

ACADEMIA MILITAR

As motivações de acesso e de permanência dos militares do Grupo de Intervenção de Ordem Pública

Autor: Aspirante de GNR Infantaria Luis Miguel Rodrigues Canhoto

Orientador: Major de Infantaria Paulo Jorge Caiadas da Quinta

Coorientador: Tenente Coronel de Artilharia António José Palma Esteves Rosinha

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, agosto de 2012



ACADEMIA MILITAR

As motivações de acesso e de permanência dos militares do Grupo de Intervenção de Ordem Pública

Autor: Aspirante de GNR Infantaria Luis Miguel Rodrigues Canhoto

Orientador: Major de Infantaria Paulo Jorge Caiadas da Quinta

Coorientador: Tenente Coronel de Artilharia António José Palma Esteves Rosinha

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, agosto de 2012

Nota introdutória

A estrutura curricular do Mestrado em Ciências Militares – Especialidade de Segurança prevê, no seu término, a elaboração de um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) e, deste modo, surge o presente contributo subordinado ao tema “As motivações de acesso e de permanência dos militares do Grupo de Intervenção de Ordem Pública”.

Este trabalho remete-nos para um compromisso com o rigor científico que se lhe exige, levando a cabo uma investigação fundada num percurso metodológico sério e seguro. Partimos da ideia que além de contribuir na formação do seu autor, este estudo deve acrescentar valor ao conhecimento científico da instituição. Neste quadro, mediante uma atitude de honestidade intelectual, procurámos concretizar o nosso objetivo com sucesso e *levar a carta a Garcia*.

Para a redação do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada foram seguidas as normas em vigor na Academia Militar, regulamentadas pela Norma de Execução Permanente (NEP) n.º 520/DE de 30 de junho de 2011, mais especificamente, pelo Anexo *F* da mesma. Importa salvaguardar o facto de, em não raras vezes, esta NEP se revelar omissa, o que conduziu o investigador ao recurso a outros manuais constantes na bibliografia de apoio proposta pela própria norma. No que à redação diz respeito, salienta-se ainda que este Relatório está de acordo com o novo acordo ortográfico, sendo que, as transcrições mantêm a integridade do texto fonte.

Dedicatória

À minha querida Mãe,
que estará sempre viva na minha memória.

Agradecimentos

Este Trabalho de Investigação Aplicada é o resultado do esforço de vários intervenientes, que pelo seu empenho, apoio e colaboração tornaram possível a sua elaboração. É com imensurável estima que me proponho a agradecer a todos aqueles, que pelo seu conhecimento, profissionalismo, espírito crítico e disponibilidade, fizeram parte integrante deste estudo e que merecem da minha pessoa muito mais que uma breve referência nas linhas que se seguem.

Agradeço ao Major de Infantaria Paulo Quinta, meu orientador, a sua prontidão e incondicional disponibilidade para me ajudar nesta caminhada. O seu prestimoso contributo neste trabalho foi imenso e a sua marca indelével, ficando a minha pessoa em dívida para com tanta dedicação.

Agradeço ao Tenente Coronel de Artilharia António Rosinha, meu coorientador, pelas substanciais explicações sobre SPSS e pela sua ajuda no tratamento de dados. De igual forma, enriqueceu muito o meu trabalho com as várias reformulações que propôs e com as quais me identifiquei e por elas lhe estou agradecido.

Devo igualmente uma palavra de apreço ao Major de GNR Infantaria Pedro Oliveira, Comandante do GIOP, pela forma como também ele se empenhou na consecução desta investigação, disponibilizando-se para esclarecer todas as minhas dúvidas e agilizando o preenchimento dos questionários.

Grato ainda aos camaradas (antigos militares do GIOP ora colocados na Escola da Guarda) que, querendo contribuir para a construção de um questionário claro e escrupuloso, imediatamente se disponibilizaram a participar no pré-teste deste instrumento.

Agradeço, obviamente, aos meus respondentes, sem a cooperação dos quais me seria completamente impossível dar cumprimento aos objetivos a que me propus.

Por último, um agradecimento especial à Joana, minha namorada. Agradeço-lhe por três motivos: em primeiro lugar, pelo apoio moral que me deu ao longo do desenrolar do trabalho; em segundo lugar, pela enorme ajuda que me deu a introduzir os dados no SPSS e por fim; pelo tempo que a privei da minha companhia (que sei que não foi pouco).

A todos eles, o meu muito obrigado!

Resumo

A investigação desenvolvida insere-se no domínio do comportamento organizacional e subordina-se ao tema *As motivações de acesso e de permanência dos militares do Grupo de Intervenção de Ordem Pública*. Esta comporta um triplo objetivo: estabelecer uma relação entre as motivações de acesso e de permanência dos militares desta subunidade, caracterizar a realidade atual do Grupo de Intervenção de Ordem Pública em termos motivacionais e fazer uma comparação entre o que é valorado pelos militares e a realidade vivencial desta subunidade.

Este trabalho divide-se em duas partes fundamentais. A primeira, corresponde ao enquadramento teórico e metodologia da investigação, onde se faz uma abordagem à temática da motivação e ao percurso metodológico adotado. A segunda, referente ao trabalho de campo desenvolvido, compreende a apresentação, análise e discussão dos resultados.

O método hipotético dedutivo surge como o processo racional condutor desta investigação experimental. Quanto à técnica de recolha de dados, preferiu-se o inquérito por questionário, atendendo à dimensão da amostra escolhida. No que ao tratamento da informação diz respeito, optou-se por uma análise quantitativa e qualitativa (análise de conteúdo) dos dados, em virtude da existência de questões fechadas e abertas.

Decorrente do trabalho de campo, constata-se uma disparidade significativa entre o grau de importância atribuído pelos militares inquiridos aos fatores motivacionais propostos e a realidade vivencial do Grupo de Intervenção de Ordem Pública. Este facto está na base de níveis de motivação atuais menores quando comparados com os mesmos aquando do ingresso dos militares na subunidade em estudo.

Como principais conclusões, pode dizer-se que existe uma necessidade de intervenção por parte do comando ao nível das instalações da subunidade, da carga horária e do empenhamento dos militares, aspetos que se revelam deficitários na perceção destes e que, melhorados, em muito contribuiriam para o incremento dos seus níveis de motivação.

Palavras-chave: Motivação; Teorias Motivacionais; Valoração e Perceção Motivacional.

Abstract

The undertaken research focus on the field of organizational behavior and has as underlying theme *The military's motivations to access and remain in the Public Order Intervention Group*. It involves a triple objective: to establish a relationship between the military's motivations to access and remain in this subunit, to characterize the current situation of Public Order Intervention Group in motivational terms and to make a comparison between what is valued by the military and the experimental reality of this subunit.

This work is divided in two fundamental parts. The first corresponds to the theoretical framework and research methodology, presenting an approach to the issue of motivation and the methodological way adopted. The second, related to the fieldwork developed, includes the presentation, analysis and discussion of results.

The hypothetical deductive method is the guideline of this experimental research. Given the sample size selected, the questionnaire was the preferred technique for data collection. As far as the processing of information, a quantitative and qualitative analysis (content analysis) was chosen due to the existence of closed and open questions.

The fieldwork results show there is a disparity between the degree of importance attributed by respondents to the motivational factors proposed and the experience of Public Order Intervention Group in reality. It is the basis for current lower levels of motivation when compared with the same in the time of admission in this subunit.

As main conclusions, it can be said that there is a need for intervention by the command at the facilities of this subunit, the overwork and military commitment, areas that have shown deficient in these military's perception and, if improved, would greatly contribute to increase their levels of motivation.

Keywords: Motivation; Motivational Theories; Motivational Valuation and Perception.

Índice geral

Nota introdutória	ii
Dedicatória.....	iii
Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract.....	vi
Índice geral	vii
Índice de figuras	x
Índice de quadros.....	xi
Índice de tabelas	xii
Lista de apêndices e anexos.....	xiii
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos	xiv
Epígrafe	xv
Introdução	1
Parte I – Enquadramento Teórico e Metodologia de Investigação.....	5
Capítulo 1 – Revisão de literatura.....	6
1.1. Introdução.....	6
1.2. Enquadramento conceptual da motivação.....	6
1.3. Teorias da motivação	8
1.3.1. Teorias de conteúdo.....	9
1.3.1.1. Teorias de conteúdo gerais	10
1.3.1.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades.....	10
1.3.1.1.2. Teoria das Necessidades Adquiridas.....	12
1.3.1.1.3. Teoria ERC.....	12

1.3.1.2. Teorias de conteúdo organizacionais	13
1.3.1.2.1. Teoria dos Dois Fatores ou Bifatorial	13
1.3.1.2.2. Teoria das Caraterísticas da Função.....	14
1.3.2. Teorias de processo	16
1.3.2.1. Teoria de processo gerais	16
1.3.2.1.1. Teoria da Equidade	16
1.3.2.2. Teorias de processo organizacionais.....	18
1.3.2.2.1. Teoria das Expetativas	18
1.3.2.2.2. Teoria da Definição de Objetivos	20
Capítulo 2 – Metodologia de investigação	21
2.1. Estratégia metodológica	21
2.2. Modelo de análise.....	22
2.3. Objeto de estudo.....	23
2.4. Objeto de pesquisa	23
2.5. Operacionalização de conceitos	24
2.6. Instrumento de recolha de dados	24
2.7. Hipóteses de trabalho	25
2.8. Procedimento.....	26
Parte II – Trabalho de Campo	27
Capítulo 3 – Apresentação de resultados.....	28
3.1. Introdução.....	28
3.2. Caraterização da população inquirida	28
3.3. Resultados das questões fechadas	30
3.4. Resultados das questões abertas	32

Capítulo 4 – Análise e discussão de resultados.....	34
4.1. Introdução.....	34
4.2. Análise e discussão das questões derivadas	34
Conclusões	46
Verificação das hipóteses de trabalho	46
Resposta à questão central.....	49
Considerações finais e recomendações	49
Limitações	50
Investigações futuras	50
Referências bibliográficas	51
Apêndices.....	55
Apêndice A – Quadro orgânico de referência <i>versus</i> quadro do efetivo atual do GIOP	56
Apêndice B – Operacionalização de conceitos.....	57
Apêndice C – Guião do questionário	58
Anexos.....	62
Anexo A – Estrutura da Unidade de Intervenção	63

Índice de figuras

Figura n.º 1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954)	10
Figura n.º 2 – Relação entre a Teoria ERC e a Teoria da Hierarquia das Necessidades	13
Figura n.º 3 – Teoria das Características da Função	15
Figura n.º 4 – Teoria da Equidade	17
Figura n.º 5 – Teoria das Expetativas	19
Figura n.º 6 – Modelo de análise	22
Figura n.º 7 – Distribuição por género	28
Figura n.º 8 – Distribuição por idades	28
Figura n.º 9 – Distribuição por categoria profissional	29
Figura n.º 10 – Distribuição por tempo de serviço no GIOP	29
Figura n.º 11 – Distribuição por formas de ingresso	29
Figura n.º 12 – Distribuição por experiência em MI	29
Figura n.º 13 – Médias dos 14 primeiros indicadores	30
Figura n.º 14 – Médias dos restantes 13 indicadores	31
Figura n.º 15 – Resultados da comparação entre os níveis de motivação	32
Figura n.º 16 – Estrutura da Unidade de Intervenção	63

Índice de quadros

Quadro n.º 1 – Taxonomia das teorias da motivação	9
Quadro n.º 2 – Resultados dos fatores motivacionais mais importantes para concorrer ao GIOP	33
Quadro n.º 3 – Operacionalização de conceitos	57

Índice de tabelas

Tabela n.º 1 – Valores de estatística descritiva.....	35
Tabela n.º 2 – Extração de componentes principais	37
Tabela n.º 3 – Resultados dos testes de fiabilidade do <i>Alpha</i> de Cronbach	38
Tabela n.º 4 – Teste t para amostras emparelhadas	39
Tabela n.º 5 – Correlação bivariada do tipo Spearman	40
Tabela n.º 6 – Análise de variância univariada dos níveis de motivação em função da categoria profissional.....	41
Tabela n.º 7 – Teste <i>post hoc</i> de <i>Tukey</i> da análise de variância univariada supra	42
Tabela n.º 8 – Regressão linear entre as variáveis equidade e níveis de motivação.....	42
Tabela n.º 9 – Cruzamento das variáveis equidade e níveis de motivação	43
Tabela n.º 10 – Análise da variância univariada dos níveis de motivação em função do tempo de serviço.....	44
Tabela n.º 11 – Análise da variância univariada dos níveis de motivação em função da categoria profissional	44
Tabela n.º 12 – Teste <i>post hoc</i> de <i>Tukey</i> decorrente da análise de variância univariada supra.....	45
Tabela n.º 13 – Quadro orgânico de referência <i>versus</i> quadro do efetivo atual do GIOP	56

Lista de apêndices e anexos

Apêndices

Apêndice A	Quadro orgânico de referência <i>versus</i> quadro orgânico atual do GIOP
Apêndice B	Operacionalização de Conceitos
Apêndice C	Guião do Questionário

Anexos

Anexo A	Estrutura da Unidade de Intervenção
---------	-------------------------------------

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

α	<i>Alpha</i> de Cronbach
art.º	Artigo
DE	Direção de Ensino
ed.	Edição
ERC	Existência, Relacionamento e Crescimento
et al.	<i>Et Alii</i> (e outros)
GCG	General Comandante Geral
GIOP	Grupo de Intervenção de Ordem Pública
GNR	Guarda Nacional Republicana
H	Hipótese
<i>In</i>	Citado em
MI	Missões Internacionais
n.º	Número
NEP	Norma de Execução Permanente
OG	Ordem à Guarda
p.	Página
pp.	Páginas
Q	Questão
s	Desvio padrão
Sig.	Significância
<i>SMART</i>	<i>Specific, Measured, Agreed e Attainable, Realistic, Timed</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
T	Tópicos
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TPO	Tirocínio para Oficial
UI	Unidade de Intervenção
χ_m	Média

Epígrafe

*“O segredo da existência humana
consiste não somente em viver,
mas ainda em encontrar um motivo para viver.”*

Fiodor Dostoievski

Introdução

“A motivação constitui um grande desafio para as organizações e, cada vez mais deve ser uma preocupação, pois ela é o combustível que as faz funcionar.”

Felippe (2001, p. 2)

A par de qualificadas, as pessoas que fazem parte das organizações devem estar motivadas para atingir os objetivos organizacionais. O desempenho organizacional tem por base o desempenho individual, sendo o primeiro consequência do segundo e aferido em função deste último. São pois as pessoas, os elementos preferenciais sobre os quais se deve debruçar um estudo que vise o aperfeiçoamento de qualquer organização. Dada a sua importância, o desafio que se coloca é o de estudar as pessoas, quer como indivíduos, quer como recursos. Importa debruçarmo-nos sobre este primeiro aspeto (estudar as pessoas como indivíduos), pois elas são dotadas de personalidade e regem-se pelos seus valores e objetivos individuais. Por outro lado, releva o estudo das pessoas como recursos, pois elas devem também ser dotadas dos conhecimentos necessários para a tarefa organizacional. Colocar a pessoa certa no local certo não é tarefa fácil e implica a conjugação destes dois fatores. Uma pessoa entusiasmada e dedicada, que oriente o seu esforço no mesmo sentido do da organização e que, além disso, tenha as competências necessárias para o desempenho da sua função terá, sem dúvida, um elevado desempenho e, simultaneamente, sentir-se-á satisfeita.

No âmbito da instituição Guarda Nacional Republicana (GNR), o Grupo de Intervenção de Ordem Pública (GIOP) é a subunidade de ordem pública que integra a Unidade de Intervenção¹ (UI), nos termos do n.º 2 do art.º 44.º da Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro complementado com o disposto na alínea *a*) do n.º 1 do art.º 9.º da Portaria n.º 1450/2008 de 16 de dezembro. A esta subunidade estão adstritas várias missões, designadamente, manutenção e restabelecimento de ordem pública, segurança de instalações sensíveis e de grandes eventos, aprontamento e projeção de forças para missões internacionais (MI), entre outras (n.º 1 do art.º 44.º da Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro).

¹ Vide Anexo A – Estrutura da Unidade de Intervenção.

Note-se que o exercício de funções operacionais em missões desta índole comporta uma panóplia de solicitações, tanto físicas como psíquicas, a que os militares devem conseguir dar resposta a todo o tempo e, mais ainda, numa sociedade tão exigente como a destes dias, que espera das organizações elevados padrões de desempenho.

O que orientou a escolha do tema do trabalho foram as quatro regras de Umberto Eco (2010, p. 33): (I) o interesse do investigador pelo assunto em apreço; (II) que as fontes sejam acessíveis; (III) que estas sejam manuseáveis e; (IV) “que o quadro metodológico da investigação esteja ao alcance da experiência do candidato”.

No cumprimento da primeira regra, começamos por salientar o interesse do autor em estudar uma questão cada vez mais relevante no contexto das organizações (a motivação). Este interesse não é casual, resultou de uma exploração que revelou a importância do estudo dos recursos humanos e, mais concretamente, das suas motivações. Esta “permite entender, conhecer o comportamento humano, o que, por sua vez, permite prevê-lo e, portanto, controlá-lo (...) por meio do controle das necessidades ou motivos que impulsionam o comportamento e dos objectivos ou metas que o dirigem” (Soto, 2005, p. 119). Portanto, considerámos o tema proposto heurísticamente pertinente. Relativamente à escolha deste objeto de pesquisa, moveu-nos o propósito de enriquecer (com o nosso contributo científico) a subunidade onde o investigador pretende ingressar após o termo do Tirocínio para Oficial (TPO) - o Grupo de Intervenção de Ordem Pública. Para além do interesse revelado quer no objeto de estudo quer no objeto de pesquisa, outro fator que pesou na nossa escolha foi o facto de verificarmos a inexistência de qualquer estudo científico relativo ao tema sugerido com este objeto empírico de pesquisa.

No que respeita às segunda e terceira normas, a perspectiva de que as fontes estariam disponíveis e seriam tratáveis constituiu, desde logo, um fator determinante na nossa tomada de decisão.

Por último, no que ao percurso metodológico concerne, desde sempre nos pareceu viável a realização de um estudo desta natureza, com a vantagem acrescida de termos a nossa amostra concentrada no mesmo espaço físico.

Neste contexto, encoraja-nos a ideia de que este TIA aporta um duplo contributo: por um lado, favorece o enriquecimento pessoal decorrente da realização do mesmo e, por outro lado, acrescenta algo de novo ao conhecimento da própria instituição.

Com este trabalho pretendemos compreender a realidade motivacional dos militares do GIOP: o que os motiva no momento de concorrer e o que os leva a permanecer nesta subunidade.

Para tal, estabelecemos os seguintes objetivos: estabelecer uma relação entre as motivações de acesso e de permanência dos militares do GIOP (objetivo geral); fazer uma caracterização da realidade atual desta subunidade em termos motivacionais e; fazer uma comparação entre o que é valorado pelos militares e a realidade vivencial no GIOP (objetivos específicos).

Face aos objetivos supra referidos, surgiu - previamente analisada atendendo à sua oportunidade, relevância, viabilidade e exequibilidade (Carvalho, 2009) - a seguinte questão central:

Qual a relação entre as motivações de acesso e de permanência dos militares do GIOP?

E as questões derivadas:

Q₁: Qual será o fator com maior influência na motivação dos militares aquando do seu ingresso no GIOP? E o atual?

Q₂: À luz da Teoria ERC, será que existem diferenças significativas entre o que os militares percecionam como mais importante e a realidade vivencial do GIOP?

Q₃: Considerando esta mesma teoria, qual será a relação entre as suas variáveis (atendendo à realidade do GIOP) e os níveis de motivação atuais dos militares?

Q₄: Existem diferenças na perceção destas variáveis por parte das diferentes categorias profissionais?

Q₅: Qual a relação entre a perceção de equidade no GIOP e os níveis de motivação dos militares inquiridos?

Q₆: Será que os níveis de motivação atuais variam em função do tempo de serviço no GIOP? E em função da categoria profissional dos militares?

Para atingir o nosso propósito, conduzimos uma investigação experimental² fundamentada no método hipotético dedutivo, que preconiza a identificação de uma lacuna no conhecimento e a formulação de hipóteses (Carvalho, 2009), as quais deverão ser objeto de verificação quer com base na revisão de literatura quer no teste empírico. Para a realização do trabalho de campo optou-se pelo inquérito por questionário como técnica de recolha de dados e pelo tratamento quantitativo e qualitativo da informação assim recolhida. Este trabalho propõe uma superação dos argumentos de senso comum mediante

² O objetivo de uma investigação experimental é verificar a presença de uma relação causal entre as variáveis dependentes e independentes de um fenómeno (Fortin, 2009). Graças ao conhecimento das leis científicas (dimensão teórica da investigação), o investigador tenta construir ferramentas válidas e fiáveis com vista a obter resultados generalizáveis (dimensão prática) num contexto bem definido (Ketele & Roegiers, 1998).

a realização de um percurso científico, numa postura suficientemente amadurecida e com o distanciamento necessário à objetividade da análise.

Para o cumprimento dos nossos desideratos estruturámos o nosso trabalho em dois momentos lógicos (I Parte e II Parte), enquadrados por uma introdução e uma conclusão. O primeiro momento, a dois capítulos, compreende a revisão de literatura e a metodologia de investigação enquanto que a II Parte (igualmente a dois capítulos) se reporta ao trabalho de campo.

Na Introdução fazemos uma contextualização da investigação, evidenciamos a pertinência desta pesquisa e justificamos a escolha do tema, definimos objetivos, abordamos a metodologia orientadora do nosso estudo e, por último, enunciamos a estrutura do trabalho.

No Capítulo 1 – Revisão de Literatura, explicitamos o conceito de motivação à luz das perspetivas de diversos autores e fazemos uma abordagem das teorias motivacionais pertinentes para o cumprimento dos nossos objetivos. No Capítulo 2 – Metodologia de Investigação, damos a conhecer o nosso percurso metodológico: explicando a estratégia e o modelo de análise seguidos, definindo o objeto de estudo e o objeto de pesquisa, operacionalizando as variáveis, apresentando a nossa ferramenta de pesquisa empírica, as hipóteses formuladas e, por último, o procedimento.

No Capítulo 3 – Apresentação de Resultados, expomos os resultados obtidos a partir do tratamento quantitativo e qualitativo dos dados, de forma clara, objetiva e sem interpretações. De facto, fazemos primeiramente uma caracterização da população inquirida e, de seguida, uma descrição dos resultados obtidos nas questões fechadas e abertas do questionário. No Capítulo 4 – Análise e Discussão de Resultados, procuramos dar resposta às questões derivadas da investigação, fundamentando toda a nossa discussão num trabalho estatístico desenvolvido em paralelo.

Por fim, apresentamos as Conclusões da nossa pesquisa: procedemos à verificação das hipóteses de trabalho, respondemos à pergunta de partida, tecemos algumas considerações finais e consequentes recomendações, expomos as limitações do trabalho e terminamos com o desvendar de algumas pistas para investigações futuras.

Parte I – Enquadramento Teórico e Metodologia de Investigação

Capítulo 1

Revisão de literatura

1.1. Introdução

Neste capítulo procurar-se-á fazer uma caracterização do conceito de motivação bem como uma abordagem das teorias explicativas deste fenómeno, as quais darão sustento teórico e prático ao trabalho de campo. Para o efeito, dividir-se-ão as referidas teorias em dois grupos (teorias de conteúdo e teorias de processo), os quais abordaremos separadamente, a fim de facilitar a sua inteção.

1.2. Enquadramento conceptual da motivação

A palavra motivação é usada na atualidade por vezes de forma difusa e em contextos variados. Assim, importa de todo clarificar o conceito que alicerça este contributo.

Pela complexidade do processo motivacional, este continua a ser um objeto de estudo de difícil articulação conceptual, o que origina uma multiplicidade de interpretações com base nas suas variáveis explicativas. Assim, segundo a perspectiva de Soto (2005), podemos considerar três atitudes distintas entre os que se debruçam sobre esta temática: em primeiro lugar, os que defendem que o estudo da motivação não é uma investigação propriamente dita – pela inexistência de um objeto perfeitamente definido e delimitado; em segundo lugar, os que se preocupam em dar uma designação a cada aspeto da motivação - tentando, de forma pormenorizada, caracterizar todos os elementos deste processo e, por último; os que estudam o fenómeno mediante a elaboração de poucos conceitos fundamentais – fazendo abordagens tão pragmáticas quanto possível e tão minuciosas quanto necessário.

Inseridos nesta última forma de estar, escarpelizaremos agora o conceito de motivação sob a perspectiva de alguns autores (apresentando em primeiro lugar a etimologia

da palavra). De referir que a abordagem a diferentes autores permitiu a identificação de elementos comuns, os quais possibilitaram caracterizar cabalmente este conceito.

Numa aceção etimológica, o termo motivação tem origem nos vocábulos latinos *motu* (movimento) e *movere* (mover) e exprime a “acção de pôr em movimento” (Pereira, 2004, p. 217).

Partindo para a análise do conceito segundo os diversos autores, começamos por nos referir a Eduardo Soto (2005, p. 118) que define motivação como “a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (...) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à actividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (...) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada”. Assim, para o autor, a motivação é um processo que inclui um motivo (uma necessidade que irá desencadear um determinado comportamento), uma resposta (acção que nos leva a obter aquilo que satisfaz a necessidade) e uma meta (objetivo que uma vez conseguido, satisfaz a necessidade).

Na perspetiva de Campbell *in* Chiavenato (2004, p. 231) “a motivação tem a ver com a direcção do comportamento; a força da resposta (isto é, do reforço), uma vez escolhido o curso de acção por parte da pessoa; e a persistência do comportamento ou a acção de determinada maneira”. Concordantes com este autor e o seu conceito mais pragmático, despreocupado com os fenómenos biológicos e físico-químicos, estão Robbins e Judge (2009, p. 209) que apoiam a ideia de que a motivação assenta em três elementos básicos: (I) “direcção”³ – sentido para o qual orientamos o esforço; (II) “intensidade”⁴ – quantidade de esforço desenvolvido e; (III) “persistência”⁵ – quantidade de tempo em que o esforço se manteve. Neste mesmo sentido apontam os estudos de Steers e Porter (1991, p. 6), que concluíram que o conceito de motivação se prende com “o que energiza o comportamento humano” – a energia que o suscita; “a direcção que orienta esse comportamento” e; “a manutenção desse esforço”⁶.

Na verdade, para o próprio Chiavenato (1999, p. 592), “a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direcção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais”. Uma definição que se adequa perfeitamente às dimensões da motivação apresentadas por este

³ Tradução livre da responsabilidade do autor.

⁴ Tradução livre da responsabilidade do autor.

⁵ Tradução livre da responsabilidade do autor.

⁶ Tradução livre da responsabilidade do autor.

último autor é-nos apresentada por Luthans (2005, p. 230), que defende que “a motivação é um processo que começa com uma carência fisiológica ou psicológica ou com uma necessidade que ativa um comportamento ou um caminho que visa uma meta ou um incentivo”⁷.

Por fim, fazemos alusão à perspectiva de Pinder *in* Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2004, p. 102), que define a motivação como o “conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”. Esta obra apresenta quatro componentes constantes no conceito de motivação, o elemento de estimulação (energia produtora de um comportamento), o elemento de ação e esforço (a conduta propriamente dita), o elemento de movimento e persistência (a continuação do comportamento) e um elemento de recompensa (o reforço).

Apresentado o conceito de motivação, importa agora fazer a distinção entre dois conceitos seus derivados: motivação intrínseca e motivação extrínseca. Assim, temos que a primeira se refere ao comportamento estimulado pela própria satisfação de o levar a cabo, quer dizer, quando o elemento de ação e esforço representa um fim em si mesmo. Por outro lado, a motivação extrínseca alude a um tipo de relação entre meios e fins em que as ações são desenvolvidas com a intenção de obter uma qualquer contrapartida ou evitar uma punição. É de referir ainda que um tipo de motivação não exclui a outra, muito pelo contrário, o mais provável é que um comportamento seja intrínseca e extrinsecamente motivado simultaneamente (Luthans, 2005).

Em síntese, evidenciadas as principais perspectivas, podemos inferir da existência de uma multiplicidade de definições bem como do fenómeno da motivação se relacionar com a dinamização do comportamento humano tendo em vista um determinado propósito.

1.3. Teorias da motivação

Fruto da inexistência de uma explicação clara e unânime do fenómeno da motivação existem inúmeros contributos explicativos da motivação humana.

Neste quadro de partida, as teorias motivacionais podem classificar-se de várias formas. Assim, surge uma primeira classificação que distingue as teorias gerais das teorias

⁷ Tradução livre da responsabilidade do autor.

específicas. Explorando cada uma delas, as teorias gerais são aquelas que se referem às necessidades das pessoas de uma forma geral, não se focando unicamente no ambiente laboral e tentando explicar o comportamento humano numa vasta panóplia de contextos. Por outro lado, as teorias específicas, também designadas teorias organizacionais, incidem diretamente sobre os conteúdos de trabalho. Uma outra classificação é aquela que diferencia as teorias de conteúdo e as teorias de processo. Enquanto as primeiras se debruçam sobre o que motiva as pessoas, as teorias de processo têm como objeto de estudo o processo cognitivo da motivação (Chiavenato, 1999).

Chiavenato (2004, p. 235) perspectiva ainda um outro tipo de teorias para além das de conteúdo e de processo, o qual denomina por teorias de reforço, que se baseiam “nas consequências do comportamento bem ou mal sucedido”. Contudo, optámos por seguir a classificação dual, tal como preferem Cunha et al. (2004) e Rollinson, Broadfield e Edwards (1998).

De seguida, apresenta-se a taxonomia das teorias da motivação adotada, procurando sistematizá-las de forma simples e clara (através do Quadro n.º 1), dando a conhecer a classificação das teorias abordadas.

Quadro n.º 1 – Taxonomia das teorias da motivação

	Teorias Gerais	Teorias Organizacionais
Teorias de Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow); • Teoria das Necessidades Adquiridas (McClelland); • Teoria ERC (Alderfer). 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria Bifatorial (Herzberg); • Teoria das Características da Função (Hackman e Oldham).
Teorias de Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria da Equidade (Adams). 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria das Expetativas (Vroom); • Teoria da Definição de Objetivos (Locke e Latham).

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2004).

1.3.1. Teorias de conteúdo

As teorias de conteúdo, também designadas por Teorias das Necessidades, “destacam as necessidades internas das pessoas e o comportamento resultante do esforço por elas realizado para reduzir ou saciar essas necessidades” (Freitas, 2006, p. 23). Neste grupo podemos englobar a Teoria da Hierarquia das Necessidades, a Teoria das

Necessidades Adquiridas, a Teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento), a Teoria dos Dois Fatores ou Bifatorial e a Teoria das Características da Função. Passemos então a pormenorizar cada uma delas em ordem à sua classificação quanto ao contexto e seguindo o critério cronológico sugerido por Neves (2002) e Chiavenato (2004).

1.3.1.1. Teorias de conteúdo gerais

Neste primeiro grupo de teorias incluímos a Teoria da Hierarquia das Necessidades, a Teoria das Necessidades Adquiridas e a Teoria ERC.

1.3.1.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades

Abraham Maslow preconiza a existência de cinco categorias distintas de necessidades, as quais organizou de acordo com uma estrutura de prioridades de forma hierarquizada (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2003). Assim, entende Maslow existirem as necessidades fisiológicas, também designadas biológicas (na base da pirâmide), seguidas das necessidades de segurança, as sociais ou de associação, de estima e de autorrealização (no topo da pirâmide), tal como ilustra a Figura n.º 1.

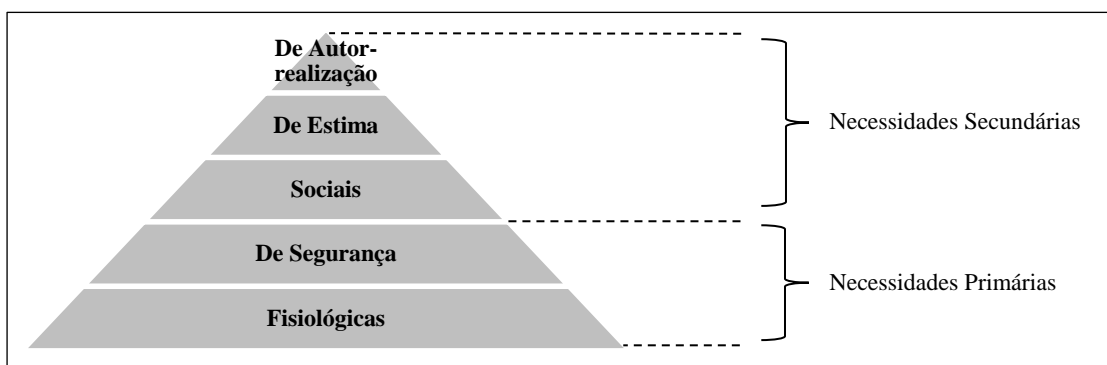


Figura n.º 1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954)

Fonte: Adaptado de Soto (2005).

As primeiras referem-se a necessidades humanas básicas, como a alimentação, habitação e repouso, entre outras. As necessidades de segurança relacionam-se com a sobrevivência do indivíduo, o que nos remete para as esferas da proteção e da estabilidade. Por sua vez, as necessidades sociais prendem-se com a busca de relacionamentos interpessoais e traduzem-se, por exemplo, nos desejos de amizade, de amor, de pertença a grupos e até da própria inserção na sociedade. No que respeita às necessidades de estima, estas materializam-se na autoconfiança do indivíduo, no seu desejo de sucesso e de reconhecimento por parte dos demais. Por último, segundo Maslow *in* Cunha et al. (2004, p. 104), as necessidades de autorrealização correspondem “à possibilidade de os indivíduos serem aquilo que podem ser”, traduzindo as aspirações de crescimento individual como ser humano e de desenvolvimento do seu máximo potencial.

Como ilustra a Figura n.º 1, podemos ainda fazer a divisão destes cinco patamares de necessidades em dois grupos: as necessidades primárias, que compreendem as necessidades fisiológicas e de segurança e, as necessidades secundárias, onde incluímos as restantes (Roseiro, 2009).

Interessa também elencar os quatro pressupostos básicos sobre os quais esta teoria foi construída. Assim, (I) as necessidades não satisfeitas são motivadoras do comportamento; (II) uma necessidade satisfeita não é um fator de motivação já que, uma vez satisfeita, surge outra em seu lugar; (III) o comportamento humano pode ser influenciado por várias necessidades ao mesmo tempo, havendo precedência de satisfação da base para o topo da pirâmide, o que significa que uma necessidade apenas surge como fator de motivação quando as necessidades do nível imediatamente abaixo se encontrarem razoavelmente suprimidas – “hipótese progressiva da satisfação” (Soto, 2005, p. 147) e; (IV) as pessoas têm necessidade de crescer e se desenvolver.

Contudo, é de referir que esta teoria apresenta algumas fragilidades decorrentes quer do último pressuposto, uma vez que esta premissa não é válida para todas as pessoas, quer da “falta de confirmação empírica” (Cunha et al., 2004, p. 105). Por outro lado, a Hierarquia das Necessidades afigura-se como um modelo de intelecção dos comportamentos individual e organizacional pela “sua simplicidade e facilidade de compreensão, assim como pela sua lógica intuitiva” (Chiavenato, 2004, p. 238).

1.3.1.1.2. Teoria das Necessidades Adquiridas

A Teoria das Necessidades Adquiridas, de David McClelland toma como ponto de partida a existência de três tipos de necessidades ou motivos: sucesso (ou realização), afiliação e poder. O primeiro refere-se à necessidade de êxito e à busca de padrões de excelência; diz respeito ao granjeio de sucesso como forma de realização pessoal, mais do que pela recompensa resultante desse mesmo sucesso. Os motivos de afiliação referem-se à necessidade de manter relações interpessoais amigáveis e concretizam-se na procura de amizade e cooperação. Por fim, as necessidades de poder dizem respeito ao exercício de influência/controlo sobre outras pessoas e relacionam-se com os interesses de prestígio e reputação (Chiavenato, 1999).

Note-se que todos os indivíduos possuem estes três tipos de necessidades, embora em níveis diferentes, em função da posição que ocupam na organização. Pode constatar-se que esta teoria permite compreender quais as necessidades prioritárias de cada um desses indivíduos, “o que possibilita o desenvolvimento de estratégias adequadas à satisfação das necessidades individuais e ao alcance dos objetivos organizacionais” (Galhanas, 2009, p. 12).

1.3.1.1.3. Teoria ERC

Por último, abordamos a Teoria ERC, de Clayton Alderfer, a qual se materializa numa adaptação da Hierarquia das Necessidades, melhorada em razão da pesquisa empírica (Luthans, 2005). Assim, este autor propõe uma aglutinação das cinco categorias de necessidades de Maslow em três: existência, relacionamento e crescimento. As necessidades de existência dizem respeito a questões de sobrevivência que são satisfeitas com o acesso a alimentos, água, abrigo e condições de trabalho, por exemplo. Por sua vez, as necessidades de relacionamento representam os desejos de manter relações interpessoais com outros indivíduos, como a família, os amigos e os companheiros de trabalho. Por fim, as necessidades de crescimento dizem respeito ao desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal.

Podemos assim estabelecer a seguinte correspondência com a Hierarquia das Necessidades: as necessidades de existência de Alderfer incluem as necessidades

fisiológicas e de segurança de Maslow, as necessidades de relacionamento equivalem às necessidades sociais e de estima e as necessidades de crescimento correspondem às necessidades de autorrealização (Cunha et al., 2004) e (Chiavenato, 2004), como ilustra a Figura n.º 2. O paralelismo desta teoria com a Hierarquia das Necessidades de Maslow é igualmente visível pela presença da hipótese progressiva da satisfação, no entanto, a Teoria ERC apresenta também uma “hipótese de regressão da frustração” (Soto, 2005, p. 147). Esta defende que quando os indivíduos, tentando satisfazer necessidades de um nível superior, se veem frustrados, tornam a motivar-se em razão de necessidades do nível imediatamente abaixo (Soto, 2005).

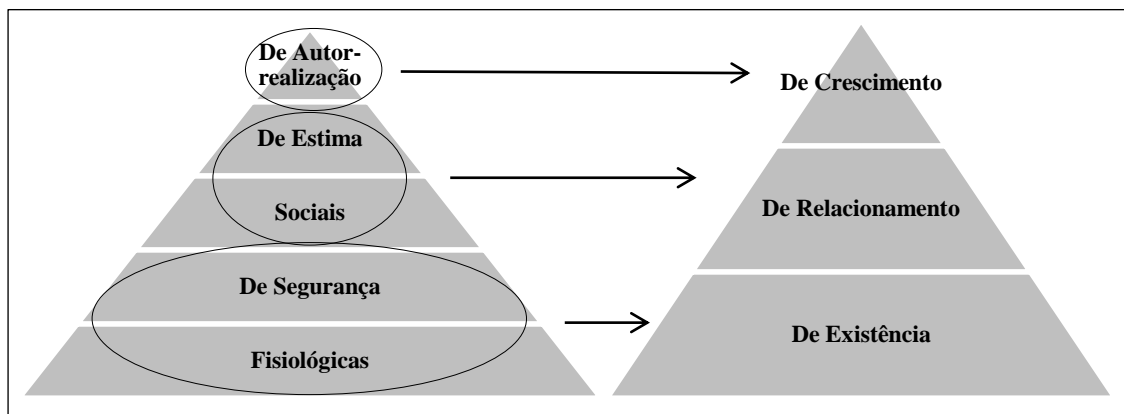


Figura n.º 2 – Relação entre a Teoria ERC e a Teoria da Hierarquia das Necessidades

1.3.1.2. Teorias de conteúdo organizacionais

No que concerne às teorias de conteúdo organizacionais, temos a abordagem de Frederick Herzberg refletida na Teoria dos Dois Fatores ou Bifatorial e a Teoria das Características da Função, de Hackman e Oldham.

1.3.1.2.1. Teoria dos Dois Fatores ou Bifatorial

Na perspetiva de Herzberg, “as pessoas possuem dois grupos de necessidades independentes e que actuam de forma diferenciada” (Marques & Cunha, 1996, p. 43), a

saber: necessidades de higiene e necessidades motivadoras. As primeiras correspondem a “fontes de insatisfação no trabalho” (Soto, 2005, p. 151) e são, entre outros, as relações interpessoais, as condições de trabalho e o salário. Relacionam-se com o contexto do trabalho, tendo portanto uma natureza extrínseca à própria função laboral. Quando ausentes provocam insatisfação e, quando efetivamente presentes evitam-na, isto é, apesar de não a incrementar, proporcionam um nível aceitável de motivação e um alívio da infelicidade. Por outro lado, as necessidades motivadoras (responsabilidade, realização e reconhecimento, por exemplo) referem-se às características da função (são intrínsecos ao trabalho) e, uma vez presentes, desenvolvem substancialmente a motivação das pessoas (Camara et al., 2001), conduzindo à satisfação a longo prazo e à felicidade (Marques & Cunha, 1996).

Todavia, esta teoria apresenta algumas limitações. A primeira que apontamos prende-se, desde logo, com a metodologia seguida pelo autor (incidentes críticos⁸), uma vez que seguindo outra não se obtêm os dois fatores. Uma outra crítica de que é alvo esta teoria relaciona-se com a existência de fatores que conduzem simultaneamente à satisfação e à insatisfação (Luthans, 2005).

Independentemente das críticas negativas, esta abordagem constitui também um grande contributo para o conhecimento científico já que com ela se concluiu que os fatores que conduzem à satisfação são diferentes e independentes dos que causam insatisfação.

1.3.1.2.2. Teoria das Características da Função

Hackman e Oldham estudaram o fenómeno da motivação centrando a sua análise nas características das tarefas desempenhadas pelos indivíduos. Deste modo, a sua teoria aponta cinco características que afetam o comportamento no trabalho e que se constituem dimensões essenciais para fazer da função uma fonte de motivação: variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback* (Cunha et al., 2004).

Escalpelizando cada uma delas: (I) a variedade diz respeito ao grau em que uma determinada tarefa envolve um conjunto de competências e atividades diversificadas; (II) a identidade, segundo a abordagem de Oliveira, Almeida e Rocha (2007, p. 5) remete para “o

⁸ O método dos Incidentes Críticos é um método de avaliação de desempenho focalizado nas exceções - tanto positivas como negativas - do avaliado, desinteressado pelas características situadas na esfera da normalidade (Júnior, 2012).

grau com que o trabalho se mostra como um todo, ou seja, o quanto se consegue desenvolver um trabalho do início ao fim, tendo como resultado desse processo um resultado percebido”; (III) o significado refere-se ao grau em que a função tem um impacto substancial na vida ou no trabalho de outras pessoas; (IV) a autonomia prende-se com o grau de liberdade, iniciativa, discricionariedade e independência dado ao indivíduo para o planeamento e execução da sua tarefa (Neves, 2002) e, por último; (V) o *feedback* corresponde ao grau em que a própria execução da tarefa fornece informações sobre a eficácia do seu desempenho (Coda & Fonseca, 2004).

Os autores desta teoria defendem que os altos níveis de motivação, desempenho e satisfação advêm de três estados psicológicos críticos: o significado percebido do trabalho, a responsabilidade pessoal percebida pelos resultados do trabalho e o conhecimento dos resultados do trabalho (Taylor & Horochovski, 2001), como ilustra a Figura n.º 3.

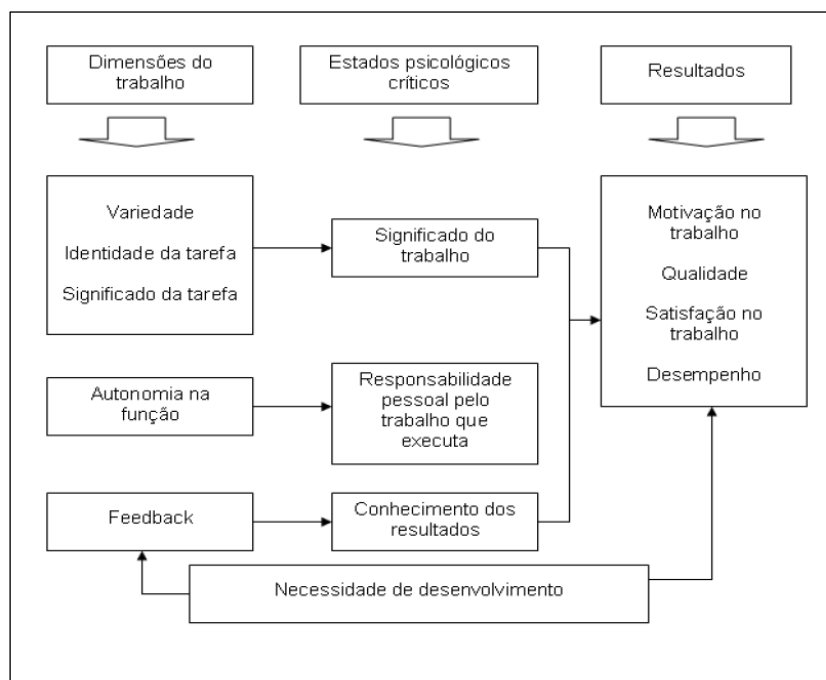


Figura n.º 3 – Teoria das Características da Função

Fonte: Hackman e Oldham *in* Coutinho (2010, p. 31).

Deste modo, o significado expressa o grau em que a pessoa percebe o seu trabalho como importante, valioso e digno de ser feito. Como resulta da análise da referida figura, este deriva da variedade, da identidade e do significado da função. Por sua vez, a

responsabilidade relaciona-se com o grau em que a pessoa se sente responsável pelo trabalho que desenvolve e decorre da autonomia do indivíduo. Por último, o conhecimento dos resultados corresponde ao grau em que a pessoa é informada sobre como desempenha as suas tarefas, o que resulta do *feedback* (Neves, 2002) e (Cunha et al., 2004).

Note-se que este modelo entra ainda em linha de conta com uma variável moderadora intra individual indicadora de que as características da função podem influenciar a satisfação individual em relação ao trabalho, de acordo com as necessidades de desenvolvimento dos indivíduos (Coutinho, 2010).

Em suma, a Teoria das Características da Função defende que a obtenção de resultados organizacionais e de motivação e satisfação individuais é diretamente proporcional à presença dos estados psicológicos críticos, sendo estes criados a partir das dimensões do trabalho (Coda & Fonseca, 2004).

1.3.2. Teorias de processo

As teorias de processo são aquelas que se “focalizam nas etapas do fenómeno motivacional, nas percepções e perspectivas do indivíduo no estabelecimento de metas e objetivos pessoais e, principalmente, nos mecanismos conscientes da tomada de decisões” (Pérez-Ramos, 1990, p. 127).

Neste segundo grupo de teorias incluímos a Teoria da Equidade, a Teoria das Expectativas e a Teoria da Definição de Objetivos.

1.3.2.1. Teoria de processo gerais

Neste grupo de teorias insere-se apenas a Teoria da Equidade, de John Adams.

1.3.2.1.1. Teoria da Equidade

Esta teoria remete-nos essencialmente para a ideia da necessidade de justiça no local de trabalho (Cunha et al., 2004). Baseia-se no fenómeno da comparação social no

trabalho, isto é, na comparação entre a auto percepção de cada um sobre a relação entre o seu desempenho e os seus benefícios e o desempenho e as recompensas das outras pessoas (relevantes para a comparação). Segundo Adams *in* Rollinson (1998), esta comparação pode ser traduzida num quociente entre os *outputs* do indivíduo (resultados – o salário, as promoções, os benefícios e o reconhecimento, entre outros) e os seus respetivos *inputs* (contributos - as qualificações, a experiência, a responsabilidade e o esforço, entre outros).

No que respeita aos resultados desta equação, eles podem ser três: equidade, iniquidade favorável e iniquidade desfavorável. Quando o indivíduo sente que existe uma igualdade entre o seu rácio de ganhos e investimentos e o da pessoa com a qual é feita a comparação, estamos perante uma situação de equidade. Por sua vez, quando desta comparação a pessoa experimentar um sentimento de injustiça diz-se existir uma situação de iniquidade. Esta última pode ser favorável (quando a pessoa percebe que é excessivamente recompensada) ou desfavorável (quando existe a percepção de prejuízo).

Como é visível na Figura n.º 4, a percepção de injustiça (e, portanto, a percepção de iniquidade) constitui o principal comburente da motivação, uma vez que desencadeia sentimentos de tensão que os indivíduos procuram gerir, determinando-os a reduzir essa mesma tensão.

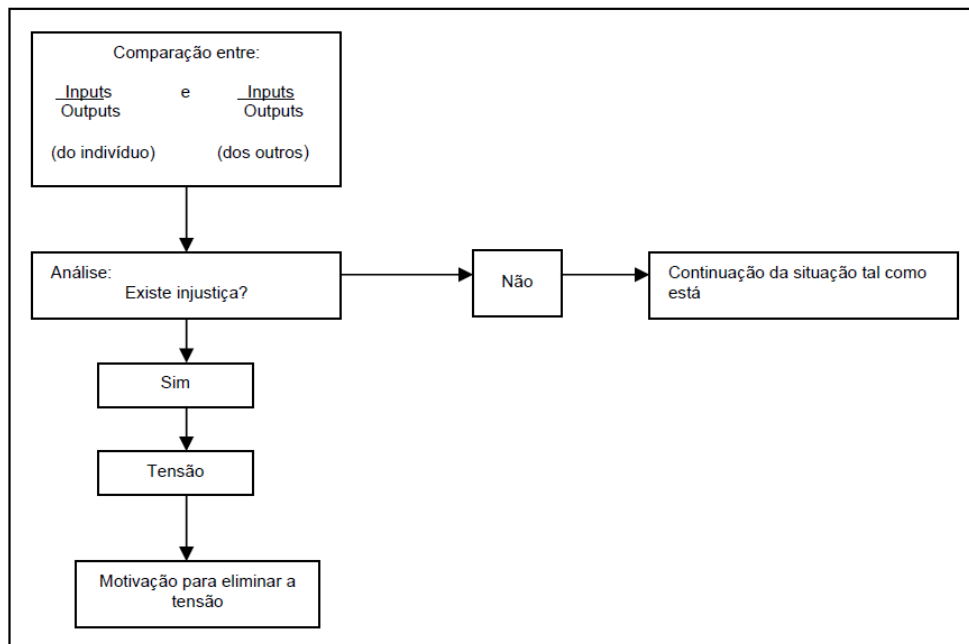


Figura n.º 4 – Teoria da Equidade

Fonte: Traduzido e adaptado de Rollinson et al. (1998, p. 172).

Apesar de Adams não definir quais as possíveis atitudes que o indivíduo possa tomar para restituir a equidade (School et al. *in* Freitas, 2006), optamos por fazer referência aos seis comportamentos apresentados por Rollinson et al. (1998) como as possíveis escolhas dos indivíduos para o efeito. Assim, pode ocorrer: mudança dos *inputs*; procura por uma mudança de *outputs*; distorção da sua auto imagem; distorção da imagem dos outros; procura de outras pessoas como pontos de referência para a comparação e; abandono da situação em que se encontra.

Em suma, “a relevância da Teoria da Equidade para o estudo da motivação reside no facto desta explicar a racionalidade do comportamento humano dissociado das hierarquias de necessidades” (Freitas, 2006, p. 31).

1.3.2.2. Teorias de processo organizacionais

Neste segundo grupo de teorias específicas, podemos englobar a Teoria das Expetativas e a Teoria da Definição de Objetivos.

1.3.2.2.1. Teoria das Expetativas

A Teoria das Expetativas, Instrumentalidade e Valência ou apenas Teoria das Expetativas, de Victor Vroom, tem por base a premissa que os indivíduos tendem para um determinado comportamento, por julgarem que este conduzirá a um resultado, reconhecido por eles como atrativo para a satisfação das suas necessidades específicas (Chiavenato, 1999).

Deste modo, Vroom construiu uma teoria assente nas três variáveis que lhe dão designação: expetativa, instrumentalidade e valência. Segundo Cunha et al. (2004), a expetativa representa a probabilidade, esperada pelo indivíduo, de alcançar um desempenho bem sucedido quando exerce determinado esforço: relação esforço-desempenho. Por sua vez, a instrumentalidade corresponde à crença do indivíduo de que uma recompensa organizacional será obtida em função do desempenho alcançado. Segundo Freire e Freitas (2007), a instrumentalidade diz respeito à percepção da relação desempenho – recompensas, isto é, à percepção subjetiva do indivíduo da relação causa e

efeito: à medida que o desempenho cresce, também as recompensas crescem. Por último; a valência traduz a preferência de cada indivíduo por determinados resultados (Bilhim, 2006), isto é, representa a “ligação entre o objetivo a ser atingido e o valor que este tem para o indivíduo” (Lévy-Leboyer *in* Ferreira, Boas, Esteves, Fuerth & Silva, 2006, p. 4).

Como ilustra a Figura n.º 5, a expectativa determina o indivíduo a exercer um esforço para atingir um elevado desempenho individual. A esfera da expectativa termina num patamar incipiente do processo, o qual constitui um objetivo intermédio de primeiro nível. Dizemos objetivo intermédio, uma vez que não materializa um fim em si mesmo mas antes um meio e, de primeiro nível, pois este é apenas o primeiro dos dois objetivos intermédios que o indivíduo terá de alcançar com sucesso antes de atingir o resultado final. Por sua vez, a instrumentalidade, que concretiza “o grau em que um resultado facilita o acesso a um outro resultado” (Cunha et al., 2004, p. 118), clarifica o facto de que o desempenho individual atingido na primeira fase se constitui apenas como um instrumento para atingir o objetivo intermédio de segundo nível – a recompensa organizacional. Por fim, a valência estabelece o elo de ligação entre a recompensa organizacional e os objetivos pessoais-resultado final – uma vez que, não havendo uma valência positiva (a recompensa ser reconhecida como importante para o indivíduo) não haverá motivação.

Entende Vroom *in* Roseiro (2009) que a motivação pode ser quantificável e resulta do produto das suas variáveis, pelo que, se alguma delas tiver valor zero, o resultado final será zero.

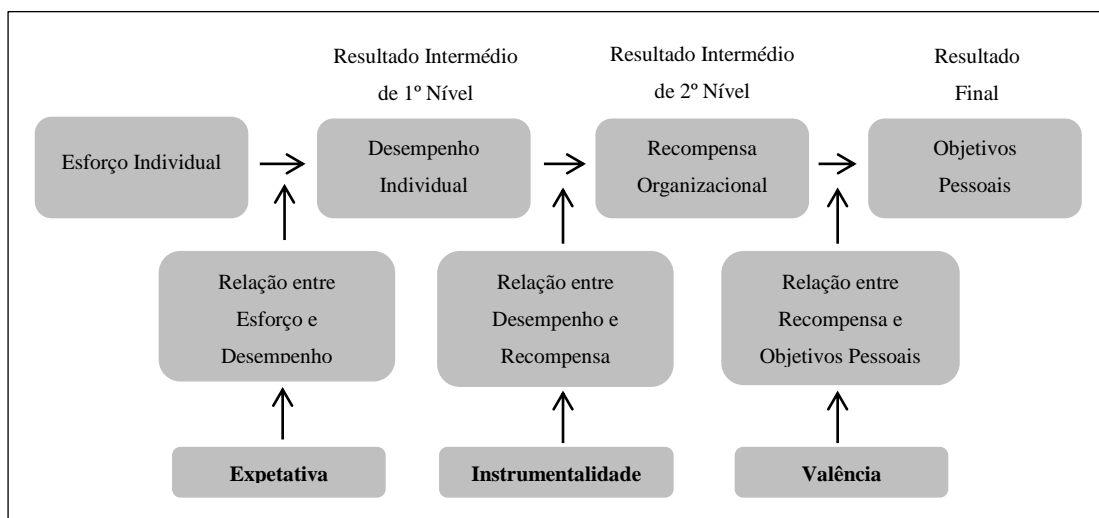


Figura n.º 5 – Teoria das Expectativas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 608).

Em suma, “a essência da Teoria das Expetativas é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo, a relação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa, e finalmente, entre recompensa e alcance de metas pessoais” (Sousa & Gomes, 2009, p. 8).

1.3.2.2.2. Teoria da Definição de Objetivos

Edwin Locke *in* Bilhim (2006, p. 327) defende que “a fixação de objectivos constitui a maior fonte de motivação”. No seguimento deste racional surge a Teoria da Definição de Objetivos, desenvolvida por Locke e Latham *in* Cunha et al. (2004), a qual procura identificar o tipo de objetivos capazes de gerar níveis de desempenho mais próximos da excelência.

Das suas conclusões podemos inferir que: (I) objetivos mais difíceis, mas reconhecidos como alcançáveis e aceites pelos indivíduos, conduzem a um melhor desempenho; (II) objetivos específicos e mensuráveis fazem igualmente elevar a *performance*; (III) participar no estabelecimento de objetivos aumenta a aceitação dos mesmos, ainda que estes sejam difíceis (as pessoas comprometem-se mais com as escolhas de que fizeram parte); (IV) o conhecimento dos resultados é, por um lado, um fator de motivação (encoraja os indivíduos a darem o seu melhor) e, por outro lado, um incrementador de desempenho (permite reorientar o trabalho das pessoas em função do que precisa ser alterado no seu comportamento) e; (V) a convicção individual de que se é capaz de realizar determinada tarefa (autoeficácia) gera confiança quanto à sua capacitação para atingir os objetivos propostos (Chiavenato, 1999) e (Chiavenato, 2004). Além do mais, objetivos pessoais compatíveis com os objetivos organizacionais constituem um potenciador do desempenho individual, enquanto que objetivos pessoais incompatíveis com os organizacionais originam baixos níveis de desempenho (Sabbagh, 2010).

Resumidamente, os objetivos mais eficazes são aqueles que reúnem as características do acrónimo *SMART* – *specific* (específicos), *measurable* (mensuráveis) *agreed* (acordados) mas também *attainable* (alcançáveis), *realistic* (realistas) e *timed* (com prazos) (Cunha et al., 2004).

Em suma, objetivos desafiadores e percebidos como exequíveis, específicos e proporcionadores de *feedback* motivam desempenhos elevados.

Capítulo 2

Metodologia de investigação

2.1. Estratégia metodológica

“A metodologia de investigação consiste num processo de selecção de estratégias de investigação.”

Sousa e Baptista (2011, p. 52)

Nas palavras de Carlos Moreira (1994, p. 20), a definição dos objetivos de pesquisa compreende três fases: “identificação de um tema; definição do problema de pesquisa e do próprio fundamento da investigação: identificação dos principais conceitos, suas dimensões e indicadores”. Neste sentido, começámos por fazer uma exploração de espectro alargado em busca de um assunto com interesse quer para nós quer para a GNR. Uma vez reconhecido o tema da nossa pesquisa, abriram-se portas a uma revisão de literatura direcionada para a temática em apreço, a qual possibilitou a enunciação do problema de investigação. Este tipo de percurso é próprio do método hipotético dedutivo, o qual se caracteriza por ter como ponto de partida a identificação de um problema (Carvalho, 2009).

O quadro teórico, construído a partir da análise documental, possibilitou a formulação das nossas hipóteses⁹ e, simultaneamente, permitiu obter as variáveis¹⁰, que deram origem aos indicadores¹¹.

Posto isto, partimos para a construção do nosso instrumento de recolha de dados¹². Optámos pelo inquérito por questionário como técnica de recolha de dados, fazendo-se um tratamento quantitativo e qualitativo dos elementos aferidos. A escolha do questionário como instrumento deveu-se, por um lado, à necessidade de uma ferramenta compatível

⁹ Uma hipótese é uma resposta prévia (uma suposição) sobre o comportamento das variáveis (Quivy & Campenhoudt, 2008) e (Vilelas, 2009).

¹⁰ Uma variável é qualquer “característica de pessoas, de objetos ou de situações estudadas numa investigação, à que se pode atribuir diversos valores” (Fortin, 2009, p. 376).

¹¹ Os indicadores são “elementos concretos, empíricos que permitem traduzir e medir na prática os conceitos que se definiram teoricamente” (Vilelas, 2009, p. 62).

¹² Entende-se por instrumento de recolha de dados “qualquer recurso a que o investigador pode recorrer para conhecer os fenómenos e extrair deles a informação” (Vilelas, 2009, p. 265).

com a dimensão da nossa amostra e, por outro lado, a possibilidade de manter o anonimato dos inquiridos bem como o distanciamento necessário do investigador no momento da recolha da informação (Costa, 2001).

Por último, procedemos à apresentação dos resultados, à análise e discussão dos mesmos e à extração de conclusões de toda a investigação.

2.2. Modelo de análise

Um modelo de análise é um esquema que permite ao investigador sistematizar o seu raciocínio e o seu percurso metodológico, “explicando de forma gráfica ou narrativa as dimensões essenciais a serem estudadas” (Sousa & Baptista, 2011, p. 43). Deste modo, na Figura n.º 6 surge o modelo de análise que orientou esta investigação. O racional que se desenvolveu teve como ponto de partida a revisão de literatura sobre as questões da motivação e, mais especificamente, sobre as teorias motivacionais. Seguidamente e, de acordo com o referencial teórico, partimos para o trabalho de campo. Este materializou-se na recolha das perceções dos militares do GIOP acerca das suas motivações, através de um inquérito por questionário. Assim se chegou ao objetivo do trabalho: por um lado, conhecer as motivações de acesso desses militares e, por outro lado, conhecer as suas motivações de permanência, de modo a possibilitar o estabelecimento de uma relação.

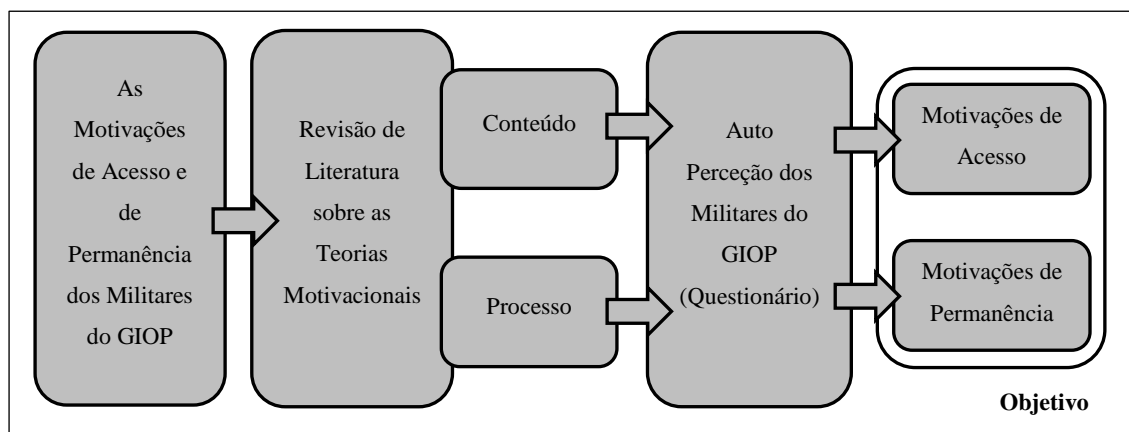


Figura n.º 6 – Modelo de análise

2.3. Objeto de estudo

O objeto de estudo deste trabalho são as motivações de acesso e as motivações de permanência dos militares do GIOP. Constitui-se assim como propósito desta investigação fazer uma caracterização desta subunidade em termos motivacionais na atualidade e estabelecer uma relação entre as motivações de acesso e as motivações de permanência desses militares.

2.4. Objeto de pesquisa

O *locus* empírico do presente trabalho é o Grupo de Intervenção de Ordem Pública, sito em Lisboa. Esta subunidade tem um efetivo de 408 militares, dos quais 20 são oficiais, 48 sargentos e 340 são guardas¹³. “Ao conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões dá-se o nome de População ou Universo” (Hill & Hill, 2005, p. 41). Deste modo, o nosso universo é constituído pelos 408 militares que fazem parte do GIOP.

Regra geral, o investigador não tem tempo nem meios para recolher e analisar dados de todo o universo, tendo acesso apenas a uma amostra¹⁴. Também nós, vulneráveis a essas contingências, analisamos os dados de uma amostra por quotas, que materializa uma técnica de amostragem análoga à amostra estratificada¹⁵ (Hill & Hill, 2005). A diferença entre esta última e a amostra por quotas é que em vez de se escolher uma amostra aleatória dentro de cada estrato, “escolhe-se uma amostra não aleatória” (Hill & Hill, 2005, p. 50). Houve necessidade de partir para este tipo de amostra (e não para uma estratificada, como seria o nosso objetivo inicial) dada a indisponibilidade de uma parte da população (que se encontra a prestar serviço em Timor e no Afeganistão), o que nos condicionou a uma amostra por conveniência.

Neste quadro, foram definidas três quotas: oficiais, sargentos e guardas, em razão da categoria profissional dos militares e respeitando o rácio entre o total de inquiridos e o número destes por quota.

¹³ Vide Apêndice A – Quadro orgânico de referência *versus* quadro do efetivo atual do GIOP.

¹⁴ Uma amostra é o subconjunto da população (que terá de a representar e, por conseguinte, ter as mesmas características da população de onde foi extraída) do qual se recolherá os dados (Coutinho, 2011).

¹⁵ A amostra estratificada é uma técnica que consiste “em dividir a população a estudar em subpopulações chamadas estratos, depois em tirar aleatoriamente uma amostra em cada um dos estratos, o conjunto das amostras assim escolhidas constituem a amostra final que será submetida a análise” (Gauthier, 2003, p. 226).

2.5. Operacionalização de conceitos

Tomando como ponto de partida o exposto no Capítulo 1, sentimos necessidade de operacionalizar as variáveis da motivação propostas nas várias teorias constantes no quadro teórico deste Relatório. “Operacionalizar as variáveis significa formulá-las numa forma observável e mensurável, convertendo-as em “factores” disponíveis para serem manipulados, controlados e examinados” (Freixo, 2009, p. 175). Assim, no Apêndice B está esquematizado todo o racional que nos conduziu aos indicadores, na prática, aos tópicos de avaliação da primeira parte do questionário.

2.6. Instrumento de recolha de dados

Como referido em 2.1., a nossa pesquisa sugere uma análise quantitativa e qualitativa socorrendo-se do inquérito por questionário como técnica de recolha de dados. Deste modo, o questionário apenso¹⁶ surge como o instrumento de recolha de dados adotado. Este é composto por uma capa, uma página inicial em que se explica ao respondente o âmbito do trabalho e se recolhem os seus dados biográficos e profissionais e, por fim, o questionário propriamente dito. Este último é formado por duas partes: a primeira visa obter dados que possibilitem a caracterização do GIOP em termos motivacionais no contexto atual; enquanto que a segunda direciona o inquérito para o objetivo central do trabalho: a relação entre as motivações de acesso e de permanência dos militares do GIOP.

Optámos por um misto entre questões fechadas – de resposta dicotómica, múltipla e perguntas de escalas de medição das respostas (Alves, 2012) – e abertas. Segundo Foddy (2002, p. 143), as primeiras “permitem que os inquiridos respondam à mesma pergunta de modo a que as respostas sejam validamente comparáveis entre si”. As questões abertas, por seu turno, permitem que os respondentes “exprimam as suas opiniões” (Bell, 2008, p. 204) e que o façam usando as suas próprias palavras (Foddy, 2002).

Na primeira parte do questionário, criámos escalas com seis níveis já que uma escala de avaliação deve “incluir pelo menos seis categorias substantivas de avaliação” (Foddy, 2002, p. 189). Além disso, o facto de ser uma escala com um número de categorias

¹⁶ Vide Apêndice C – Guião do questionário.

par permite atenuar o erro de tendência central, evitando opções cómodas de resposta e promovendo uma definição mais consonante com a realidade (Ghiglione & Matalon, 2001).

2.7. Hipóteses de trabalho

O levantamento de hipóteses constitui uma fase¹⁷ do procedimento que serve de base a toda a metodologia da investigação. Estas proposições assumem-se como elementos muito úteis "para justificar o estudo e garantir-lhe uma orientação" (Freixo, 2009, p. 165). Têm, um carácter provisório, fruto da verificação a que são sujeitas ao longo da investigação, podendo daí resultar a sua confirmação ou infirmação (Marconi & Lakatos, 2007).

Face ao exposto, foram levantadas as seguintes hipóteses a testar:

H₁: O fator preponderante na motivação dos militares aquando do seu ingresso no GIOP é a possibilidade de realizarem missões internacionais.

H₂: O fator com mais influência na permanência dos militares no GIOP é a possibilidade de realizarem missões internacionais.

H₃: À luz da Teoria ERC, existem diferenças significativas entre o que os militares percebem como mais importante e a realidade vivencial do GIOP.

H₄: Atendendo a esta mesma teoria, verifica-se uma relação direta entre as perceções da realidade do GIOP por parte dos militares e os seus níveis de motivação.

H₅: As diferentes categorias profissionais têm perceções diferentes das variáveis da Teoria ERC.

H₆: Existe uma relação direta entre a perceção de equidade por parte dos militares e os seus níveis de motivação.

H₇: Os níveis de motivação dos militares variam em função do tempo de serviço no GIOP.

H₈: Os níveis de motivação dos militares variam em função da categoria profissional.

¹⁷ Seja bem entendido que não tentamos transmitir uma conceção etapista do processo de investigação, pois concordamos com a ideia de que "as hipóteses da equação de um problema a submeter ao teste empírico são solidárias da técnica de construção de dados que as hão de (in)validar" (Ferreira, 2001, p. 173).

2.8. Procedimento

Começámos por fazer uma revisão de literatura, que nos permitiu “determinar os conceitos ou as teorias que servirão de quadro de referência para o estudo” (Freixo, 2009, p. 161). Após termos uma primeira operacionalização, decidimos levar a cabo algumas conversas informais (com antigos elementos do GIOP) a fim de obter eventual informação diversa daquela por nós compilada. É de referir que não optámos por entrevistas exploratórias¹⁸ por acharmos que o peso da formalidade e do compromisso (próprios de uma entrevista) poderia, em certa medida, condicionar as respostas dos entrevistados.

Deste modo, surgiu um primeiro arquétipo do questionário, o qual submetemos a um pré-teste¹⁹. Este tem como finalidade “evidenciar possíveis falhas na redacção do questionário” (Gil *in* Vilelas, 2009, p. 298) e conduzir assim o investigador a um questionário (final/definitivo) melhorado em razão dos ajustes tidos por convenientes, como de facto aconteceu, quer a nível do *layout* quer a nível da linguagem.

Saliente-se que a aplicação dos questionários²⁰ foi por administração direta, uma vez que foram os próprios inquiridos que os preencheram (Quivy & Campenhoudt, 2008).

A análise das questões de resposta fechada foi feita com recurso ao *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) Statistics 20* e ao *Microsoft Excel 2010*, enquanto que as questões de resposta aberta foram tratadas através da análise de conteúdo²¹, tal como sugere Youngman *in* Bell (2008) e Reis (2010).

Atendendo ao desafio proposto (estudar os motivos que levam os militares a concorrer e a permanecer no GIOP), as nossas questões de investigação recaem principalmente sobre as teorias de conteúdo. Dentro destas, optámos por dar primazia à Teoria ERC uma vez que o questionário construído se revela grandemente orientado para uma análise mais específica desta teoria.

¹⁸ As entrevistas exploratórias têm como função principal “revelar determinados aspetos do fenómeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo e, assim, completar as pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 69).

¹⁹ Segundo Reis (2010, p. 106), o pré-teste “consiste no preenchimento do próprio questionário por uma pequena amostra que reflita a diversidade da população visada”. Respeitando a nossa aprendizagem, este foi aplicado a militares das diferentes categorias profissionais (estratos): oficiais, sargentos e guardas, em número equivalente a 10% da amostra (Quivy & Campenhoudt, 2008) e (Marconi & Lakatos, 2007).

²⁰ Os questionários foram aplicados no período de 25 de junho a 6 de julho de 2012.

²¹ A análise de conteúdo é “uma técnica de investigação que permite fazer inferências, válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto” (Krippendorff *In* Vala, 2001, p. 103). Esta técnica permite identificar as semelhanças nas respostas, logo, os fatores mais valorizados pelos respondentes (Sarmiento, 2008).

Parte II – Trabalho de Campo

Capítulo 3

Apresentação de resultados

3.1. Introdução

Este capítulo debruça-se sobre o trabalho de campo levado a cabo e está organizado de forma lógica, atendendo à sequência das perguntas do questionário. Assim, começamos por fazer uma caracterização da população inquirida, apresentamos os resultados das questões fechadas e por último, os resultados das questões abertas.

3.2. Caracterização da população inquirida

A população inquirida é constituída por 126 indivíduos, dos quais 122 são do género masculino, 1 é do género feminino e 3 não responderam a esta questão, conforme mostra a Figura n.º 7. No que diz respeito à idade, a maioria dos inquiridos tem mais de 35 anos, enquanto que a faixa etária dos 25 a 30 anos se afigura como a menos frequente, como ilustra a Figura n.º 8.

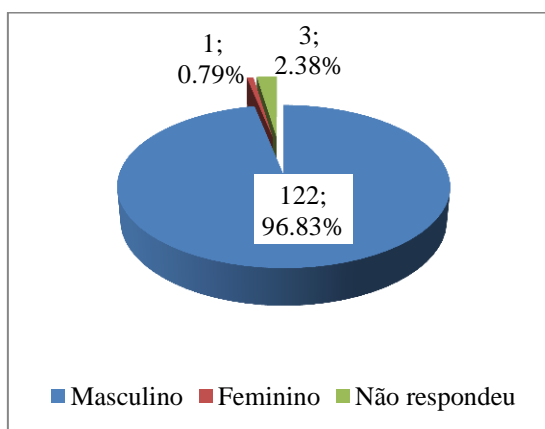


Figura n.º 7 – Distribuição por género

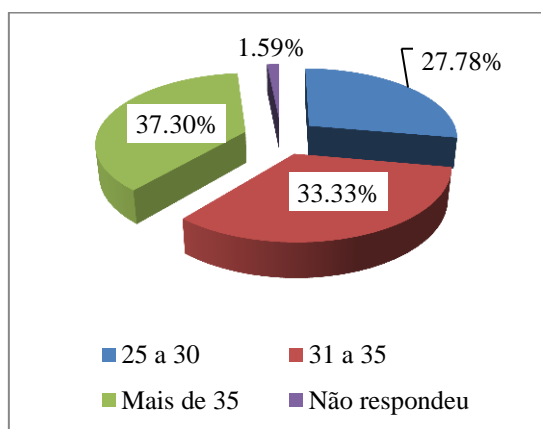


Figura n.º 8 – Distribuição por idades

Em termos de categoria profissional, a amostra é composta por 6 oficiais, 15 sargentos e 104 guardas (como mostra a Figura n.º 9), sendo que a sua maioria tem entre 6 e 10 anos de serviço no GIOP, conforme ilustra a Figura n.º 10.

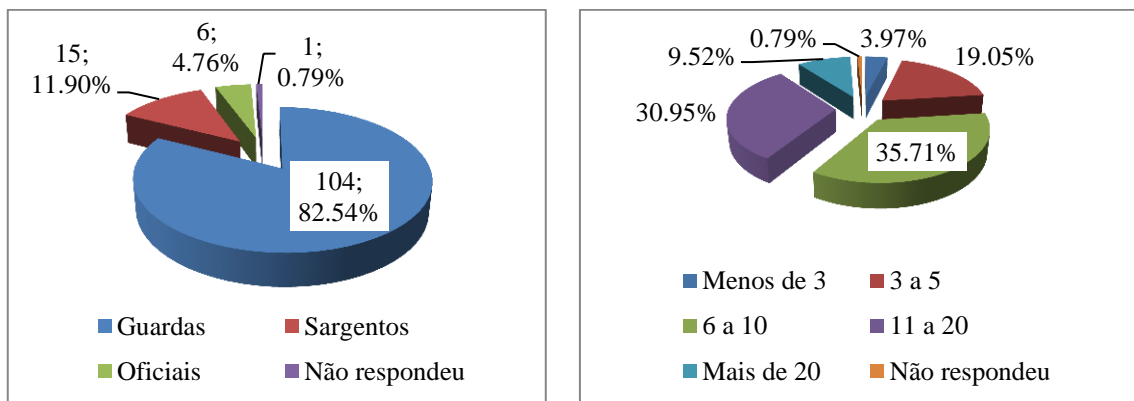


Figura n.º 9 – Distribuição por categoria profissional Figura n.º 10 – Distribuição por tempo de serviço no GIOP

Relativamente ao ingresso do pessoal nesta subunidade, quase metade dos inquiridos passaram a fazer parte do GIOP na sequência de um concurso na UI, como ilustra a Figura n.º 11. Por sua vez, só 3 dos 126 inquiridos não têm qualquer experiência em MI ao serviço da GNR, como mostra a Figura n.º 12.

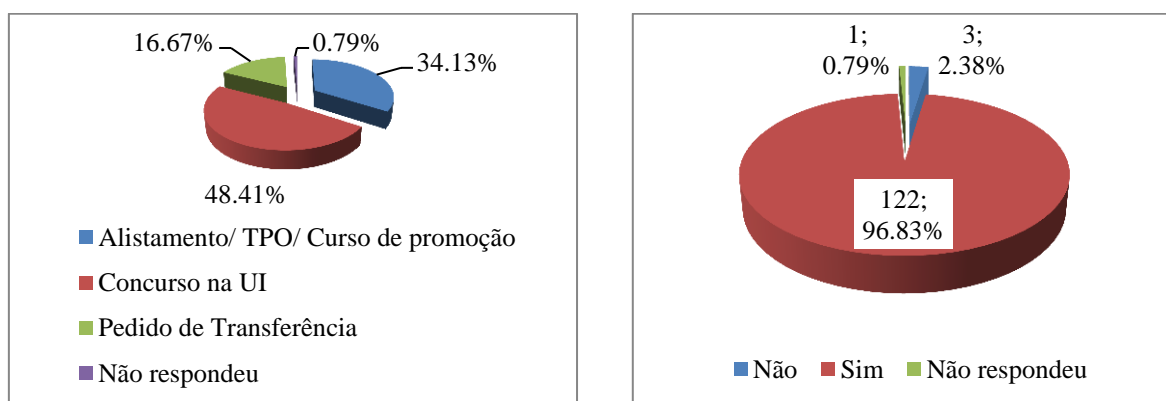


Figura n.º 11 – Distribuição por formas de ingresso Figura n.º 12 – Distribuição por experiência em MI

Uma vez caracterizada a população inquirida, passamos a apresentar os resultados das suas respostas.

3.3. Resultados das questões fechadas

Como é visível pela análise das Figuras n.ºs 13 e 14 todos os indicadores apresentam uma média de valorações pessoais superior à da auto percepção acerca da realidade do GIOP (*vide* Tabela n.º 1, p. 35, para uma análise mais detalhada).

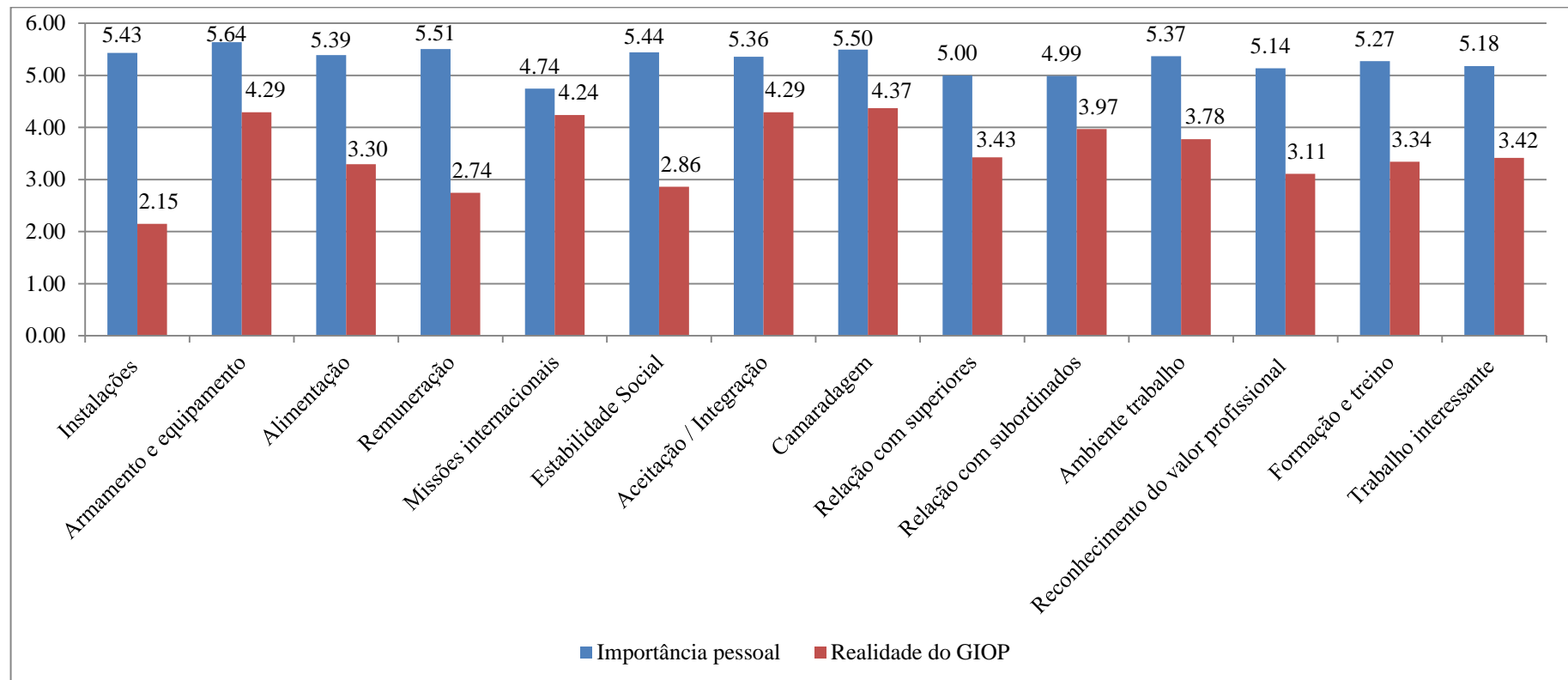


Figura n.º 13 – Médias dos 14 primeiros indicadores

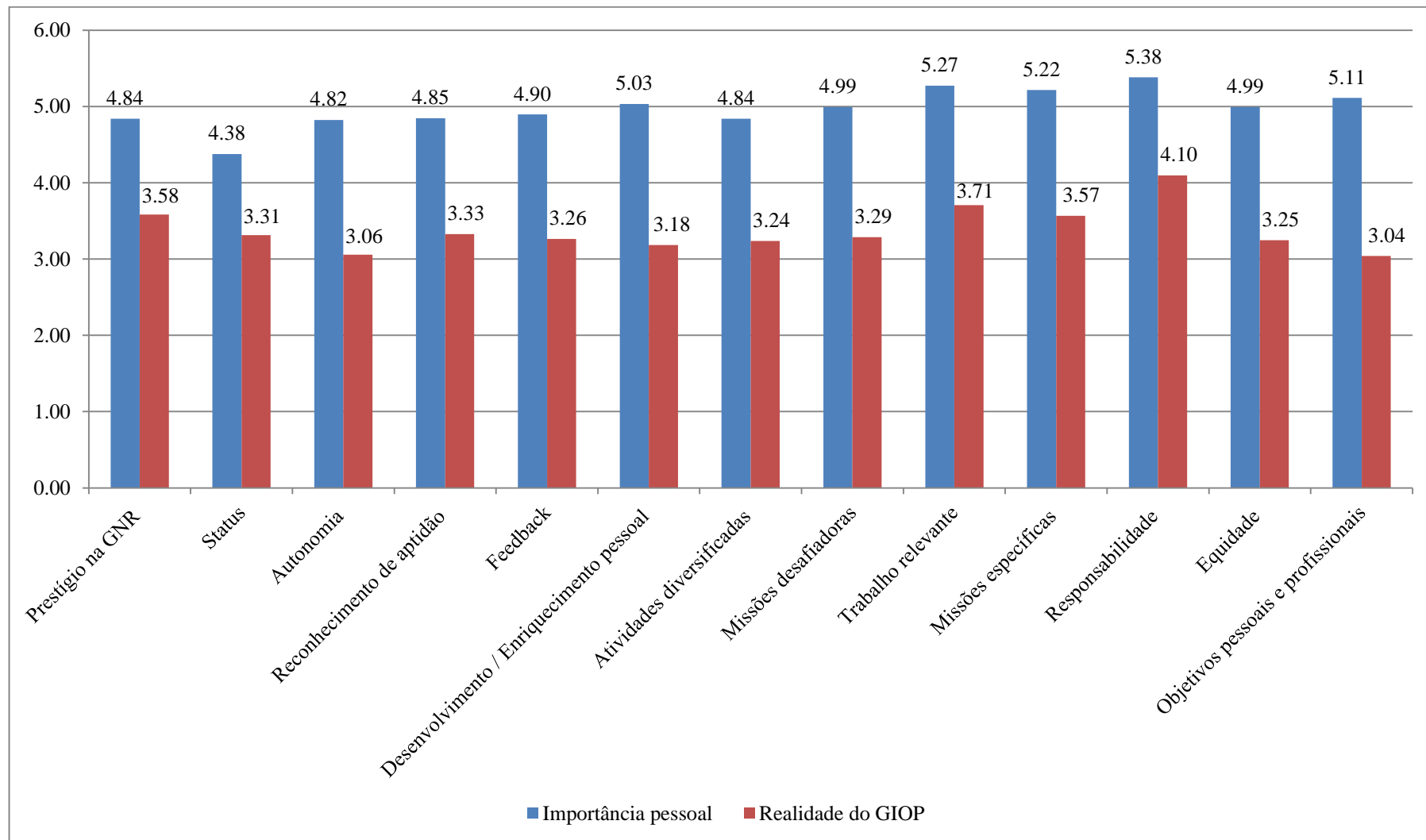


Figura n.º 14 – Médias dos restantes 13 indicadores

No que concerne à questão n.º 2 da II Parte do questionário, relativa à comparação entre os níveis de motivação dos militares aquando do ingresso no GIOP e no momento presente, é visível que a maioria (58.73% dos inquiridos) respondeu “Menores”, 26.98% respondeu “Iguais” e apenas 13.49% respondeu “Maiores”, tal como ilustra a Figura n.º 15.

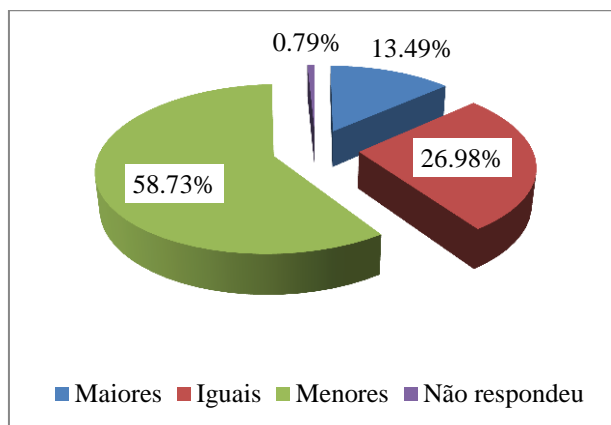


Figura n.º 15 – Resultados da comparação entre os níveis de motivação

3.4. Resultados das questões abertas

Neste subcapítulo procuramos analisar, através da análise de conteúdo, as respostas às questões abertas, constantes na II Parte do questionário. Note-se que não se pretende fazer uma análise exaustiva de todas as respostas dos indivíduos mas antes evidenciar o que foi mais valorizado por eles.

Para a primeira questão apenas, entendemos fazer sentido um misto de análise qualitativa e quantitativa, proporcionando esta última uma melhor perceção do valor destas respostas. Para as outras duas questões esta abordagem já não fará sentido, uma vez que cada inquirido tinha a possibilidade de escrever mais do que um item por resposta.

No Quadro n.º 2 são apresentados os resultados da questão aberta n.º 1 do questionário (*Indique por ordem de importância os cinco principais fatores motivadores que o levaram a concorrer ao GIOP*). Decidimos elencar (por ordem de importância) os três principais fatores apontados pelos militares para cada um dos cinco tópicos de resposta. De igual forma, apresentamos o valor percentual desses fatores no cômputo das respostas dadas pelos inquiridos a cada tópico.

Quadro n.º 2 – Resultados dos fatores motivacionais mais importantes para concorrer ao GIOP

<p>1.º Fator (o mais importante):</p> <p>1.º Missão do GIOP (40.48%); 2.º Componente física (7.94%); 3.º Realização pessoal (7.14%).</p>
<p>2.º Fator:</p> <p>1.º Missões internacionais (17.46%); 2.º Remuneração (14.29%); 3.º Componente física (11.90%).</p>
<p>3.º Fator:</p> <p>1.º Missões internacionais (17.46%); 2.º Remuneração (16.67%); 3.º Componente física (13.49%).</p>
<p>4.º Fator:</p> <p>1.º Remuneração (15.87%); 2.º Missões internacionais (11.11%); 3.º Missão do GIOP (10.32%).</p>
<p>5.º Fator (o menos importante):</p> <p>1.º Remuneração (13.49%); 2.º Missões internacionais (10.32%); 3.º Colocação em Lisboa (5.56%).</p>

Na questão n.º 3 (*O que o leva a não sair do GIOP?*), o motivo mais vezes elencado pelos inquiridos foi a “Remuneração” (37 respostas). A este segue-lhe bem de perto o fator “Possibilidade de realizar MI” (36 respostas) e o facto de “Estar colocado em Lisboa” corresponde ao terceiro motivo mais frequente nas respostas dos inquiridos (com 30 respostas). “Gosto do que faço” (23 respostas) e “Orgulho de pertencer ao GIOP” (18 respostas), surgem em quarto e quinto lugares, respetivamente.

No que diz respeito à questão n.º 4 (*Na sua opinião, o que poderia ser melhorado no GIOP com vista a aumentar a motivação dos militares*) as respostas que claramente se destacam são “As instalações” e “O alívio da carga horária” com 55 e 39 respostas, respetivamente. O terceiro aspeto mais focado pelos militares é “Empenhar os militares nas missões específicas do GIOP” (34 respostas) seguido por uma “Maior remuneração”, com 28 respostas. “Um maior reconhecimento dos militares por parte do comando do GIOP e da GNR” surge como o quinto aspeto mais frequente, elencado por 20 inquiridos.

Capítulo 4

Análise e discussão de resultados

4.1. Introdução

Neste capítulo fazemos a análise e discussão dos resultados apresentados no Capítulo 3, procurando dar resposta às questões derivadas da nossa investigação, o que possibilitará uma compreensão das variáveis descritas e das relações que entre elas existem (Fortin, 2009).

4.2. Análise e discussão das questões derivadas

Para dar resposta à Q_1 : *Qual será o fator com maior influência na motivação dos militares aquando do seu ingresso no GIOP? E o atual?* analisaremos o Quadro n.º 2 bem como os valores de estatística descritiva constantes na Tabela n.º 1.

Os cinco principais motivos que levaram os militares inquiridos a concorrer ao GIOP foram, por ordem decrescente de importância, a “Missão do GIOP”, as “Missões internacionais” (2.º e 3.º fatores) e a “Remuneração” (4.º e 5.º fatores). Estabelecida uma ordem de prioridades permite-nos concluir que o motivo que encabeça a lista de razões dos inquiridos para concorrer ao GIOP é a sua missão, no entanto, os motivos que mais comumente determinam essa decisão são a remuneração e as MI.

Focando agora a nossa atenção sobre a segunda parte da nossa Q_1 , façamos uma análise atenta da Tabela n.º 1. Assim, começamos por verificar que o indicador com média mais elevada na escala de importância pessoal atribuída pelos militares é o “armamento e equipamento” com $\chi_m=5.64$. Além disso, é aquele que, nessa escala, apresenta um desvio padrão mais baixo ($s=0.70$), o que significa que poucos respondentes se afastam do valor médio na sua resposta. Contudo, este dado apenas nos diz que este indicador é aquele que é percebido como mais importante para os militares e não que tenha maior influência na sua motivação.

Tabela n.º 1 – Valores de estatística descritiva

Indicadores	Grau de importância pessoal				Realidade do GIOP				Diferença entre médias (a-b)
	Média (a)	Mediana	Moda	Desvio padrão	Média (b)	Mediana	Moda	Desvio padrão	
Instalações	5.43	6	6	0.93	2.15	2	2	0.90	3.28
Armamento e equipamento	5.64	6	6	0.70	4.29	4	4	0.97	1.35
Alimentação	5.39	6	6	0.88	3.30	3	3	0.87	2.09
Remuneração	5.51	6	6	0.80	2.74	3	3	1.10	2.76
Missões internacionais	4.74	5	4	1.05	4.24	4	5	1.11	0.51
Estabilidade Social	5.44	6	6	0.83	2.86	3	2	1.14	2.58
Aceitação / Integração	5.36	6	6	0.83	4.29	4	5	1.07	1.07
Camaradagem	5.50	6	6	0.77	4.37	5	5	1.09	1.12
Relação com superiores	5.00	5	5	1.00	3.43	3	3	1.12	1.57
Relação com subordinados	4.99	5	5	0.95	3.97	4	3	1.05	1.02
Ambiente trabalho	5.37	6	6	0.78	3.78	4	3	0.99	1.59
Reconhecimento do valor profissional	5.14	5	6	0.86	3.11	3	4	1.15	2.02
Formação e treino	5.27	5	6	0.83	3.34	3	3	1.04	1.93
Trabalho interessante	5.18	5	6	0.81	3.42	3	3	1.03	1.76
Prestígio na GNR	4.84	5	5	1.11	3.58	4	3	1.17	1.26
Status	4.38	4	4	1.21	3.31	3	3	0.95	1.06
Autonomia	4.82	5	5	1.06	3.06	3	3	1.15	1.77
Reconhecimento de aptidão	4.85	5	5	0.96	3.33	3	3	1.09	1.52
Feedback	4.90	5	4	0.97	3.26	3	3	1.03	1.63
Desenvolvimento / Enriquecimento pessoal	5.03	5	6	0.91	3.18	3	3	1.02	1.85
Atividades diversificadas	4.84	5	4	1.00	3.24	3	3	1.08	1.60
Missões desafiadoras	4.99	5	5	0.85	3.29	3	3	1.06	1.71
Trabalho relevante	5.27	5	6	0.85	3.71	4	3	1.12	1.57
Missões específicas	5.22	5	5	0.84	3.57	4	4	1.07	1.65
Responsabilidade	5.38	6	6	0.79	4.10	4	4	1.22	1.29
Equidade	4.99	5	5	0.94	3.25	3	3	1.07	1.75
Objetivos pessoais e profissionais	5.11	5	6	0.91	3.04	3	3	1.13	2.07
Valor Médio	5.13	5	5	0.90	3.45	3.37	3	1.07	1.68

Note-se que existem ainda outras variáveis com valores médios muito elevados de importância pessoal, como a remuneração ($\chi_m=5.51$), a camaradagem ($\chi_m=5.50$), a estabilidade social ($\chi_m=5.44$) e as instalações ($\chi_m=5.43$). Entre estes indicadores encontra-se aquele cuja média na escala da realidade atual do GIOP é a mais elevada, a camaradagem com $\chi_m=4.37$. Isto significa que os militares inquiridos atribuem uma grande importância a este valor e que, simultaneamente, ele está realmente presente no dia a dia do GIOP.

Achamos de todo pertinente dedicarmos algumas linhas deste relatório à análise da variável instalações. Esta revela-se muito valorada pelos militares, ao passo que é aquela que apresenta média mais baixa na escala avaliativa da realidade atual da subunidade em estudo ($\chi_m=2.15$). Este facto explica porque é que este indicador apresenta a diferença entre médias mais elevada ($\Delta\chi_m=3.28$). Por sua vez, também as respostas à terceira questão aberta do questionário apontam as “instalações” como o principal fator a ser melhorado (55 respostas). Desta análise podemos retirar duas grandes conclusões: em primeiro lugar que há coerência nas respostas dos indivíduos e, em segundo lugar que existe uma necessidade de serem criadas melhores condições para os militares.

Direcionemos agora a nossa atenção para um outro aspeto de relevo na vida dos militares, a estabilidade social. Este indicador comporta a dimensão familiar, tida como importante para os militares inquiridos, quer na avaliação estatística quer nas respostas às questões abertas. Assim, veja-se que nas respostas à questão aberta n.º 1 do questionário a “colocação em Lisboa” é um indicador presente no terceiro lugar do quinto tópico. Também na questão aberta n.º 3 é proposto um “alívio da carga horária” sendo uma das justificações apresentadas “ter mais tempo para a família e amigos”, o que se explica, em parte, pela média da escala avaliativa da realidade atual da variável alusiva à conjugação de objetivos pessoais com objetivos profissionais, que se apresenta como a quarta mais baixa dessa escala ($\chi_m=3.04$).

Depois desta análise e, recentrando-nos na questão a que pretendemos dar resposta, note-se que o tópico MI é aquele em que a discrepância entre médias (grau de importância e realidade do GIOP) é menor, o que significa que é aquele em que há maior consonância entre o que é valorado pelos militares e o que realmente esta subunidade lhes dá. Por sua vez, também na questão n.º 3 da II Parte do questionário a resposta MI apresenta-se como a segunda mais frequente, com 36 respostas, o que nos leva a concluir que seja o fator com

maior relevância nas motivações de permanência dos militares do GIOP e não o armamento e equipamento, como aprioristicamente se poderia pensar.

Para responder às questões derivadas que se seguem sentimos a necessidade de recorrer à análise de componentes principais a fim de “transformar os valores de um conjunto de p variáveis em valores de k “componentes”” (Hill & Hill, 2005, p. 208). Assim, com base nesta análise obtivemos os resultados constatáveis na Tabela n.º 2.

Tabela n.º 2 – Extração de componentes principais

	Componentes			
	1	2	3	4
Missões desafiadoras	0.80	0.18	0.15	0.33
Atividades diversificadas	0.75	0.17	0.22	0.33
Desenvolvimento / Enriquecimento pessoal	0.74	0.29	0.27	0.17
Trabalho relevante	0.70	0.19	0.03	0.23
Missões específicas	0.67	0.36	0.18	0.10
Responsabilidade	0.57	0.28	0.38	0.06
Reconhecimento do valor profissional	0.56	0.56	0.23	0.04
Objetivos pessoais e profissionais	0.51	0.35	0.34	0.22
Relação com subordinados	0.29	0.75	0.25	0.28
Aceitação / Integração	0.30	0.72	0.21	0.23
Ambiente trabalho	0.36	0.72	0.18	0.00
Camaradagem	0.19	0.70	0.21	0.27
Relação com superiores	0.11	0.65	0.17	0.53
Trabalho interessante	0.47	0.57	0.19	0.26
Remuneração	0.31	0.10	0.79	0.14
Alimentação	0.40	0.11	0.72	0.06
Instalações	0.14	0.21	0.65	0.20
Estabilidade social	-0.07	0.39	0.63	0.44
Armamento e equipamento	0.07	0.40	0.62	-0.09
Missões internacionais	0.48	0.08	0.50	0.17
Status	0.40	0.05	0.18	0.78
Prestígio na GNR	0.22	0.32	0.05	0.77
Reconhecimento de aptidão	0.35	0.29	0.20	0.70

Deste modo, à componente n.º 1 denominámos “crescimento”, à componente n.º 2 chamámos “relacionamento” e à componente n.º 3, “existência”²².

²² A 4.ª componente não foi alvo de qualquer tipo de análise e, por isso, não lhe foi feita qualquer referência.

O recurso a componentes principais exige que estes sejam dotados de consistência interna. Na Tabela n.º 3 estão registados os valores (α) respeitantes aos *Alpha* de Cronbach²³ dos componentes estudados (crescimento, relacionamento e existência).

Tabela n.º 3 – Resultados dos testes de fiabilidade do *Alpha* de Cronbach

Componentes principais	<i>Alpha</i> (α) de Cronbach
Crescimento (importância pessoal)	0.905
Crescimento (realidade do GIOP)	0.892
Relacionamento (importância pessoal)	0.920
Relacionamento (realidade do GIOP)	0.837
Existência (importância pessoal)	0.882
Existência (realidade do GIOP)	0.691

Verifica-se que à exceção da componente “existência (realidade do GIOP)” todos os valores de α são representativos de uma fiabilidade boa ou excelente. O facto do valor de α ser menor que 0.7 para a última componente da Tabela n.º 3 (expressando uma fiabilidade fraca) resulta da correlação negativa que existe entre dois dos seus itens (“instalações” e “armamento e equipamento”) bem como da existência de uma grande disparidade de respostas aos seus indicadores. Contudo, é de salientar o facto de, ainda assim, este valor de α estar muito próximo de uma fiabilidade razoável. Fica, no entanto, o registo desta fragilidade e a proposta de num próximo estudo, se rever o indicador “Armamento e equipamento”, no sentido de ganhar uma maior consistência para a componente em causa.

Debruçando-nos sobre a segunda questão derivada (*Q₂: À luz da Teoria ERC, será que existem diferenças significativas entre o que os militares percecionam como mais importante e a realidade vivencial do GIOP?*), faremos um estudo das médias entre as componentes de importância pessoal e as da realidade atual do GIOP, mediante a realização de um teste *t* para amostras emparelhadas (Tabela n.º 4). Apesar de apenas duas das nossas componentes (“crescimento – realidade atual” e “relacionamento – realidade atual”) apresentarem uma distribuição normal (conclusão retirada a partir da aplicação do teste da normalidade Kolmogorov-Smirnov a todas as componentes estudadas), permitimo-

²³ Segundo Hill e Hill, a fiabilidade é excelente quando $\alpha > 0.9$; boa se $0.8 < \alpha < 0.9$; razoável se $0.7 < \alpha < 0.8$; fraca se $0.6 < \alpha < 0.7$ e inaceitável se $\alpha < 0.6$ (2005).

-nos a utilização de um teste paramétrico uma vez que a nossa amostra é superior a trinta indivíduos (Pestana & Gageiro, 2005).

Tabela n.º 4 – Teste t para amostras emparelhadas

		Média	Desvio padrão	Diferença entre médias	Desvio padrão	t	Sig. (Significância)
Par 1	Crescimento (importância pessoal)	5.09	0.68	1.60	1.05	17.10	0.00
	Crescimento (realidade atual)	3.49	0.79				
Par 2	Relacionamento (importância pessoal)	5.19	0.73	1.34	1.02	14.69	0.00
	Relacionamento (realidade atual)	3.85	0.79				
Par 3	Existência (importância pessoal)	5.48	0.68	2.41	1.09	24.66	0.00
	Existência (realidade atual)	3.07	0.68				

Como é visível, existem diferenças estatisticamente significativas (Sig.<0.05) entre as médias das componentes principais relativas ao grau de importância atribuído pelos militares e as médias representativas da realidade vivencial do GIOP (atual). Assim, podemos concluir que, na amostra, as diferenças entre as médias das variáveis explicativas desta teoria da motivação emparelhadas são diferentes de zero, apresentando os valores médios de 1.60 para o primeiro par, 1.34 para o segundo par e 2.41 para o terceiro par. Em boa verdade, outra conclusão não seria esperada, uma vez que as médias de todos os indicadores são mais elevadas para a escala de importância pessoal.

No que concerne à Q_3 : *Considerando esta mesma teoria, como influenciarão as suas variáveis (atendendo à realidade do GIOP) nos níveis de motivação atuais dos militares?* analisaremos a Tabela n.º 5, que se refere aos resultados de uma correlação bivariada do tipo Spearman (em virtude da nossa variável ser ordinal) entre as variáveis em apreço e os níveis de motivação atuais dos militares (por comparação aos mesmos aquando do seu ingresso no GIOP). Assim, podemos constatar que todas as correlações são significativas (Sig.<0.01). Podemos também verificar que todos os valores de ρ são positivos, o que significa que quem responde com valores elevados aos tópicos que constituem as componentes que definem esta teoria (Existência, Relacionamento e Crescimento), responde “Maiores” na questão n.º 2 da II Parte do questionário. De igual modo, também o inverso se verifica, isto é, quem responde com valores baixos nos tópicos da I Parte do questionário responde “Menores” na questão dos níveis de motivação atuais.

Tabela n.º 5 – Correlação bivariada do tipo Spearman

			Crescimento	Relacionamento	Existência	Equidade	Níveis de Motivação atuais
<i>Rho</i> de Spearman	Crescimento	Coefficiente de correlação	1				
		Significância					
		N	126				
	Relacionamento	Coefficiente de correlação	0.68*	1			
		Significância	0.00				
		N	126	126			
	Existência	Coefficiente de correlação	0.64*	0.46*	1		
		Significância	0.00	0.00			
		N	126	126	126		
	Equidade	Coefficiente de correlação	0.75*	0.56*	0.56*	1	
		Significância	0.00	0.00	0.00		
		N	126	126	126	126	
	Níveis de Motivação atuais	Coefficiente de correlação	0.45*	0.24*	0.38*	0.51*	1
		Significância	0.00	0.01	0.00	0.00	
		N	125	125	125	125	125

*A correlação é significativa num intervalo de confiança superior a 99%.

Posto isto, podemos concluir que entre as variáveis da Teoria ERC (componentes criadas afeidas da análise da Tabela n.º 2) e os níveis de motivação atuais dos militares inquiridos existe uma relação direta.

No que concerne a esta teoria, resta-nos averiguar se *Existem diferenças na percepção destas variáveis por parte das diferentes categorias profissionais?*, como sugere a nossa Q₄. Para tal, socorremo-nos de uma análise de variância univariada, cujos resultados se encontram na Tabela n.º 6.

Tabela n.º 6 – Análise de variância univariada dos níveis de motivação em função da categoria profissional

		Média	Desvio padrão	F	Sig.
Crescimento	Guarda	3.34	0.70	19.78	0.00
	Sargento	4.00	0.62		
	Oficial	4.92	0.17		
Relacionamento	Guarda	3.77	0.74	9.35	0.00
	Sargento	4.09	0.72		
	Oficial	5.03	0.07		
Existência	Guarda	2.92	0.60	24.26	0.00
	Sargento	3.61	0.40		
	Oficial	4.33	0.52		

Como é visível, o valor de estatística F é significativo, uma vez que Sig.<0.05, o que significa que os valores médios das variáveis Crescimento, Relacionamento e Existência diferem entre pelo menos duas das amostras (guardas, sargentos e oficiais).

Para percebermos que amostras diferem entre si aplicámos o teste *post hoc* de Tukey, cujos resultados se encontram na Tabela n.º 7. Este teste permite uma comparação das diferenças entre as médias de cada variável dependente (crescimento, relacionamento e existência) para cada categoria profissional. Assim, temos que ao nível das três variáveis dependentes, as médias dos oficiais são sempre as mais elevadas enquanto que as dos guardas são sempre as mais baixas. No entanto, é de referir que ao nível do relacionamento, esta diferença não é significativa na comparação entre guardas e sargentos. Retiramos a primeira conclusão atendendo a que as diferenças entre I e J têm ambas valor negativo para I=oficial e J=sargento ou guarda e ambas têm valor positivo para I=guarda e J=sargento ou oficial. Retiramos a segunda conclusão com base no valor da significância que, deve ser menor que 0.05 para que a diferença entre médias seja significativa, o que *in casu* não acontece.

Tabela n.º 7 – Teste *post hoc* de Tukey da análise de variância univariada supra

	Categoria profissional (I)	Categoria profissional (J)	Diferença entre médias (I-J)	Sig.
Crescimento	Guarda	Sargento	-0.66*	0.00
		Oficial	-1.57*	0.00
	Sargento	Guarda	0.66*	0.00
		Oficial	-0.92*	0.02
	Oficial	Guarda	1.57*	0.00
		Sargento	0.92*	0.02
Relacionamento	Guarda	Sargento	-0.32	0.24
		Oficial	-1.26*	0.00
	Sargento	Guarda	0.32	0.24
		Oficial	-0.93*	0.02
	Oficial	Guarda	1.26*	0.00
		Sargento	0.93*	0.02
Existência	Guarda	Sargento	-0.69*	0.00
		Oficial	-1.41*	0.00
	Sargento	Guarda	0.69*	0.00
		Oficial	-0.72*	0.03
	Oficial	Guarda	1.41*	0.00
		Sargento	0.72*	0.03

*A diferença entre médias é significativa num intervalo de confiança superior a 95%.

Debruçando-nos sobre a *Q5: Qual a relação entre a percepção de equidade no GIOP e os níveis de motivação dos militares inquiridos?*, remetemos mais uma vez a nossa análise para a Tabela n.º 5, complementada agora com o exposto nas Tabelas n.ºs 8 e 9. Assim, da análise da primeira tabela, verificamos que também aqui existe uma relação direta entre as duas variáveis, uma vez que o valor do coeficiente de correlação é positivo. Mais ainda, concluímos (da análise da Tabela n.º 8, onde constam os resultados de uma regressão linear) que 23% (valor do R^2 ajustado) da variação média dos níveis de motivação atuais são determinados pela percepção de equidade dos militares, sendo a restante variação explicada por outros fatores não especificados na nossa análise.

Tabela n.º 8 – Regressão linear entre as variáveis equidade e níveis de motivação

R	R^2	R^2 ajustado	Erro estandardizado
0.48	0.24	0.23	0.64

Atentando agora na Tabela n.º 9, vejamos detalhadamente, como se comporta uma variável em relação à outra.

Tabela n.º 9 – Cruzamento das variáveis equidade e níveis de motivação

		Níveis de motivação			Total	
		Maiores	Iguais	Menores		
Equidade	Nunca existe	Frequência	0	1	7	8
		Percentagem	0.00%	0.80%	5.60%	6.40%
	Raramente existe	Frequência	2	1	16	19
		Percentagem	1.60%	0.80%	12.80%	15.20%
	Existe normalmente	Frequência	2	10	37	49
		Percentagem	1.60%	8.00%	29.60%	39.20%
	Existe muitas vezes	Frequência	6	15	13	34
		Percentagem	4.80%	12.00%	10.40%	27.20%
	Existe bastantes vezes	Frequência	7	6	1	14
		Percentagem	5.60%	4.80%	0.80%	11.20%
	Existe sempre	Frequência	0	1	0	1
		Percentagem	0.00%	0.80%	0.00%	0.80%
	Total	Frequência	17	34	74	125
		Percentagem	13.60%	27.20%	59.20%	100.00%

Observamos que para os 17 inquiridos que responderam “Maiores” (13.60%), 13 responderam “Existe muitas vezes” ou “Existe bastantes vezes”, o que corresponde a uma percentagem de 10.40%. Por sua vez, dos 74 respondentes que disseram que os seus níveis de motivação (por comparação aos mesmos aquando do seu ingresso no GIOP) são “Menores” (o que equivale a 59.20% da população inquirida) 60 responderam que, na sua perceção, ao nível da realidade do GIOP, a equidade “Nunca existe”, “Raramente existe” ou “Existe normalmente”, o que corresponde a 48.00% da nossa amostra. Estes resultados vêm sustentar a conclusão extraída mediante a análise da Tabela n.º 5 e permitem-nos

concluir que este fator (equidade) influencia (segundo os resultados da regressão linear) negativamente os níveis de motivação dos militares.

Por fim, importa dar resposta à última questão derivada desta investigação (*Q6: Será que os níveis de motivação atuais variam em função do tempo de serviço no GIOP? E em função da categoria profissional dos militares?*). A fim de compreender estas relações propomos a análise das Tabelas n.º 10 e 11, onde se podem observar os resultados da análise de variância univariada para cada variável independente.

Tabela n.º 10 – Análise da variância univariada dos níveis de motivação em função do tempo de serviço

	Média	Desvio padrão	F	Sig.
Menos de 3	2.00	0.71		
3 a 5	2.50	0.78		
6 a 10	2.62	0.65	2.42	0.052
11 a 20	2.42	0.76		
Mais de 20	2.00	0.60		

Da análise da Tabela n.º 10, podemos concluir que não existe uma diferença estatisticamente significativa ($\text{Sig.} > 0.05$) entre as médias dos níveis de motivação nos vários períodos de tempo de serviço definidos. Com isto queremos dizer que, apesar de haver diferenças entre os valores médios para cada período temporal, ao nível da população inquirida, as suas respostas não são substancialmente diferentes entre amostras.

Tabela n.º 11 – Análise da variância univariada dos níveis de motivação em função da categoria profissional

	Média	Desvio padrão	F	Sig.
Guarda	2.59	0.65		
Sargento	1.87	0.74	14.63	0.00
Oficial	1.50	0.55		

No entanto, o mesmo não se passa com a variável independente “Categoria profissional”. Assim, inferimos da diferença estatisticamente significativa entre as médias dos níveis de motivação atuais dos militares de pelo menos duas das amostras em apreço.

No intuito de compreender entre que amostras se verificam essas diferenças aplicámos o teste *post hoc* de *Tukey*, cujos resultados são apresentados na Tabela n.º 12.

Tabela n.º 12 – Teste *post hoc* de *Tukey* decorrente da análise de variância univariada supra

Categoria profissional (I)	Categoria profissional (J)	Diferença entre médias (I-J)	Sig.
Guarda	Sargento	-0.73*	0.00
	Oficial	-1.09*	0.00
Sargento	Guarda	0.73*	0.00
	Oficial	-0.37	0.48
Oficial	Guarda	1.09*	0.00
	Sargento	0.37	0.48

*A diferença entre médias é significativa num intervalo de confiança superior a 95%.

É visível que, à semelhança do que aconteceu com as variáveis da Teoria ERC, a média dos níveis de motivação dos oficiais é sempre a mais elevada enquanto que a dos guardas é sempre a mais baixa. Assim, podemos concluir que a diferença entre as médias dos guardas e sargentos é estatisticamente significativa bem como a diferença entre as médias dos guardas e oficiais. Contudo, o mesmo não podemos concluir para a diferença entre as médias dos sargentos e oficiais, a qual, ao nível da amostra, não se revela diferente de zero.

Conclusões

A motivação é um tema cada vez mais atual e relevante para as organizações devendo, por isso, constituir-se como um objeto de estudo indispensável no seio da instituição GNR. Relevância essa, acrescida pelo contexto de crise económica nacional, na qual a variável motivação se revela fulcral para a obtenção de níveis superiores de produtividade e satisfação.

Reconhecendo a pertinência deste assunto, começámos por estabelecer os nossos objetivos e criar questões cujas respostas nos permitissem alcançá-los. Seguidamente houve lugar a uma etapa teórica onde fizemos uma revisão do estado da arte, a qual possibilitou a formulação das hipóteses de trabalho, e uma descrição da metodologia que nos orientou. Após esta, surgiu uma segunda etapa (agora prática), decorrente da primeira e composta pela apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos através da aplicação do instrumento de recolha de dados. Por último, redigimos as conclusões do trabalho que se constituem como uma compilação das principais ilações retiradas. Nelas consta a verificação das hipóteses de trabalho, as considerações finais e consequentes recomendações, as limitações e algumas sugestões para investigações futuras.

Verificação das hipóteses de trabalho

No que diz respeito à H_1 : *O fator preponderante na motivação dos militares aquando do seu ingresso no GIOP é a possibilidade de realizarem missões internacionais*, ela não se corrobora uma vez que os dados apontam que o principal motivo que conduz os inquiridos a concorrer ao GIOP é a sua missão. Assim, mais importante que as comissões de serviço no estrangeiro (e tudo o que daí advém – experiência, medalhas, louvores, remuneração, entre outros fatores) é a identidade desta subunidade (definida pelas missões específicas que lhe estão adstritas) que se revela determinante na escolha dos militares. De igual forma, colocou-se em questão qual seria o fator com maior influência na permanência dos militares nesta subunidade tendo-se confirmado a H_2 , dado que são as MI que se

revelam preponderantes. Atendendo a estes dados, não obtemos respostas tão contrárias como se possa pensar numa abordagem simplista. Se os militares são estimulados a integrar o GIOP pela natureza das suas missões, entre as quais a projeção de forças para teatros internacionais, então não podemos encarar estas respostas como totalmente independentes. Por outro lado, deparamo-nos com uma realidade antagónica, uma vez que os militares não atribuem grande importância pessoal às missões internacionais. Dever-se-á esta pouca importância (comparativa aos restantes indicadores) ao facto de quase todos os inquiridos já terem este tipo de experiências (vulgaridade)? Será que os resultados da nossa investigação seriam outros numa unidade/subunidade em que a possibilidade de realizar MI é substancialmente reduzida?

Aludindo à terceira hipótese da nossa investigação (H_3 : *À luz da Teoria ERC, existe uma diferença significativa entre o que os militares percebem como mais importante e a realidade vivencial do GIOP*), esta foi confirmada em todos os seus itens. Isto significa que os militares não obtêm da instituição (nas “quantidades necessárias”) aquilo que para eles é importante, o que contribui na sua desmotivação.

Ainda no seguimento da perspectiva de Alderfer, colocou-se também como hipótese a existência de uma relação direta entre as percepções da realidade do GIOP por parte dos militares e os seus níveis de motivação, a qual se corrobora totalmente. De facto, quem responde com valores mais altos às variáveis que constituem o “Crescimento”, o “Relacionamento” e a “Existência” atuais responde “Maiores” à questão dos níveis de motivação. Da mesma forma, quem responde com valores mais baixos àquelas variáveis, responde “menores” aos níveis de motivação.

No que concerne à H_5 : *As diferentes categorias profissionais têm percepções diferentes das variáveis da Teoria ERC*, ela valida-se parcialmente. A estatística diz-nos que não existe uma diferença estatisticamente significativa entre as categorias profissionais de guarda e sargento ao nível das suas percepções do “Relacionamento”. Porquê? Partamos do pressuposto que as relações interpessoais entre categorias profissionais determinam a percepção do relacionamento. No contexto atual de qualquer organização há uma tendência natural para esbater cada vez mais a “distância” entre gestores e restantes colaboradores, acontecendo o mesmo na instituição GNR entre as diferentes categorias profissionais. Pode dizer-se que o incremento de proximidade entre oficiais e sargentos ou guardas não é significativo, já que as percepções do relacionamento são substancialmente diferentes. Por outro lado, esta diferença não tem qualquer significado entre sargentos e guardas o que

permite inferir do estreitamento de relações entre os militares das referidas categorias profissionais.

A análise da Q_5 leva-nos a validar totalmente a nossa H_6 : *Existe uma relação direta entre a percepção de equidade por parte dos militares e os seus níveis de motivação*, já que além de se verificar esta relação direta, mais ainda se constatou ter esta variável (“Percepção de equidade”) uma influência preponderante nos níveis de motivação dos militares. Por verificarmos que o valor médio da percepção de equidade atual no GIOP é baixo, interrogamo-nos se os militares estarão numa situação de iniquidade favorável ou desfavorável. Por sua vez, os dados permitem dar resposta a esta questão. Note-se que uma das sugestões mais frequentes foi “maior reconhecimento dos militares por parte do comando do GIOP e da GNR”, pelo que concluimos que a situação em que estes se encontram é de iniquidade desfavorável.

No que respeita à H_7 : *Os níveis de motivação dos militares variam em função do tempo de serviço no GIOP*, inferimos da sua infirmação, pois como testado, não se verificam diferenças estatisticamente significativas para as diferentes amostras relativas ao tempo de serviço na subunidade. Uma reflexão apriorista levou-nos a pensar que independentemente dos níveis de motivação atuais tenderem a ser “Maiores”, “Menores” ou “Iguais”, o tempo de serviço na subunidade apenas iria concorrer para essa tendência. Com base nas palavras de alguns inquiridos que alegam permanecer na subunidade pela *esperança que o GIOP volte a ser como dantes* concluimos que, na percepção destes militares, o GIOP já funcionou melhor. Neste contexto, existem militares na nossa amostra que percecionam o GIOP como é na atualidade (sem qualquer padrão de referência) e outros que o percecionam na atualidade tendo um termo de comparação com o seu funcionamento no passado. Será que quem tem mais tempo de serviço no GIOP não responde “menores” (que é a tendência) por saber que a subunidade tem potencial para satisfazer as suas necessidades mas que, pelas contingências do momento, tal não acontece?

Por último, confirma-se parcialmente que *os níveis de motivação dos militares variam em função da categoria profissional* uma vez que existem, de facto, diferenças entre as respostas dos guardas e sargentos bem como dos guardas e oficiais, no entanto, entre sargentos e oficiais estas carecem de significância estatística. Este resultado só confirma o que seria esperado. Podemos concluir que os níveis de motivação dos oficiais são os mais elevados, seguidos dos sargentos e, por último, os guardas. Note-se que o papel destas três categorias profissionais enquanto intervenientes na motivação dos

militares é completamente diferente na instituição e no GIOP. Note-se que os oficiais e sargentos têm como função principal motivar os guardas, pelo que devem ser os primeiros a estar motivados. Em boa verdade, ser capaz de fazer com que os subordinados superem as barreiras à motivação é o verdadeiro desafio que se impõe aos mais graduados.

Resposta à questão central

A aferição dos dados possibilitou responder cabalmente às hipóteses levantadas, o que nos permite de forma mais consistente responder à questão central: *Qual a relação entre as motivações de acesso e de permanência dos militares do GIOP?*

Os resultados obtidos permitem concluir que as motivações de acesso e de permanência não são substancialmente diversas apesar dos fatores motivacionais tidos como mais influentes serem, de facto, diferentes.

Considerações finais e recomendações

Concluído o nosso percurso, temos agora condições para tecer alguns considerandos alusivos aos resultados da investigação.

Começamos por fazer referência ao facto de todos os indicadores terem um valor mais elevado na escala de importância pessoal. De facto, estes resultados constituíram uma surpresa na investigação, dado revelarem que não há correspondência entre o que é valorado pelos militares e a realidade da subunidade (de acordo com a percepção dos inquiridos). Este fenómeno deve constituir uma preocupação premente para o comando do GIOP, já que as diferenças verificadas são substanciais. A este respeito, os dados demonstram a necessidade de existir ao nível do comando uma melhor definição de prioridades, de acordo com as possibilidades realisticamente aferidas. Esta realidade pode ser conseguida através de uma preocupação mais próxima das debilidades percecionadas pelos militares. Entre os aspetos que carecem de ser revistos começamos por referir as instalações e a elevada carga horária a que os militares são sujeitos. Estes assuntos foram claramente demarcados pelos militares nas suas respostas ao questionário, assim como pelos camaradas que participaram no pré-teste do mesmo. Centrando-nos no segundo item, as próprias percepções dos militares revelam a possibilidade de implementar algumas medidas que poderiam colmatar este excesso, como a concessão de folgas após os serviços

de vinte e quatro horas bem como o aumento do efetivo (constituição de uma 5.^a companhia, como estipulado na orgânica de referência).

Verificou-se ainda que “Empenhar os militares na missão específica do GIOP” foi uma resposta muito frequente a uma das perguntas do questionário. Isto significa que os militares inquiridos têm a percepção que esta subunidade, dotada de uma missão muito específica, está a desenvolver tarefas que não lhes compete. Posto isto, os dados sugerem ainda um de dois caminhos: ou se procede a uma reavaliação da missão do GIOP ou se empenham os militares naquelas que lhe estão especificamente adstritas.

Por último, no que aos níveis de motivação diz respeito eles afiguram-se igualmente preocupantes e surpreendentes. A maioria dos inquiridos sentem-se menos motivados do que quando ingressaram no GIOP, facto que concluímos estar intimamente relacionado com a percepção de equidade. Posto isto, pensamos que muito há também a fazer a este respeito, numa matéria que mais diretamente se relaciona com o comportamento de oficiais e sargentos.

Deve, a estes níveis, constituir este estudo um marco para a mudança.

Limitações

Com esta investigação pode concluir-se que a percepção de equidade determina uma parte da variação média dos níveis de motivação atuais dos militares do GIOP, ficando em aberto, na nossa análise, quais os outros fatores que explicam a restante variação.

Investigações futuras

Dada a pertinência e a oportunidade do tema ao nível da instituição (sobretudo na conjuntura atual), seria interessante replicar este estudo a todas as unidades da GNR. Isto permitiria perceber qual o grau de importância atribuído pelos militares aos indicadores propostos bem como a sua auto percepção sobre a realidade atual das subunidades e unidades. Mais importante que esse conhecimento é a possibilidade de se estabelecerem comparações, extrair conclusões e criar estratégias de atuação.

Referências bibliográficas

- Academia Militar. (2011). *Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) e outros trabalhos de investigação*. (NEP n.º 520/DE de 30 de junho). Lisboa: Academia Militar.
- Alves, M. (2012). *Metodologia Científica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Assembleia da República. (2007). Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro. *Diário da República*. 1.ª Série, n.º 213, 8043-8051.
- Bell, J. (2008). *Como Realizar um Projeto de Investigação* (4.ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Bilhim, J. (2006). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* (5.ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2003). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (5.ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-aprendizagem* (2.ª ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, J. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico: "Saber-Fazer" da investigação para dissertações e teses* (2.ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos Novos Tempos* (2.ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Coda, R., & Fonseca, G. (2004). Em busca do significado do trabalho: Relato de um estudo qualitativo entre executivos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, abril, pp. 7-18.
- Costa, F. (2001). A Pesquisa de Terreno em Sociologia. In A. Silva, & J. Pinto, *Metodologia das Ciências Sociais* (11.ª ed., pp. 129-148). Porto: Edições Afrontamento.
- Coutinho, C. (2010). *A satisfação no trabalho e a relação com o afecto*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre. Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Porto.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (3.^a ed.). Lisboa: RH Editora.
- Eco, U. (2010). *Como se Faz uma Tese em Ciências Humanas* (16.^a ed.). Barcarena: Editorial Presença.
- Felippe, M. (2001). Os Desafios da Motivação. *Revista Gestão Plus n.º 18*, janeiro/fevereiro, pp. 18-19.
- Ferreira, A., Boas, A., Esteves, R., Fuerth, L., & Silva, S. (2006). Teorias da motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidades de complementaridade. *XIII SIMPEP*. Bauru, São Paulo.
- Ferreira, V. (2001). Inquérito por Questionário. In A. Silva, & J. Pinto (coord.), *Metodologia das Ciências Sociais* (11.^a ed., pp. 165-196). Porto: Edições Afrontamento.
- Foddy, W. (2002). *Como Perguntar*. Oeiras: Celta Editora.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: Da concepção à realidade* (5.^a ed.). Loures: Lusociência - Edições Técnicas e Científicas.
- Freire, A., & Freitas, L. (2007). *A Plicação da Teoria da Expectância de Vroom na Perspectiva de Jovens Universitários em seus Primeiros Empregos*. Obtido em 3 de junho de 2012, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2235574>.
- Freitas, C. (2006). *Estudo da Motivação e da Liderança na Indústria Hoteleira da RAM*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre. Universidade da Madeira. Madeira.
- Freixo, M. (2009). *Metodologia Científica*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Galhanas, C. (2009). *A Motivação dos Recursos Humanos nos Novos Modelos de Gestão da Administração Pública*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre. Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa.
- Gauthier, B. (2003). *Investigação Social: Da Problemática à Colheita de Dados* (3.^a ed.). Loures: Lusociência - Edições Técnicas e Científicas.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O Inquérito: Teoria e Prática* (4.^a ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Guarda Nacional Republicana. (2010). Despacho GCG 57/09 de 15 de março. *Ordem à Guarda*. 1.^a Série, n.º 5.
- Hill, M., & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Júnior, J. (2012). *Administração de Recursos Humanos: Visão Sistêmica em Gestão de Pessoas*. Obtido em 16 de junho de 2012, de <http://professorfernando.wikispaces.com/file/view/Apostila+de+Administra%C3%A7%C3%A3o+de+Recursos+Humanos%5B1%5D.pdf>.
- Ketele, J., & Roegiers, X. (1998). *Metodologia de Recolha de Dados*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behaviour* (10.^a ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2007). *Técnicas de Pesquisa* (6.^a ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Marques, C., & Cunha, M. (1996). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (1.^a ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Ministério da Administração Interna. (2008). Portaria n.º 1450/2008 de 16 de dezembro. *Diário da República*. 1.^a Série, n.º 242, 8845-8854.
- Moreira, C. (1994). *Planeamento e Estratégias da Investigação Social*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade Técnica de Lisboa.
- Neves, A. (2002). *Motivação para o Trabalho* (2.^a ed.). Lisboa: RH Editora.
- Oliveira, C., Almeida, K., & Rocha, R. (2007). Modelagem de Cargos: Um Estudo nas Empresas Conveniadas ao Centro de Integração Empresa-Escola em Campina Grande-PB. *IV SEGET*. Resende, Brasil.
- Pereira, O. (2004). *Fundamentos de Comportamento Organizacional* (2.^a ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia-USP*, pp. 127-140.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (4.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5.^a ed.). Lisboa: Gradiva.
- Reis, F. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado* (2.^a ed.). Lisboa: Pactor - Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Organizational Behavior* (13.^a ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Rollinson, D., Broadfield, A., & Edwards, D. (1998). *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*. Harlow, England: Addison Wesley Longman.

- Roseiro, A. (2009). *Factores Psicossociais de Motivação nos Cientistas: Um Estudo de Caso no Instituto Gulbenkian da Ciência*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre. Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa.
- Sabbagh, R. (2010). *Motivação no Trabalho*. Obtido em 1 de junho de 2012, de http://scrumemacao.com.br/web/index.php?option=com_content&view=article&id=27&Itemid=27.
- Sarmento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada* (2.^a ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Soto, E. (2005). *Comportamento Organizacional: O Impacto das Emoções*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Sousa, C., & Gomes, R. (2009). A Percepção da Autodisciplina e sua Contribuição no Ambiente Corporativo. *V Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Rio de Janeiro.
- Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor - Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- Steers, R., & Porter, L. (1991). *Motivation and Work Behavior* (5.^a ed.). Estados Unidos da América: McGraw-Hill.
- Tavares, M. (2010). *Motivação e Desempenho dos Funcionários da Administração Pública Cabo-Verdiana Actual*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre. Universidade Aberta. Lisboa.
- Taylor, C., & Horochovski, R. (2001). A Estruturação Psíquica do Sujeito na Organização: O Caso de uma Empresa do Segmento de Plásticos. *Revista FAE*, setembro/dezembro, pp. 53-64.
- Vala, J. (2001). A Análise de Conteúdo. In A. Silva, & J. Pinto (coord.), *Metodologia das Ciências Sociais* (11.^a ed., pp. 100-128). Porto: Edições Afrontamento.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O Processo de Construção de Conhecimentos* (1.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Apêndices

Apêndice A

Quadro orgânico de referência *versus* quadro do efetivo atual do GIOP

Tabela n.º 13 – Quadro orgânico de referência *versus* quadro do efetivo atual do GIOP

	Oficiais	Sargentos	Guardas	Total
Efetivo de referência ²⁴ (a)	22	39	491	552
Efetivo atual ²⁵ (b)	20	48	340	408
Diferença (a-b)	-2	+9	-151	-144

²⁴ Quantitativos extraídos do Anexo B (ao Despacho do General Comandante Geral (GCG) N.º 57/09 – Ordem à Guarda (OG)) – Quadro Orgânico de Referência da UI.

²⁵ Quantitativos a 31 de maio de 2012.

Apêndice B

Operacionalização de conceitos

Quadro n.º 3 – Operacionalização de conceitos

Dimensões de Análise	Conceitos (Teorias Motivacionais)			Variáveis	Indicadores - Tópicos (T) de avaliação
As Motivações de Acesso e de Permanência dos Militares do GIOP	Teorias de Conteúdo	Gerais	Teoria da Hierarquia das Necessidades	Fisiologia Segurança Social Estima Autorrealização	T 1, 3, 4 T 2, 6 T 6, 7, 8, 9, 10, 11 T 12, 15, 16, 18, 25 T 5, 13, 17, 20, 22
			Teoria das Necessidades Adquiridas	Sucesso Afiliação Poder	T 12, 18 T 6, 7, 8, 9, 10, 11 T 15, 16
			Teoria ERC	Existência Relacionamento Crescimento	T 1, 2, 3, 4 T 6, 7, 8, 9, 10, 11 T 5, 13, 20
		Organizacionais	Teoria dos Dois Fatores ou Bifatorial	Fatores Higiênicos Fatores Motivacionais	T 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11 T 5, 12, 13, 14, 18, 20, 25
			Teoria das Características da Função	Variedade Significado Autonomia <i>Feedback</i>	T 21 T 23 T 17, 25 T 19
		Teorias de Processo	Gerais	Teoria da Equidade	Valorização Relativa
	Organizacionais		Teoria das Expetativas	Valência	T 4, 12, 18, 27
			Teoria da Definição de Objetivos	Desafio Especificidade <i>Feedback</i>	T 14, 22 T 24 T 19

Apêndice C
Guião do questionário

ACADEMIA MILITAR



Questionário para Trabalho de Investigação Aplicada



Fonte: <http://www.gnr.pt/documentos/noticias/operacional/imagens/OP2.jpg>

*As motivações de acesso e de permanência dos militares do Grupo de
Intervenção de Ordem Pública*

Lisboa, 2012

Âmbito

Este questionário faz parte de um Trabalho de Investigação Aplicada, realizado na área das Ciências Sócio Comportamentais, em curso na Academia Militar, subordinado ao tema *As Motivações de Acesso e de Permanência dos Militares do Grupo de Intervenção de Ordem Pública (GIOP)*.

Este trabalho tem como *objetivo* fazer uma caracterização das variáveis motivacionais de acesso e de permanência ao nível do GIOP, de forma estratificada e representativa da subunidade.

Para tal, solicita-se que responda a todas as questões de forma sincera (e não pela vertente do politicamente correto), pois o seu contributo é essencial. Neste contexto, o questionário aplicado é anónimo e a informação nele vertida será tratada de forma absolutamente confidencial.

Aspirante de Infantaria Luis Canhoto

Questionário N.º ____ (não preencher)

Assinale com um **X** a resposta na qual se enquadra.

Caraterização

Dados Biográficos

1. Género:

Masculino

Feminino

2. Idade (em anos):

Menos de 25

25 – 30

31 – 35

Mais de 35

Dados Profissionais

3. Categoria Profissional:

Guarda

Sargento

Oficial

4. Tempo de serviço no GIOP (em anos):

Menos de 3

3 – 5

6 – 10

11 - 20

Mais de 20

5. Ingresso no GIOP na sequência de:

Alistamento/TPO/Curso de promoção

Concurso na UI

Pedido de transferência

6. Experiência em Teatros de Operações internacionais (ao serviço da Guarda Nacional Republicana):

Sim

Não

Questionário

Este questionário está organizado em duas partes e é composto por questões de resposta fechada e aberta. Na primeira parte, as respostas são enquadradas pelas escalas abaixo mencionadas, com base nas quais se solicita que: na coluna da esquerda indique (**pintando o círculo correspondente**) o grau de importância que atribui a cada um dos tópicos da coluna central, independentemente do seu contexto de trabalho e; na coluna da direita classifique esses mesmos fatores (tópicos) tendo em conta a realidade do GIOP. Na segunda parte, solicita-se que seja conciso ao responder às questões descritivas.

I Parte

Grau de Importância Pessoal:

1. Nada importante
2. Muito pouco importante
3. Pouco importante
4. Importante
5. Muito importante
6. Bastante importante

Realidade do GIOP:

1. Nunca existe/muito mau/muito pouco adequado
2. Raramente existe/mau/pouco adequado
3. Existe normalmente/razoável
4. Existe muitas vezes/bom/adequado
5. Existe bastantes vezes/muito bom/muito adequado
6. Existe sempre/excelente/o desejável

Grau de Importância

Pessoal

1 2 3 4 5 6

Realidade do GIOP

1 2 3 4 5 6

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1. Instalações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2. Armamento e equipamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3. Alimentação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4. Remuneração (base + suplementos + gratificados).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5. Possibilidade de realizar comissões de serviço no estrangeiro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6. Estabilidade social (vida estável).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7. Aceitação/integração no grupo (equipa, pelotão).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8. Camaradagem e trabalho de equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	9. Relação com os superiores hierárquicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	10. Relação com os subordinados (se aplicável).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	11. Ambiente de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	12. Reconhecimento das capacidades pessoais / valor profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	13. Oportunidades de formação e treino.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	14. Trabalho interessante e estimulante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	15. Prestígio institucional (ao nível da GNR).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	16. <i>Status</i> (estatuto social).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	17. Autonomia relativa à função (pensar e agir com independência).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	18. Reconhecimento dos outros relativamente à minha aptidão para o desempenho de funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	19. <i>Feedback</i> do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	20. Oportunidade de desenvolvimento e enriquecimento pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	21. Atividades diversificadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	22. Missões desafiadoras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	23. Trabalho relevante para a sociedade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	24. Perceção clara, precisa e concisa das tarefas a desempenhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	25. Responsabilidade pessoal pelo trabalho que executo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	26. Igual valorização/avaliação perante desempenhos iguais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	27. Conjugação de objetivos pessoais com objetivos profissionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

II Parte

1. Indique por ordem de importância os cinco principais fatores motivadores (motivos) que o levaram a concorrer ao GIOP.

1º. _____ (o mais importante)

2º. _____

3º. _____

4º. _____

5º. _____ (o menos importante)

2. Em relação ao momento em que ingressou no GIOP, os seus níveis de motivação atuais são:

Maiores

Iguais

Menores

3. O que o leva a não sair do GIOP?

4. Na sua opinião, o que poderia ser melhorado no GIOP com vista a aumentar a motivação dos militares?

Obrigado pela sua colaboração.

Anexos

Anexo A

Estrutura da Unidade de Intervenção

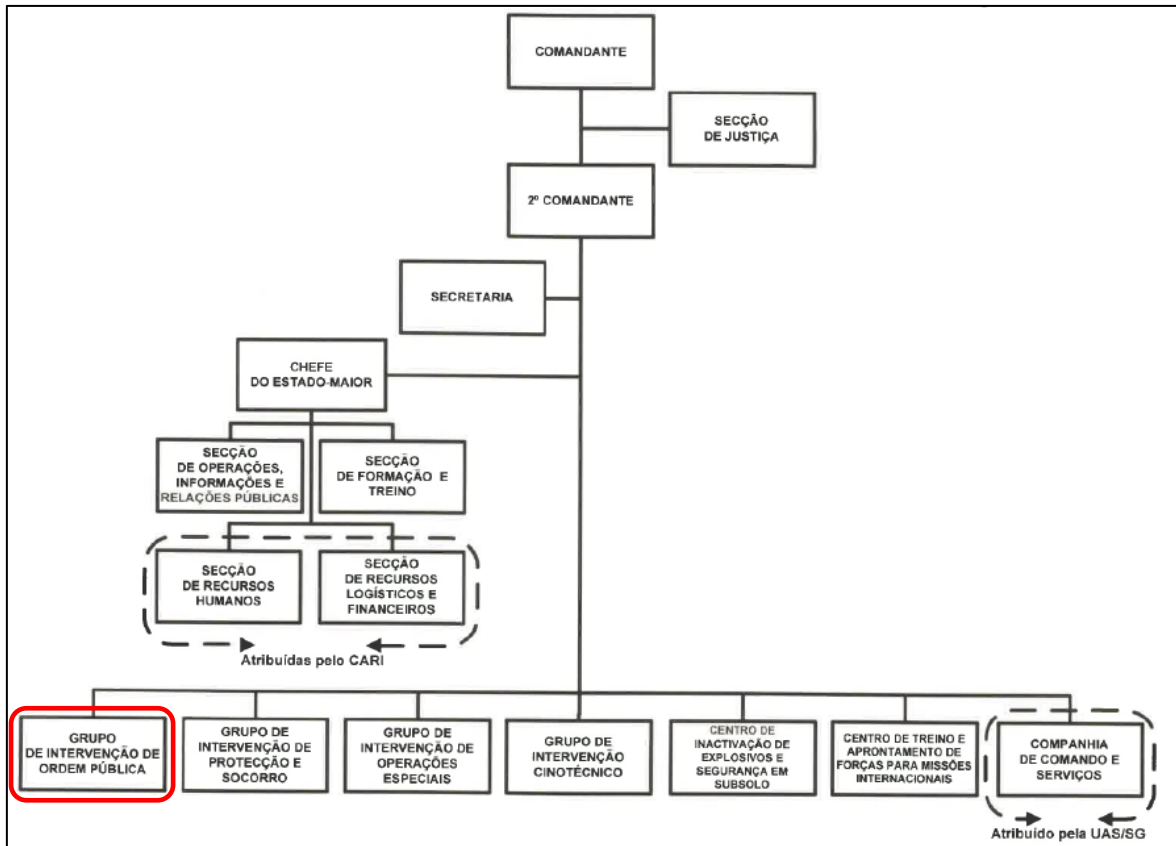


Figura n.º 16 – Estrutura da Unidade de Intervenção

Fonte: Adaptado do Anexo A (ao Despacho do GCG N.º 57/09 OG) – Estrutura da UI.