imediata e elevado estado de prontidão, caracterizando-se pela concentração de potencial de combate, rapidez na ação e flexibilidade, dotadas de capacidade de inserção no Teatro de Operações através de salto em paraquedas” (EME, 2009, p. 4).¹

1.2. Enquadramento

A liderança e a motivação são aspetos fundamentais para que o comandante obtenha benefícios para si e para o grupo. De facto, as organizações necessitam de líderes capazes de gerir adequadamente os problemas do grupo e de motivar os seus subordinados, com vista a atingir um clima organizacional positivo, fomentando o desenvolvimento da Organização.

Com a realização do presente trabalho pretende-se compreender de que forma a liderança e a motivação exercidas sobre os subordinados, pelos comandantes dos vários escalões, afetam o clima organizacional no 2ºBIPara.

¹ Ver no Anexo A a missão e a organização do 2ºBIPara.

1.3. Justificação do tema

O clima organizacional e o aperfeiçoamento de uma unidade são uma preocupação constante do comandante. O comandante tem de levar os seus subordinados a concretizarem as tarefas que forem necessárias ao desenvolvimento da sua unidade, bem como as tarefas que materializam o cumprimento das missões atribuídas.

Este trabalho pretende apurar de que modo a liderança e a motivação influenciam o clima organizacional do 2º BIPara, abordando a forma como os Comportamentos de liderança e métodos de motivação se refletem no clima organizacional.

1.4. Pergunta de Partida e Perguntas de Investigação

Considerando a importância da liderança e da motivação no clima organizacional, importa apoiar o desenvolvimento do trabalho através da formulação da seguinte pergunta de partida da investigação: *Qual a Influência da Liderança e da Motivação no Clima Organizacional do 2º BIPara?* Com base nos conceitos teóricos abordados e nos dados recolhidos no decorrer deste trabalho, pretende dar-se resposta a esta questão.

Com vista a dar resposta à pergunta de partida, foram formuladas as seguintes perguntas derivadas (PD) de investigação:

PD1: Quais os comportamentos de liderança mais comuns nos comandantes dos vários escalões do 2º BIPara?

PD2: De que forma é que os comandantes do 2º BIPara motivam os subordinados?

PD3: Como é que a liderança exercida pelos comandantes do 2º BIPara se relaciona com o clima organizacional da Força?

PD4: De que modo é que a motivação no trabalho afeta o clima organizacional da Força?

PD5: Qual a perceção do clima organizacional vivido no 2ºBIPara?

1.5. Objetivos

As perguntas apresentadas neste trabalho visam a concretização de determinados objetivos gerais, nomeadamente: identificar os comportamentos de liderança e os métodos de motivação necessários para levar os subordinados a desenvolver tarefas que sejam

relevantes para a criação de um clima organizacional positivo numa força militar; compreender de que forma e em que medida a liderança e a motivação contribuem para o clima organizacional de uma unidade Paraquedista do Exército Português; perceber de que modo os diferentes comportamentos de liderança e métodos de motivação adotados se refletem no clima organizacional.

Por sua vez, dos objetivos gerais decorrem os seguintes objetivos específicos: (1) determinar os comportamentos de liderança mais utilizados pelos comandantes do 2ºBIPara; (2) perceber de que modo os diferentes comportamentos de liderança utilizados se refletem no clima organizacional verificado na unidade; (3) determinar os métodos de motivação mais utilizados pelos Comandantes dos vários escalões do 2ºBIPara; (4) perceber o modo como os diferentes métodos de motivação utilizados se refletem no clima organizacional verificado na unidade; (5) identificar qual a perceção do clima organizacional vivido pela força.

1.6. Hipóteses

Após definir a pergunta de partida da investigação, as perguntas derivadas da investigação e os objetivos da investigação, importa identificar as hipóteses de investigação (H), que materializam uma possível resposta às perguntas formuladas. No final deste trabalho, estas hipóteses de investigação serão confirmadas ou infirmadas.

Desta forma, são hipóteses de investigação deste trabalho as seguintes afirmações:

H1: A perceção do clima organizacional percebida pelos subordinados tem uma abordagem positiva.

H2: Diferentes escalões de comando utilizam diferentes comportamentos de liderança.

H3: Para motivar os subordinados os vários comandantes do 2º BIPara recorrem a punições.

H4: A motivação no trabalho influencia o desenvolvimento de um clima organizacional positivo.

H5: A liderança influencia o desenvolvimento de um clima organizacional positivo.

H6: A liderança influencia a motivação percebida pelos subordinados.

1.7. Síntese Metodológica

Para a elaboração do presente trabalho foi seguida a Norma de Execução Permanente (NEP520/2^a/01JUN13/AM)², respeitando as regras estabelecidas pela mesma. Não obstante todo o detalhe que é especificado pelas regras contidas na NEP nº 520/2^a, da Academia Militar (AM) de 01Jun2013, adicionalmente, foram consultadas outras publicações relativas à escrita de trabalhos científicos.

Este trabalho de investigação divide-se em três grandes fases, englobando, assim, uma primeira fase exploratória, seguida de uma fase analítica e, por fim, uma fase conclusiva, como demonstra a Figura 1.

A aquisição de conhecimentos e competências inerente à fase exploratória passa pela análise documental de artigos nacionais e estrangeiros, diversas publicações de referência de várias áreas do saber, publicações documentos do Exército Português em geral e em particular da Infantaria, revistas científicas, livros e teses de doutoramento. No que diz respeito à fase analítica, a recolha de dados e informações, bem como o seu registo e análise é realizada através da aplicação de um inquérito por questionário e de uma entrevista.

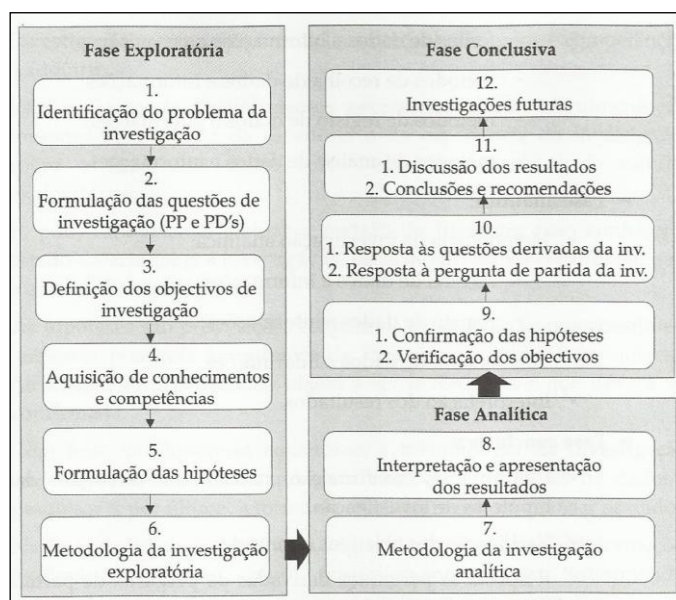


Figura 1: Fases do modelo de investigação.

Fonte: (Sarmiento, 2013, p. 11).

² Norma de Execução Permanente que regula as normas de redação do relatório do TIA de 01 de Junho de 2013 da Academia Militar.

1.8. Síntese dos Capítulos

O presente trabalho divide-se essencialmente em duas partes, uma parte teórica e uma parte prática.

A parte teórica é constituída por quatro capítulos. O Capítulo 1 diz respeito à introdução, na qual se apresenta a problemática da investigação, bem como os seus objetivos. Os restantes três capítulos referem-se à revisão da literatura, na qual são abordadas as teorias existentes acerca da temática, assim como a opinião de diversos autores. Desta forma, o Capítulo 2 diz respeito à liderança, o Capítulo 3 aborda a temática da motivação e o Capítulo 4 fala-nos do clima organizacional.

A parte prática do presente trabalho é constituída pelos três capítulos seguintes. O Capítulo 5 diz respeito à metodologia seguida para a realização deste trabalho. O Capítulo 6 aborda a apresentação, análise e discussão dos resultados e, por fim, o Capítulo 7 conclusões e recomendações, refere como o próprio nome indica, as conclusões do trabalho bem como recomendações para futuras investigações.

Conhecendo assim a estrutura deste trabalho podemos ter uma visão geral consultando a Figura 2.

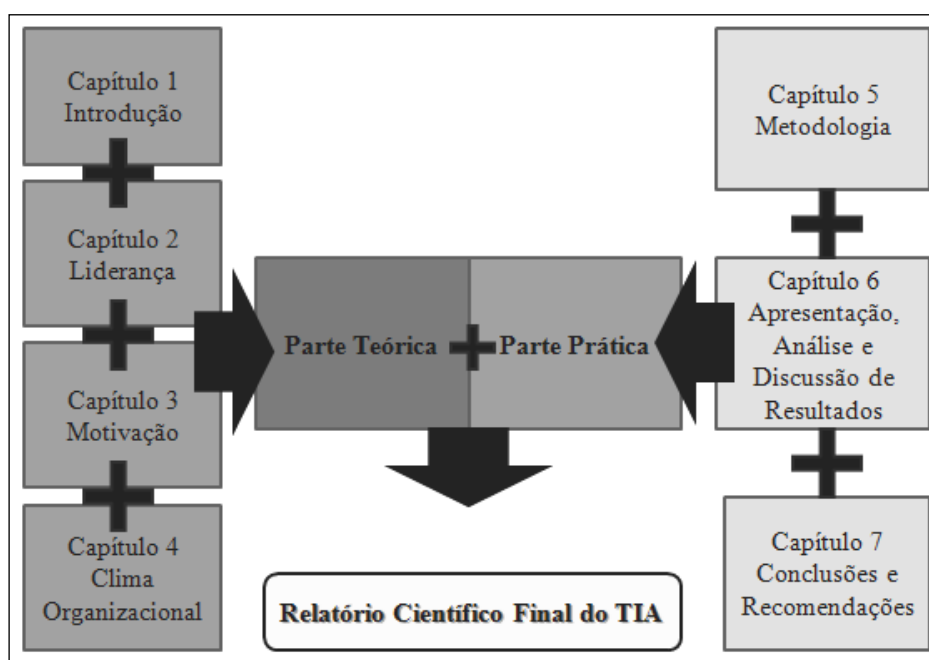


Figura 2: Estrutura do Trabalho de Investigação Aplicada

Capítulo 2

Liderança

2.1. Introdução

Desde os primórdios, o Homem sentiu necessidade de viver em grupo, talvez porque isso lhe proporcionasse, entre outras vantagens, segurança das ameaças externas ao grupo. Desde esse momento, o lugar do líder parece ter despertado o interesse permanente (Bahense, 2003).

Como refere Bahense (2003, p. 6), “A liderança satisfaz o desejo natural de comando³, intrínseco a todo o ser humano, produzindo uma agradável sensação decorrente do poder que lhe é associado. Isto torna o exercício da liderança muito atrativo, ensejando uma permanente disputa para a sua conquista, seja qual for o tipo de grupo social.”

Desta forma ao longo deste capítulo é abordado, na secção dois o conceito de liderança, na secção três a temática do líder militar, na secção quatro uma pequena abordagem às teorias de liderança e na secção cinco a teoria transformacional e transaccional.

2.2. Conceito de Liderança

É difícil encontrar um só conceito de liderança. Após algumas pesquisas, rapidamente se verifica que a tentativa para encontrar uma única definição parece ser infrutífera. A escolha da definição depende dos aspetos metodológicos e substantivos da liderança em que é aplicada (Rouco & Sarmiento, 2010, p. 71).

Segundo Rego (1998) a liderança é um processo de influência através do qual o líder consegue alterar os comportamentos e atitudes dos colaboradores levando-os a

³ O comando é a autoridade que um comandante militar legalmente exerce sobre os seus subordinados de acordo com o seu posto ou função. A arte de comando é o exercício criativo e hábil da autoridade através da tomada de decisão e da liderança (Estado-Maior do Exército, 2012).

comprometerem-se com os objetivos e missão da organização. Chiavenato (2005, p.183) dando ênfase ao processo de comunicação, define liderança como sendo “uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Desta forma, para Rouco & Sarmiento (2012, p. 85) a liderança nas organizações “é o processo de influenciar, para além da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades e objectivos que superem o expectável ou exigido pela função (desempenho extraordinário)”.

Num contexto militar, a definição de liderança não é muito diferente daquele que se encontra noutras organizações. Para o General Vieira (2002, p. 11), “a liderança pode ser definida como um processo de influência do comportamento humano, isto é, motivar indivíduos a adoptar um comportamento que de outro modo eles não adoptariam.” Numa publicação mais recente o Estado-Maior do Exército (EME) (2012, p. 2-23) refere-se à liderança como sendo o “processo de influenciar pessoas com base na partilha de uma finalidade, enquadramento e motivação, contribuindo desta forma para a melhoria da organização no decurso de uma missão.” Numa definição semelhante do Exército Norte-Americano, o *Headquarters Department of the Army* (HDA) (2006, p. 1-2) define liderança como sendo o “processo de influenciar as pessoas, fornecendo propósito, direção e motivação durante uma operação para cumprir a missão e melhorar a organização”.

Em suma, podemos dizer que a liderança é a capacidade de influenciar, ou seja, é a forma como o líder conduz os seus subordinados a realizarem tarefas cruciais para o grupo que ele, por si só não as realizaria.

2.3. O Líder Militar

Não podemos falar de liderança sem falar no líder. O Exército necessita de líderes capazes exercer uma atitude ética e moral, e que conquistem a confiança de todos os seus subordinados. Por outro lado, os valores da nação e do Exército influenciam o carácter do líder e o seu desenvolvimento profissional, incutindo um desejo de adquirir o conhecimento essencial para liderar (Wade, 2009).

O líder na sua função, e em virtude da sua responsabilidade, inspira e influencia os seus subordinados para alcançarem os objetivos da organização. O líder militar não

influencia apenas os seus soldados mas também civis, e pode ser determinante em situações em que é necessária cooperação entre a população e as forças militares (EME, 2012).

Segundo o HDA (2006) o líder é a pessoa ou indivíduo que por força do papel assumido ou responsabilidades assumidas, inspira e influencia as pessoas a realizarem metas organizacionais. Desta forma, os líderes motivam as pessoas, dentro e fora da cadeia de comando, para atingir os objetivos da organização.

Assim, o líder cria condições para que os seus seguidores ou colaboradores se transcendam, independentemente da atividade em que estão envolvidos (Luís, s.d.).

Os papéis e funções do líder militar aplicam-se a três níveis de liderança interrelacionados: liderança direta, liderança organizacional e liderança estratégica, como demonstra a Figura 3. O líder direto trabalha com os seus subordinados cara a cara individualmente e influencia a organização de forma indireta através dos seus subordinados. São exemplos de líderes diretos os comandantes de esquadra até comandantes de companhia. Os líderes organizacionais influenciam um vasto número de subordinados que se organizam em diferentes níveis (líderes diretos) e, nesse sentido, dispõem de equipas (Estado-Maior) que os auxiliam na liderança dos subordinados e na gestão dos recursos da organização. Os líderes estratégicos exercem liderança direta sobre os líderes organizacionais. Estes líderes estabelecem a estrutura da força, alocam recursos, comunicam a visão estratégica dos seus comandos e do Exército como um todo para as suas futuras missões (Wade, 2009).



Figura 3: Níveis de Liderança Militar.

Fonte: Adaptado de Wade (2009).

2.4. Teorias de Liderança

A literatura demonstra que existem várias teorias e abordagens ao tema Liderança. Northouse *in* Vedovello, (2012) efetuou uma revisão de vários estudos e demonstrou que existe uma grande variedade de abordagens teóricas para explicar a complexidade do processo de liderança.

Para explicar o processo de evolução das teorias de liderança Crainer *in* Vedovello (2012) categoriza as teorias de liderança em nove:

1. No final do século XIX, inícios do século XX, a teoria predominante era a teoria do Grande Homem que defende que o líder nasce com habilidades de liderança inatas.
2. A teoria dos Traços procura identificar os traços de personalidade dos grandes líderes para proporcionar o desenvolvimento das demais lideranças.
3. A teoria do Poder e Influência tem como premissa que todos os caminhos vão de encontro ao líder, negando o papel dos seguidores e da cultura organizacional.
4. A teoria Behaviorista realça os comportamentos do líder com o grupo e não as suas características.
5. A teoria da Situação defende que a liderança varia com a situação em jogo e que cada situação exige diferentes formas de liderança.
6. A teoria de Contingência procura encontrar as variáveis associadas à circunstância e identificar os estilos mais adequados a cada situação.
7. A teoria Transacional demonstra o relacionamento entre líderes e seguidores. Esta analisa os ganhos mútuos em que o líder recompensa e oferece recursos em troca de um bom desempenho.
8. A teoria da Atribuição atribui uma grande importância aos colaboradores valorizando e motivando os mesmos.
9. A teoria Transformacional baseia-se no relacionamento entre líder e seguidores com base na motivação e valores éticos atendendo individualmente às necessidades de cada seguidor.

2.5. Teoria Transformacional e Transacional

Para Bass in Rosinha (2009), os líderes transformacionais são agentes da mudança, incentivam e transformam os comportamentos, crenças e motivos dos seguidores, tornando-os conscientes das suas necessidades. Assim, a liderança transformacional leva tanto o líder como os seguidores a olhar para os interesses do grupo deixando de parte os seus próprios interesses (Bass, 1990).

A liderança Transformacional é baseada em valores, é um processo através do qual os líderes fomentam o empenho dos seguidores e os induzem a ultrapassar os seus autointeresses. A liderança Transformacional alcança níveis superiores de moralidade e motivação (Rego & Cunha, 2003). O estilo de liderança transformacional provoca o esforço e o empenho de cada um dos seguidores, abordando as suas emoções, valores, motivações e necessidades individuais por forma a alcançar níveis satisfatórios de realização pessoal e satisfação com a organização (Ivey, Theresa & Kline, 2010).

Por outro lado, os líderes transacionais clarificam o papel e os requisitos da função de cada um dos colaboradores e fornecem recompensas que podem ser positivas ou negativas de acordo com o desempenho dos colaboradores (Bass, 1985a). Desta forma, o estilo de liderança transacional é caracteristicamente mais estruturado e com base na punição/recompensa (Ivey, Theresa & Kline, 2010).

No entanto, os líderes transformacionais utilizam formas de influência com um cariz de ordem superior em comparação com os líderes transacionais. Por isso, os líderes transformacionais procuram não reagir aos problemas de imediato e por si sós, procuram encontrar uma forma de colaborar na construção de um objetivo comum (Rosinha & Duarte, 2010).

O Quadro 1 refere as características de um líder transformacional e de um líder transacional baseadas em vários estudos e pesquisas (Bass, 1990).

Apesar da diferença dos conceitos, os melhores líderes possuem ambas as características (Rosinha, 2009). É de salientar que “o processo transacional assente na clarificação do que é necessário fazer para a obtenção da recompensa, não deixa de ser visto como uma componente essencial de liderança. Os dois processos de liderança não são antagónicos mas complementares” (Rosinha, 2009, p. 66).

Quadro 1: Características de um líder transformacional e de um líder transacional.

Fonte: Adaptado de Bass (1990).

Líder Transformacional	
Influência Idealizada:	Fornece visão e sentido de missão, instila o orgulho, ganha respeito e confiança.
Motivação Inspiracional:	Comunica grandes expectativas, utiliza símbolos para concentrar esforços, expressa finalidades importantes de forma simples.
Estimulação Intelectual:	Promove inteligência, racionalidade e resolução de problemas.
Consideração Individualizada:	Dá atenção pessoal, trata cada seguidor individualmente.
Líder Transacional	
Recompensa Contingente:	Há troca de recompensas por esforço, promete recompensas para o bom desempenho, reconhece realizações.
Gestão pela Exceção ativa:	O líder procura por desvios às regras e normas, leva a cabo ações corretivas.
Gestão pela Exceção passiva:	Só intervém se as normas não são cumpridas.
Laissez-Faire:	Abdica de responsabilidades, evita tomar decisões.

Bass (1985a) demonstra que o líder pode utilizar ambos os conceitos de liderança em diferentes situações. A liderança transformacional em períodos de mudança e de evolução e, por outro lado a liderança transacional em ambientes mais estáveis, sem grande necessidade de mudança. Demonstra também que o uso da liderança transacional é essencial para uma liderança eficaz, aumentando os efeitos da liderança transformacional como demonstra a Figura 4.

Através da análise da Figura 4 verifica-se que os líderes transacionais com o seu sistema de recompensar o contingente e com a gestão pela exceção ativa e passiva, conseguem alcançar o desempenho esperado. No entanto quando há uma interação com a liderança transformacional (influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação

intelectual e consideração individualizada) verifica-se uma intensificação da motivação, o que leva a um desempenho extraordinário para além das expectativas.

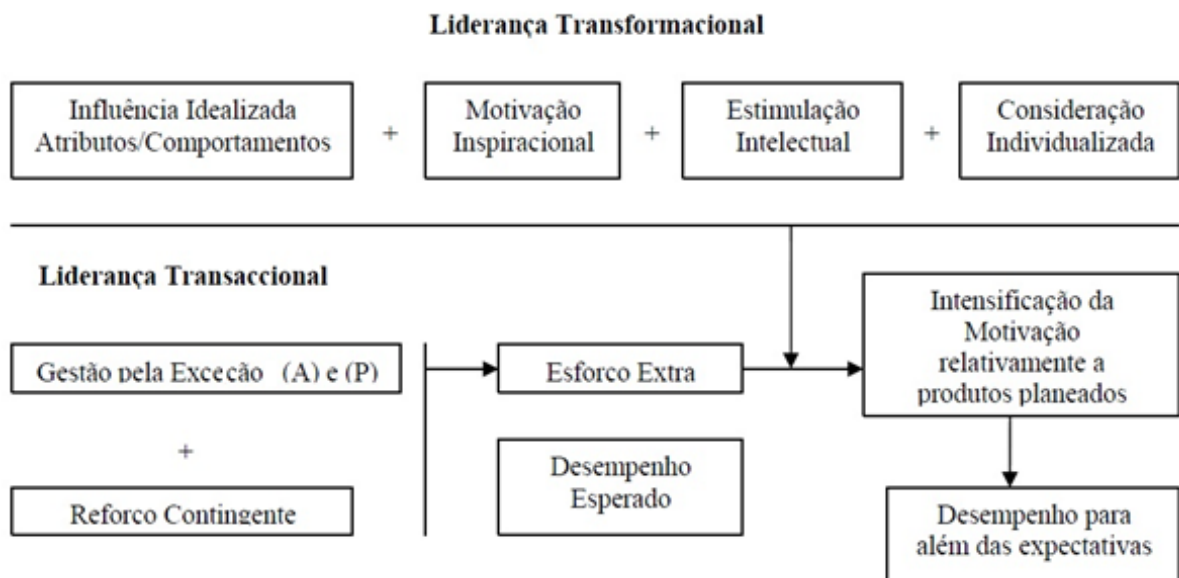


Figura 4: Acréscimo da Liderança Transaccional através da Liderança Transaccional.

Fonte: Adaptado de Bass & Avolio, (2004).

Dentro das organizações militares verificou-se um grande interesse por este paradigma da liderança mesmo antes de formalmente concetualizado, quando se descobriu que os líderes transformacionais levavam os subordinados a exceder o desempenho esperado (Bass, 1996 *in* Rosinha, 2009).

Vários estudos têm sido desenvolvidos no meio militar por forma a verificar o impacto da liderança transformacional e transaccional. São exemplo disso, estudos realizados no Exército, Marinha e Força Aérea Americana, no Exército Britânico, Exército Canadiano e nos Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa (Bass, 1990; Carrilho, 2003; Ivey, Theresa, & Kline, 2010).

Os estudos desenvolvidos por Bass (1985b) no meio militar demonstram que os líderes transformacionais alcançam uma liderança eficaz e conseguem resultados extraordinários, isto é, para além daquilo que é espetável, tal como acontece com outras organizações não militares. No entanto, no estudo realizado por Carrilho (2003), nos Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa, demonstra que os líderes de topo utilizam preferencialmente uma liderança transaccional contrária às teorias de Bass.

Capítulo 3

Motivação

3.1. Introdução

As organizações procuram encontrar argumentos que rentabilizem a produtividade e o desenvolvimento organizacional. Deste modo, enfrentam uma necessidade crescente de identificar nos seus recursos humanos, aqueles que desenvolvem maiores índices de motivação e, conseqüentemente, aqueles que respondem de forma mais eficaz face aos indicadores do clima organizacional (Ferreira, Diogo, Ferreira, & Valente, 2006). Por outro lado, os colaboradores e os seus comportamentos são os pilares básicos que caracterizam e definem as organizações. Desta forma os colaboradores e os seus comportamentos encontram-se relacionados e potenciados pela motivação (Leitão & Rosinha, 2007).

Conhecendo assim a problemática da motivação, ao longo deste capítulo é abordado na primeira secção o conceito de motivação, na segunda secção a motivação com a organização do trabalho, na terceira secção a motivação de realização e poder, na quarta secção motivação para o desempenho e por fim, na quinta secção a motivação para o envolvimento.

3.2. Motivação

A palavra motivação, surge da expressão latina *movere*, o que significa mover. A separação da palavra, em *motiv* e *ação*, significa motivo para a ação, ou seja, uma inclinação para a ação, que tem origem num motivo/necessidade (Ramos, 2009).

Podemos então definir motivação como “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma determinada meta” (Chiavenato, 2004, p.230).

Para Leitão e Rosinha (2007, p. 103) a motivação pode ser definida como “a força interior que parte do próprio sujeito e o impulsiona a dirigir a sua conduta para a consecução de determinados objetivos”.

Desta forma verifica-se que a motivação está quase sempre relacionada com o esforço em relação a um objetivo. O processo da motivação inicia com uma carência fisiológica, psicológica ou necessidade que determina um dado comportamento ou um impulso orientado para um objetivo ou incentivo. Para compreender o processo de motivação é importante perceber que este reside no significado e no relacionamento entre necessidades, impulsos e incentivos (Chiavenato, 2004).

Como já foi referido anteriormente as organizações procuram ter os seus colaboradores motivados para o trabalho. Desta forma, no contexto organizacional, o comportamento humano é motivado por um conjunto de necessidades variáveis e em constante evolução (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001).

Os estudos realizados sobre motivação no trabalho consideram as condições de trabalho responsáveis pelos objetivos, pela qualidade e pela intensidade do comportamento no trabalho (Ferreira et.al, 2006). Por outro lado, a realização pessoal, o êxito, o reconhecimento, a oportunidade de aprender e a possibilidade de progredir na carreira são fatores motivacionais que devem ser tomados em conta. Outros fatores que influenciam diretamente a motivação e as prestações são as remunerações, prémios e promoções. Contudo, não devem ser utilizados de forma abusiva pois podem promover o descuido no cumprimento das funções (Ferreira, Marques, Caetano, Rasquilha & Rodrigues, 2011).

3.3. Motivação com a organização do trabalho

A motivação no local de trabalho é afetada pelo estado psicológico associado à aquisição de conhecimentos, aumento de responsabilidade e conhecimento dos resultados (Hackman & Oldham, 1980 *apud* Ferreira, Diogo, Ferreira, & Valente, 2006). Segundo estes autores, existem cinco características associadas ao trabalho que influenciam o desempenho e a motivação dos colaboradores, sendo elas: (1) variedade de funções; (2) identidade; (3) significado das tarefas; (4) autonomia e (5) *feedback*.

A variedade de funções está associada à diversidade e é contrária à monotonia. A identidade está relacionada com a capacidade que as pessoas têm de se identificarem com

as funções, ou seja, associarem os seus conhecimentos ao desempenho laboral. O significado resulta da compreensão do porquê da sua função. (Ferreira & Martinez, 2008). Por outro lado, a variedade de funções, a identidade e o significado das tarefas são características que estão relacionadas com a importância atribuída às tarefas, bem como para uma maior satisfação no trabalho através da motivação intrínseca⁴. (Ferreira et al., 2006).

A autonomia surge quando os colaboradores podem manifestar a sua opinião e darem sugestões para o desempenho das suas funções, dando ênfase ao caráter ativo e independente dos colaboradores (Ferreira & Martinez, 2008). Assim, quando os trabalhos permitem alguma autonomia, os colaboradores relacionam o seu desempenho com os seus esforços e decisões, na medida em que o colaborador sente mais responsabilidade pelo seu trabalho e função (Ferreira et al., 2006). Não menos importante, o *feedback* surge das respostas que os colaboradores recebem de acordo com seu desempenho no trabalho (Ferreira & Martinez, 2008).

3.4. Motivação de realização e poder

De acordo com a teoria das necessidades de David McClelland (1987) in Ferreira et al., 2006). existem três necessidades básicas que motivam as pessoas para o desempenho, são elas: a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação.

Cada indivíduo formula uma hierarquização por ordem de importância e prioridade para cada necessidade. De acordo com essa hierarquia podem ser definidos os motivos dominantes de cada colaborador (Ferreira & Martinez, 2008).

A necessidade de realização pode ser definida como um impulso de realização em direção a um conjunto de padrões, onde está inserido o desejo de ser excelente e o desejo de ser bem sucedido em situações de competição. Para McClelland (1987) in Ferreira et al. (2006) os indivíduos com estas necessidades gostam de assumir responsabilidades e procurar soluções para os problemas. Procuram ainda propor objetivos exigentes e assumir os riscos calculados valorizando o *feedback* do seu desempenho. Ferreira e Martinez (2008) acrescentam ainda que os indivíduos com a necessidade de realização respondem

⁴ A motivação intrínseca é definida como uma necessidade inata dos organismos para a competência e para a autodeterminação. É também chamada de motivação pessoal ou inconsciente.

positivamente à competição sendo muitas vezes os próprios a tomar a iniciativa de trabalharem isolados.

A necessidade de afiliação está relacionada com a necessidade de ter amigos, de ser aceito no grupo e trabalhar num ambiente de cooperação. Desta forma a necessidade de afiliação prende-se essencialmente com a necessidade de manter relações afetuosas com os outros indivíduos. Segundo McClelland (1992) in Ferreira et al. (2006) os indivíduos com esta necessidade possuem um desejo forte de aprovação e confiança por parte dos outros, preferindo trabalhar num ambiente de cooperação do que num ambiente de competição.

Em 1975, David McClelland in Ferreira et al. (2006) relaciona a necessidade de poder com o desejo de influenciar e controlar o comportamento dos outros, sendo a maior fonte de motivação o prestígio e o desejo de ganhar influência sobre os outros. Normalmente, os indivíduos com esta necessidade assumem espontaneamente posições de liderança, na procura de prestígio e reconhecimento, assumindo assim o risco no processo de tomada de decisão.

3.5. Motivação para o desempenho

A teoria do *Goal Setting* de Locke in Ferreira et al. (2006) consiste em estabelecer objetivos e fixar um padrão ou meta orientadora para a ação. Neste sentido a teoria estabelece uma das técnicas motivacionais mais simples e eficazes

A motivação no trabalho é mediada pela existência de objetivos. O estabelecimento de objetivos aumenta a motivação e o desempenho dos colaboradores (Ferreira & Martinez, 2008).

Os colaboradores de uma dada organização comparam o seu desempenho com os objetivos. Desta forma, auto-avaliações positivas melhoram a auto-eficácia e reforçam a motivação, por outro lado, auto-avaliações discrepantes entre objetivos e desempenho levam à insatisfação. Para os objetivos funcionarem têm de ser específicos e permitir um bom desempenho para o aumento de auto-eficácia e da motivação (Ferreira et al. 2006).

Os objetivos devem ter um grau de dificuldade considerável, por forma a garantir algum esforço por parte dos colaboradores, mas que não sejam difíceis de atingir. Devem então, manter os colaboradores, focados no objetivo por forma a desenvolverem o seu esforço na concretização desses mesmos objetivos (Ferreira et al. 2006).

3.6. Motivação para o envolvimento

No que diz respeito ao envolvimento organizacional destaca-se o modelo de conceptualização do compromisso organizacional de Allen e Meyer *in* Ferreira et al. (2006). Este modelo reúne três correntes sendo conhecidas como as dimensões afetiva, instrumental e normativa.

Segundo os autores deste modelo, a abordagem afetiva defende “uma forte crença na aceitação dos valores e objetivos da organização” (Ferreira & Martinez, 2008, p. 110). Desta forma, os colaboradores estarão dispostos a desenvolver um esforço considerável em prol da organização por forma a demonstrar o seu desejo em pertencer à organização (Ferreira et al., 2006).

A abordagem instrumental centra-se na importância das questões sociológicas (Ferreira & Martinez, 2008). Allen e Meyer (1991) *in* Ferreira et al. (2006) reforçam que os colaboradores permanecem na organização pela avaliação dos custos benefícios que estão associados à sua saída da empresa.

De acordo com a abordagem normativa as pessoas comprometidas exibem certos comportamentos porque acreditam que é o moralmente correto (Ferreira & Martinez, 2008). A sua perceção de uma ação correta ou incorreta dentro da organização depende daquilo que são os padrões definidos pela organização (Ferreira et al., 2006).

O envolvimento torna-se assim um fator importante naquilo que é a motivação no trabalho de cada um dos colaboradores de uma organização.

Capítulo 4

Clima Organizacional

4.1. Introdução

A literatura existente sobre o clima organizacional refere a sua aplicação aos mais variados contextos (industrial, escolar, militar, hospitalar) e a sua ligação com numerosas variáveis organizacionais (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

O termo de clima organizacional pode ser relativamente recente mas o seu conceito não o é. Um contemporâneo de Sun Tzu⁵ disse, há mais de dois mil anos atrás, que “ se as pessoas são bem tratadas, servirão o líder com agrado”. Desta forma pode argumentar-se que ele estava a descrever um aspeto do clima organizacional (relações interpessoais), dando uma abordagem positiva à liderança e aos relacionamentos interpessoais (Crain & Brace, 1992).

Neste sentido, ao longo deste capítulo é abordado na secção dois o conceito de clima organizacional, a sua importância bem como a sua aplicação no meio militar, na secção três são expostas as diferenças e semelhanças entre a cultura e o clima organizacional, e por fim na secção quatro é abordada a relação entre a liderança, a motivação e o clima organizacional.

4.2. Clima Organizacional

A noção de clima organizacional assume que o todo obtido pelas percepções individuais dos trabalhadores representa mais do que uma simples soma dos seus elementos (Ferreira & Martinez, 2008). Desta forma, o clima organizacional é definido

⁵ Sun Tzu (544 a.C. - 496 a.C.) foi um general, estrategista e filósofo chinês, conhecido pela sua célebre obra “A Arte da Guerra”.

pela percepção coletiva de um conjunto de aspetos internos da organização, que são vividos e descritos pelos membros dessa organização (Mylle, 1999).

O clima organizacional é uma percepção comum do que é a organização, em termos do que são práticas, políticas, procedimentos, rotinas, recompensas e comportamentos dentro das unidades organizacionais formais (Bowen & Ostroff, 2004 *in* Permarupan, Al-Mamun, Saufi & Zainol, 2013).

Numa outra definição, o clima organizacional é definido como um conjunto relativamente estável de percepções dos funcionários da organização acerca do ambiente interno que influencia o seu comportamento (Dinu, 2013).

Podemos então dizer que o clima organizacional resulta da apreciação dos atributos organizacionais, das representações cognitivas e das percepções dos colaboradores, bem como da informação e da comunicação existente entre os diversos membros organizacionais. Neste âmbito o clima centra-se essencialmente na interação dos indivíduos em contexto organizacional, através de processos políticos, relações de poder e dinâmicas grupais (Neves, 2000).

Todas as ideias partem do princípio que o clima organizacional é uma variável de percepção multidimensional. No entanto, devido à especificidade das organizações, torna-se difícil encontrar uma estrutura fatorial consensual. (Ferreira & Martinez, 2008). Também Schneider e colaboradores (2000) *in* Ferreira & Martinez (2008) consideram que se torna difícil uma operacionalização em termos teóricos que resulte num modelo que seja abrangente a todas as organizações.

No processo diagnóstico, cabe então ao técnico a adoção dos melhores modelos, sendo que não existe um questionário universal que sirva todas as instituições. Por isso mesmo, deve procurar-se encontrar itens que, de alguma forma, encontrem um consenso entre os objetivos do diagnóstico e as diversas facetas do clima organizacional (Ferreira & Martinez, 2008).

Desta forma, de entre muitas outras, as dimensões do clima organizacional podem ser relação com as chefias, relação entre pares, processo de comunicação, relação com a função, perspectivas de carreira e remuneração (Craig & Brace, 1992; Ferreira & Martinez, 2008; Dinu, 2013). Sendo o clima avaliado por várias características organizacionais estas podem ser entre outras, os equipamentos e o seu nível de sofisticação tecnológica, mas os

valores, regras, tomada de decisão e comportamentos humanos também o são (Mylle, 1999).

O clima organizacional é importante hoje em dia em todas organizações civis e militares (Craig & Brace, 1992). Nas forças armadas da Bélgica, no Exército Canadano e no Exército Norte-Americano o clima organizacional é um conceito importante na gestão e liderança de uma unidade (Craig & Brace, 1992; Mylle, 1999; Johnston, Bradley, Charbonneau, & Campbell, 2003). Portanto, é importante que o comandante tenha um instrumento para determinar periodicamente o clima organizacional vivido na sua unidade (Mylle, 1999; Wade, 2009).

As conclusões retiradas da determinação do clima organizacional, servem para realizar possíveis intervenções para manter a qualidade e eficácia do Exército (Johnston et al., 2003).

4.3. A Cultura e o Clima Organizacional

A literatura sugere que a cultura organizacional e o clima organizacional são constructos separados, mas relacionados. Comparando o clima organizacional com a cultura organizacional, a cultura é mais complexa, difícil de avaliar e resistente à mudança. (Johnston et al., 2003).

O clima organizacional e a cultura organizacional descrevem o ambiente em que um líder desempenha as suas funções. No entanto, enquanto o clima reflete o que os indivíduos pensam e sentem, relativamente à sua organização no momento presente, a cultura consiste no conjunto de atitudes valores, práticas e objetivos partilhados que caracterizam a instituição ao longo do tempo. Com efeito, a cultura encontra-se profundamente enraizada em crenças, costumes e práticas há muito vigentes (Wade, 2009).

Outros autores referem que existem pontos em comum entre os dois constructos, no entanto a discordia reside no nível de análise. Enquanto que a cultura reenvia para raízes mais profundas e uma análise exaustiva, o que presuppõe uma análise qualitativa, o clima como reside da percepção dos trabalhadores num dado momento reflete um conceito mais acessível, por isso pode ser abordado por métodos quantitativos utilizando escalas e instrumentos de medida (Ferreira & Martinez, 2008).

No que diz respeito ao Exército a cultura refere-se ao ambiente como instituição e das grandes subunidades nele existente. Desta forma, ao passo que os líderes estratégicos preservam a cultura institucional do Exército, os líderes diretos e organizacionais moldam o ambiente das unidades e organizações que diz respeito ao clima organizacional vivido (Wade, 2009).

4.4. Relação entre Liderança, Motivação e Clima Organizacional

O líder é responsável por construir um clima organizacional positivo e ético com as suas decisões, recompensas e comportamentos consistentes com os valores da organização. Desta forma, os seus comportamentos têm um impacto significativamente positivo no clima organizacional (Wade, 2009).

A existência de um clima organizacional positivo não garante por si só uma organização eficaz. É então necessário criar mecanismos de motivação e de cooperação entre trabalhadores proporcionando uma maior satisfação e desempenho, e consequentemente um clima organizacional positivo (Dinu, 2013). Desta forma, as investigações realizadas em organizações militares e governamentais indicam que um clima positivo leva a que os trabalhadores se sintam bem consigo próprios, se sintam mais motivados, tenham um maior compromisso com as suas funções e produzam um trabalho de maior qualidade. Assim, quando os líderes promovem um clima positivo os seus subordinados respondem de acordo com a sua perceção do clima organizacional (Wade, 2009).

Vários estudos realizados nesta área demonstram que existem relações entre estes constructos. Estudos realizados por Vedovello (2012) demonstram que a liderança se relaciona com os fatores do clima organizacional.

Estudos recentes afirmaram que as perceções de clima organizacional são diretamente influenciadas pelos líderes transformacionais, acima de tudo pelo seu envolvimento (Guerra, 2012).

Com o estudo levado a cabo por McMurray, Sarros e Islam (2009) *in* Guerra (2012), associaram-se as variáveis liderança e clima organizacional e conclui-se que estas estão associadas de forma significativa tendo a liderança um impacto positivo no clima organizacional.

Capítulo 5

Metodologia

5.1. Introdução

É extremamente importante fazer a ligação entre a parte teórica e a parte prática de um trabalho de investigação. Os Capítulos anteriores dizem respeito à parte teórica e os Capítulos que se seguem dizem respeito à parte prática.

A parte teórica tem como objetivo enquadrar e definir a problemática do tema bem como fundamentar teoricamente, com base na literatura existente, a importância da liderança e da motivação bem como a sua influência no clima organizacional. A parte prática tem como objetivo encontrar resposta para as perguntas formuladas no início da investigação, bem como confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação.

No presente Capítulo são abordadas as técnicas, os métodos e os procedimentos adotados para a obtenção dos resultados encontrados.

5.2. Método de Abordagem ao Problema

Segundo Sarmiento (2013) há mais do que um método de investigação⁶ para dar resposta às perguntas de investigação, sendo que numa investigação podem ser utilizados vários métodos. A conjugação de vários métodos permite assim a junção da informação obtida pelos mesmos, dando assim mais consistência às respostas das perguntas de investigação.

Desta forma foram utilizados os seguintes métodos:

⁶ “Investigação pode definir-se como sendo o diagnóstico das necessidades de informação e seleção das variáveis relevantes sobre as quais se irão recolher, registar e analisar informações válidas e fiáveis.” (Sarmiento, 2013, p. 3).

1. Por observação direta⁷, permitindo observar e vivenciar aspetos fundamentais para o trabalho;
2. Análise documental com a qual se pretende dar sustentação teórica ao tema, bem como encontrar as respostas às perguntas de investigação;
3. O método inquisitivo, através da aplicação de inquérito por questionário e entrevistas, com o objetivo de recolher dados e informações para responder às perguntas de investigação.

5.3. Técnicas, Procedimentos e Meios Utilizados

O método inquisitivo pauta por ser um método de observação indireta com base no interrogatório escrito ou oral (Sarmiento, 2013). Daqui resultam dois instrumentos de recolha de dados: o inquérito por questionário e a entrevista. Estes dois instrumentos proporcionam diferentes abordagens na recolha da informação.

O inquérito por questionário utilizado obedece ao método de resposta fechada, uma vez que limita a resposta do inquirido. Assim, é considerado um método quantitativo no que diz respeito à recolha dos dados, uma vez que permite quantificar um enorme conjunto de dados, bem como possibilita proceder a uma enorme panóplia de correlações chegando assim a algumas conclusões (Quivy & Campenhout, 2008).

Por outro lado, a entrevista é um método de resposta aberta, uma vez que permite ao entrevistado liberdade de resposta. No entanto, cabe ao entrevistador orientar o discurso do entrevistado para as respostas pretendidas. É considerado um método qualitativo dado que a resposta ganha um carácter subjetivo permitindo um maior profundidade dos elementos em análise em detrimento dos resultados.

5.3.1. Inquérito por Questionário

O inquérito por questionário permite a recolha de uma grande quantidade de dados, os quais após serem introduzidos numa base de dados e tratados, através do método

⁷ “É o método por excelência quando se pretende recolher informação genuína e sem quaisquer distorções” (Ferreira & Martinez, 2008).

estatístico, econométrico ou de investigação operacional, originam resultados que visam a verificação das hipóteses (Sarmiento, 2013).

O inquérito utilizado é composto por duas partes como demonstra o Apêndice A. A primeira parte diz respeito à caracterização sociodemográfica e a segunda parte à percepção do clima organizacional, à motivação no trabalho e à liderança exercida pelos comandantes dos vários escalões do 2ºBIPara.

No que diz respeito à construção do questionário, a segunda parte do inquérito é baseada nas teorias apresentadas nos Capítulos 2, 3 e 4. Assim, as questões de liderança são idealizadas de acordo a teoria transformacional e transaccional. As questões relativas à motivação no trabalho são construídas de acordo com as teorias da motivação para o envolvimento, da motivação para o desempenho, da motivação de realização e poder, e da motivação da organização do trabalho. No que diz respeito ao clima organizacional as questões foram idealizadas de acordo com os vários constructos do mesmo: relações interpessoais, relação com as chefias, processo de comunicação, perspectivas de carreira e relação com a função.

Para a elaboração deste inquérito foi utilizada uma escala tipo Likert⁸ de 1 a 7, tendo assim o inquirido sete possibilidades de resposta: Discordo totalmente, Discordo muito, Discordo, Nem concordo/ Nem discordo, Concordo, Concordo muito e Concordo totalmente.

Este questionário foi validado por uma comissão científica. O pré-teste foi efetuado a quatro elementos da amostra, tendo respondido ao inquérito no âmbito do pré-teste, um Capitão, um Tenente, um 1º Sargento e um Soldado. Do pré-teste não resultaram alterações ao questionário.

O inquérito por questionário foi aplicado pessoalmente sobre forma de administração direta⁹ a 162 militares de um universo de 282 militares do 2ºBIPara, no dia 13 de Março de 2014. A população alvo foi determinada de acordo com a representatividade da subunidade, como demonstra o Apêndice C. A aplicação do inquérito decorreu segundo o princípio da amostra aleatória por forma a garantir que todos os

⁸ A escala de Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião. Este tipo de escala foi desenvolvido por Rensis Likert em 1932.

⁹ Quando é o próprio inquirido que preenche as respostas (Quivy & Campenhout, 2008).

membros da unidade tenham as mesmas hipóteses de serem integrados na amostra, evitando qualquer tentativa de seleção dos inquiridos.

As respostas recolhidas foram sujeitas a uma análise estatística descritiva.

5.3.2. Entrevista

A entrevista é um dos métodos mais utilizados no diagnóstico organizacional e é um dos procedimentos mais válidos para aceder à informação (Ferreira & Martinez, 2008). A entrevista baseia-se no processo de comunicação e de interação humana permitindo assim ao investigador retirar da entrevista informação e elementos de reflexão muito ricos (Quivy & Campenhout, 2008).

Foi elaborado um guião de entrevista composto por 6 questões, como demonstra o Apêndice B, possibilitando assim realizar entrevistas estruturadas, com vista a obter informação relevante para responder às perguntas de investigação.

As entrevistas foram realizadas presencialmente entre o período de 11 a 14 de março de 2014. No início da realização de cada entrevista foi pedida autorização para a gravação das mesmas e posteriormente foram transcritas para uma melhor e mais fácil análise de conteúdo.

Por limitação da atribuição de um terço ao conjunto dos Anexos e Apêndice segundo as normas de redação da Academia Militar, a transcrição das entrevistas completas não foi anexada ao TIA. Desta forma, foram realizadas sínteses das respostas às entrevistas, que podem ser consultadas nos Apêndice F.

5.4. Procedimento de Recolha de Dados e Análise

Como já foi referido anteriormente os dados foram recolhidos de duas formas: através de um inquérito por questionário e de uma entrevista.

Depois de construídos, validados e Pré-testados os instrumentos de recolha de informação, o autor deslocou-se ao RI10 (São Jacinto, Aveiro) onde se encontra inserido o 2ºBIPara por forma a poder recolher os dados necessário à investigação. Desta forma, foram realizadas e gravadas seis entrevistas presenciais a Oficiais comandantes dos vários

escalões do 2º BIPara. Foram então entrevistados 1 Tenente-Coronel, (comandante (Cmndt) do 2º BIPara), 3 Capitães (Cmndts de Companhia), e 2 Tenentes, (Cmndts de Pelotão).

De seguida foi aplicado pessoalmente o inquérito por questionário sobre a forma de administração direta e posteriormente foram analisados os dados recolhidos.

No que diz respeito às entrevistas optou-se por uma análise comparativa das respostas obtidas pelos vários entrevistados, enquanto que, no que diz respeito ao inquérito por questionário optou-se por uma análise estatística descritiva dos dados obtidos.

Com estes procedimentos pretende-se dar sustentabilidade às conclusões e dar respostas às perguntas de investigação.

5.5. Materiais e Instrumentos Utilizados

Os materiais e instrumentos utilizados têm uma grande importância na investigação uma vez que auxiliam o autor quer na pesquisa de campo, quer no tratamento e bem como na análise dos resultados obtidos pelos instrumentos de recolha de dados.

Como já foi referido, para a realização da revisão da literatura foram utilizados vários livros, revistas científicas e teses de doutoramento disponíveis em bibliotecas, bem como artigos nacionais e estrangeiros, diversas publicações de referência de várias áreas do saber, publicações e documentos do Exército Português em geral e em particular da Infantaria.

Para a redação escrita do TIA, do guião da entrevista e dos inquéritos por questionário, e para os demais documentos de apoio realizados foram utilizados o *Microsoft Office, Word*. Para a realização de Tabelas e dos Gráficos foi utilizado o *Microsoft Office, Excel*.

A *internet* demonstrou também ser um excelente meio de comunicação para manter o contacto com as demais entidades intervenientes neste trabalho de investigação.

No que diz respeito ao tratamento e à análise dos dados recolhidos pelo inquérito por questionário foi utilizado o programa *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versão nº 17.

Capítulo 6

Apresentação, Análise e Discussão dos Resultado

6.1. Introdução

Ao longo deste Capítulo é desenvolvido o estudo empírico deste trabalho de investigação. Deste modo, são apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos pelo inquérito por questionário e pelas várias entrevistas.

A análise do inquérito por questionário e das entrevistas são fundamentais para obter resultados cujo objetivo é dar resposta as perguntas de investigação.

No que diz respeito à análise das entrevistas foi feita inicialmente com base numa análise qualitativa com vista a encontrar respostas com itens semelhantes para calcular posteriormente a sua frequência.

O tratamento dos dados obtidos pelo inquérito foi feito através do SPSS e para uma melhor visualização dos resultados obtidos foram construídos algumas Tabelas e Gráficos em *Excel*.

6.2. Análise das entrevistas

Na presente seção são apresentados os resultados obtidos das seis entrevistas efetuadas ao Comandante do 2ºBIPara e aos comandantes de algumas subunidades do 2ºBIPara, com base no guião da entrevista, que se encontra no Apêndice B. Desta forma, para poder atingir o objetivo deste trabalho apenas são apresentadas as partes relevantes das entrevistas efetuadas por forma a obter resposta às perguntas de investigação.

Sarmento (2013) propõe as seguintes fases para a realização da análise de conteúdo: leitura vertical de todas as entrevistas; leitura horizontal das respostas das entrevistas; diferenciação dos segmentos de texto; identificação das unidades de contexto por questão e

posterior comparação; elaboração da matriz das unidades de contexto e de registo por questão; codificação das unidades de registo; construção da matriz de análise de conteúdo por questão, e por último elaboração das conclusões de cada questão.

6.2.1. Caracterização dos entrevistados

Foram efetuadas seis entrevistas ao Comandante do 2ºBIPara e das respetivas subunidades do 2ºBIPara. No Quadro 2, podemos ver a caracterização sociodemográfica dos entrevistados.

Quadro 2: Dados sociodemográficos dos entrevistados.

Entrevista (E)	Posto	Nome	Função	Idade	Anos de serviço
E1	Tenente	Hélder Emanuel Teixeira Guedes de Vasconcelos	Cmdt de Pelotão	29	10
E2	Capitão	Hilário Diogo da Silva Costa	Cmdt de Companhia	30	15
E3	Capitão	Rui Miguel Coelho Borges	Cmdt de Companhia	33	15
E4	Capitão	Nuno Alexandre Férrer Morgado	Cmdt de Companhia	33	12
E5	Tenente	Pedro Daniel de Barros Gonçalves Menezes	Cmdt de Pelotão	26	8
E6	Tenente-Coronel	Francisco Manuel de Almeida de Sousa	Cmdt de Batalhão	46	26

6.2.2. Apresentação e Análise dos Resultados das Entrevistas

Para analisar as respostas dos entrevistados, de forma a extrair as expressões ou frases com mais significado no discurso dos mesmos, é necessário definir unidades de segmentação (Seg.) ou de recorte, que podem ser definidos por uma palavra-chave ou por uma expressão a partir dos dados recolhidos de modo (Sarmiento, 2013). Desta forma, foi criada uma matriz de codificação, como pode ver-se no Quadro 3. Essa mesma codificação

foi acompanhada por uma codificação alfanumérica e cromática para uma melhor visualização dos resultados obtidos.

Quadro 3: Matriz de codificação alfanumérica e cromática das entrevistas.

Codificação Alfanumérica e Cromática das Entrevistas	
Questão nº 1	
Segmentação 1.1	Colocar desafios aos subordinados.
Segmentação 1.2	Testar os limites dos subordinados.
Segmentação 1.3	Realização de exercícios próximos da realidade.
Segmentação 1.4	Atribuição de tarefas ambiciosas.
Segmentação 1.5	Atribuição de responsabilidades.
Questão nº2	
Segmentação 2.1	Mais limitador.
Segmentação 2.2	São semelhantes.
Segmentação 2.3	É diferente inerente ao escalão de comando.
Segmentação 2.4	É mais autoritário.
Segmentação 2.5	Estou mais próximo dos homens.
Questão nº3	
Segmentação 3.1	Estando próximo dos homens.
Segmentação 3.2	Recorrendo à cultura dos paraquedistas.
Segmentação 3.3	Recorrendo a punições.
Segmentação 3.4	Reconhecimento público.
Segmentação 3.5	Proporcionar atividades de moral e bem-estar.
Questão nº4	
Segmentação 4.1	Reconhecimento público.
Segmentação 4.2	Atribuição de dias de mérito.
Segmentação 4.3	Atribuição de um louvor.
Segmentação 4.4	Dar-lhes a conhecer o mérito.
Questão nº5	
Segmentação 5.1	Promover um relacionamento próximo.
Segmentação 5.2	Relacionamento de cooperação.
Segmentação 5.3	Promover um espírito de amizade.
Segmentação 5.4	Trabalho de equipa.
Questão nº6	
Segmentação 6.1	Aumento dos recursos financeiros e materiais.
Segmentação 6.2	Realização de mais exercícios.
Segmentação 6.3	Melhores perspectivas de carreira.
Segmentação 6.4	Melhores infraestruturas.
Segmentação 6.5	Adquirir material adequado as nossas missões.
Segmentação 6.6	Mudaria alguns elementos de função.

Inicialmente procedeu-se a uma análise qualitativa das entrevistas, na qual foi realizada uma sinopse das respostas dadas por cada um dos entrevistados, como pode ser verificado nos Quadros 4 a 10 de modo destacar os elementos chave de cada uma das respostas. Depois de destacados os elementos chave das respostas é necessário determinar a frequência de cada um dos segmentos das respostas obtidas de modo a proceder a uma análise quantitativa (Sarmiento, 2013). Nos Quadros sinopse estão definidas as respetiva unidade de registo (UR) dos diversos segmentos.

O Quadro 4, apresenta uma síntese do conteúdo das respostas dadas à questão nº 1: “Estimula os seus subordinados a superar as suas expetativas?”.

Quadro 4: Análise dos resultados à questão nº 1.

Entrevistado	Unidade de Contexto	UR
E1	“... um espirito de competição positivo colocando-lhes desafios...”	1.1
E2	“Coloco-os perante os desafios...”	1.1
	“... testando os seus limites...”	1.2
	“... expondo-os a exercícios, pondo-os o mais próximo da realidade...”	1.3
E3	“Atribuindo-lhes tarefas ambiciosas...”	1.4
E4	“... a maneira mais fácil é atribuir-lhes responsabilidades...”	1.5
	“...e dar-lhes tarefas ambiciosas...”	1.4
E5	“... podem ter mais responsabilidade...”	1.5
	“...tarefas desafiadoras e difíceis para eles se superarem...”	1.1
E6	“Podemos atribuir responsabilidades”	1.5

O Quadro 5 apresenta uma síntese do conteúdo das respostas dadas à questão nº 2: “Que diferenças encontra entre os seus comportamentos de liderança e os do seu comandante?”.

Quadro 5: Análise dos resultados à questão nº 2.

Entrevistado	Unidade de Contexto	UR
E1	“... é mais rígido...”	2.4
E2	“... pouca margem de manobra para fazer coisas à tua maneira...”	2.1
E3	“... andamos na mesma linha.”	2.2
E4	“... a postura de comando terá de ser necessariamente diferente devido ao escalão que comandamos.”	2.3
	“Eu sou se calhar mais próximo da tropa...”	2.5
	“...os nossos comportamentos de liderança são muito próximos...”	2.2
E5	“A função muitas das vezes dita os teus comportamentos de liderança.”	2.3
	“...tenho que me preocupar mais com o homem...”	2.5
E6	“...precisa de exercer muito mais autoridade...”	2.4
	“...os comportamentos de liderança se modificam com o escalão que estamos a comandar.”	2.3

O Quadro 6 apresenta uma síntese do conteúdo das respostas dadas à questão nº 3: “Como é que motiva os seus subordinados?”.

Quadro 6: Análise dos resultados à questão nº 3.

Entrevistado	Unidade de Contexto	UR
E1	“... uns jogos coletivos entre Oficiais, Sargentos e Praças.”	3.5
E2	“... presente em todas a ações...”	3.1
	“Recorro à mística e ao simbolismo das tropas Paraquedistas.” “...recorro a motivações negativas, castigos, chamadas de atenção...”	3.2 3.3
E3	“Tento passar-lhe os valores da instituição, e do ser Paraquedista.”	3.2
E4	“... e cá estamos nos também para os castigar se necessário.”	3.3
	“...atividades de moral e bem-estar...” “O reconhecimento, quando algo corre bem...”	3.5 3.4
E5	“... fazer o reconhecimento público perante o pelotão...”	3.4
E6	“... apelando ao orgulho de ser Paraquedista.”	3.2
	“...punindo aqueles que não cumprem...”	3.3

O Quadro 7 apresenta uma síntese do conteúdo das respostas dadas à questão nº 4: “Da sua experiência, qual é a melhor forma de recompensar o desempenho dos subordinados?”.

Quadro 7: Análise dos resultados à questão nº 4.

Entrevistado	Unidade de Contexto	UR
E1	“... mostrar aos outros que ele teve um bom desempenho”	4.1
	“... propor para um louvor..”	4.3
E2	“...procuro elogiar-os perante os seus pares...”	4.1
E3	“...mostrar aos outros que ele é bom e que teve uma boa atitude...”	4.1
	“...com dias de mérito.”	4.2
E4	“...é o reconhecimento em parada.”	4.1
	“...um certificado de apreço ou um louvor.”	4.3
E5	“...chegar ao pé do individuo e dizer fizeste a coisa certa...”	4.4
	“... se possível em frente aos seus semelhantes...”	4.1
E6	“... indicar de imediato as pessoas o que estão a fazer bem...”	4.4

O Quadro 8 apresenta uma síntese do conteúdo das respostas dadas à questão nº 5: “Que relacionamento estimula entre Oficiais, Sargentos e Praças no seu Pelotão/Companhia/Batalhão para ter um bom clima de trabalho?”.

Quadro 8: Análise dos resultados à questão nº 5.

Entrevistado	Unidade de Contexto	UR
E1	“... estar próximo de todos...”	5.1
E2	“Uma relação muito próxima...”	5.1
	“... relação de cooperação...”	5.2
	“... promover uma política de sã camaradagem e de amizade...”	5.3
E3	“Proximidade... somos todos combatentes.”	5.1
E4	“... temos uma aproximação maior entre as diversas categorias...”	5.1
	“... há uma amizade como refere o nosso brado Paraquedista...”	5.3
E5	“...trabalhamos como uma equipa..”	5.4
	“... trabalho de coordenação e cooperação...”	5.2
	“...uma relação de proximidade...”	5.1
E6	“...onde estamos mais próximos do homem...”	5.1

O Quadro 9 apresenta uma síntese do conteúdo das respostas dadas à questão nº 6: “O que mudaria para obter um clima de trabalho mais positivo?”.

Quadro 9: Análise dos resultados à questão nº 6.

Entrevistado	Unidade de Contexto	UR
E1	“realizar mais exercícios...”	6.2
	“... melhorando e aumentando os nossos recursos.”	6.1
E2	“... Um melhor clima de trabalho é mudares certos elementos de função...”	6.6
E3	“...dava perspetivas de carreira.”	6.3
	“... adequamo-nos não há missão em si mas sim aos meios que temos disponíveis.”	6.5
E4	“... as instalações...”	6.4
	“... a possibilidade de fazer mais exercícios.”	6.2
E5	“... estabilidade ao nosso trabalho.”	6.3
	“... a nível de instalações haver aqui significativas melhorias.”	6.4
	“... a nível de material era importante haver significativas melhorias.”	6.5
E6	“Aumentando os recursos financeiros e materiais...”	6.1
	“... mais disponibilidade para realizarmos exercícios...”	6.2
	“...ter materiais compatíveis com as missões que desempenhamos.”	6.5

Assim, foram identificados vários segmentos dentro de cada resposta. Para que fosse possível calcular a sua frequência (Freq.), proceder a uma análise quantitativa e poder chegar a conclusões mais concretas, foram construídas as Tabelas 1 a 6, que demonstram os resultados obtidos dessa mesma análise.

Tabela 1: Análise quantitativa da questão nº1.

Segmentação	Entrevistados						Freq.	Percentagem	
	1	2	3	4	5	6			
Questão nº 1: Estimula os seus subordinados a superar as suas expetativas?									
Seg. 1.1	Colocar desafios aos subordinados.	X	X			X		3	50%
Seg. 1.2	Testar os limites dos subordinados.		X					1	17%
Seg. 1.3	Realização de exercícios próximos da realidade.		X					1	17%
Seg. 1.4	Atribuição de tarefas ambiciosas.			X	X			2	33%
Seg. 1.5	Atribuição de responsabilidades.				X	X	X	3	50%

No que diz respeito à questão nº 1 “**Estimula os seus subordinados a superar as suas expetativas?**” verifica-se que 50% dos entrevistados colocam os subordinados perante desafios para que superem as suas expetativas. Como refere o entrevistado 1: “Eu

tento provocar um espírito de competição positiva colocando-lhes desafios... desta forma eles sentem-se bem porque todos querem fazer bem e melhor”. Mas, a mesma percentagem de entrevistados (50%) refere que a melhor forma de estimular os subordinados a superar as suas expectativas é atribuir responsabilidades aos mesmos. Assim, o entrevistado 6 menciona que para superarem as suas expectativas “podemos atribuir responsabilidades”, e o entrevistado 4 reforça a ideia dizendo que “a maneira mais fácil é atribuir-lhes responsabilidades”.

Tabela 2: Análise quantitativa da questão nº2.

Segmentação		Entrevistados						Freq.	Percentagem
		1	2	3	4	5	6		
Questão nº 2: Que diferenças encontra entre os seus comportamentos de liderança e os do seu comandante?									
Seg. 2.1	Mais limitador.		X					1	17%
Seg. 2.2	São semelhantes.			X	X			2	33%
Seg. 2.3	É diferente inerente ao escalão de comando.				X	X	X	3	50%
Seg. 2.4	É mais autoritário.	X					X	2	33%
Seg. 2.5	Estou mais próximo dos homens.				X	X		2	33%

Da análise das respostas à questão nº 2, “**Que diferenças encontra entre os seus comportamentos de liderança e os do seu comandante?**” é visível que 50% dos entrevistados mencionam que os comportamentos de liderança são diferentes inerentes ao escalão que comandam. Desta forma, o entrevistado 4, diz que “a postura de comando terá de ser necessariamente diferente devido ao escalão que comandamos”. Por outras palavras, o entrevistado 6 refere que “os comportamentos de liderança se modificam com o escalão que estamos a comandar”.

Tabela 3: Análise quantitativa da questão nº 3.

Segmentação		Entrevistados						Freq.	Percentagem
		1	2	3	4	5	6		
Questão nº 3: Como é que motiva os seus subordinados?									
Seg. 3.1	Estando próximo dos homens.		X					1	17%
Seg. 3.2	Recorrendo à cultura dos paraquedistas.		X	X			X	3	50%
Seg. 3.3	Recorrendo a punições.		X		X		X	3	50%
Seg. 3.4	Reconhecimento público.				X	X		2	33%
Seg. 3.5	Proporcionar atividades de moral e bem estar.	X			X			2	33%

Na questão nº3, **“Como é que motiva os seus subordinados?”**, constata-se que 50% dos entrevistados para motivar os subordinados recorrem à cultura e as tradições dos paraquedistas. Como exemplos disso, o entrevistado 6 refere que para motivar os subordinados “nos paraquedistas é apelando ao orgulho de usar uma boina, ao orgulho de ser paraquedista”, o entrevistado 2 conta que recorre “à mística e ao simbolismo das tropas paraquedistas.” No entanto, a mesma percentagem de entrevistados (50%) refere que usam uma motivação negativa, recorrendo a punições. Desta forma, o entrevistado 2 refere que “muitas das vezes também recorro a motivações negativas... castigos, chamadas de atenção e punições”.

Tabela 4: Análise quantitativa da questão nº 4.

Segmentação		Entrevistados						Freq.	Percentagem
		1	2	3	4	5	6		
Questão nº4: Da sua experiência, qual é a melhor forma de recompensar o desempenho dos subordinados?									
Seg. 4.1	Reconhecimento público.	X	X	X	X	X		5	83%
Seg. 4.2	Atribuição de dias de mérito.			X				1	17%
Seg. 4.3	Atribuição de um louvor.	X			X			2	33%
Seg. 4.4	Dar-lhes a conhecer o mérito.					X	X	2	33%

Relativamente à questão nº4, **“Da sua experiência, qual é a melhor forma de recompensar o desempenho dos subordinados?”** verifica-se que as respostas são bastante consensuais. Desta forma, 83% dos entrevistados referem que o reconhecimento público é a melhor forma de recompensar o desempenho dos subordinados. Como refere entrevistado 4, “ nós aqui, aquilo que usamos mais e verificamos que eles gostam, é o reconhecimento em parada”.

Tabela 5: Análise quantitativa da questão nº 5.

Segmentação		Entrevistados						Freq.	Percentagem
		1	2	3	4	5	6		
Questão nº5: Que relacionamento estimula entre Oficiais, Sargentos e Praças no seu Pelotão/Companhia/Batalhão para ter um bom clima de trabalho?”.									
Seg. 5.1	Promover um relacionamento próximo.	X	X	X	X	X	X	6	100%
Seg. 5.2	Relacionamento de cooperação.		X			X		2	33%
Seg. 5.3	Promover um espírito de amizade.		X		X			2	33%
Seg. 5.4	Trabalho de equipa.					X		1	17%

Das respostas à questão nº5, “**Que relacionamento estimula entre Oficiais, Sargentos e Praças no seu Pelotão/Companhia/Batalhão para ter um bom clima de trabalho?**”, é visível que todos os entrevistados (100%) referem que estimulam um relacionamento próximo entre todos. O entrevistado 6 menciona que “os Paraquedistas em relação a outras unidades do Exército têm uma forma de estar muito particular. Há um fosso maior entre as classes, há uma grande proximidade ao homem”. O entrevistado 5, reforça a ideia dizendo que “não é uma relação democrática porque isto não é uma democracia, mas é uma relação de proximidade e de trabalho em equipa”.

Tabela 6: Análise quantitativa da questão nº 6.

Segmentação		Entrevistados						Freq.	Porcentagem
		1	2	3	4	5	6		
Questão nº 6: O que mudaria para obter um clima de trabalho mais positivo?									
Seg. 6.1	Aumento dos recursos.	X					X	2	33%
Seg. 6.2	Fazer mais exercícios.	X			X		X	3	50%
Seg. 6.3	Perspetivas de carreira com mais estabilidade.			X		X		2	33%
Seg. 6.4	Melhores infraestruturas.				X	X		2	33%
Seg. 6.5	Adquirir material adequado as nossas missões.			X		X	X	3	50%
Seg. 6.6	Mudaria alguns elementos de função.		X					1	17%

Por fim, das respostas à questão nº 6, “**O que mudaria para obter um clima de trabalho mais positivo?**”, constata-se que 50% dos entrevistados refere “a possibilidade de realizar mais exercícios, seria fundamental para um melhor obter um melhor clima” como disse o entrevistado nº 4. Mas, a mesma percentagem de entrevistados indica que para obter um melhor clima de trabalho seria necessário a aquisição de material adequado às missões da unidade. Assim, o entrevistado 6 refere que “a situação do país não ajuda, mas a nível de material era importante haver significativas melhorias”. O entrevistado nº 3 reforça a ideia dizendo que “nós para cumprirmos uma missão numa Força Nacional Destacada adequamo-nos, não à missão em si, mas sim aos meios que temos disponíveis”.

6.3. Análise dos Inquéritos por questionário

“A análise fatorial é um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever”. A análise fatorial baseia-se no estudo

das relações entre as variáveis originais, identificando aquelas que se “agrupam”, possibilitando a identificação de uma “variável” conceptualmente superior. (Pestana & Gageiro, 2008).

O teste de *Kaiser-Mayer-Olkin* (KMO) e o teste de *Bartlett* são dois procedimentos estatísticos que permitem verificar a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a realizar uma análise fatorial (Pestana & Gageiro, 2008).

“O KMO perto de 1 indica coeficientes de correlação parciais pequenos, enquanto valores próximos de zero indica que a análise fatorial pode não ser uma boa ideia, porque existe uma correlação fraca entre as variáveis” (Pestana & Gageiro, 2008, p. 493). O procedimento utilizado neste ensaio baseou-se na análise das componentes principais.

Os Apêndices D e E demonstram os resultados obtidos desta análise efetuada no SPSS. Assim, um KMO de 0,891 demonstra que há uma boa correlação entre as variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett mostra que existe correlação entre algumas variáveis. Pode também verificar-se pelo total da variância explicada e pela análise do gráfico *Scree Plot* que existem nove componentes principais que explicam 67,89% do questionário.

É possível verificar no Quadro 10 nome atribuído a cada componente principal e a sua constituição no que diz respeito as questões constituintes de cada dimensão.

Para verificar a fiabilidade do questionário foi efetuado o teste Alfa de Cronbach (α) para o questionário obtendo-se um valor de $\alpha= 0,912$, que indica um índice muito bom de fiabilidade (Maroco & Marques, 2006; Pestana & Gageiro, 2008). Foi também calculado o α para cada uma das componentes principais como demonstra o Quadro 10.

Quadro 10: Dimensões obtidas, questões constituintes e Alfa respetivo.

Dimensões	Questões do Inquérito	Alfa
Liderança	26;45;46;47;48;50;51;52;54;55;56;57;58;59;60;62;63;64	0,964
Motivação no trabalho	8;30;31;32;33;34;41	0,851
Recompensa Motivacional	37;38	0,624
Evolução profissional como fator motivacional	29;35	0,417
Laissez-Faire e Gestão passiva	40;44;49;53;61	0,787
O exercício da função e as relações interpessoais	7;11;12;13;14;15;16;39	0,891
Relação com chefias	17;18;19;20;21;22;23	0,907
Processo Comunicação	24;25;42;43	0,634
Perspetivas de carreira	27;28	0,804

6.3.1. Caracterização dos Inquiridos

A primeira parte do inquérito por questionário, como demonstra o Apêndice A, diz respeito à caracterização sociodemográfica dos inquiridos. Desta forma é deveras importante caracterizar a nossa amostra. Os Quadros 11 e 12 indicam respetivamente o escalão etário e o tempo de serviço dos militares participantes no estudo.

Quadro 11: Distribuição dos militares por escalão etário.

Escalão etário			
18-24	25-29	30-35	>35
111	29	11	11
68,5%	17,9%	6,8%	6,8%

Quadro 12: Tempo de serviço dos militares participantes no estudo.

Anos de serviço				
<2	2-4	5-7	8-10	>10
66	43	24	5	24
40,7%	26,5%	14,8%	3,1%	14,8%

O Figura 5 refere-se à distribuição dos militares por idade. Por outro lado o Figura 4 diz respeito à distribuição dos militares por tempo de serviço (anos), para uma melhor visualização dos valores presentes nos Quadros 2 e 3.

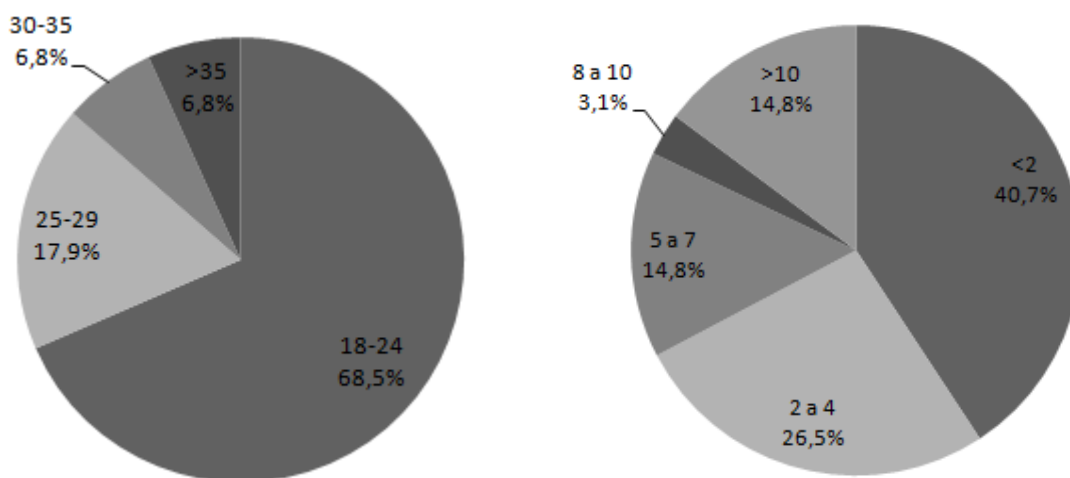


Figura 5: Distribuição dos militares por idades. Figura 4: Distribuição dos militares por anos de serviço.

O Quadro 13 diz respeito ao número de inquiridos por unidade do 2ºBIPara. Esta distribuição está de acordo com os cálculos efetuados para obter a mostra requerida como demonstra o Apêndice C.

Quadro 13: Número de inquiridos por unidade do 2ºBIPara.

Inquiridos por Unidade			
21ªComp	23ªComp	CCAp	EM
66	46	41	9
40,7%	28,4%	25,3%	5,6%

O Figura 6, diz respeito à função desempenhada por cada militar participante no estudo.

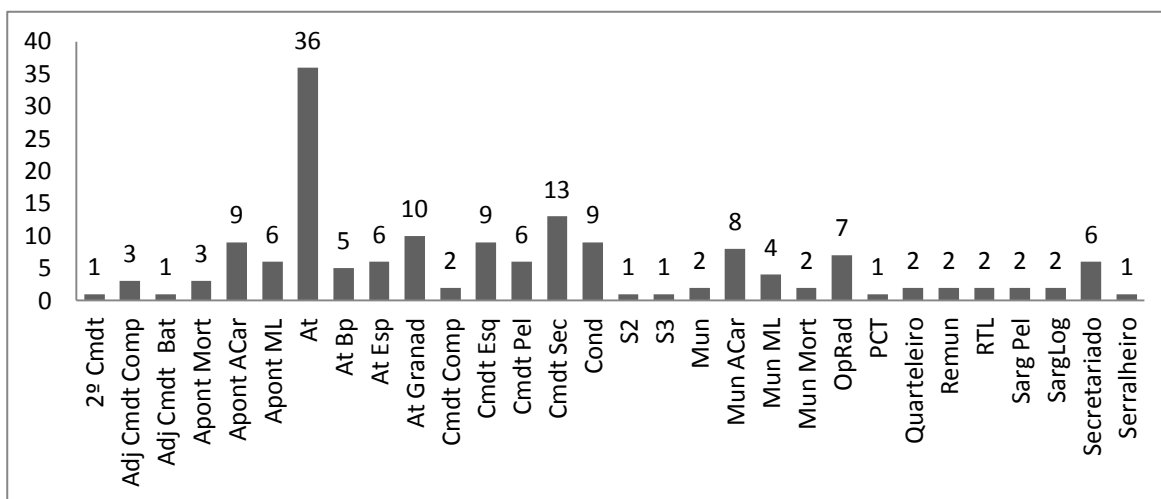


Figura 6: Distribuição dos militares inquiridos por função.

O Quadro 14 menciona o efetivo de militares inquiridos por categoria e por posto que participam no estudo.

Quadro 14: Efetivo de militares inquiridos por categorias (Oficiais, Sargentos e Praças) e por posto.

Oficiais				Sargentos				Praças		
Major	Capitão	Tenente	Alferes	Sargento Chefe	Sargento Ajudante	1º Sargento	2º Sargento	1º Cabo	2º Cabo	Soldado
1	4	3	1	1	3	14	3	14	5	113
0,6%	2,5%	1,9%	0,6%	0,6%	1,9%	8,6%	1,9%	8,6%	3,1%	69,8%

O Figura 7 representa a distribuição dos militares inquiridos por categorias e por posto, para uma melhor compreensão dos valores representados no Quadro nº 5.

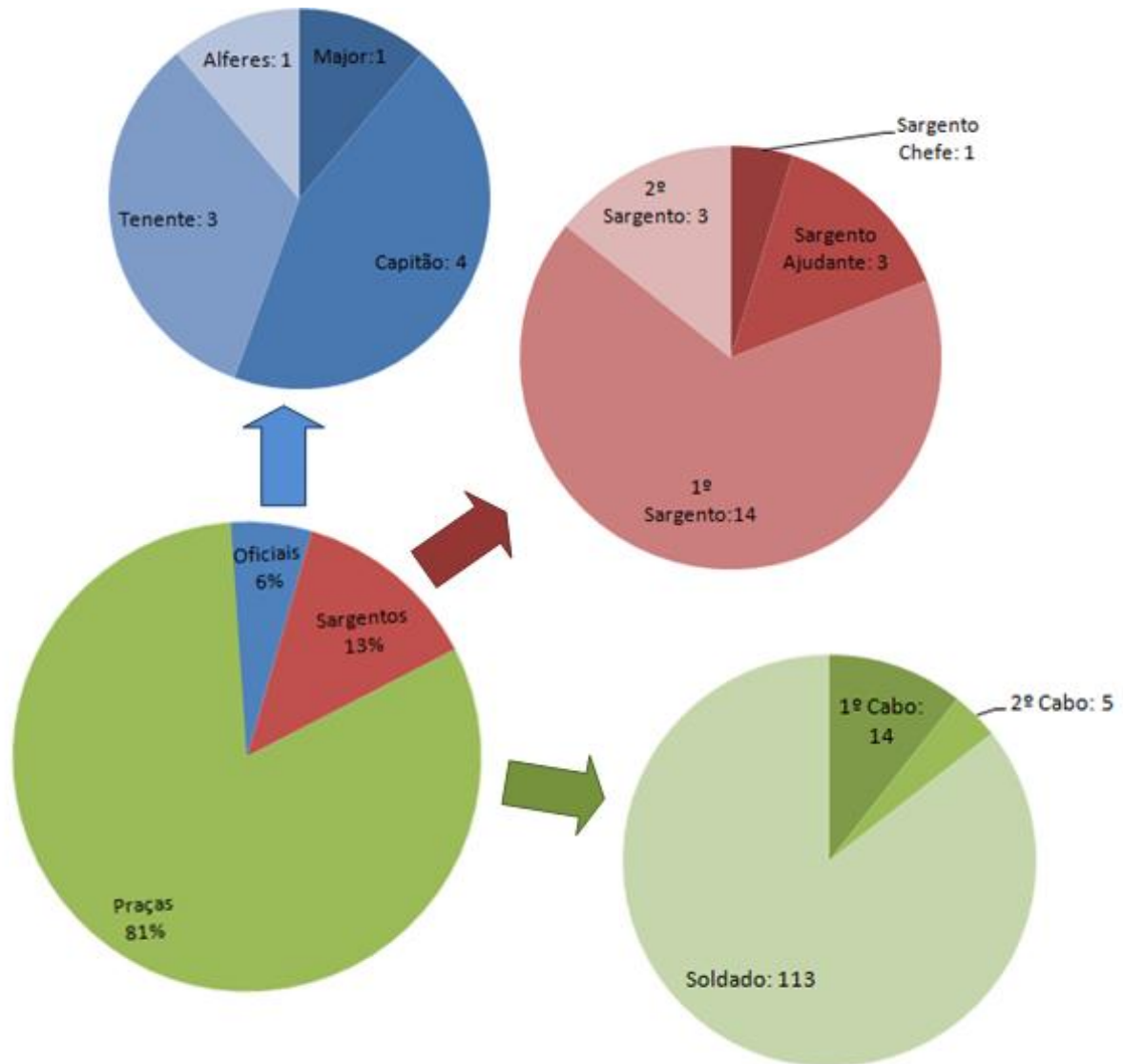


Figura 7: Distribuição dos militares inquiridos por categoria e por posto.

Relativamente à caracterização da amostra importa ainda referir que todos os militares inquiridos são do sexo masculino.¹⁰

¹⁰ O Exército dispõe de militares do género feminino habilitados com a especialidade “Paraquedista”, no entanto o 2ºBIPara não dispõe de nenhum militar do sexo feminino no momento da aplicação do inquérito.

6.3.2. Apresentação e Análise dos Resultados dos Inquéritos

Uma vez caracterizada a amostra pode proceder-se à apresentação dos resultados obtidos. No que diz respeito à segunda parte do inquérito e às dimensões obtidas, os resultados obtidos são apresentados nas Tabelas 7 a 15.

No Apêndice G encontra-se a Figura 13, que demonstra a média crescente das questões relativas ao inquérito. Pode constatar-se que, a questão relativa ao comandante adiar a resolução de problemas tem a média mais baixa (3,22), e que a questão com a média mais elevada diz respeito aos militares sentirem orgulho de pertencerem à unidade (6,28). É visível que apenas duas questões estão abaixo da média da escala (3,50), relativas ao comandante adiar a resolução de problemas (3,22) e ao comandante evitar tomar decisões importantes (3,29). É também observável que a média das questões é de 5,16 e que 41 das 58 questões (70,6%) tem uma média superior à média das questões.

Tabela 7: Resultados obtidos das questões relativas à Liderança.

Liderança						
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Min.	Máx.
45. É eticamente exemplar.	5,56	5	5	1,200	1	7
46. Valorização dos valores da Unidade.	5,65	6	5	1,145	2	7
47. Elogios e recompensas.	5,59	5	5	1,229	1	7
48. Visão otimista e confiante do futuro.	5,40	5	5	1,201	1	7
50. Importância do cumprimento da missão.	5,76	6	5	1,081	1	7
51. Interesses da equipa acima dos pessoais.	5,34	5	5	1,186	1	7
52. Tem em conta as necessidades individuais.	5,50	5	5	1,191	1	7
54. Correção das falhas identificadas.	5,53	5	5	1,058	3	7
55. Transmissão de Confiança.	5,61	5	5	1,070	3	7
56. Seriedade no uso do poder.	5,58	5	5	1,050	2	7
57. Incentiva os subordinados.	5,60	5	5	1,030	2	7
58. Foco na Correção de erros.	5,60	5	5	1,042	2	7
59. Reconhece das dificuldades individuais.	5,53	5	5	1,041	3	7
60. Novos métodos para a realização de tarefas.	5,33	5	5	1,025	1	7
62. Promoção de um espírito coletivo.	5,52	5	5	1,430	1	7
63. Elogios no alcance dos objetivos.	5,58	5	5	1,096	1	7
64. Adequação dos procedimentos.	5,59	5	5	1,078	1	7
26. Preocupação com as condições de trabalho.	5,19	5	5	1,205	1	7

Relativamente à Tabela 7, observa-se uma média alta que varia entre 5 e 6. Estes resultados evidenciam que os militares “concordam” (5) com tendência para “concordar

muito” (6) em alguns dos casos. Na presença de valores médios elevados, os resultados expressos para o Cmdt evidenciam uma atitude eticamente exemplar (5,65), sendo de realçar a importância que o mesmo atribui ao cumprimento da missão (5,76), transmitindo confiança (5,61). Por outro lado, perante valores médios mais baixos, o Cmdt propõe novos métodos para a realização de tarefas (5,33), coloca os interesses da equipa acima dos seus próprios interesses (5,34), e transmite uma visão otimista a cerca do futuro (5,40). De questão para questão não se constata grandes variações nas médias. De acordo com a revisão da literatura as questões referentes à liderança transacional (47, 54, 58, 63) têm uma média muito semelhante às questões relativas à liderança transformacional (restantes questões), desta forma não podemos evidenciar um estilo de liderança usado preferencialmente pelos comandantes do 2º BIPara. Assim, e de acordo com as teorias de Bass e Avolio (2004), o uso da liderança transacional é essencial para uma liderança eficaz, aumentando os efeitos da liderança transformacional.

Tabela 8: Resultados obtidos das questões relativas à Motivação no trabalho.

Motivação no trabalho						
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Min.	Máx.
8. Valorização do trabalho.	4,92	5	5	1,251	1	7
30. Condições de trabalho.	4,52	5	5	1,475	1	7
31. Realização com a função desempenhada.	4,80	5	5	1,274	1	7
32. Reconhecimento do trabalho individual.	4,45	5	5	1,236	1	7
33. Os feedbacks como fator motivacional.	4,61	5	5	1,287	1	7
34. Trabalho de cooperação entre camaradas.	5,21	5	5	1,248	1	7
41. Envolvência emocional com a unidade.	5,15	5	5	1,278	1	7

Os resultados evidenciados na Tabela nº 8, permitem referir que, em média, os militares do 2ºBIPara se sentem mais motivados e realizados se trabalharem num ambiente de cooperação entre camaradas (5,21) e porque se sentem emocionalmente envolvidos com a unidade (5,21). Mas a motivação é significativamente menor no que diz respeito às condições de trabalho (4,52) e do reconhecimento do trabalho individual (4,45).

Tabela 9: Resultados obtidos das questões relativas à Recompensa Motivacional.

Recompensa Motivacional						
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Min.	Máx.
37. Dias de mérito como fator motivacional.	5,59	6	7	1,460	1	7
38. O Elogio como motivação.	6,00	6	7	1,028	3	7

É visível pela observação do Tabela 9, que os militares inquiridos “concordam muito” no que diz respeito a sentirem-se motivados quando lhes são atribuídos dias de mérito e quando o seu trabalho e o seu desempenho é elogiado pelo seu comandante. Para além das médias de 6 é de salientar a moda de 7, referente ao “Concordo totalmente”, mesmo na presença de valores mínimos de 1, “Discordo totalmente”.

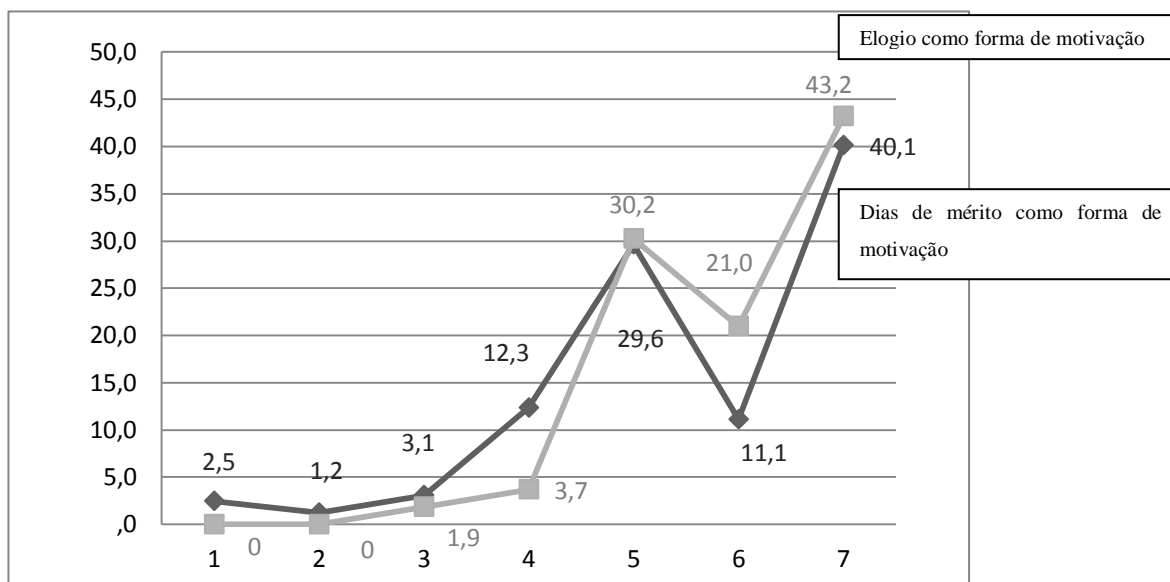


Figura 8: Comparação das questões relativas à Recompensa Motivacional.

No que diz respeito à Figura 8, é visível que cerca de 40% dos inquiridos “Concorda totalmente” no que diz respeito a sentirem-se motivados quando lhes são atribuídos dias de mérito e quando são elogiados. No entanto é visível que os militares inquiridos se sentem mais motivados quando são elogiados do que quando lhes são atribuídos dias de mérito.

Tabela 10: Resultados obtidos das questões relativas à Evolução Profissional como fator Motivacional.

Evolução Profissional como fator Motivacional						
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Min.	Máx
29. Acréscimo de responsabilidades.	4,61	5	4	1,170	1	7
35. Perspetivas de carreira como motivação.	5,49	5	5	1,389	1	7

No que diz respeito à evolução profissional como fator motivacional, presente na Tabela 10, é de salientar que em média, os militares inquiridos se sentem mais motivados

quando têm perspectivas de carreira (5,49) do que quando lhes são atribuídas mais responsabilidades na sua função (4,61).

Tabela 11: Resultados obtidos das questões relativas à Laissez faire e à Gestão passiva.

Laissez faire e Gestão Passiva						
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Min.	Máx.
40. Trabalho monótono.	3,71	4	3	1,527	1	7
44. Evita tomar decisões importantes.	3,29	3	4	1,659	1	7
49. Intervenção após a ocorrência de problemas.	3,93	4	3	1,483	1	7
53. Intervenção apenas quando o desempenho baixa.	3,64	4	3	1,477	1	7
61. Adia a resolução de problemas.	3,22	3	3	1,556	1	7

Os resultados constantes na Tabela 11, permitem referir que os militares em estudo discordam do seu trabalho ser trabalho monótono. Embora a média (3,71) tenda para “não concordo nem discordo” é visível que o desvio padrão é bastante elevado (1,527) e a moda é 3, o que corresponde ao “discordo”. É observável que, em média, os militares do 2ºBIP tendencialmente “nem concordam, nem discordam” que o seu comandante direto intervém apenas após ocorrência de problemas (3,93) e que intervém apenas quando o desempenho baixa consideravelmente (3,64). Por outro lado, os militares em média tendem a “discordar”, do seu comandante evitar tomar decisões importantes (3,29), e de o seu comandante adiar a resolução de problemas (3,22).

Tabela 12: Resultados obtidos das questões relativas ao exercício da função e as relações interpessoais.

O exercício da função e as relações interpessoais						
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Min.	Máx.
7. Orgulho na unidade.	6,28	7	7	1,041	2	7
11. Respeito pelos Pares.	5,78	6	7	1,189	1	7
12. Contributo do desempenho para os objetivos.	5,76	6	5	0,97	3	7
13. Ajuda entre pares.	5,88	6	7	1,044	1	7
14. Empenho no alcance dos objetivos.	6,15	6	7	0,896	4	7
15. Disponibilidade para o Cmdt.	6,23	6	7	0,851	4	7
16. Disponibilidade para os pares.	6,25	6	7	0,824	5	7
39. Motivação pessoal.	5,51	5	5	1,116	1	7

Na Tabela 12, “o exercício da função e as relações interpessoais”, e é de salientar que em média os militares inquiridos “concordam muito” (6,28) no que diz respeito ao orgulho que sentem pelo 2ºBIP. É de salientar que em média os militares

tendencialmente “concordam muito” no que diz respeito, a se sentirem respeitados pelos seus pares (5,78), e a sentirem que podem contar com a ajuda dos seus pares (5,88). Pode também dizer-se que em média os militares alvos do estudo “concordam muito”, no que diz respeito a estarem disponíveis para auxiliarem os seus comandantes diretos (6,23), e para auxiliar o seus pares (6,25).

Tabela 13: Resultados obtidos das questões relativas à Relação com as chefias.

Relação com as chefias						
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Min.	Máx.
17. O comandante é justo.	5,55	5,5	5	1,109	2	7
18. Decisões acertadas.	5,33	5	5	1,077	2	7
19. Importância das sugestões individuais.	5,19	5	5	1,227	2	7
20. Disponibilidade do Cmdt para discutir problemas.	5,69	6	5	1,145	2	7
21. Boas relações entre comandante e subordinados.	5,69	6	5	1,186	2	7
22. Boa comunicação entre todos.	5,20	5	5	1,257	2	7
23. Resolução de problemas com base na comunicação.	5,54	5,5	5	1,064	1	7

Os resultados expostos no Tabela 13, “relação com as chefias”, revelam que em média os militares inquiridos “concordam” no que diz respeito, ao seu comandante direto tomar as decisões acertadas (5,33), as suas sugestões serem importantes para o seu comandante direto (5,19), e a haver uma boa comunicação entre todos (5,20). Por outro lado, os mesmos e em média, tendencialmente “concordam muito” no que diz respeito, ao seu comandante ser justo (5,55), aos problemas serem resolvidos com base na comunicação (5,54), ao seu comandante estar sempre disponível para discutir problemas (5,69), e em relação a existirem boas relações entre comandante e subordinados (5,69).

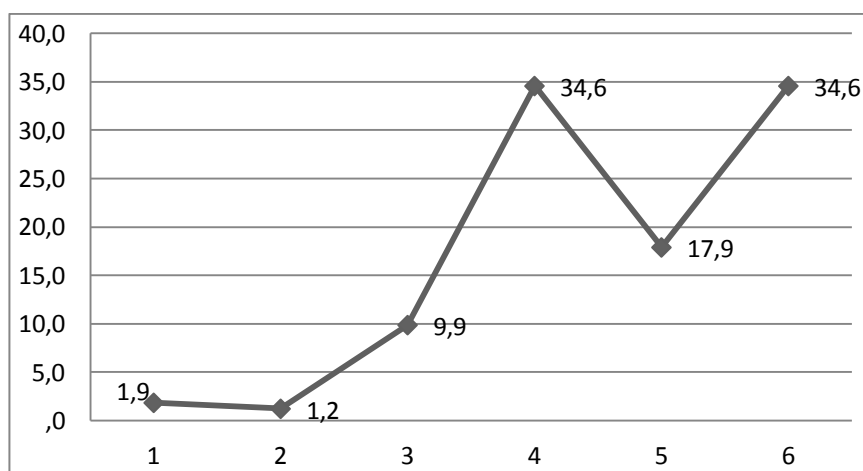


Figura 9: Existem boas relações entre comandante e subordinados.

Embora em média, os militares inquiridos tendencialmente “concordarem muito” no que diz respeito a existirem boas relações entre comandante e subordinados (5,69), pela análise da Figura 9, é visível que a mesma percentagem de militares (34,6%) não concorda nem discorda e concorda totalmente. No entanto, 52,5 % dos militares inquiridos concorda ou concorda muito que existem boas relações entre comandante e subordinados.

Tabela 14: Resultados obtidos das questões relativas ao Processo de Comunicação.

Processo de Comunicação						
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Min.	Máx
24. Perda de Informação.	4,16	4	4	1,528	1	7
25. Deturpação da informação na difusão das informações.	4,27	4	4	1,341	1	7
43. Compreensão da tarefa como fator motivacional.	5,41	5	5	1,214	1	7
42. Identificação com a função.	3,52	2	1	2,643	1	7

Relativamente à Tabela 14, “processo de comunicação”, é visível que em média os militares inquiridos “nem concordam, nem discordam” no que se refere à informação perder-se facilmente (4,16), e no que diz respeito à informação ser deturpada no processo de comunicação (4,27).

É observável que os militares não se identificam com a sua função. Embora a média (3,52) tenda para “nem concordo, nem discordo”, o desvio padrão (2,643) é muito elevado e a moda é de 1 (“discordo totalmente”). É também visível que em média os militares inquiridos se sentem aborrecidos quando não compreendem qual a finalidade das suas tarefas (5,41).

Tabela 15: Resultados obtidos das questões relativas às Perspetivas de carreira.

Perspetivas de carreira						
Questão	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Min.	Máx
27. Carreira promissora como em qualquer outra profissão.	4,02	4	4	1,774	1	7
28. Sistema de promoções leva os melhores ao topo.	3,54	4	1	1,845	1	7

Pela análise da Tabela 11 relativa às perspetivas de carreira, pode afirmar-se que em média os militares “não concordam, nem discordam” de a sua carreira ser promissora como em qualquer outra profissão (4,02), e que tendencialmente “não concordam nem discordam” do sistema de promoções em vigor levar os melhores ao topo (3,54). No

entanto pela análise da Figura 10, é constatável que há uma maior discordância (46,4%) do que concordância (32,8%), no que diz respeito ao sistema de promoções em vigor levar os melhores ao topo.

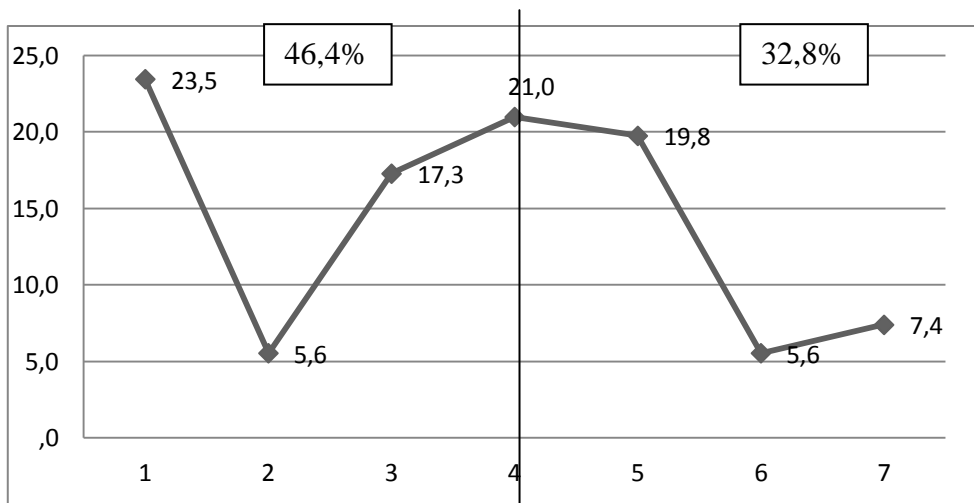


Figura 10: O Sistema de promoções leva os melhores ao topo.

Por outro lado, pela observação da Figura 11 pode afirmar-se que a média de 4,02 (Não concordo nem discordo) em relação à carreira ser promissora como em qualquer outra profissão, é coincidente com o valor de cota máxima da Figura 11, que corresponde à resposta dada por 24,1% dos inquiridos. No entanto, é visível que no geral os inquiridos concordam mais (41,3%) do que discordam (34,6%) de a sua profissão ser promissora como em qualquer outra profissão.

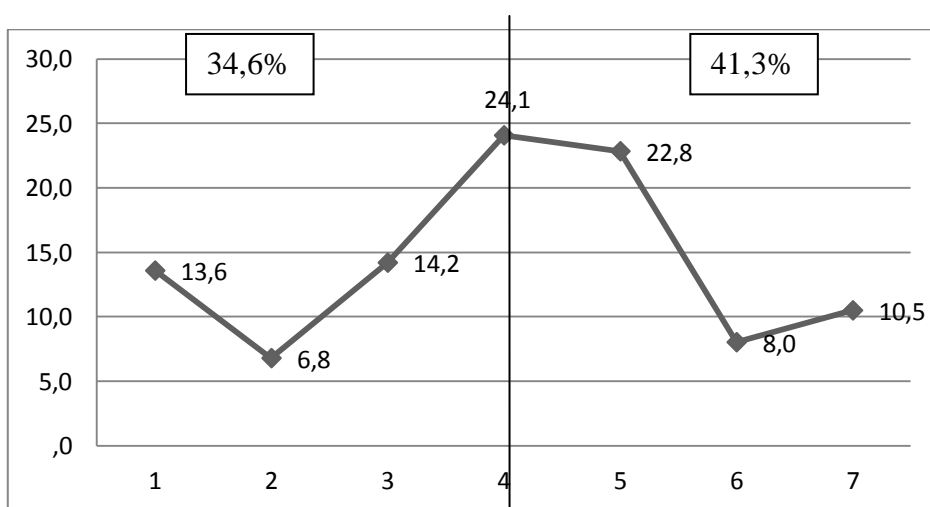


Figura 11: Carreira promissora como em qualquer outra profissão.

Em resultado da análise fatorial efetuada, ressalta a Tabela 16, do qual constam as relações entre as diversas dimensões.

Tabela 16: Relações apuradas entre as dimensões.

	LIDERANÇA	MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	RECOMPENSA MOTIVACIONAL	EVOLUÇÃO PROFISSIONAL	LAISSEZ FAIRE	FUNÇÃO E RELAÇÕES	RELAÇÃO COM CHEFIAS	COMUNICAÇÃO	PERSPETIVAS DE CARREIRA
LIDERANÇA	1								
MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	,422**	1							
RECOMPENSA MOTIVACIONAL	,283**	,057	1						
EVOLUÇÃO PROFISSIONAL	,489**	,446**	,176*	1					
LAISSEZ FAIRE	,282**	-,076	-,052	-,035	1				
FUNÇÃO E RELAÇÕES	,501**	,596**	,260**	,449**	-,193*	1			
RELAÇÃO COM CHEFIAS	,603**	,586**	-,005	,389**	-,198*	,572**	1		
COMUNICAÇÃO	,219**	,084	,185*	,176*	,101	,181*	,149	1	
PERSPETIVAS DE CARREIRA	,195*	,369**	,235**	,227**	,262**	,229**	,179*	-,024	1

*. Correlação é significativa para $p < 0.05$

**. Correlação é significativa para $p < 0.01$

Da análise do Tabela 11, é importante referir que existe uma relação média positiva entre a liderança e a motivação no trabalho (0,422).

A liderança e algumas componentes do clima organizacional também se relacionam. A liderança relaciona-se com a evolução profissional como fator motivacional com uma relação positiva média (0,489). A liderança também se relaciona, com uma relação positiva alta, com a função e as relações interpessoais (0,501), e com a relação com as chefias (0,603).

Da mesma forma, a motivação no trabalho relaciona-se com algumas componentes do clima organizacional. Assim, a motivação no trabalho relaciona-se com evolução profissional como fator motivacional (0,446), com uma relação positiva média, com a função e as relações interpessoais (0,596), e com a relação com as chefias (0,586) com uma relação positiva alta.

Desta forma podemos dizer que existe uma relação entre a liderança, a motivação no trabalho e o clima organizacional.

Capítulo 7

Conclusões e Recomendações

7.1. Introdução

O presente trabalho de investigação tem como pergunta de partida de investigação: “*Qual a Influência da Liderança e da Motivação no Clima Organizacional do 2º BIPara?*”. Este Capítulo pretende dar resposta à pergunta de partida de investigação, com a confirmação ou negação das hipóteses e com as respostas dadas às perguntas derivadas através da revisão da literatura e dos resultados obtidos através das entrevistas e dos inquéritos por questionário.

Este Capítulo engloba também algumas reflexões finais da investigação, algumas recomendações para futuras investigações, bem como as limitações sentidas ao longo da elaboração deste trabalho de investigação.

7.2. Verificação das Hipóteses

Depois de concluir a parte teórica e a parte prática desta investigação deve proceder-se á verificação total, parcial ou à refutação das hipóteses, de modo a responder às questões de investigação.

H1: A percepção do clima organizacional percebida pelos subordinados tem uma abordagem positiva.

O clima organizacional é definido pela percepção coletiva de um conjunto de aspetos internos da organização, vividos e descritos pelos membros dessa organização (Mylle, 1999). A H1 é verificada parcialmente, uma vez que embora a maior parte das questões referentes ao clima organizacional apresentem média superior à média das perguntas, existem dimensões com valores abaixo da média.

Pela análise das questões do inquérito é de salientar que, em média, os militares inquiridos “concordam muito” (6,28) no que diz respeito ao orgulho que sentem em fazer parte do 2ºBIPara. Em relação às relações interpessoais verifica-se que, em média, os militares, tendencialmente, “concordam muito” no que se refere sentirem-se respeitados

pelos seus pares (5,78) e a sentirem que podem contar com a ajuda deles (5,88). Pode também dizer-se que, em média, os militares alvos do estudo “concordam muito”, no que diz respeito a estarem disponíveis para auxiliar o seus comandantes diretos (6,23), e para auxiliar o seus pares (6,25).

No que diz respeito à relação com as chefias revelam que, em média, os militares inquiridos “concordam” no que se refere, ao seu comandante direto tomar as decisões acertadas (5,33), e tendencialmente, “concordam muito” no que diz respeito ao seu comandante estar sempre disponível para discutir problemas (5,69) e em relação a existirem boas relações entre comandante e subordinados (5,69). Desta forma, 52,5 % dos militares inquiridos concorda ou concorda totalmente que existem boas relações entre comandante e subordinados.

Em relação ao processo de comunicação verifica-se que, em média, os militares “concordam” que há uma boa comunicação entre todos (5,20). No entanto, em média, “não concordam nem discordam” no que diz respeito à informação perder-se facilmente (4,26) e à informação ser deturpada quando ocorre a sua difusão (4,47).

No que se refere às perspetivas de carreira, verifica-se um decréscimo do valor da média. Em média, os militares “não concordam, nem discordam” quanto ao facto da sua carreira ser promissora, como em qualquer outra profissão (4,02), e que, tendencialmente, “não concordam nem discordam” do sistema de promoções em vigor, proporcionar aos melhores a possibilidade de atingir o topo (3,54). No entanto, é constatável que há uma maior discordância (46,4%) do que concordância (32,8%), no que diz respeito ao sistema de promoções em vigor levar os melhores ao topo.

H2: Diferentes escalões de comando utilizam diferentes comportamentos de liderança.

Apesar de 50% dos entrevistados mencionarem que os comportamentos de liderança são diferentes consoante o escalão que comandam, não podemos afirmar a verificação inequívoca da hipótese. Contudo, de acordo com os resultados obtidos através do inquérito verifica-se que as questões referentes à liderança transacional têm uma média muito semelhante às questões relativas à liderança transformacional. Estes resultados vão evidenciar e afirmar um estilo de liderança usado preferencialmente pelos comandantes do 2º BIPara. Desta forma pode dizer-se que se verifica a teoria de Bass e Avolio (2004), a

qual nos refere que o uso da liderança transacional é essencial para uma liderança eficaz, aumentando os efeitos da liderança transformacional.

H3: Para motivar os subordinados os vários comandantes do 2º BIPara recorrem a punições.

Esta hipótese verifica-se parcialmente, uma vez que 50% dos entrevistados refere que utiliza, se necessário, motivações negativas recorrendo a punições. No entanto, 50% dos entrevistados também motivam os subordinados, recorrendo à cultura e as tradições das tropas paraquedistas

Por outro lado, como forma de motivação, 83% dos entrevistados referem que, para recompensar o desempenho dos seus subordinados, preferem recorrer ao reconhecimento público. Da análise do inquérito verifica-se também que, os militares inquiridos, referem sentir maior motivação por receberem um elogio (média de 6,00), em vez de serem recompensados com dias de mérito (média de 5,59). Face a estes resultados, podemos concluir que o reconhecimento público é maior fator de motivação que a atribuição de dias de mérito.

Complementarmente, importa também referir que, os militares do 2º BIPara, em média, sentem-se bastante motivados no que diz respeito a trabalharem num ambiente de cooperação entre camaradas (média 5,21), assim como gostam de sentir-se emocionalmente envolvidos com a unidade (média 5,15). Referem também que, ter perspectivas de carreira, é um fator importante para a sua motivação no trabalho (média 5,49).

H4: A motivação no trabalho influencia o desenvolvimento de um clima organizacional positivo.

Esta hipótese verifica-se na totalidade dado que, da análise do quadro referente às correlações resulta esse facto, bem como pelo que decorre da revisão da literatura. A relação positiva média que se verificou, permite referir que, a motivação no trabalho, relaciona-se com evolução profissional enquanto fator motivacional (0,446). Face aos resultados apurados, podemos também afirmar que, a motivação no trabalho, se relaciona também com a função e com as relações interpessoais (0,596), bem como com as relações com as chefias (0,586), considerando as relações positivas referidas. Uma vez que estas dimensões apresentam valores médios altos, revelando um clima positivo, e estão

relacionadas com a motivação no trabalho, pode afirmar-se que a motivação no trabalho influencia o desenvolvimento de um clima organizacional positivo.

Investigações realizadas em organizações militares e governamentais indicam que, um clima positivo, tem por consequência levar a que os trabalhadores se sintam bem consigo próprios e se sintam mais motivados (Wade, 2009).

H5: A liderança influencia o desenvolvimento de um clima organizacional positivo.

Esta hipótese verifica-se na totalidade pelas razões aduzidas na hipótese anterior. Contudo importa reforçar que, da observação do quadro de correlações, verifica-se ainda a existência de uma relação positiva (0,489) entre a liderança e a evolução profissional enquanto fator motivacional. A este respeito, podemos referir que, quanto mais efetiva for a liderança melhores possibilidades e condições existem para que a evolução profissional possa ser percebida pelos militares como fator motivacional. A liderança tem uma relação positiva alta, com a função e as relações interpessoais (0,501), e com a relação com as chefias (0,603). Desta forma, pode afirmar-se que a liderança influencia o desenvolvimento de um clima organizacional positivo, ou seja, quanto mais eficaz e efetiva for a liderança melhores condições e possibilidades existem para se verificar um clima organizacional positivo. Wade (2009), acrescenta que os comportamentos de um líder têm um impacto significativamente positivo no clima organizacional.

De acordo com os estudos realizados por Vedovello (2012), a liderança relaciona-se com os fatores de clima organizacional. Outros estudos levados a cabo por McMurray, Sarros e Islam (2009) *in* Guerra (2012), referem que, a liderança e o clima organizacional estão associados de forma significativa tendo a liderança um impacto positivo no clima organizacional.

H6: A liderança influencia a motivação percebida pelos subordinados.

Esta hipótese verifica-se na totalidade dado que pela análise do quadro das correlações existe uma relação média positiva resultante entre a liderança e a motivação no trabalho (0,422). Como refere o *Headquarters Department of the Army* (2006, p.1-2) a liderança é o “processo de influenciar as pessoas, fornecendo propósito, direção e motivação durante uma operação para cumprir a missão e melhorar a organização”. Em face disto e dos resultados obtidos, podemos afirmar que a motivação no trabalho será tanto maior quanto mais eficaz e efetiva for a liderança.

7.4. Respostas às Perguntas de Investigação

Depois da verificação total, parcial ou refutação das hipóteses é possível dar resposta às perguntas de investigação.

PD1: Quais os comportamentos de liderança mais comuns nos comandantes dos vários escalões do 2º BIPara?

De acordo com a teoria de Bass e Avolio (2004), o uso da liderança transacional é essencial para uma liderança eficaz, aumentando os efeitos da liderança transformacional. Esta teoria aplica-se aos comandantes do 2ºBIPara dado que, pela análise dos inquéritos, não se verifica um uso preferencial de liderança transformacional ou transacional. Verifica-se, antes sim, que as questões de liderança transformacional apresentam média semelhante às questões de liderança transacional, motivo pelo qual se pode dizer que os comandantes do 2ºBIPara fazem uso da liderança transacional para aumentar os resultados da liderança transformacional, conseguindo assim uma liderança eficaz.

Em relação à liderança, os militares do 2ºBIPara evidenciam, em relação ao seu comandante direto, com valores médios elevados, uma atitude eticamente exemplar (5,65), sendo de realçar a importância que o mesmo atribui ao cumprimento da missão (5,76), transmitindo confiança (5,61). No entanto, é de referir que, 50% dos entrevistados, referem que os comportamentos de liderança se alteram de acordo com o escalão que comandam.

PD2: De que forma é que os comandantes do 2º BIPara motivam os subordinados?

Reiterando o referido na verificação parcial da H3, 50% dos entrevistados relatam que utilizam motivações negativas, recorrendo a punições, se necessário. Contudo, 50% dos entrevistados também refere que para motivar os subordinados recorre à cultura e às tradições das tropas paraquedistas.

Por outro lado, e como forma de motivação, 83% dos entrevistados mencionam que, para recompensar o desempenho dos seus subordinados, recorrem ao reconhecimento público. Pela análise do inquérito verifica-se que os militares inquiridos atribuem preferência ao elogio público (média de 6,00) em detrimento dos dias de mérito (média de 5,59).

PD3: Como é que a liderança exercida pelos comandantes do 2º BIPara interage com o clima organizacional da Força?

Reforçando o referido na verificação da H5, a liderança relaciona-se com algumas dimensões relativas ao clima organizacional, como já foi referido os comportamentos de

um líder têm um impacto significativamente positivo no clima organizacional (Wade, 2009). Assim, a liderança relaciona-se significativamente com a evolução profissional como fator motivacional, com a função e as relações interpessoais, e com a relação com as chefias. Assim, pode afirmar-se a liderança exercida pelo comandante e as formas de motivação utilizadas por este, tem um impacto significativo no clima organizacional vivido pela força.

PD4: De que modo é que a motivação no trabalho afeta o clima organizacional da Força?

Pela verificação da H4 constata-se uma relação significativa entre a motivação no trabalho e algumas dimensões relativas ao clima organizacional. Desta forma, a motivação no trabalho relaciona-se com evolução profissional como fator motivacional, com a função e as relações interpessoais, e com a relação com as chefias. Assim, pode afirmar-se que a motivação no trabalho têm um impacto positivo no clima organizacional.

PD5: Qual a percepção do clima organizacional vivido no 2º BIPara?

Reiterando o referido na verificação da H1, o clima organizacional tem uma abordagem positiva no que diz respeito a algumas dimensões. Desta forma, verifica-se uma abordagem positiva, com médias altas, no que diz respeito ao orgulho que os militares sentem por pertencerem à unidade, e no que se refere às relações interpessoais e às relações com as chefias. Em relação ao processo de comunicação e às perspectivas de carreira as médias baixam consideravelmente.

Dadas as respostas às perguntas derivadas de investigação podemos dar resposta à pergunta de partida.

Qual a Influência da Liderança e da Motivação no Clima Organizacional do 2º BIPara?

A liderança e a motivação são aspetos fundamentais para o comandante conduzir os seus subordinados levando a cabo as missões que lhe são atribuídas. Uma unidade militar, necessita de líderes capazes de liderar e motivar os seus subordinados, levando-os a concretizar as tarefas necessárias para o cumprimento da missão e obtenção de um clima organizacional positivo. Assim, verifica-se que os subordinados se sentem mais motivados quando são reconhecidos publicamente, do que quando lhes são atribuídos dias de mérito.

Desta forma, verificou-se que a liderança e a motivação se relacionam entre si e têm uma relação significativa com algumas dimensões referentes ao clima organizacional.

Assim, a liderança e a motivação relacionam-se significativamente com a evolução profissional como fator motivacional, com a função e as relações interpessoais e com a relação com as chefias.

Em suma, quanto mais ativa, efetiva e eficaz for a liderança e a forma de motivação exercida pelo comandante, melhores condições e possibilidades existem para se verificar um clima organizacional positivo.

7.5. Reflexões Finais e Recomendações

Resultante da investigação que foi efetuada, considera-se que o objetivo do trabalho foi atingido, apurando-se qual a influência da liderança e da motivação no clima organizacional do 2ºBIPara. Assim, pode concluir-se que a liderança e a motivação, exercida pelo comandante sobre os subordinados, tem uma influência significativa no clima organizacional vivido.

Para futuras investigações será de extrema relevância aplicar o mesmo estudo num espaço temporal diferente, numa unidade com outros quadros, por forma a perceber quais as diferenças encontradas entre esse mesmo espaço temporal. Será também relevante, aplicar o mesmo estudo a diferentes unidades (Batalhões), por forma a encontrar e perceber quais as diferenças entre essas mesmas unidades.

7.6. Limitações da Investigação

O presente trabalho de investigação revelou algumas limitações que dificultaram o processo de investigação. Inicialmente, é de referir a falta de conhecimentos que os alunos apresentam, decorrente da sua inexperiência, e decorrente do afastamento da realidade e das vivências de um Batalhão de Infantaria Paraquedista.

O reduzido limite de páginas atribuído ao TIA, pelas normas de execução do mesmo, associado aos motivos referidos do desconhecimento dos alunos traz uma grande limitação no que diz respeito à apresentação dos resultados, bem como a sua análise e discussão o que, conjugado com a inexistência de uma unidade curricular vocacionada para as questões de metodologia, traduz-se em maior dificuldade na preparação de inquéritos, entrevistas e no conseqüente tratamento dos dados e na sua interpretação.

Bibliografia

- Bahiense, Á. (2003). *A Liderança na Marinha Brasileira nos dias atuais*. Escola de Guerra Naval: Marinha do Brazil.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics* , 19-31.
- Bass, B. M. (1985a). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985b). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics - Elsevier* , 26-40.
- Bass, B., & Avolio, B. (2004). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Newbury Park: Sage Publications.
- Carrilho, R. M. (2003). *Liderança Transformacional e Transacional no Corpo de Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa*. Instituto Superior de Psicologia Aplicada. ISPA.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional - A Dinamica do Sucesso das Organizações*. Rio de Janeiro: Editora Afiliada.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas*. São Paulo: Elsevier.
- Craing, W., & Brace, R. (1992). *Organizational Climate, A Concept Worth Consideration An Individual Study Project*. Pennsylvania: U.S. Army War College.
- Dinu, V. (2013). Organizational Climate Diagnosis - Connections With Employee - Organization Fit. Case Study. *Revista Academiei Forțelor Terestre* , 139-147.

- Estado-Maior do Exército (EME). Exército Português (2009). *Brigada de Reação Rápida - 2º Batalhão de Infantaria Páraquedista - Quadro Organico*. Lisboa: Exército Português.
- Estado-Maior do Exército (EME). Exército Português (2012). *Publicação Doutrinária do Exército 3-00 Operações*. Lisboa.
- Ferreira, A., & Martinez, L. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional* (1ª Edição). Lisboa: Editora RH.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). Construção e Validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (multi-moti). In *Comportamento Organizacional e Gestão* (Vol. XII, pp. 187-198). Lisboa: Universidade Lusitana Editora.
- Ferreira, B., Marques, H., Caetano, J., Rasquilha, L., & Rodrigues, M. (2011). *Fundamentos de Marketing* (1ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicologia das Organizações*. Alfragide: Editora McGraw de Portugal.
- Guerra, C. (2012). *Liderança Transformacional, Clima e Compromisso Organizacional*. Especialidade em Psicologia Social e das Organizações. ISPA.
- Headquarters Department of the Army (HDA). United States Army (2006). *Field Manual 6-22 - Army Leadership. Competent, confident, and Agile*.
- Ivey, G. W., Theresa, J., & Kline, T. (2010). Transformational and Active Transactional Leadership in the Canadian Military. *Leadership & Organization Development Journal*, 246-262.
- Johnston, J., Bradley, P., Charbonneau, D., & Campbell, S. (2003). *The Army Culture - Climate Survey*. Brussels: The Royal Military College of Canada.
- Leitão, D., & Rosinha, A. (2007). *Ética e Liderança - Uma visão Militar e Académica*. Lisboa: Academia Militar.

- Luís, A. M. (s.d.). Comportamento de Liderança dos Oficiais Instrutores do Departamento de Instrução e Treino da Academia Militar. *Proelium – Revista da Academia Militar* , 101-144.
- Maroco, J., & Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia* , 65-90.
- Mylle, J. (1999). *Assessing the Organizational Climate in the Belgian Armed Forces*. Brussels: Royal Military Academy.
- Neves, J. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Permarupan, Y., Al- Mamun, A., Saufi, R., & Zainol, R. (2013). Organizational Climate on Employees' Work Passion: A Review. *Canadian Social Science* , 9, 63-68.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para as Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS (5ª Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Quivy, R., & Campenhout, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Editora.
- Ramos, A. (2009). *A influência da liderança na motivação: Um estudo do programa de trainees 2008 da galp energia*. Relatório de projeto de Mestrado em Gestão , ISCTE.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações: Teoria e Prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2003). *A Essência da Liderança - Mudança x Resultados x Integridade (1ª Edição)*. Lisboa: Editora RH.
- Rosinha, A. J. (2009). *Conhecimento Tácito em contexto militar: inclusão na promoção do desenvolvimento de competência de comando*. Tese de Doutoramento, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, Lisboa.

- Rosinha, A., & Duarte, M. (2010). Do Conhecimento Tácito aos Estilos de Liderança: Implicações na Eficiência, na Satisfação e no Esforço Adicional. *Revista de Psicologia Militar*. Nº19 , 61-87.
- Rouco, J. C., & Sarmiento, M. (2012). Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar. *Proelium VII* .
- Rouco, J. C., & Sarmiento, M. (2010). Perspectivas do Conceito de Liderança. *Proelium - Revista da Academia Militar , Série VI*, 71-90.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Vedovello, J. G. (2012). *A Influência da Liderança no Clima Organizacional das Micro e Pequenas Empresas da Região Metropolitana de Campinas*. Faculdade Campo Limpo Paulista - SP FACCAMP. Campo Limpo Paulista: FACCAMP.
- Vieira, B. (2002). *Liderança Militar*. Academia Militar: Estado Maior do Exército.
- Wade, N. M. (2009). *The Leader's SMARTbook Doctrinal Guide to Military Leadership & Training for Full Spectrum Operations*. Lakeland: The Lightning Press.

Apêndices

Apêndice A – Inquérito por Questionário



A Influência da Liderança e da Motivação no Clima Organizacional de uma Unidade de Infantaria Escalão Batalhão. Estudo de Caso: 2º Batalhão de Infantaria Paraquedista

Breve introdução e instruções para o preenchimento:

Este inquérito insere-se no âmbito do trabalho de investigação aplicada “A Influência da Liderança e da Motivação no Clima Organizacional de uma unidade de infantaria escalão batalhão. Estudo de Caso 2º Batalhão de Infantaria Paraquedista”. Este questionário pretende apurar de que modo a liderança e a motivação influenciam o clima organizacional do 2º BIPara, abordando o modo como os diferentes comportamentos de liderança, métodos e formas de motivação adotados pelos comandantes nos diversos escalões, se refletem no clima organizacional verificado.

Este inquérito é **composto por duas partes**.

Este questionário é **ANÓNIMO**.

Os dados são apenas para tratamento estatístico, no âmbito deste trabalho. Seja sincero nas respostas. **Não há respostas erradas nem respostas certas**.

Responda a todas as questões e, no fim, **certifique-se que nenhuma ficou por responder**.

Agradeço a sua colaboração.

Obrigado!

I. Caracterização Sociodemográfica

1. Idade: 18-24 25-29 30-34 ≥ 35

2. Género: Masculino Feminino

3. Companhia: 21^a 23^a CCAp.

4. Pelotão: 1º 2º 3º

5. Tempo de serviço (anos): <2 2 – 4 5 – 7 8 – 10 >10

6. Posto/ Função: _____

II. Questionário

	Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo	Discordo nem	Concordo	Concordo muito	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
7. Tenho orgulho em pertencer a esta unidade.	1	2	3	4	5	6	7
8. O meu trabalho é valorizado.	1	2	3	4	5	6	7
9. É necessário melhorar a coordenação entre subunidades.	1	2	3	4	5	6	7
10. Identifico-me com as tradições desta unidade.	1	2	3	4	5	6	7
11. Sou respeitado(a) pelos meus camaradas.	1	2	3	4	5	6	7
12. O meu desempenho contribui para os objetivos da unidade.	1	2	3	4	5	6	7
13. Posso contar com a ajuda dos meus camaradas.	1	2	3	4	5	6	7
14. Empenho-me para que os objetivos sejam atingidos.	1	2	3	4	5	6	7
15. Estou sempre pronto para auxiliar o meu comandante direto.	1	2	3	4	5	6	7
16. Estou sempre disponível para colaborar com os meus camaradas.	1	2	3	4	5	6	7
17. O meu comandante é justo.	1	2	3	4	5	6	7
18. As decisões do meu comandante parecem-me muito acertadas.	1	2	3	4	5	6	7
19. Sinto que as minhas sugestões são importantes para o meu comandante.	1	2	3	4	5	6	7
20. O meu comandante é uma pessoa disponível, posso discutir os problemas com ele.	1	2	3	4	5	6	7
21. Existem boas relações entre comandante e subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
22. Existe uma boa comunicação entre todos.	1	2	3	4	5	6	7
23. Resolvo os problemas com base na comunicação.	1	2	3	4	5	6	7
24. A informação perde-se facilmente.	1	2	3	4	5	6	7
25. Alguma informação é deturpada na difusão das informações.	1	2	3	4	5	6	7
26. O meu comandante preocupa-se com as minhas condições de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
27. A minha carreira é promissora como em qualquer outra profissão.	1	2	3	4	5	6	7
28. Com o sistema de promoções em vigor os melhores podem chegar ao topo.	1	2	3	4	5	6	7
29. Gostaria de ter mais responsabilidades na minha função.	1	2	3	4	5	6	7
30. Esta Unidade tem boas condições de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
31. Sinto-me realizado com as funções que desempenho nesta unidade.	1	2	3	4	5	6	7
32. O meu trabalho é reconhecido dentro da unidade.	1	2	3	4	5	6	7
33. Sinto-me motivado com os <i>feedbacks</i> que recebo.	1	2	3	4	5	6	7
34. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre camaradas.	1	2	3	4	5	6	7
35. Ter perspetivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
36. Gostava de ser promovido nesta unidade.	1	2	3	4	5	6	7
37. Os dias de mérito são vistos por mim como um fator motivacional.	1	2	3	4	5	6	7

	Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
38. Sinto-me motivado quando o meu trabalho é elogiado pelo meu comandante.	1	2	3	4	5	6	7
39. Eu considero-me uma pessoa com grande motivação.	1	2	3	4	5	6	7
40. Considero o meu trabalho monótono.	1	2	3	4	5	6	7
41. Sinto que estou emocionalmente envolvido com esta unidade.	1	2	3	4	5	6	7
42. Identifico-me com a função que desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
43. Fico motivado quando compreendo qual a finalidade das minhas tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
No que diz respeito ao meu comandante:							
44. Evita assumir uma posição quando confrontado com decisões importantes.	1	2	3	4	5	6	7
45. Preocupa-se em ser eticamente exemplar.	1	2	3	4	5	6	7
46. Valoriza os valores da Unidade.	1	2	3	4	5	6	7
47. Elogia e compensa o Pelotão/Companhia se os objetivos traçados são alcançados.	1	2	3	4	5	6	7
48. Transmite aos seus subordinados uma visão otimista e confiante do futuro.	1	2	3	4	5	6	7
49. Intervém somente após a ocorrência de problemas.	1	2	3	4	5	6	7
50. Realça a importância do cumprimento da missão.	1	2	3	4	5	6	7
51. Coloca os interesses da equipa acima dos seus próprios interesses.	1	2	3	4	5	6	7
52. Preocupa-se com as necessidades de cada elemento do Pelotão/ Companhia.	1	2	3	4	5	6	7
53. Atua apenas quando o desempenho baixa consideravelmente.	1	2	3	4	5	6	7
54. Centra-se na rápida correção das falhas que são identificadas.	1	2	3	4	5	6	7
55. Transmite confiança.	1	2	3	4	5	6	7
56. Transmite seriedade no uso do poder.	1	2	3	4	5	6	7
57. Incentiva os subordinados para a realização dos objetivos a cumprir.	1	2	3	4	5	6	7
58. Foca-se na correção de erros para cumprir a missão.	1	2	3	4	5	6	7
59. Reconhece que os elementos do Pelotão/ Companhia têm diferentes dificuldades.	1	2	3	4	5	6	7
60. Propõe novos métodos para a realização de tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
61. Adia a resolução de problemas.	1	2	3	4	5	6	7
62. Promove o espírito coletivo.	1	2	3	4	5	6	7
63. Elogia os subordinados quando estes atingem os objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
64. Adequa os procedimentos para o cumprimento dos objetivos.	1	2	3	4	5	6	7

Obrigado pela sua colaboração!

Apêndice B – Guião da Entrevista

Objetivo	Perguntas	Tópicos gerais
<p>-Explicar e enquadrar o trabalho;</p> <p>- Obter a autorização para divulgação da identificação;</p> <p>- Importância da entrevista;</p> <p>- Obter autorização para gravação da entrevista;</p> <p>- Agradecimento prévio.</p>	<p>Entrevista nº: _____;</p> <p>Data: _____;</p> <p>Local: _____;</p> <p>Idade: _____</p> <p>Tempo de Serviço: _____;</p> <p>Posto/Função: _____;</p> <p>Nome: _____</p>	<p>-Clima organizacional é preocupação do Comandante;</p> <p>-Influência da Liderança e da Motivação;</p> <p>- Objetivo trabalho;</p>
<p>-Compreender e identificar os comportamentos de Liderança</p>	<p>- Estimula os seus subordinados a superar as suas expectativas?</p> <p>-Que diferenças encontra entre os seus comportamentos de liderança e os do seu comandante?</p>	<p>- De que forma?</p>
<p>-Perceber os métodos e formas de Motivação</p>	<p>- Como é que motiva os seus subordinados?</p> <p>- Da sua experiência, qual é a melhor forma de recompensar o desempenho dos subordinados?</p>	<p>- Que mecanismos utiliza?</p>
<p>- Perceção do Clima Organizacional</p>	<p>– Que relacionamento estimula entre Oficiais, Sargentos e Praças no seu Pelotão/Companhia/Batalhão para ter um bom clima de trabalho?</p> <p>- O que mudaria para obter um clima de trabalho mais positivo?</p>	<p>- Relações dentro da mesma categoria e entre categorias.</p>
<p>Fecho</p>	<p>-Agradecer a disponibilidade e a colaboração.</p>	

Apêndice C – Cálculo da Amostra para aplicação do Inquérito.

Tabela 17: Cálculo do número de inquiridos por Subunidade do 2º BIPara.

Unidade	População	Amostra
21ª Comp.	115	66
23ª Comp.	81	46
CCAP	72	41
Estado Maior	16	9
TOTAL	282	162

Tabela 18: Cálculo do número de inquiridos por Categoria do 2º BIPara.

Categorias	População	Amostra
Oficiais	15	9
Sargentos	37	21
Praças	230	132
Total	282	162

Equação 1 - Cálculo da dimensão da amostra para uma população finita.

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{\epsilon^2}{Z_{\alpha/2}^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

Fonte: Sarmento (2013, p. 91).

Conhecida a população, para determinar a amostra é necessário recorrer à Equação 1, sabendo que se trata de uma amostra finita onde (n) representa a dimensão da amostra, (N) representa o total da população finita, (p) corresponde à proporção da população, (ε) é o erro, (α) é o nível de significância, (Zα/2) corresponde à normal standardizada. Desta forma, calculando a amostra para um erro de 5% obteve-se os resultados expostos nas Tabelas 17 e 18.

Apêndice D – Dados recolhidos do SPSS

Tabela 19: Total da variância explicada.

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	17,650	32,686	32,686	17,650	32,686	32,686	12,209	22,609	22,609
2	4,828	8,941	41,627	4,828	8,941	41,627	5,108	9,460	32,069
3	3,671	6,798	48,424	3,671	6,798	48,424	4,430	8,204	40,273
4	2,977	5,512	53,937	2,977	5,512	53,937	4,049	7,498	47,771
5	2,042	3,781	57,718	2,042	3,781	57,718	3,082	5,708	53,478
6	1,963	3,635	61,353	1,963	3,635	61,353	2,186	4,049	57,527
7	1,423	2,635	63,988	1,423	2,635	63,988	2,161	4,002	61,529
8	1,288	2,386	66,373	1,288	2,386	66,373	1,755	3,249	64,779
9	1,153	2,136	68,509	1,153	2,136	68,509	1,669	3,091	67,869

Tabela 20: Teste Alfa de Cronbach.

		N	%	Cronbach's Alpha	N of Items
Cases	Valid	162	100,0	,912	58
	Excluded ^a	0	,0		
	Total	162	100,0		

Tabela 21: Teste de KMO e Barlett.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,891
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6588,670
	df	1431
	Sig.	,000

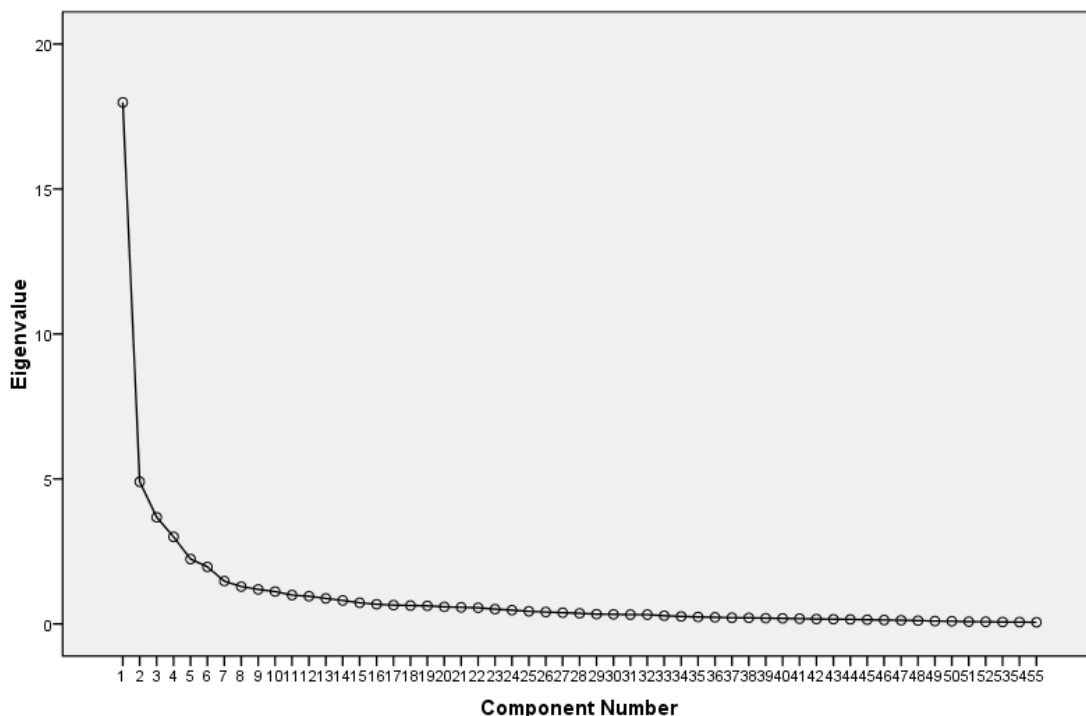


Figura 12: Scree Plot para verificação do número de dimensões.

Apêndice E – Determinação das Dimensões.

Tabela 22: Análise das componentes Principais.

Rotated Component Matrix									
Questão	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
57	,883	,107	,150	,055	-,060	,058	-,026	,059	,007
58	,865	,103	,059	,049	-,083	,129	-,053	,107	,123
54	,843	,036	,092	,021	-,071	,054	-,048	,174	,177
56	,843	,130	,127	-,025	-,059	,068	,021	,088	,149
55	,835	,126	,190	-,002	-,032	-,033	-,022	,053	,083
64	,809	,142	,146	,257	-,031	-,100	-,009	,051	-,102
50	,788	,216	-,018	,051	-,115	,015	,143	,002	,072
52	,753	,113	,267	,153	-,039	-,024	,119	-,042	-,093
60	,741	,040	,155	,172	,036	-,095	-,026	,151	-,049
59	,734	,091	,086	,014	-,109	,205	-,021	,082	,115
51	,731	,191	,218	,076	-,080	,029	,187	-,100	,046
46	,729	,151	,210	,014	-,047	-,001	,045	-,010	,094
47	,719	,091	,185	,223	,013	-,090	,037	-,112	,001
48	,718	,031	,294	,150	-,078	,001	,121	,042	,050
63	,689	,250	,173	,274	-,050	-,087	,028	,120	-,022
62	,683	,144	,157	,269	-,133	-,150	-,084	,041	,029
45	,653	,161	,236	,012	-,010	-,035	,069	-,053	,278
26	,539	-,050	,503	,234	-,082	,054	,122	,038	,174
14	,149	,841	,106	,072	-,089	,020	,005	,076	-,015
16	,297	,811	,105	-,079	-,140	-,033	,001	,051	-,010
15	,290	,810	,108	-,052	-,089	-,067	-,088	,090	-,049
12	,075	,669	,230	,179	-,075	,050	,158	-,017	,038
13	,203	,593	,202	,168	,010	-,115	,118	-,053	,348
7	,024	,593	,109	,451	,045	-,161	,179	,100	,021
11	,077	,590	,304	,247	,053	-,041	,030	-,107	,225
39	,250	,471	,063	,407	-,083	,084	,096	,247	-,032
19	,169	,237	,824	,129	-,075	,026	-,032	,060	-,025
18	,326	,167	,774	,119	-,100	,002	,177	-,056	-,105
21	,280	,097	,762	,264	-,034	-,060	-,118	,034	,093
20	,368	,166	,719	,071	-,059	-,146	-,109	-,044	,093
17	,319	,209	,682	,091	-,086	-,063	,246	-,165	-,099
22	,270	,099	,588	,359	-,018	,055	,144	-,034	,181
23	,267	,291	,498	,261	-,042	,065	,056	-,067	,227
Questões	1	2	3	4	5	6	7	8	9

32	,174	,049	,224	,778	,001	-,081	,038	-,092	,019
33	,131	,042	,265	,768	,083	-,198	,109	-,053	,046
30	,130	,014	,059	,727	-,139	,054	,122	-,119	,108
31	,211	,201	,218	,689	-,022	,020	,104	-,008	,324
8	-,035	,312	,283	,498	,088	-,208	,289	,139	-,232
41	,268	,342	,085	,490	-,048	,290	-,053	,204	,193
34	,283	,313	,210	,381	-,026	-,057	,160	,008	,354
49	,040	-,046	-,067	-,032	,801	,044	-,070	-,007	,087
53	-,079	-,089	-,096	,009	,777	,191	,171	-,059	-,197
44	-,252	-,020	-,102	,015	,702	,203	-,058	-,031	,208
61	-,308	,027	-,083	,009	,606	,236	,307	-,106	-,012
40	-,086	-,235	,062	-,057	,584	-,003	,161	,344	,026
24	-,018	-,093	-,075	-,131	,293	,821	,011	-,021	-,027
25	-,031	-,095	-,001	-,088	,416	,750	,056	-,064	-,025
43	,135	,008	-,048	,016	,053	,517	-,408	,341	-,023
42	,369	,240	,232	,336	-,276	,369	-,043	,090	,129
28	,071	,063	,040	,153	,211	-,007	,861	,097	,089
27	,115	,121	,115	,252	,049	-,001	,749	,196	,028
37	,110	,035	-,155	-,121	,038	-,049	,186	,773	,071
38	,368	,321	,030	,044	-,111	,085	,049	,673	-,086
29	,228	,029	,014	,280	,109	-,015	,040	-,003	,724
35	,339	,311	,177	,003	,040	-,024	,118	,187	,405

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

Rotação convergida em 17 iterações

Apêndice F – Síntese das Respostas às Entrevistas

Quadro 15: Síntese de respostas à questão nº1.

Entrevistado	Estimula os seus subordinados a superar as suas expectativas?
E1	Eu procuro proporcionar-lhes um espírito de competição positivo colocando-lhes desafios. Desta forma, eles procuram sempre mais e melhor superando-se a si mesmos e a mim também.
E2	Sim. Coloco-os perante os desafios, perante tarefas que os ponham à prova, testando os seus limites, expondo-os a situações de <i>stress</i> , desde avaliações, exercícios, pondo-os o mais próximo da realidade das missões que realizamos, para eles conhecerem as suas limitações e capacidades.
E3	Atribuindo-lhes tarefas que eles sintam que é como um desafio. Dando-lhes tarefas ambiciosas.
E4	Procuro fazê-lo e acho que a maneira mais fácil é atribuir-lhes responsabilidades e dar-lhes tarefas ambiciosas. Dou-lhes tarefas onde tenham autonomia para decidir e para poderem ver que são as suas decisões e ações que contribuem para a missão ou tarefas que lhes foi atribuída. Procuro não ser eu a dar-lhes a resposta ao problema mas sim eles a solucionarem os problemas. Até porque eu acho que se não tiverem margem nenhuma para tomarem as suas decisões começam a ficar desmotivados.
E5	Procuro atribuir tarefas desafiadoras e difíceis para eles se superarem. Muitas das vezes quando vou pedir para fazer uma tarefa, e vou a ver e ela já está feita e muitas das vezes melhor do que eu pensava. Isto acontece porque eu lhes dou mais responsabilidades.
E6	Todos os subordinados que eu tenho, tento fazer com que eles superem as suas expectativas com palestras e conversas informais que eu tenho com eles, tentando motiva-los. Já com os meus subordinados diretos gosto de estabelecer metas e objetivos, que sei que eles podem atingir. De uma forma geral conversamos e negociamos. No geral e direcionando-me mais para a tua pergunta a forma mais utilizada por mim é atribuindo responsabilidades no desempenho das suas funções.

Quadro 16: Síntese de respostas à questão nº2.

Entrevistado	Que diferenças encontra entre os seus comportamentos de liderança e os do seu comandante?
E1	Acho que dou mais liberdade de ação ao meus subordinados que o meu comandante não dá. Acho que ele é um pouco mais autoritário.
E2	Eu gosto de dar espaço de manobra e liberdade de ação aos comandantes. O meu comandante direto tem comportamentos de liderança mais limitadores. Tu quando vais ter uma reunião com ele ou quando vais dar uma ordem de operações vais ali com tarefas muito delineadas e detalhadas e tens pouca margem de manobra para fazer coisas à tua maneira.
E3	Cada um tem a sua forma de ser de líder. Mas o meu comandante estabelece a sua maneira de trabalhar e a sua direção, atribui mais responsabilidades a uns e menos a outros e eu faço da mesma forma. Tento estar mais próximo dos homens, o essencial e estar preocupado com eles. Garantir-lhes um bom treino militar e que pelo menos os seis anos que passam aqui dentro sejam proveitosos. Mas sim, andamos na mesma linha.
E4	É assim, eu sou comandante de companhia e ele é comandante de batalhão. Logo a postura de comando terá necessariamente de ser diferente devido ao escalão que comandamos. Eu sou se calhar mais próximo da tropa porque sou comandante de companhia. Mas... acho que os nossos comportamentos de liderança são muito próximos.
E5	A função muitas das vezes dita os teus comportamentos de liderança. Penso que não há uma grande preocupação do meu comandante com o homem, enquanto eu inerente há minha função, tenho que me preocupar mais com o homem. Acho que é essa a diferença, ele preocupa-se com pelotões e seções e eu com o homem.
E6	Com a minha experiência verifico que os comportamentos de liderança se modificam com o escalão que estamos a comandar. No entanto inerente a sua função, acho que o meu comandante tem de exercer mais autoridade. Por outro lado, um comandante de companhia deve estar mais próximo dos seus homens. Por isso, considero que a nossa liderança tem que ser ajustada de acordo com o escalão que comandamos.

Quadro 17: Síntese de respostas à questão nº3.

Entrevistado	Como é que motiva os seus subordinados?
E1	Existem várias formas de o fazer. Aquilo que eu procuro fazer e muitas das vezes proponho ao meu comandante, é a realização de algumas atividades que envolvam Oficiais, Sargentos e Praças. Por exemplo a realização de alguns jogos coletivos entre Oficiais, Sargentos e Praças, como jogos de futebol que normalmente toda a gente gosta.
E2	Tento estar sempre presente em todas as ações a fazer, e faço-as também juntamente com a tropa. Recorro à mística e ao simbolismo das tropas paraquedistas. Apelando ao seu esforço porque são uma tropa especial. Muitas das vezes também recorro a motivações negativas, como castigos, chamadas de atenção.
E3	Eu motivo-os como me motivo a mim próprio. Acreditando na instituição. Desta forma, tento passar-lhes os valores da instituição e do ser paraquedista.
E4	Todos nós gostamos de ouvir uma palavra de apreço quando as coisas correm bem. No entanto, cá estamos nós também para os castigar se necessário. Procuro aos meus praças proporcionar-lhes atividades de moral e bem-estar.
E5	Das mais variadas maneiras que existem, a mais adequada para mim e aquela que eu mais utilizo é o reconhecimento público. Perante o pelotão, dizer tenho aqui este militar vocês devem segui-lo como exemplo.
E6	Essencialmente apelando ao orgulho. E neste caso como somos uma unidade paraquedista é muito fácil de fazer. Na nossa ação de comando também recorremos a ações disciplinares, punindo aqueles que não cumprem. É o reconhecimento de algo que se fez bem ou então reconhecer algo que também fizeram mal. Nos paraquedistas é apelando ao orgulho de usar uma boina, ao orgulho de ser paraquedista.

Quadro 18: Síntese de respostas à questão nº4.

Entrevistado	Da sua experiência, qual é a melhor forma de recompensar o desempenho dos subordinados?
E1	A melhor maneira é reconhecer o seu mérito, é reconhecer tudo o que fazem bem perante os seus pares. Chego normalmente à frente do pelotão, mando o camarada em causa chegar à frente e faço um pequeno elogio a esse camarada em frente a todos. No entanto, se for caso disso, eles também gostam, posso propor o seu nome para um louvor.
E2	A melhor forma é elogiar-los no ato, logo na altura, o camarada “X” hoje esteve bem. Procuo elogiar-los perante os seus pares, e se for algo em que ele se destacou nitidamente referenciar-lo perante a companhia e se houver oportunidade perante o batalhão.
E3	A melhor forma de recompensar é reconhecer-lhes o mérito. Em frente à companhia dizer este é o melhor militar. Na altura recompensá-lo logo com um aperto de mão e dizer este é o melhor homem. Mas eu acho que mostrar aos outros que ele é bom e que teve uma boa atitude é a melhor forma.
E4	A melhor forma é uma coisa, aquilo que eles mais gostam é outra. Aquilo que eles mais gostam é ir para casa. Quando eles fazem alguma coisa bem estão sempre a espera de ir um ou dois dias para casa. Mas nos aqui fazemos muito é o reconhecimento em parada. Quando algum deles faz alguma coisa excepcional é chamando à frente na formatura onde lhe é reconhecido o mérito em frente a todos.
E5	É chegar ao pé do pelotão, ao pé do indivíduo e dizer: “fizeste a coisa certa, muito bem, estas de parabéns”. Esta é a melhor forma.
E6	A melhor maneira é quando eles correspondem as nossas expectativas de imediato dar-lhes conhecimento dessa situação. É melhor do que um louvor que não é apresentado logo de imediato. É então um acompanhamento constante onde indico de imediato às pessoas o que estão a fazer bem, o que estão a fazer mal e o que pode ser melhorado.

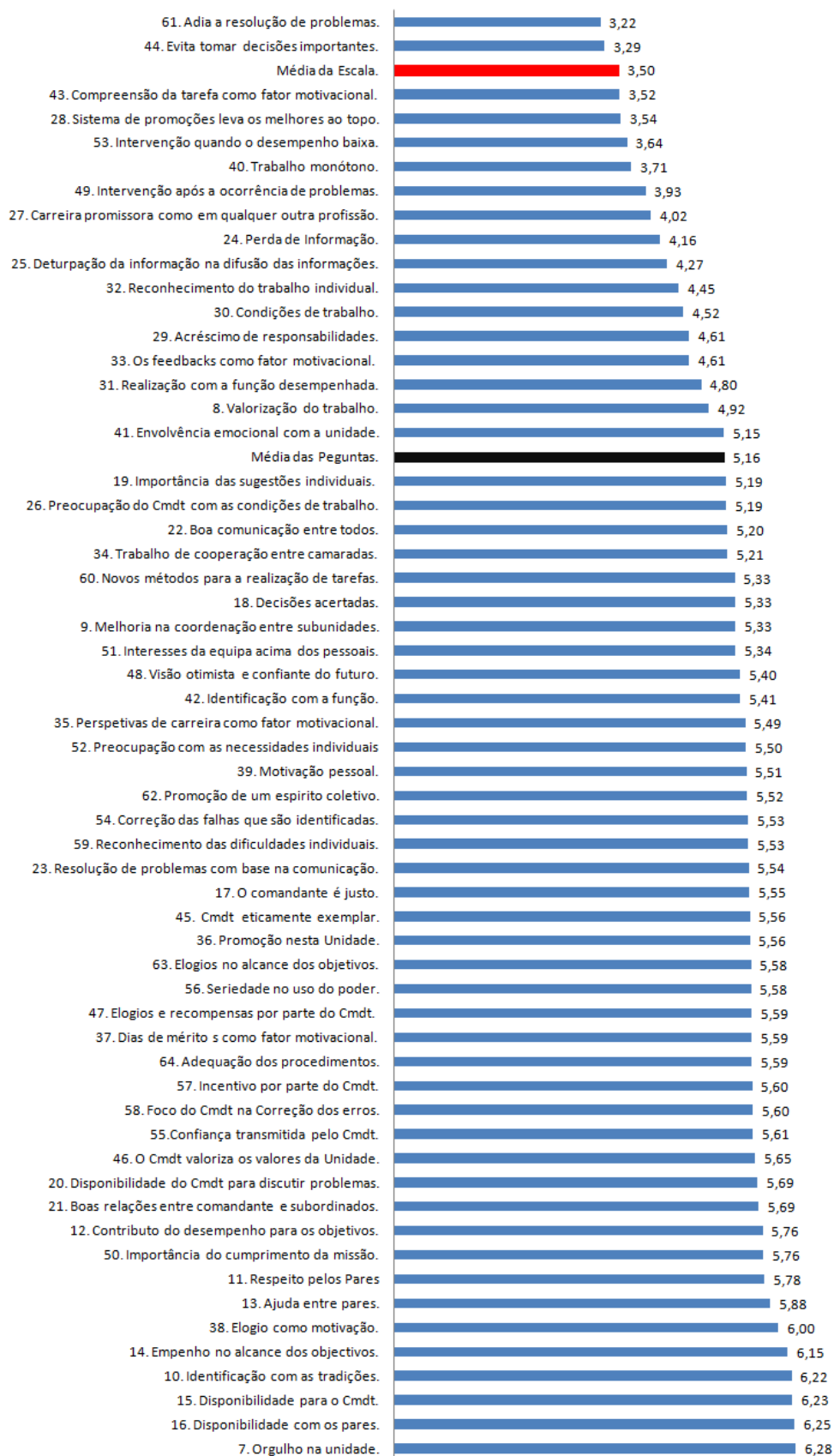
Quadro 19: Síntese de respostas à questão nº5.

Entrevistado	Que relacionamento estimula entre Oficiais, Sargentos e Praças no seu Pelotão/ Companhia/ Batalhão para ter um bom clima de trabalho?
E1	Nos paraquedistas há um relacionamento muito próximo. Procuo estar próximo de todos e procuro que respondam da mesma forma.
E2	Uma relação muito próxima de cooperação, não digo de amizade porque as pessoas não têm que ser amigas umas das outras, as pessoas tem que fazer aquilo que lhes mandam. Mas dentro do possível, e se for possível, promover uma política de sã camaradagem e de amizade, cooperação e de grande troca de ideias.
E3	Proximidade... Somos todos combatentes. Nos temos que nos baixar ao nível de soldado. Nos acima de tudo somos soldados, depois é que temos responsabilidade acrescida. Eu sou capitão e comando esta companhia, mas acima de tudo sou soldado, por isso tenho que me baixar ao nível deles. Eu gosto que eles sintam isso.
E4	Nos aqui nos paraquedistas temos... E isto, as vezes é mal interpretado por quem não é paraquedista, é que o fosso entre as categorias, é muito menor do que em qualquer outra unidade que não é paraquedista. Nós temos uma aproximação maior entre as diversas categorias, vinda do facto das nossas missões começarem sempre por um envolvimento vertical e termos de atuar isolados atrás nas linhas do inimigo. Entre nós não há aquela rigidez hierárquica entre Oficiais, Sargentos e Praças. Nunca faltando ao respeito porque todos sabemos qual a nossa função e posição hierárquica, há uma amizade como refere o nosso brado paraquedista.
E5	Não digo que é uma relação democrática porque isto não é uma democracia, mas é uma relação de proximidade e de trabalho em equipa. É um trabalho de cooperação e de coordenação.
E6	Os paraquedistas em relação a outras unidades do Exército têm uma forma de estar particular. O facto de todos entrarem no avião e saírem todos pela mesma porta, faz com que o relacionamento entre classes seja mais estreito. É então um trabalho conjunto onde estamos mais próximos do homem.

Quadro 20: Síntese de respostas à questão nº6.

Entrevistado	O que mudaria para obter um clima de trabalho mais positivo?
E1	Temos aqui na Unidade necessidade de realizar mais exercícios. Se o país não estivesse na situação em que está seria necessário mais apoios, melhorando e aumentando os nossos recursos.
E2	Estas a colocar-me uma pergunta difícil porque eu neste momento não mudava nada. Neste momento tenho um excelente clima de trabalho. Mas muitas das vezes para teres um melhor clima de trabalho é mudares certos elementos de função ou até mesmo de companhia.
E3	Eu, reduzia isto tudo a metade e dava perspetivas de carreira. Acabava com as missões porque nos não estamos a cumprir as missões táticas de um batalhão de infantaria paraquedista e as missões desvirtuam por completo toda a essência do Exército. Porque nós para cumprir uma missão no exterior adequamo-nos não há missão em si mas sim aos meios que temos disponíveis.
E4	As instalações aqui para vivência das Praças não são boas, podiam ter melhores condições de habitabilidade. Agora de resto, o clima de trabalho aqui é bom... Talvez existir a possibilidade de fazer mais exercícios. Se os exercícios não tivessem agarrados ao fator financeiro... É que eles adoram ir para o mato. Se pudesse criava mais condições para o pessoal ir para exercícios e estar mais tempo fora dos quartéis.
E5	Acrescentaria alguma estabilidade ao nosso trabalho. Era importante também aqui a nível de instalações haver aqui significativas melhorias. O local onde os nossos soldados ficam não tem as condições ideais de higiene e de habitabilidade. A nível operacional, a situação do país não ajuda, mas a nível de material era importante haver significativas melhorias.
E6	Aumentando os recursos financeiros e materiais e só isso bastaria para ter um melhor clima de trabalho. Financeiros para poder fazer treinos, mais munições, mais equipamentos, mais disponibilidade para realizarmos exercícios... E ter materiais compatíveis com as missões que desempenhamos.

Apêndice G – Gráfico de médias das questões do inquérito



Anexos

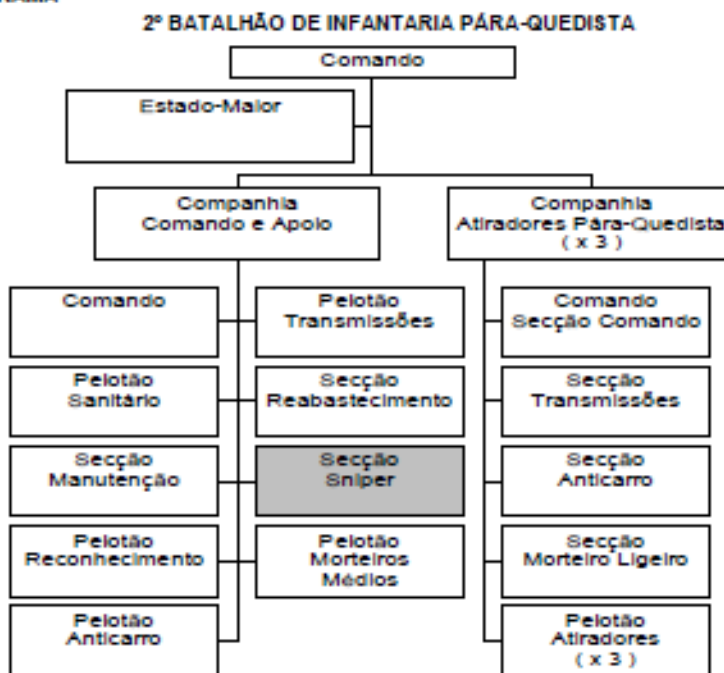
Anexo A – Missão e Organização do 2º BIPara

RESERVADO

1. MISSÃO

O 2º Batalhão de Infantaria Para-quedista executa operações de assalto aéreo através de salto tático em pára-quedas ou desembarque de assalto para conduzir operações de combate convencionais em áreas sensíveis ou negadas. Quando reforçado com meios de apoio adicionais, executa todo o espectro de missões de um Batalhão de Infantaria.

2. ORGANIGRAMA



3. POSSIBILIDADES

- a. Prepara-se para conduzir toda a tipologia de operações no âmbito da Infantaria em todo o espectro de operações militares, nomeadamente:
- (1) Conduzir operações de assalto aéreo através de salto tático em pára-quedas (desembarque aéreo) ou aterragem de assalto, em todo o tipo de conflito, qualquer tipo de terreno e condições meteorológicas, explorando a mobilidade estratégica e velocidade de reacção;
 - (2) Conduzir acções apeadas e/ou montadas de alta agressividade, através da concentração de potencial contra forças blindadas, mecanizadas ou apeadas com meios de fogos directos e indirectos;
 - (3) Conquistar e manter a posse de terreno importante e pontos sensíveis e preparar posições defensivas para garantir a sua defesa, normalmente até à junção com outras forças terrestres;
 - (4) Reforçar forças cercadas ou apoiar a operação de ruptura de cerco;
 - (5) Conduzir Operações de aquisição de informações;
 - (6) Conduzir Golpes de Mão a Postos de Comando, Bases de Fogos, Linhas de Comunicações ou Instalações Administrativa-logísticas;
 - (7) Conduzir ataques na retaguarda de posições inimigas ou impedir o empenhamento de reservas;
 - (8) Conduzir operações de resposta a crises (CRO);
 - (9) Participar em operações de combate ao terrorismo e outras ameaças assimétricas.

(EME, 2009).