



Academia Militar

O Curso de Operações Especiais: Valores Motivacionais para o Voluntariado

Aspirante a Oficial Aluno de Infantaria Tiago Daniel Pacheco

Orientador: Tenente-Coronel Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, julho de 2015**



Academia Militar

**O Curso de Operações Especiais:
Valores Motivacionais para o Voluntariado**

Aspirante a Oficial Aluno de Infantaria Tiago Daniel Pacheco

Orientador: Tenente-Coronel Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho de 2015

Dedicatória

À minha família.

Agradecimentos

Para que esta investigação chegasse ao seu término, foi percorrido um longo caminho e só o foi conseguido com a ajuda de várias pessoas que contribuíram com o seu saber e experiência, assim quero agradecer:

Primeiramente ao Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco, que acreditou em mim e me aceitou como seu orientando, prestando todo o auxílio que necessitei sempre com extrema disponibilidade.

Ao meu Diretor de Curso, Major de Infantaria António Luís Morais Pinto de Oliveira, pelo constante acompanhamento, disponibilidade e apoio a esta investigação.

Ao Comandante do Regimento de Infantaria nº 15, Coronel de Infantaria Paraquedista Manuel Joaquim Vieira Esperança, que desde o início mostrou grande disponibilidade para que fossem aplicados questionários naquela unidade.

Ao Comandante do 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado, Tenente-Coronel de Infantaria Joaquim José Estevão da Silva, que acompanhou e apoiou esta investigação ainda como diretor de curso, assim como pela disponibilidade e auxílio na aplicação dos questionários, utilizados para esta investigação, naquela unidade.

Ao Coronel de Infantaria António Alcino da Silva Regadas, comandante do Centro de Tropas de Operações Especiais, por ter autorizado a aplicação de questionários na sua Unidade bem como por se ter disponibilizado para auxiliar nesta investigação.

Ao Tenente-Coronel de Infantaria Francisco José Bernardo de Azevedo Narciso por prontamente marcar a realização das entrevistas exploratórias e questionários no Centro de Tropas de Operações Especiais.

A todos os Oficiais e Sargentos do Centro de Tropas Especiais que sem hesitar, aceitaram e cederam parte do seu tempo disponível para responder às entrevistas exploratórias.

A todos os militares que se disponibilizaram a responder ao inquérito.

E como este trabalho resulta no culminar de um longo percurso de cinco anos de frequência na Academia Militar, faço um profundo agradecimento:

Aos meus pais e irmãos, que apesar de distantes geograficamente, prestaram um apoio fulcral durante todo esse período e certamente sem esse apoio não teria sido possível chegar aqui.

Ao Curso Tenente-General António Xavier Correia Barreto, em especial ao Curso de Infantaria.

E por fim a todos aqueles que de uma forma ou outra contribuíram para o alcance desta etapa.

Epígrafe

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades,
lembrai-vos de que as grandes coisas do homem
foram conquistadas do que parecia impossível.”

Charles Chaplin

Resumo

O presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada incide sobre “O Curso de Operações Especiais: Valores Motivacionais para o Voluntariado” e tem como objetivo geral identificar e descrever os valores motivacionais que levam os militares do Exército e da Guarda Nacional Republicana a voluntariarem-se para o Curso de Operações Especiais. Mais especificamente, procura-se classificar o nível de conhecimento dos militares sobre o Curso de Operações Especiais, identificar a perceção dos militares das diferentes classes e dos militares em formação do Exército e da Guarda Nacional Republicana quanto à satisfação que o Centro de Tropas de Operações Especiais proporciona a cada um dos valores motivacionais.

Este estudo foi elaborado em duas partes distintas, uma teórica e outra prática. A parte teórica, numa primeira fase incidiu sobre uma pesquisa bibliográfica e análise documental, complementando com a realização de entrevistas exploratórias a individualidades com elevado conhecimento sobre as Forças de Operações Especiais, de forma a identificar os valores motivacionais mais pertinentes para esta investigação. Já com bases teóricas suficientes para iniciar o trabalho de campo, seguiu-se a elaboração de um inquérito sob a forma de questionário, aplicado a diferentes militares do Regimento de Infantaria N.º 15, do 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado, do Centro de Tropas de Operações Especiais, bem como a militares em formação do Exército e da Guarda Nacional Republicana em frequência na Academia Militar.

Esta investigação permitiu concluir que o Centro de Tropas de Operações Especiais deverá dedicar-se mais à divulgação das tarefas e missões das Forças de Operações Especiais, uma vez que, embora o Curso de Operações Especiais tenha bastante afluência, o conhecimento dos militares acerca desta força é muito limitado. De uma forma geral, concluiu-se que o Centro de Tropas de Operações Especiais, satisfaz os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos dos militares das diferentes categorias da hierarquia militar e dos militares em formação do Exército e da Guarda Nacional Republicana.

Palavras-chave: Motivação; Forças de Operações Especiais; Exército; Guarda Nacional Republicana

Abstract

This given Final Scientific Report of the Essay on Applied Research is focused on “The Special Operations Course: Motivational Values for the Volunteering” its objective is to identify and describe the motivational value that lead the military men of the National Army and Guarda Nacional Republicana enrolling in the Special Operations Course. More specifically, identify the perception of the military men of different ranks as well as for the training Officers on the National Army and Guarda Nacional Republicana given the satisfaction that the Center for the Special Operations Troops nurtures for any of the motivational values.

This study was drawn in two different parts, a theoretical and a practical one. In the theoretical, on an early stage a bibliographic research and document analysis was made, enriched with interviews conducted on high profile personalities of the Special Operations Armed Forces, in order to identify the most important motivational values for this research. With enough theoretical data achieved to start the field work, an enquire was made to the 15th Infantry Regiment, the 1st Battalion of Mechanized Infantry, the Center for the Special Operations Troops as well as training Officers of the National Army and Guarda Nacional Republicana in the Military Academy.

This investigation as led to the conclusion the Center for the Special Operations Troops should invest in disclosing the tasks and missions of the Special Operations Forces, given that in spite of this specific course having a great enrollment ratio, the knowledge of the military men on this giver course is scarce. On an overall perspective, the Center for the Special Operations Troops pleases the intrinsic and extrinsic motivational factors for the military men of the different ranks in the military hierarchy as well as for the training Officers of the National army and Guarda Nacional Republicana.

Keywords: Motivation; Special Operations Forces; Army; Guarda Nacional Republicana

Índice Geral

Dedicatória	ii
Agradecimentos	iii
Epígrafe	v
Resumo	vi
Abstract	vii
Índice Geral	viii
Índice de Figuras	xi
Índice de Quadros	xiii
Índice de Tabelas	xiv
Lista de Apêndices e Anexos	xv
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	xvi
Lista de Símbolos	xix
Capítulo 1 - Introdução	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Importância e justificação da investigação	1
1.3. Delimitação da investigação	2
1.4. Questão central e questões derivadas	3
1.5. Hipóteses de investigação	3
1.6. Objetivos do estudo.....	4
1.7. Metodologia da investigação	4
1.8. Estrutura	6
Capítulo 2 - Motivação	8
2.1. Introdução	8
2.2. Abordagem às definições de motivação segundo diferentes autores.....	8
2.3. Perspetivas das teorias da motivação	10

2.3.1 Teoria bifactorial de Herzberg (1966).....	12
2.3.2. Teoria das características da função.....	14
2.3.3. Teoria cognitiva de Deci (1975).....	15
2.4. Síntese conclusiva.....	17
Capítulo 3 - Centro de Tropas de Operações Especiais.....	19
3.1. Introdução.....	19
3.2. Operações Especiais.....	19
3.3. Tropas ou Forças Especiais:.....	20
3.4. Forças de Operações Especiais:.....	21
3.5. Centro de Tropas de Operações Especiais.....	23
3.5.1. Missão e organização.....	23
3.5.2. Localização.....	24
3.6. Síntese conclusiva.....	25
3.7. Estudos recentes.....	256
Capítulo 4 - Trabalho de Campo e Metodologia da Investigação.....	27
4.1. Introdução.....	27
4.2. Metodologia da investigação.....	27
4.3. Caracterização dos instrumentos.....	29
4.3.1. Entrevista exploratória.....	29
4.3.2. Inquérito por questionário.....	31
4.4. Amostra.....	32
4.5. Síntese conclusiva.....	33
Capítulo 5 - Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados.....	34
5.1. Introdução.....	34
5.2. Caracterização sociodemográfica da amostra.....	34
5.3. Informação dos militares do Exército Português e da GNR respeitante às FOEsp.....	38
5.4. Perceção da satisfação dos valores motivacionais por parte das FOEsp.....	39
5.4.1. Valores motivacionais intrínsecos dos militares do EXE e da GNR.....	40

5.4.2. Valores motivacionais extrínsecos dos militares do EXE e da GNR	44
5.5. Análise dos resultados obtidos	48
5.6. Discussão dos resultados obtidos	49
Capítulo 6 - Conclusões e Recomendações	52
6.1. Introdução	52
6.2. Verificação das hipóteses formuladas	52
6.3. Perguntas derivadas	53
6.4. Pergunta de partida da investigação	54
6.5. Reflexões finais	54
6.6. Limitações da investigação	55
6.7. Recomendações, sugestões e investigações futuras	56
Bibliografia	57
Apêndices	Ap 1
Anexos	An 1

Índice de Figuras

Figura n.º 1 - Delimitação do estudo	2
Figura n.º 2 - Modelo metodológico utilizado.....	6
Figura n.º 3 - Estrutura do RCFTIA	7
Figura n.º 4 - Fatores higiénicos e fatores motivacionais.....	13
Figura n.º 5 - Modelo das características da função	15
Figura n.º 6 - Organização do CTOE	24
Figura n.º 7 - Enquadramento geográfico do CTOE	25
Figura n.º 8 - Quadro conceptual.....	28
Figura n.º 9 - Método utilizado na parte prática	29
Figura n.º 10 – Amostra considerada.....	35
Figura n.º 11 - Composição da amostra por ramo e classe.....	35
Figura n.º 12 - Distribuição etária.....	36
Figura n.º 13 - Distribuição geográfica da amostra	37
Figura n.º 14 - Nível e fonte de conhecimento sobre a FOEsp.....	38
Figura n.º 15 - Posição dos militares face ao possível ingresso no COEsp.....	39
Figura n.º 16 - Natureza do trabalho, perspetiva das diferentes classes	40
Figura n.º 17 - Natureza do trabalho, perspetiva dos militares em formação	41
Figura n.º 18 - Autorrealização, perspetiva das diferentes classes	41
Figura n.º 19 - Autorrealização, perspetiva dos militares em formação	42
Figura n.º 20 - Reconhecimento e responsabilidade, perspetiva das diferentes classes.....	42
Figura n.º 21 - Reconhecimento e responsabilidade, perspetiva dos militares em formação	43
Figura n.º 22 - Crescimento profissional e desenvolvimento pessoal, perspetiva das diferentes classes	44

Figura n.º 23 - Crescimento profissional e desenvolvimento pessoal, perspetiva dos militares em formação.....	44
Figura n.º 24 - Vida pessoal e condições de trabalho, perspetiva das diferentes classes.....	45
Figura n.º 25 - Vida pessoal e condições de trabalho, perspetiva dos militares em formação	46
Figura n.º 26 - Vencimento e segurança; política da organização e supervisão; estatuto, perspetiva das diferentes classes	47
Figura n.º 27 - Vencimento e segurança; política da organização e supervisão; estatuto, perspetiva dos militares em formação	47
Figura n.º 28 - Relações interpessoais, perspetiva das diferentes classes	48
Figura n.º 29 - Relações interpessoais, perspetiva dos militares em formação	48
Figura n.º 30 - Crescimento profissional e desenvolvimento pessoal (classes).....	Ap G - 1
Figura n.º 31 - Crescimento profissional e desenvolvimento pessoal (formação).....	Ap G - 2
Figura n.º 32 - Prestígio.....	Ap G - 3
Figura n.º 33 - Média da importância dos fatores motivacionais de acordo com as classes da hierarquia militar.....	Ap H - 3
Figura n.º 34 - Média da importância dos fatores motivacionais de acordo com os militares em formação	Ap I - 3
Figura n.º 35 - Perceção dos militares das diferentes classes face à satisfação dos valores motivacionais.....	Ap J - 1
Figura n.º 36 - Perceção dos militares em formação face à satisfação dos valores motivacionais.....	Ap J - 2
Figura n.º 37 - Espectro das Operações Militares.....	An A - 1

Índice de Quadros

Quadro n.º 1 - Teorias da motivação	11
Quadro n.º 2 - Fatores higiênicos e motivacionais	12
Quadro n.º 3 - Resumo das teorias e valores motivacionais.....	18
Quadro n.º 4 - Resumo da análise das entrevistas exploratórias	30
Quadro n.º 5 - Tipologia de operações especiais	Ap A - 1
Quadro n.º 6 - Mapa resumo do questionário	Ap D - 1
Quadro n.º 7 - Condições de admissão, gerais e especiais, ao COEsp	Ap E - 1

Índice de Tabelas

Tabela n.º 1 – Amostra para aplicação do inquérito	33
Tabela n.º 2 - Resumo das respostas à pergunta: pensa que deveriam ser atribuídos alguns incentivos extra para os militares das FOEsp?	Ap F - 1
Tabela n.º 3 - Resumo das respostas à pergunta: o que pensa que se fosse diferente o levaria a concorrer ao COEsp?	Ap F - 2
Tabela n.º 4 - Estatística descritiva dos fatores intrínsecos e extrínsecos segundo as classes	Ap H - 1
Tabela n.º 5 - Média da importância dos fatores motivacionais de acordo com as classes	Ap H - 2
Tabela n.º 6 - Estatística descritiva dos fatores intrínsecos e extrínsecos de acordo com os militares em formação.....	Ap I - 1
Tabela n.º 7 - Média da importância dos fatores motivacionais de acordo com os militares em formação	Ap I - 2

Lista de Apêndices e Anexos

Apêndices

Apêndice A - Tipologia de Operações Especiais	Ap A - 1
Apêndice B - Entrevistas exploratórias.....	Ap B - 1
Apêndice C - Questionário.....	Ap C - 1
Apêndice D - Constituição do inquérito.....	Ap D - 1
Apêndice E - Curso de Operações Especiais	Ap E - 1
Apêndice F - Resultados das respostas abertas	Ap F - 1
Apêndice G - <i>Ranking</i> de perceções	Ap G - 1
Apêndice H - Análise descritiva à Hipótese n.º 2	Ap H - 1
Apêndice I - Análise descritiva à Hipótese n.º 3.....	Ap I - 1
Apêndice J - Síntese de resultados	Ap J - 1
Apêndice K - Glossário.....	Ap K - 1

Anexos

Anexo A - Espectro das Operações Militares	An A - 1
--	----------

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

&	e
Adj	Adjunto
AdMil	Administração Militar
AJP	<i>Allied Joint Publication</i>
AM	Academia Militar
An	Anexo
AMil	Assistência Militar
Ap	Apêndice
APA	<i>American Pshycological Association</i>
Art	Artilharia
Art.º	Artigo
AtIrreg	Atividades Irregulares
BIMec	Batalhão de Infantaria Mecanizado
Cav	Cavalaria
CCS	Companhia de Comando e Serviços
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
Cmdt	Comandante
COE	Companhia de Operações Especiais (GNR)
COEsp	Curso de Operações Especiais
CompForm	Companhia de Formação
CPrec's	Companhia de Precursores
CTOE	Centro de Tropas de Operações Especiais
DAE	Destacamento de Ações Especiais
EM	Estado-Maior
EME	Estado-Maior do Exército
Eng	Engenharia
EngMil	Engenharia Militar

ERC	Existência, Relacionamento, Crescimento
ESE	Escola de Sargentos do Exército
et al.	E outros (Et aliae)
etc	E restantes (Et cetera)
Ex. ^a	Excelência
EXE	Exército
FA	Forças Armadas
Firreg	Forças Irregulares
FOEsp	Forças de Operações Especiais
Gab	Gabinete
Gen	General
GIOE	Grupo de Intervenção de Operações Especiais
GNR	Guarda Nacional Republicana
GOE	Grupo de Operações Especiais
Info	Informação
Km	Quilómetros (Kilometer)
MAR	Março
Máx	Máximo
Med	Medicina
Mín	Mínimo
ModCO	Modificação do Comportamento Organizacional
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NEP	Norma de Execução Permanente
OE	Operações Especiais
Of	Oficiais
ONC	Operações Não Convencionais
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
p.	Página
PAE	Proteção de Altas Entidades
PDE	Publicação Doutrinária do Exército
PSP	Polícia de Segurança Pública
QD	Questão Derivada
RC	Regulamento de Campanha

RCFTIA	Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
RI15	Regimento de Infantaria n.º 15
S.	Sua
s.d.	Sem data
Sarg	Sargentos
SMat	Serviço Material
SOGA	Saltador Operacional de Grande Altitude
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
Sta ^a	Santa
Tm	Transmissões
UE	União Europeia
VS	Em oposição (versus)

Lista de Símbolos

X_m	Média
$Z_{\alpha/2}$	Normal estandardizada
α	Nível de significância ($\alpha = 1 - \lambda$)
ε	Nível de erro
λ	Nível de confiança
S	Desvio padrão
n	Número de indivíduos da amostra
N	População
$n.^{\circ}$	Número
g	Coefficiente de curtose
p	Proporção da população
S^2	Variância amostral
Ca	Coefficiente de assimetria

Capítulo 1

Introdução

1.1. Enquadramento

Este Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA) insere-se no âmbito do Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Infantaria, ministrado na Academia Militar e tem como objetivo geral¹ a aplicação de competências adquiridas e o desenvolvimento de capacidades que permitam e constituam a base de aplicações originais, em ambiente de investigação, no domínio da defesa.

Com o culminar dos cinco anos, surge o presente RCFTIA contemplando o tema “O Curso de Operações Especiais: Valores Motivacionais para o Voluntariado”.

1.2. Importância e justificação da investigação

O Centro de Tropas de Operações Especiais (CTOE) tem as suas raízes no Regimento de Infantaria n.º 9, criado em 16 de abril de 1960, para formar unidades em operações de contraguerrilha, operações psicológicas, e montanhismo. Atualmente, a formação no CTOE é voltada para a área das operações não convencionais e contraterrorismo.

A finalidade da investigação é fazer um estudo dos valores motivacionais, que levam um militar a inscrever-se no Curso de Operações Especiais (COEsp). Pretende-se investigar e relacionar, o conhecimento que os militares têm sobre esta Força e compreender o que procuram neste curso, com o objetivo de identificar se há valores motivacionais específicos para o voluntariado.

Atualmente, Portugal atravessa uma crise económica que afeta todos os setores, em especial o setor público, no qual se insere a Instituição Militar que tem vindo a sofrer, cada vez mais, cortes tanto a nível de material, assim como a nível de pessoal. Neste contexto,

¹ Objetivo geral segundo a alínea b) do ponto 2 da NEP 520/2ª de 1 de junho de 2013 (p. 1).

considera-se pertinente o que motiva os jovens a voluntariarem-se para a Instituição Militar, em específico às Forças de Operações Especiais (FOEsp).

1.3. Delimitação da investigação

O tema desta investigação tem elevada pertinência para o Exército e mais especificamente, para a área dos Recursos Humanos, pelos motivos já explicados no parágrafo anterior. Contudo, dado ao período temporal e espaço disponibilizado para a realizar esta investigação, surgiu a necessidade de delimitar a investigação proposta. Este trabalho encontra-se assim limitado apenas ao estudo da motivação, no âmbito de perceber o que motiva o voluntariado ao Curso de Operações Especiais (COEsp). Desta forma, não se aborda a satisfação ou o desempenho, conceitos com ligações muito estreitas ao conceito de motivação, conforme ilustrado na Figura n.º 1.

A nível temporal, este estudo teve início em janeiro de 2015 e terminou em julho de 2015.



Figura n.º 1 - Delimitação do estudo

1.4. Questão central e questões derivadas

O processo de investigação necessita de um fio condutor, que funcione como delimitador da investigação e com o objetivo de evitar suscetíveis desvios durante a mesma.

Este fio condutor traduz-se numa questão central ou pergunta de partida. Para Fortin (2009, p. 51) a pergunta de partida “é um enunciado interrogativo e não equívoco que precisa os conceitos-chave, especifica a natureza da população que se quer estudar e sugere uma investigação empírica”.

Deste modo, a presente investigação pretende responder à seguinte questão: **Quais os valores motivacionais que levam o militar a voluntariar-se no Curso de Operações Especiais?**

Por decomposição da questão central, surgem algumas questões derivadas, que sustentam e ajudarão a chegar a uma resposta mais clara e concreta da questão central. Desta forma, a partir da questão central surgem as seguintes questões derivadas:

Questão derivada n.º1: Qual o nível de informação dos militares do Exército e da Guarda Nacional Republicana a respeito das Forças de Operações Especiais?

Questão derivada n.º2: Qual a perceção dos militares das diferentes classes face à satisfação que o Centro de Tropas de Operações Especiais proporciona a cada um dos valores motivacionais?

Questão derivada n.º3: Qual a perceção dos militares em formação do Exército e da Guarda Nacional Republicana, face à satisfação que o Centro de Tropas de Operações Especiais proporciona a cada um dos valores motivacionais?

1.5. Hipóteses de investigação

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), citado por Sarmento (2013), as hipóteses são suposições colocadas como respostas possíveis e provisórias, apresentando um carácter explicativo e preditivo, compatível com o conhecimento científico, sendo passíveis de ser confirmadas ou refutadas com o desenvolvimento da investigação, para o problema, dando resposta às perguntas derivadas e também à pergunta de partida da investigação (p. 14).

Tendo em consideração o texto supracitado e de acordo com as questões de investigação referidas anteriormente, teremos as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese n.º1: A informação divulgada pelo Centro de Tropas de Operações Especiais não é suficiente para dar a conhecer as Forças de Operações Especiais.

Hipótese n.º2: O Centro de Tropas de Operações Especiais satisfaz os valores motivacionais das diferentes classes da hierarquia militar do Exército.

Hipótese n.º3: O Centro de Tropas de Operações Especiais satisfaz os valores motivacionais dos militares em formação do Exército e da Guarda Nacional Republicana.

1.6. Objetivos do estudo

O objetivo de um estudo deve indicar qual a intenção do investigador sobre o que pretende fazer no decorrer da sua investigação (Freixo, 2012). Os objetivos definem deste modo, o que se quer alcançar com o desenvolvimento da investigação e quais os resultados esperados, dividindo-se em objetivo geral e objetivos específicos.

De acordo com o acima referido, o objetivo geral desta investigação é identificar e descrever os valores motivacionais que levam os militares do Exército (EXE) e da Guarda Nacional Republicana (GNR) a voluntariarem-se para o COEsp.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Classificar o nível de conhecimento dos militares sobre o COEsp;
- Identificar a perceção dos militares das diferentes categorias do EXE face à satisfação que o CTOE proporciona a cada um dos valores motivacionais;
- Identificar a perceção dos militares em formação do EXE e da GNR face à satisfação que o CTOE proporciona a cada um dos valores motivacionais.

1.7. Metodologia da investigação

O presente RCFTIA foi elaborado de acordo com a Norma de Execução Permanente (NEP) número 520/2ª de 1 de junho de 2013, estabelecida pela Academia Militar (AM), complementando com as normas da *American Psychological Association* (APA), e com o manual de Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses, da autoria de Manuela Sarmiento. Todas as abreviaturas do foro militar, constam da

Publicação Doutrinária do Exército 0-18-00 Abreviaturas Militares de 2010 com exceção de alguns casos específicos das Operações Especiais, que se encontram na Publicação Doutrinária do Exército 3-67-00 Operações Especiais de 2014.

A metodologia de investigação científica, como refere Sarmiento (2013), “visa a descrição precisa do problema, dos métodos, das técnicas, dos instrumentos de pesquisa (...) utilizados no trabalho” (p. 131). Para esta investigação, foram utilizados os seguintes métodos científicos: método hipotético-dedutivo, no que consta à formulação de hipóteses que carecem de confirmação ou infirmação final. O presente RCFTIA contempla três fases distintas: exploratória, analítica e conclusiva, conforme ilustra a Figura n.º 2.

A parte exploratória teve por objetivo principal identificar os fatores motivacionais, sendo composta por duas fases. Primeiramente a revisão da literatura, baseada em livros, dissertações de mestrado, teses de doutoramento, artigos científicos e documentos do Exército, visando enunciar os fatores motivacionais, os quais, posteriormente, através da realização de entrevistas exploratórias, foram analisados e adaptados ao contexto militar. Ainda com base na literatura de referência, foram selecionados os modelos a seguir, assim como os questionários a aplicar. Foi utilizado para esta investigação o modelo de questionário utilizado por Silva (2012), uma vez que esta investigação foi muito semelhante à sua, tendo como fator diferenciador o facto de terem incidido sobre Forças Especiais diferentes.

Após o término desta primeira fase, procedeu-se à aplicação dos questionários e tratamento dos dados, pelos programas *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e *Microsoft Excel*. Posteriormente, numa fase conclusiva, foram os mesmos analisados e interpretados na discussão dos resultados, tendo em vista confirmar ou infirmar as hipóteses formuladas. Por fim, apresentam-se as conclusões e recomendações.

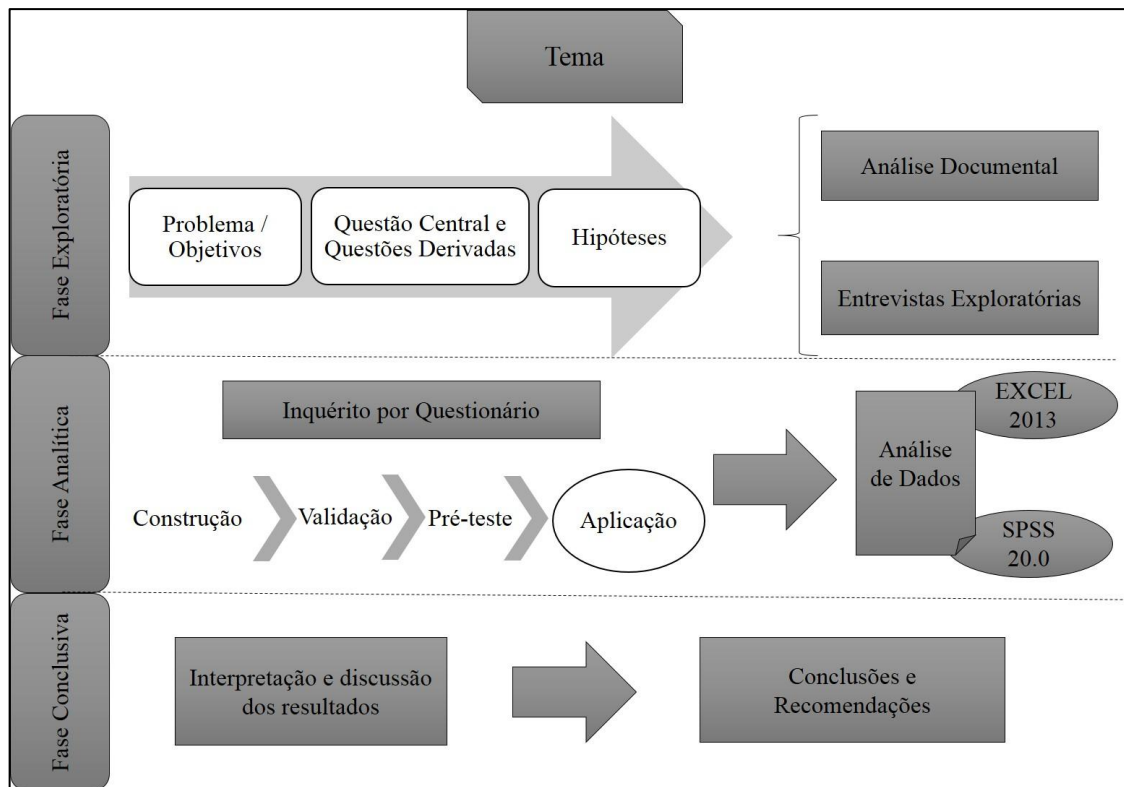


Figura n.º 2 - Modelo metodológico utilizado

1.8. Estrutura

Este RCFTIA, quanto à sua estrutura, divide-se em duas partes sendo uma teórica e outra prática. A parte teórica engloba os capítulos 1 a 4, nomeadamente, “Introdução”, “Motivação”, “Centro de Tropas de Operações Especiais” e “Trabalho de Campo e Metodologia da Investigação” e a parte prática os capítulos 5 e 6, nomeadamente, “Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados” e por último “Conclusões e Recomendações”, como ilustra a Figura n.º 3. Para além destes capítulos o relatório ainda apresenta uma Bibliografia, Apêndices e Anexos.



Figura n.º 3 - Estrutura do RCFTIA

Capítulo 2

Motivação

2.1. Introdução

A motivação dos Recursos Humanos tem sido um dos maiores desafios na gestão organizacional para muitos técnicos, psicólogos, gestores e executivos. Inúmeras investigações têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força, que leva as pessoas a agirem em direção do alcance de objetivos (Bueno, 2002). Segundo Almeida (2012, p. 32) “por se tratar de um fenómeno complexo, interno, multideterminado e com especificidades relativas ao contexto, o assunto tem sido estudado sob diferentes prismas”.

2.2. Abordagem às definições de motivação segundo diferentes autores

Motivação é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos pessoais, do trabalho, das organizações e dos países (Bueno, 2002). A temática motivação tem sido amplamente discutida ao longo de vários anos por diversos autores. Para Chiavenato (2004), “os pontos de vista sobre a motivação não são unânimes. Apesar da sua enorme importância, é difícil definir a motivação em poucas palavras, e não existe consenso absoluto sobre o assunto” (p. 230). Por outras palavras, o conceito de motivação não é fácil de definir, pois trata-se de um constructo impercetível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordada segundo uma pluralidade de perspectivas (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2007). De acordo com Graham e Weiner (1996) e Bzuneck (2004), citados por Almeida (2012), o que há de comum em tais tentativas de criar uma definição geral do constructo, é que nas diversas correntes teóricas, distinguem-se conjuntos de terminologias, às vezes antagónicas, outras vezes complementares e ainda termos diferentes empregues como sinónimos, além de conceitos similares descritos de formas distintas.

Desta forma serão abordados apenas alguns autores que, segundo os objetivos delineados para a investigação, se enquadram melhor com o tema. Em primeiro lugar, numa abordagem etimológica, a motivação provém do latim *movere* que significa, mover (Chiavenato, 2004). Já Ryan e Deci (2000), afirmaram que estar motivado não é mais do que sentir-se movido para fazer algo.

A motivação pode ser analisada a partir de duas perspetivas diferentes: como impulso e como atração. Ver o processo motivacional como impulso significa que instintos e impulsos são as forças propulsoras da ação, como é o caso de satisfação das necessidades básicas. Noutros casos em que o objetivo se encontra num estado futuro, esse estado final atrai o indivíduo, funcionando a motivação como atração (Rheinberg, 2000).

De acordo com Sarmiento (2002), a motivação é um conjunto de fatores psicológicos conscientes, ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, que determina um tipo de conduta no indivíduo. Complementando este conceito, de acordo com Nascimento (2012), a motivação parte das necessidades individuais de cada um e não da vontade dos outros, pelo que apenas depende da própria pessoa estar motivada ou não.

Segundo Steers e Porter (citado por, Almeida, Orgambidez-Ramos, Monteiro, & Sousa, 2013) a motivação consiste no “conjunto de todas as forças internas e externas que fornecem energia ao comportamento, orientam a sua direção e determinam o seu grau de persistência no tempo” (p. 79-80).

De acordo com Almeida (1995, citado por Lourenço, 2014) aos olhos da psicologia para gestores, motivação é o que despoleta o comportamento, é a mola disparadora da ação, utilizando o argumento de que associado à motivação existe um estado de tensão causado por uma necessidade que cria o estímulo para a poder satisfazer (p. 8).

Na perspetiva de Teixeira (2005), os comportamentos desenvolvem-se com base em incentivos ou estímulos especificamente orientados para um fim, por outras palavras, a motivação dinamiza e canaliza os comportamentos para uma finalidade. Segundo Bilhim (2006, p. 317) a motivação é definida como “a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos”.

A partir destas perspetivas pode-se entender a motivação como uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. Sobretudo, é relevante considerar que a

motivação é interior a cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Para Chiavenato (1999), citado por Tadin, Rodrigues, Dalsoquio, Guabiraba, e Miranda (2005), de acordo com as diferentes perspectivas analisadas, pode-se constatar que este impulso ou atração pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou ser gerado internamente por processos mentais do indivíduo. Ainda, de acordo com a análise efetuada às diferentes definições, verifica-se que a motivação assenta em três fatores: os intrínsecos, os extrínsecos e os sociais, dos quais irá aprofundar-se os dois primeiros, tendo em conta que são os que têm maior relevância para a presente investigação.

Das definições apresentadas sobre a motivação, para esta investigação considera-se a mais pertinente, a preconizada por Pinder (1998, citado por Cunha et al., 2004), que a define como “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração” (p. 102). De acordo com esta definição e tendo em conta que esta investigação analisa os valores motivacionais para o ingresso voluntário nas Forças de Operações Especiais, considera-se que cabe ao indivíduo deixar-se motivar ou motivar-se a si próprio e orientar e adequar o seu comportamento de acordo com o valor que atribui aos seus objetivos.

2.3. Perspetivas das teorias da motivação

Como refere Graham e Weiner (1996, p. 63), motivação é o “estudo do porquê de as pessoas agirem e pensarem de forma tão diferente”. Segundo Lai (2011), a motivação “envolve tantas perceções, valores, interesses e ações tão intimamente relacionados, que várias foram as aproximações a este tema, segundo diferentes abordagens” (p. 5).

Após uma breve apresentação da conceptualização do constructo, apresentam-se as orientações teóricas que nos permitem um conhecimento mais profundo sobre a temática. A motivação não é algo que se consiga observar ou medir diretamente, daí surgem então as teorias da motivação aparecendo como linhas orientadoras na observação e na análise de comportamentos manifestamente motivados (Ambrose & Kulik, 1999).

Para Gouveia e Baptista (2007), as teorias da motivação podem classificar-se segundo dois grupos: de conteúdo e de processo. Dentro de cada grupo, as teorias podem

constituir-se como teorias gerais e teorias organizacionais, como se pode observar no Quadro n.º 1.

Quadro n.º 1 - Teorias da motivação

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2004)

	Teorias Gerais	Teorias Organizacionais
Teorias de Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarquia das necessidades; • Teoria ERC; • Teoria das necessidades adquiridas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria bifactorial; • Teoria das características da função.
Teorias de Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Equidade; • ModCO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de objetivos; • Expectativas; • Teoria da avaliação cognitiva.

As teorias de conteúdo relacionam-se com fatores internos às pessoas, que orientam o comportamento, ou seja, atuam nas necessidades específicas das pessoas, por sua vez, as teorias do processo descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento é orientado (Chiavenato, 2004).

As teorias gerais referem-se ao comportamento das pessoas em geral, não se dedicando apenas ao contexto laboral ou comportamento organizacional, por outro lado, as teorias organizacionais têm como objeto de estudo o comportamento da pessoa na organização e no trabalho (Cunha et al., 2004).

Para o presente estudo apenas se abordam as teorias de conteúdo organizacionais, uma vez que estas centram a sua atenção nos fatores motivacionais e incidem diretamente sobre o comportamento organizacional (Forte & Trigo, 2006). Serão então abordadas, apenas as teorias de Hackman e Oldham e de Herzberg (teoria bifactorial e teoria das características da função, respetivamente) por forma a aplicar os seus conceitos às Forças de Operações Especiais (FOEsp) em particular.

Será abordada também a teoria da avaliação cognitiva (*cognitive evaluation theory*) de Deci, que estuda as influências do contexto social e da interação interpessoal ao nível da motivação intrínseca (Deci & Ryan, 2002, citado por Silva, 2012). Esta é uma teoria do processo relevante para a investigação, não no sentido da identificação dos diferentes fatores motivacionais, mas que permitirá uma melhor compreensão dos conceitos de motivação intrínseca e motivação extrínseca, que serão abordados posteriormente.

2.3.1 Teoria bifatorial de Herzberg (1966)

A Teoria bifatorial defendida por Herzberg, trata da motivação para o trabalho e apresenta dois fatores distintos e independentes que orientam o comportamento das pessoas (Vieira, Vilas Boas, Andrade, & Oliveira, 2011) e podem gerar motivação (Sampaio, 2004).

A investigação de Herzberg demonstrou que os fatores que provocam atitudes positivas face ao trabalho não são os mesmos que provocam as atitudes negativas, significando que era necessário distinguir os conceitos de motivação e satisfação (Gouveia & Baptista, 2007). A satisfação de necessidades básicas não é fonte de motivação, mas de movimento. Assim passou a conceber a motivação apenas como fruto da satisfação de necessidades complexas, como a estima e autorrealização (Bueno, 2002).

Herzberg afirmou que o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de fatores, os higiênicos e os motivacionais, como se observa no Quadro n.º 2, devem ser considerados independentes e os seus efeitos distinguidos (Bueno, 2002).

Quadro n.º 2 - Fatores higiênicos e motivacionais

Fonte: Adaptado de Bueno (2002)

Fatores higiênicos	Fatores motivacionais
Sentimento de realização	Relação com o chefe
Reconhecimento	Relação com os colegas
Trabalho variado e desafiante	Supervisão técnica
Desenvolvimento pessoal	Condições de trabalho
Responsabilidade	Salário

Os fatores higiênicos ou fatores extrínsecos baseiam-se no meio envolvente ao trabalho, são fatores que os indivíduos não controlam, dependem de condições externas ao trabalho, ou seja, “abrangem as condições sob os quais os trabalhos são executados” (Mateus, 2013, p. 37). Quando os fatores higiênicos são ótimos, apenas evitam a insatisfação, não elevando a satisfação ou, se a elevam, não a mantêm continuamente. Por outro lado, quando os fatores são péssimos, provocam a insatisfação, como está explícito na Figura n.º 4, uma vez que estão diretamente relacionados com as necessidades primárias

dos indivíduos. São exemplos o salário, segurança e condições físicas no trabalho, *status*, benefícios sociais e a qualidade de supervisão e relações interpessoais (Nascimento, 2012).

Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos são aqueles relacionados ao cargo e a natureza da tarefa desempenhada (Mateus, 2013). Estes fatores encontram-se sob o controlo do indivíduo por estarem relacionados com a forma como desempenha a tarefa e quando estes fatores estão presentes, provocam uma satisfação estável, já quando são escassos evitam-na mas não provocam insatisfação, como se observa na Figura n.º 4. Temos como exemplos, a autorrealização, o crescimento individual e profissional, o reconhecimento e a responsabilidade (Jones & George, 2011, citado por Lourenço, 2014).



Figura n.º 4 - Fatores higiênicos e fatores motivacionais

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

Para Herzberg, a única forma de fazer com que o indivíduo sentisse vontade própria de realizar a tarefa seria proporcionando-lhe satisfação no trabalho, ou seja, através dos fatores motivadores. O caminho apontado por Herzberg para a motivação é o enriquecimento da tarefa ou seja, "um deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho" (Hersey & Blanchard, 1986, citado por Bueno, 2002, p. 15).

Em suma, as necessidades motivadoras, de natureza intrínseca ao trabalho, orientam para a satisfação a longo prazo e à felicidade, enquanto as necessidades higiênicas, de natureza extrínseca ao trabalho, encaminham para o evitamento da dor e ao alívio da insatisfação a curto prazo (Afonso, 2009), pode concluir-se que a insatisfação tende a ser associada ao contexto do trabalho ou a fatores no ambiente imediato do trabalho e a satisfação centra-se na própria natureza das tarefas, ou seja, os empregados são motivados

pelo conteúdo do trabalho (Sarmiento, 2002). Por outras palavras, os fatores higiénicos refletem a forma como os indivíduos são tratados pela organização e os fatores motivacionais refletem o modo como a organização motiva os indivíduos, esta teoria permite uma compreensão mais pormenorizada do que se pretende estudar no COEsp, de forma a dar resposta à questão central da investigação.

2.3.2. Teoria das características da função

A teoria das características da função de Hackman e Oldham, segue o argumento de Herzberg, de que “a motivação dos colaboradores está inteiramente relacionada com as características e as funções dos indivíduos em contexto organizacional” (Cidade, 2013, p. 30). Neste contexto, Cunha et al. (2007) coloca a questão sobre quais as características do trabalho mais relevantes. Segundo Almeida et al. (2013) os subordinados trabalham mais se as suas tarefas forem significativas, se lhes proporcionarem amplo *feedback*, autonomia para a decisão sobre o modo de executar e se requererem uma amplitude de conhecimentos e perícias.

De acordo com Cunha et al. (2004), uma função no trabalho para ser motivadora deverá conter cinco características fundamentais: variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback*. Ainda de acordo com os autores as características acima descritas, traduzem um conjunto de efeitos positivos sobre a motivação. Os autores desta teoria consideram que estas características criam estados psicológicos críticos, que são: o significado, que consiste no modo como a pessoa valoriza e dignifica o seu trabalho, enquadra a variedade, identidade e significado da função; a responsabilidade, que decorre do modo como uma pessoa se sente responsável pelo seu trabalho, a qual enquadra a autonomia; e, por último, a consciência do desempenho, que respeita a forma como a pessoa percebe a eficácia do trabalho que está a realizar, e que enquadra o *feedback*, como se pode observar no esquema explanado na Figura n.º 5. Segundo Bilhim (2006), estes mesmos autores (Hackman e Oldham) referem ainda que a pessoa se encontra intrinsecamente motivada quando se encontram presentes os três estados de espírito enunciados.

Hackman e Oldham (1980), citado por Silva (2012), acreditavam que desempenhar diversas funções ao longo da carreira, ter boas condições físicas de trabalho, estar

envolvido em várias atividades diferentes e ter oportunidades de autodesenvolvimento contribui para uma maior satisfação do trabalho através da motivação intrínseca.

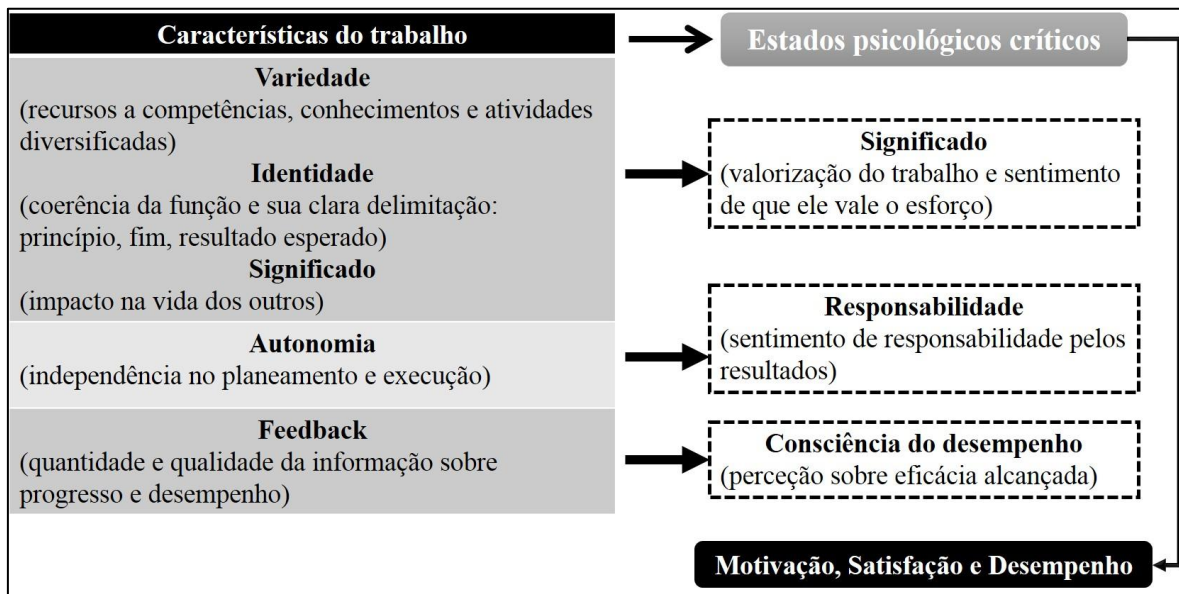


Figura n.º 5 - Modelo das características da função

Fonte: Adaptado de Barracho (2013)

Este modelo visa identificar as características específicas do trabalho que precisam ser melhoradas, podendo ser utilizadas para aumentar a motivação, satisfação e desempenho dos trabalhadores (Sá, 2012). Estas características apontadas na teoria preconizada por Hackman e Oldham, serão um importante contributo para a presente investigação, na medida em que permitirão ter uma visão mais completa e abrangente do que será importante analisar, no CTOE e no COEsp.

2.3.3. Teoria cognitiva de Deci (1975)

A teoria cognitiva de Deci, preconiza dois subsistemas motivacionais, nomeadamente a motivação intrínseca e a motivação extrínseca. No seu estudo, Ryan e Deci (2000) recomendam cuidado no uso de recompensas externas para gerir pessoas pois o seu uso para compensar trabalhos apenas pelo seu conteúdo tende a reduzir a motivação.

Para Cameron, Banko, e Pierce (2001) tal só acontece quando as recompensas são administradas independentemente do desempenho do colaborador.

Para Ryan e Deci (2000), a motivação intrínseca é a realização de uma determinada atividade pela satisfação inerente que o indivíduo nela encontra, e não pela intenção de alcançar qualquer tipo de consequências exteriores, tanto recompensas como punições. Enquanto a motivação extrínseca pressupõe que a ação desenvolvida é tida como um meio para atingir um determinado fim, quer seja obter alguma recompensa material ou social – remuneração, boas avaliações de desempenho, reconhecimento – ou pelo contrário evitar alguma forma de punição (Sampaio, Luís, & Fazendeiro, 2003).

De acordo com Cunha et al. (2004), as organizações devem focar-se em estimular a motivação intrínseca das pessoas, devendo trocar as variáveis externas que tendem a controlar os comportamentos, por fatores internos que permitam o apoio aos colaboradores.

Quando uma pessoa se coloca ou se direciona a um caminho ou um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem-lhe ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação, quando são extrínsecos, há apenas movimento ou apenas satisfação (Herzberg, 1968; Bergamini, 1989, citados por Bueno, 2002).

Segundo Bhaduri e Kumar (2009), os comportamentos intrinsecamente motivados são aqueles cujo locus de controlo parte de dentro do indivíduo, referindo-se ao próprio prazer ou sensação de dever. Para Barbosa (2009, p. 12), a motivação intrínseca “relaciona-se com a satisfação e desafios que o trabalho proporciona e com a autodeterminação, desenvolvimento de competências, envolvimento na tarefa, curiosidade e interesse”. Em contraste, a motivação extrínseca está mais “relacionada com a procura de recompensas, reconhecimento externo, competição, avaliação e incentivos tangíveis” (Barbosa, 2009, p. 12) uma vez que os diversos comportamentos do indivíduo têm em comum o facto de que as atividades que realizam não são por razões que lhe são inerentes, mas sim por razões instrumentais (Deci & Ryan, 2002, citado por Lourenço, 2014).

De acordo com Ryan e Deci (2000) perante algumas circunstâncias, os dois tipos de motivações podem não ser opostas e ocorrerem em simultâneo. Além disso, Almeida et al. (2013) evidencia a eventualidade de tratar-se de uma sobreposição natural entre os dois tipos de motivação na realização de determinada tarefa, podendo neste caso aumentar a satisfação e desempenho do indivíduo.

Esta teoria leva a uma observação mais concreta sobre a atribuição de recompensas, permitindo assim concentrar algumas atenções nestes pontos, de forma a perceber como é utilizado este sistema durante o COEsp e no dia a dia do CTOE.

2.4. Síntese conclusiva

Como se constata no início deste capítulo, o conceito de motivação (que é o que determina o comportamento observável dos indivíduos) não é fácil de definir, por ser um conceito teórico muito vasto a que se recorre para explicar o porquê das pessoas tomarem determinadas ações perante determinadas situações (Cunha et al., 2004). Em poucas palavras, diremos que a motivação consiste no “fenómeno que leva o indivíduo a comportar-se de uma determinada maneira” (Barbosa, 2009, p. 4). Por ser a considerada a que mais se adequa à investigação, foi adotada a definição preconizada por Pinder (1998), citado por Cunha et al. (2004), que define motivação como “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração” (p. 102).

Ao longo deste capítulo, para além de se apresentar algumas definições e ideias em torno da motivação, também se apresentaram as principais teorias, das quais destacaram-se as Teorias de Conteúdo Organizacionais, Teoria Bifatorial de Herzberg (1966), Teoria das Características da Função de Hackman e Oldham por estarem estritamente relacionados com o objetivo da investigação e ainda a Teoria Cognitiva de Deci (1975), que facilita a compreensão dos fatores intrínsecos e extrínsecos da Teoria Bifatorial de Herzberg. No Quadro n.º 3 apresenta-se os principais valores, destacados por cada uma das teorias descritas no presente capítulo.

Quadro n.º 3 - Resumo das teorias e valores motivacionais

	Teoria bifatorial (Herzberg)	Teoria das características da função (Hackam)	Teoria cognitiva (Deci)	
Variedade da função	X	X	-	Fatores motivacionais intrínsecos
Desafio	X	-	X	
Identidade	-	X	-	
Satisfação	-	-	X	
Realização	X	-		
Reconhecimento	X	-	X	
Significado da tarefa	-	X	-	
Responsabilidade	X	-	-	
Crescimento profissional	-	-	X	
Autonomia	-	X	X	
Desenvolvimento pessoal	X	-	X	Fatores motivacionais extrínsecos
Condições de trabalho	X	-	-	
Recompensas (salário, etc.)	-	-	X	
Feedback	-	X	-	
Relação com pares	X	-	-	
Relação com superiores	X	-	-	
Supervisão	X	-	-	

Capítulo 3

Centro de Tropas de Operações Especiais

3.1. Introdução

Este capítulo referente ao CTOE, apresenta também de forma sucinta as Forças de Operações Especiais, onde se enumeram as suas características, capacidades e missões, passando pelas diferenças entre Forças ou Tropas Especiais de Forças de Operações Especiais, especificando as Operações Especiais.

3.2. Operações Especiais

O espectro do conflito² é o pano de fundo de todas as operações militares, descrevendo o ambiente no qual as operações irão decorrer, desde o tempo de paz até uma situação de crise ou conflito. O contexto estratégico engloba mudanças constantes e profundas em vários setores da sociedade internacional. Tais mudanças traduziram-se numa diferente tipologia de conflitos, pela efetividade de ameaças não predominantemente militares, de natureza mais difusa, imprevisível, de forma muito variada, muitas vezes desterritorializada e mais perigosa (Exército Português, 2010b).

As operações realizadas em função desta tipologia de conflitos são usualmente designadas por Operações Não Convencionais (ONC), que se definem como:

Um vasto conjunto de operações militares ou paramilitares, realizadas em todo o tipo de ambiente operacional (paz, crise, conflito ou guerra), conduzidas em zonas politicamente sensíveis, em território inimigo ou em território por ele controlado ou ocupado, tendo como ponto comum o seu carácter encoberto (Exército Português, 2010b, p. 1-4).

² Vide Figura n.º 37, no Anexo A – Espectro das Operações Militares.

As ONC por sua vez, dividem-se em dois grupos, Operações Especiais (OE) e Operações Irregulares³.

Os conceitos doutrinários da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), fruto da experiência operacional têm evoluído, em particular no âmbito das operações especiais, sendo os mesmos sucessivamente adotados para uso das Forças Armadas (FA) Portuguesas. Em resultado dos documentos OTAN mais recentes sobre esta matéria, por OE entende-se de acordo com NATO (2013): atividades militares conduzidas por forças especialmente selecionadas, organizadas, treinadas e equipadas, com pessoal também selecionado, usando técnicas, táticas e modos de emprego não convencionais. Estas atividades são conduzidas em todo o espectro das operações militares, de forma independente, integrada ou em coordenação com forças convencionais, para ajudar a alcançar o estado final desejado. Considerações político-militares podem requerer que estas operações se realizem de forma clandestina ou coberta e a aceitação de um grau elevado de risco militar ou político que não está associado a operações convencionais. As operações especiais apresentam resultados aos níveis estratégico ou operacional, ou são executadas em locais onde existe um risco político real.

As operações especiais podem ser conduzidas através de todo o espectro do conflito como parte do Art.º 5º - Defesa Coletiva ou Não Art.º 5º - Operações de Resposta à Crise, para alcançar as três tarefas essenciais da OTAN: defesa coletiva, manutenção de crises e segurança cooperativa. As operações especiais não são conduzidas unicamente durante operações de combate, operações de estabilização e operações de apoio à paz como parte do sistema de resposta a crises da OTAN, mas também para ações em tempo de paz, reforçando a cooperação mútua (AJP 3.5, p. 1-2).

3.3. Tropas ou Forças Especiais:

De acordo com Exército Português (2010b) “o contexto estratégico engloba mudanças constantes e profundas em vários setores da sociedade internacional, designadamente, na natureza dos conflitos, nas tendências das estruturas organizacionais e

³ “As ações militares, de natureza não convencional, desenvolvidas em qualquer tipo de ambiente operacional e “executadas por civis combatentes e organizados em forças paramilitares, designam-se por Operações Irregulares. Estas forças, como organizações civis que apoiam ou conduzem um ou outro tipo de operações, constituem as Forças Irregulares (FIrreg) e no seu conjunto desenvolvem Atividades Irregulares (ActIrreg).” (PDE ONC, p. 1-5).

nos fluxos de relação entre indivíduos e/ou organizações que se globalizam em tempo mínimo” (p. 1-1). Como já foi referido anteriormente, tais mudanças traduziram-se numa diferente tipologia de conflitos. Para fazer face a tais mudanças, são empregues “para o efeito forças militares especialmente preparadas, de efetivos reduzidos e com organização própria para cada missão, capazes de atuar de forma independente” (Exército Português, 2010b, p. 1-2).

De acordo com o despacho aprovado de S. Ex.^a Gen CEME de 28 de outubro de 2007, no âmbito de atuação, missão e tarefas das unidades de Tropas Especiais, utiliza-se a terminologia Tropas Especiais para efetuar referências a tropas que são alimentadas por um processo de recrutamento e seleção específicos, são sujeitas a uma formação também criteriosa, normalmente associada a uma grande exigência física e psicológica e a um treino também muito exigente e específico que permita a sua elevada prontidão e atuação em condições de elevada complexidade e risco ou associadas a missões de carácter especial ou que vão para além daquelas que normalmente são atribuídas às outras Forças. Esta terminologia está normalmente associada às tropas de Operações Especiais, às tropas Comandos, às tropas Paraquedistas e aos Fuzileiros da Armada (Exército Português, 2010b, p. 1-5).

3.4. Forças de Operações Especiais:

“As forças militares organizadas, preparadas e treinadas com elementos possuidores de um elevado treino e especialização para realizar operações especiais, designam-se por Forças de Operações Especiais” (Exército Português, 2010b, p. 1-4 e 1-5).

Exército Português (2005) refere que as forças de operações especiais são altamente treinadas em técnicas de guerra não convencional. Normalmente, são introduzidas de forma clandestina e/ou furtiva, no interior da área da retaguarda, antes do início do conflito militar. Estas estabelecem e ativam redes de espionagem, recolhem

informações, efetuam ações específicas de sabotagem, elaboram listas de alvos e conduzem avaliação de danos dos alvos atacados (p. 9-4).

De acordo com o Exército Português (2014), as Forças de Operações Especiais “são forças especialmente selecionadas, organizadas, treinadas e equipadas, que utilizam técnicas, táticas e procedimentos não padronizados para outro tipo de forças, para o cumprimento de operações especiais” (p. 1-3).

Referente às suas capacidades, (Exército Português, 2010b) refere que estas forças garantem capacidades únicas, flexíveis e versáteis, quer sejam empregues isoladamente, quer em complemento de outras forças ou agências, na consecução de objetivos estratégicos, operacionais ou táticos quando o emprego de outras forças não for adequado. Podem atuar em qualquer tipo de ambiente operacional, normalmente em formações de pequeno efetivo, de forma isolada ou como complemento de outras forças ou meios, com elevado grau de autonomia e sob condições de elevado risco (p. 2-2).

Como já se pode compreender, o emprego da força militar não é exclusivo das situações de guerra acontecendo, também, em resposta a crises emergentes ou em desenvolvimento e no cumprimento de missões de interesse público (Exército Português, 2005) e dadas estas competências singulares, são naturalmente estas as forças apropriadas para a execução de tarefas dentro das Operações de Resposta a Crises, Operações de Combate para Busca e Salvamento e das Operações de Combate ao Terrorismo, constituindo-se em forças especialmente adequadas no Contraterrorismo (Exército Português, 2010b)⁴.

De acordo com a Diretiva Operacional 12/CEMGFA/99, que estabelece a doutrina para o emprego de FOEsp em operações conjuntas, considera-se FOEsp do Sistema de Forças Nacional as forças do Exército formadas no Centro de Instrução de Operações Especiais (antecessor do Centro de Tropas de Operações Especiais) e as do Destacamento de Ações Especiais (DAE) da Marinha (Exército Português, 2010b).

⁴ Vide Apêndice A – Tipologia de Operações Militares.

3.5. Centro de Tropas de Operações Especiais

3.5.1. Missão e organização

O CTOE tem como missão formar militares na área das ONC e apronta as Forças de Operações Especiais.

De acordo com Exército Português (s.d.) o CTOE visa ser uma Unidade de elite nas Forças Armadas Portuguesas que forma e treina os seus militares desenvolvendo-lhes as capacidades inatas e fornecendo-lhes as competências inerentes às suas funções para que, inseridos na Força, desempenhem as missões de Operações Especiais segundo os requisitos das Forças Armadas Portuguesas, da OTAN e da União Europeia (EU) no cumprimento dos desígnios nacionais; utilizar o património de cultura e criatividade próprios dos recursos humanos do CTOE para que seja garantida a eficácia pela constante inovação tecnológica e conceptual.

O CTOE, Unidade pertencente à Brigada de Reação Rápida, é constituído por um Comando (Cmd), auxiliado por em Adjunto do Comando (Adj Cmd) e um Estado-Maior (EM), tendo como Unidades subordinadas uma Companhia de Comando e Serviços (CCS), uma Companhia de Formação (CompForm) e a FOEsp, como está representado na Figura n.º 6.

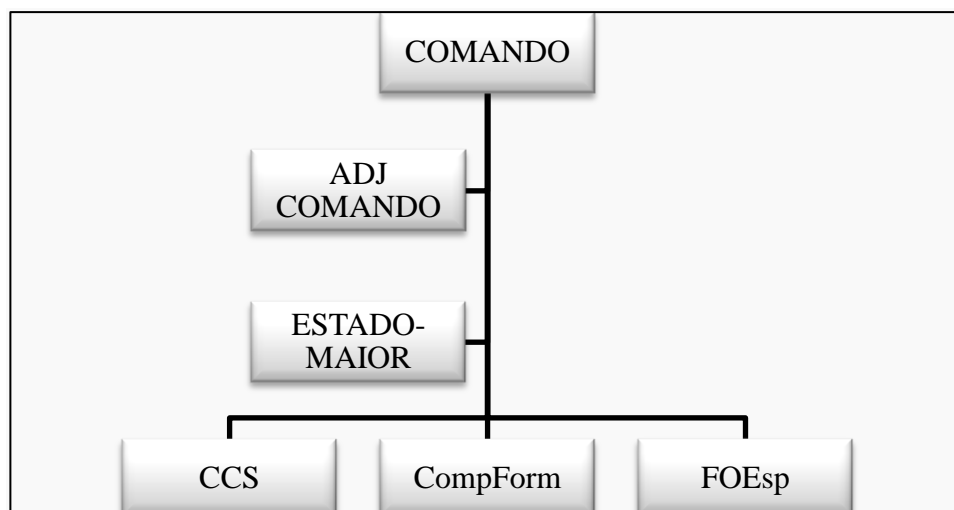


Figura n.º 6 - Organização do CTOE

O CTOE, para além do COEsp, ministra vários cursos, entre eles: Curso de Sniper, Curso de Patrulhas de Reconhecimento de Longo Raio de Ação, Curso de Montanhismo, Curso de Operações Psicológicas, entre outros.

3.5.2. Localização

A distância e a ausência prolongada de casa, família e amigos, constituem fatores a ter em consideração, na escolha da unidade ou curso que quer seguir, daí a importância de se efetuar um enquadramento geográfico do CTOE.

O CTOE é uma unidade territorial do Exército Português sediada na cidade de Lamego, distrito de Viseu, estando dividido em três aquartelamentos distintos. No Aquartelamento de Santa Cruz está o Cmd, EM e a CCS, o Aquartelamento de Penude é onde se ministra todo o tipo de instrução relacionado com o COEsp, no Aquartelamento da Cruz Alta estão sediadas as FOEsp, como ilustra a Figura n.º 7.

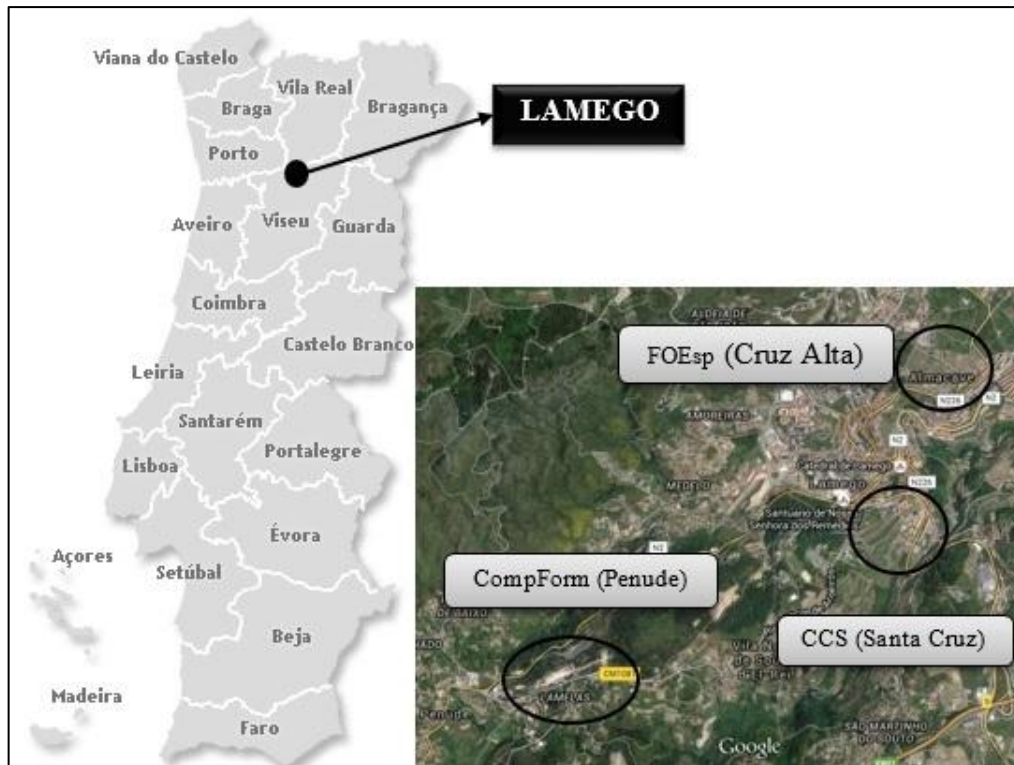


Figura n.º 7 - Enquadramento geográfico do CTOE

3.6. Síntese conclusiva

Em suma, Forças e Tropas de Operações Especiais referem-se ambas a forças de elite, enquanto Operações Especiais remetem para um tipo de operações constante no espectro das operações militares.

De acordo com o Coronel de Infantaria Diogo Velloso, na entrevista que deu à Rádio Clube de Lamego, o COEsp é um curso com elevado número de afluência mas com elevada percentagem de desistentes. As principais razões de desistência do COEsp, incidem sobre a exigência física e psicológica, resistência ao frio, rigor e chegam até a desistir por coisas tão simples como terem de andar vestidos de igual.

Por outro lado, a atividade diversificada e numerosa ao longo de todo o ano, que compreende desde exercícios nacionais a exercícios combinados, devido ao facto das FOEsp terem que manter a seu elevado nível de prontidão, conjugado com a constante atualização de conhecimentos, práticas e equipamento tornam as FOEsp um destino apelativo.

3.7. Estudos recentes

No ano de 2012, o então Aspirante a Oficial de Infantaria, Francisco Miguel Sousa Silva, escreveu o seu RCFTIA subordinado ao tema “O Curso de Percursos Aeroterrestres: Fatores Motivacionais para o Voluntariado”, trabalho esse que serviu de pilar à presente investigação. Os objetivos da investigação de Silva (2012), incidiram sobre a identificação e análise dos fatores motivacionais que balanceiam o voluntariado ao Curso de Precursor Aeroterrestre.

No seu estudo, Silva (2012) destacou a similitude de perceções entre as categorias da hierarquia militar, respeitante aos diferentes fatores motivacionais. O mesmo já não se verificou quando comparadas as perceções entre as diferentes Unidades inquiridas para o seu estudo. Ao nível dos fatores motivacionais em geral, salientou o “desejo de responsabilidade por parte dos militares (...) fruto, sobretudo, da natureza das missões a si incumbidas” (p. VI) e de entre os fatores extrínsecos destacou as condições de trabalho, ao qual apontou ser o resultado da boa perceção dos militares face ao material, equipamento e armamento à disposição daquela força.

Capítulo 4

Trabalho de Campo e Metodologia da Investigação

4.1. Introdução

Finda a primeira parte desta investigação, parte teórica, que consistiu numa pesquisa bibliográfica, realização de entrevistas exploratórias e construção de um enquadramento teórico de forma a dar uma sustentabilidade teórica que possibilite uma melhor compreensão das conclusões que possam surgir, importa fazer a ligação entre esta e a parte prática que se seguirá.

Na parte prática, procurar-se-á dar respostas às questões a que esta investigação se propôs a responder no Capítulo 1, sendo para isso estruturada da seguinte forma: Trabalho de Campo e Metodologia da Investigação; Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados, finalizando com as Conclusões e Recomendações.

Neste capítulo, pretende-se caracterizar o método de abordagem à problemática, a amostra, os instrumentos utilizados na recolha de dados bem como as variáveis e procedimentos utilizados na recolha e tratamento estatístico dos dados.

4.2. Metodologia da investigação

A problemática apresentada no início deste RCFTIA, através da pergunta de partida, implica que a sua conclusão termine com uma resposta à mesma. Para tal esta investigação divide-se em duas partes, uma teórica e outra prática.

A metodologia seguida para a parte teórica começou pela análise documental em artigos, revistas científicas, livros, monografias, teses de doutoramento, dissertações de mestrado e documentos do Exército em geral. Com base na pesquisa bibliográfica, realizou-se uma série de entrevistas exploratórias a indivíduos experientes e com elevado conhecimento no que concerne às Forças de Operações Especiais, de forma a apurar os valores motivacionais que melhor caracterizam o voluntariado dos militares do EXE e da

GNR para o COEsp. Nesta parte procurou-se responder às hipóteses do ponto de vista teórico, com foco para a parte que motiva o voluntariado ao Curso de Operações Especiais, não abordando desta forma a satisfação ou o desempenho, conceitos estes com ligações muito estreitas ao conceito de motivação, como se observa na Figura n.º 8.

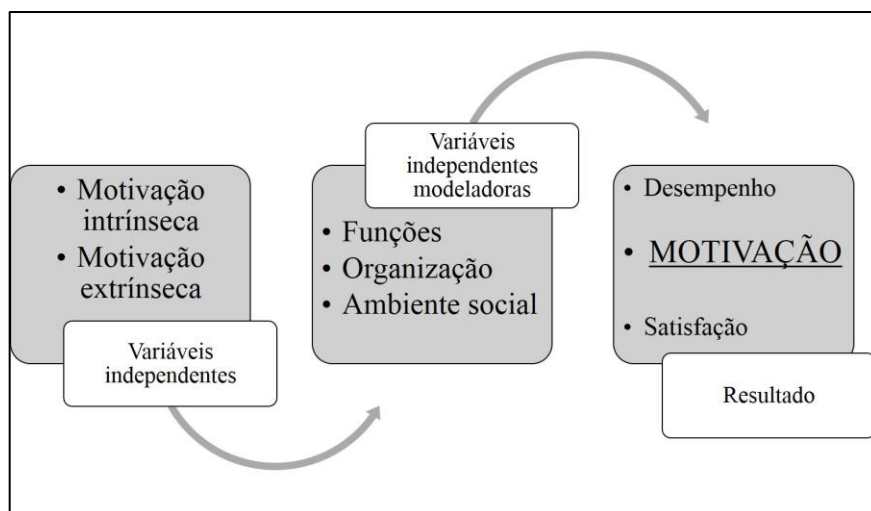


Figura n.º 8 - Quadro conceptual

Na elaboração da segunda parte (parte prática) com base no modelo acima representado e para testar as hipóteses apresentadas no Capítulo 1, optou-se por um método inquisitivo baseado na aplicação de um inquérito por questionário, permitindo desta forma uma recolha de dados quantitativa e qualitativa, como ilustra a Figura n.º 9, após o que se procedeu ao tratamento, análise estatística e discussão de resultados.

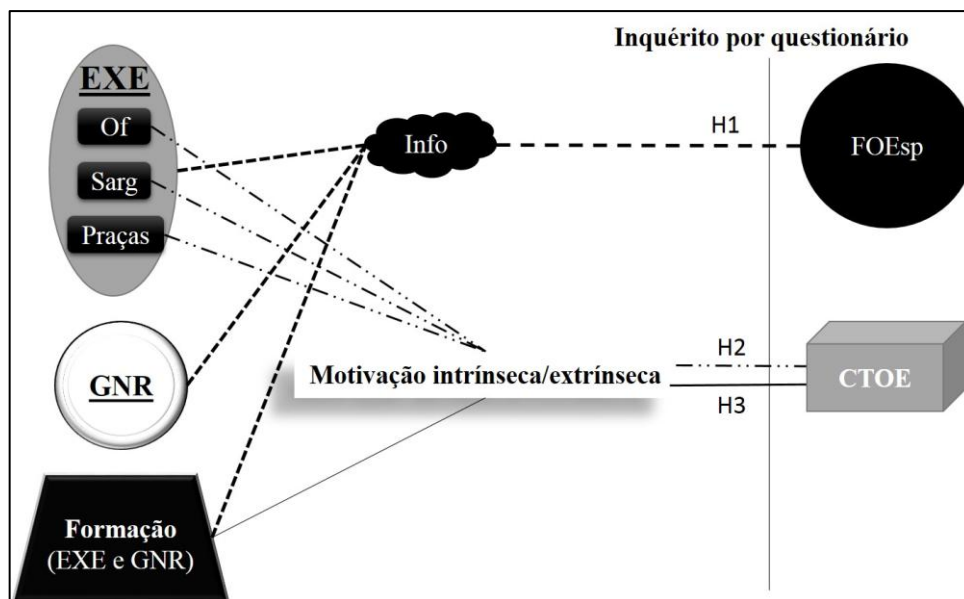


Figura n.º 9 - Método utilizado na parte prática

4.3. Caracterização dos instrumentos

Na presente investigação recorreu-se a dois instrumentos de recolha de dados, traduzidos numa entrevista exploratória e inquérito por questionário.

O guião da entrevista, à semelhança do inquérito por questionário, foram adaptados de Silva (2012), que por já terem sido aplicados num universo militar, não carecem de nova submissão a uma comissão de validação.

4.3.1. Entrevista exploratória

Entre os dias 19 e 20 de março, foram realizadas seis entrevistas exploratórias⁵ com o objetivo de reduzir o número de valores motivacionais elencados na revisão da literatura, aos que melhor caracterizam o voluntariado às FOEsp.

No Quadro n.º 4 - Resumo da análise das entrevistas exploratórias, está explanado o resumo da análise das entrevistas, de acordo com as dimensões e respetivas componentes já identificadas no Capítulo 2. A coluna “entrevistas” apresenta os indicadores enunciados

⁵ O guião da entrevista, bem como os locais e horas das entrevistas podem ser observados no Apêndice B – Entrevistas exploratórias.

pelos entrevistados. As colunas que se seguem, correspondem a cada um dos entrevistados, numerados de 1 a 6. Os indicadores referenciados como positivos para motivação dos militares estão representados por um mais (+), os referenciados como negativos com um menos (-) e por um zero (0) os referenciados como indiferentes, ou seja, que não há diferença significativa na importância entre as FOEsp e outra Unidade qualquer, as células sem preenchimento, significa que o entrevistado não abordou o assunto.

Quadro n.º 4 - Resumo da análise das entrevistas exploratórias

Dimensões	Componentes	Entrevistas	1	2	3	4	5	6
Fatores Motivacionais Intrínsecos	Natureza do trabalho	Exigência; desafio	+	+	+	+	+	+
		Espírito de aventura/risco;	+		+	+		+
		Variedade das atividades;	+	+		+	+	
		Criatividade das atividades;	+		+			+
	Autorrealização	Satisfação; dever; vocação	+	+	+	+	+	+
	Reconhecimento	<i>Feedback;</i> admiração;	+				+	+
		Importância da missão;	+	+	+	+		
	Responsabilidade	Importância da missão;	+		+	+	+	
		Dinamismo;	+					
	Crescimento profissional	Autonomia; liberdade;		+	+	+		
Progressão na carreira;		0	0	0	0	0	0	
Desenvolvimento pessoal	Competências; qualificações;	+	+	+				
Fatores Motivacionais Extrínsecos	Vida pessoal	Localização da unidade;		-		-	-	
		Disponibilidade horária;	-	-	-	-	-	-
	Condições de trabalho	Equipamento; armamento;	+	+	+	+	+	+
		Condições de trabalho;	+		0	0		-
	Vencimentos e segurança	Benefícios extra;	0	-	-	0		
	Estatuto	Prestígio;	+	+	+			
		Símbolos de estatuto;						+

Dimensões	Componentes	Entrevistas	1	2	3	4	5	6
	Relação com superiores	Relações interpessoais;	+	+		+		
	Relação com pares							
	Relação com subordinados							
	Política da organização e supervisão	Incentivos;	+	0		0	+	

4.3.2. Inquérito por questionário

O inquérito final, constituído por oitenta e duas perguntas de resposta fechada e duas questões de resposta aberta, está dividido da seguinte forma: dados pessoais; grupo I que procura analisar o nível de conhecimento acerca das FOEsp; grupo II que procura revelar quais os valores motivacionais mais importantes para o inquirido entre diferentes opções de trabalho; e o grupo III que visa perceber quais os aspetos relacionados com a FOEsp que mais importância têm na tomada de decisão do inquirido⁶. De forma a obter as informações necessárias, o questionário foi articulado de acordo com os fatores motivacionais, como apresentado no Quadro n.º 6, que se insere no Apêndice D – Constituição do inquérito.

O questionário foi realizado presencialmente a militares do Regimento de Infantaria n.º 15 (RI15), do 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado (1ºBIMec) e do CTOE e, através da plataforma informática formulários do *Google*, foram respondidos inquéritos por militares do EXE e da GNR em frequência do curso de formação na Academia Militar.

Após a receção de todos os inquéritos, que se deu entre o dia 25 de março e 20 de abril de 2015, foi construída uma base de dados, numa fase inicial no *Microsoft Office Excel* e depois transferida para o programa *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, versão 20.0 para *Windows*, com vista ao tratamento e análise estatística dos dados.

⁶ O questionário pode ser visto na sua totalidade no Apêndice C - Questionário.

4.4. Amostra

Depois de escolhido o questionário a utilizar, e para evitar um dispêndio desnecessário de meios e tempo, considerando a população alvo, foi determinado uma amostra representativa à qual se aplicou o inquérito. De acordo com o universo, constituído pelo efetivo de militares do Exército, 16111 militares (Exército Português, 2015), aos quais se somaram 455⁷ militares em formação na Academia Militar, para os quais o COEsp poderá ser um fator influenciador aquando da escolha da arma e das unidades de colocação. Tendo assim uma população de 16111 militares e 455 militares em formação, importa calcular a dimensão adequada de uma amostra capaz de representar o universo.

Tendo em conta que uma amostra é um subconjunto de indivíduos pertencentes à população, uma amostra é representativa quando contém proporcionalmente as características da população (Sarmento, 2013). Para o estudo, utilizou-se uma amostragem probabilística aleatória⁸.

Segundo Sarmento (2013) para calcular a dimensão adequada da amostra (n) de uma população finita, quando se pretende estimar uma proporção da população (p), utiliza-se a fórmula, abaixo indicada, referente a uma amostra aleatória simples e que garante um nível de confiança (λ) e um nível de erro (ε):

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

A proporção (p) pode assumir todos os valores no intervalo $[0,1]$ e a função $[p \times (1 - p)]$ assume o valor máximo 0,25 na hipótese mais pessimista, ou seja, quando a dispersão é máxima. A dimensão da amostra será calculada atendendo ao total de efetivos do quadro orgânico dos militares do Exército Português ou seja $N = 16111$. Como não se conhece a proporção (p), opta-se pela hipótese mais pessimista, isto é, $p = 0,5$ (Sarmento, 2013). Pretende-se que o nível de confiança seja $\lambda = 95\%$ e o nível de erro $\varepsilon = 5\%$. Para este nível de confiança a distribuição normal apresenta o valor $Z_{\alpha/2} = 1,96$. Chegou-se assim a uma

⁷ Número fornecido pelas secretarias da Academia Militar.

⁸ “Na amostragem probabilística cada unidade amostral da população tem uma probabilidade conhecida e diferente de zero de pertencer à amostra.” (Sarmento, 2013, p. 76).

“A amostragem casual simples, ao acaso, aleatória ou randômica é equivalente a um sorteio de lotaria. Cada unidade amostral ou indivíduo é selecionado, um a um, ao acaso, na população” (Sarmento, 2013, p. 77).

amostra constituída por 375,21. Como a amostra deve ser um número inteiro, arredondou-se por excesso, ficando com uma amostra de 376, como ilustra a Tabela n.º 1.

Com base no resultado da amostra, procede-se à estratificação da mesma pelos postos hierárquicos a fim de obter o peso percentual e, seguidamente, com base nas percentagens obtidas aplica-se a regra três simples para obter os valores reais (n real da amostra) por postos.

Tabela n.º 1 – Amostra para aplicação do inquérito

	Militares ativo			Total Ativo	Formação		Total Formação	Total
	Of	Sarg	Praças		EXE	GNR		
N	2669	3917	9525	16111	279	176	455	16566
Percentagem (N)	16,57	24,31	59,12	100	61,32	38,68	100	100
n	62	91	222	376	129	81	209	585
Inquiridos	9	25	118	152	144	106	250	402
Percentagem (inquiridos)	2,39	6,65	31,38	40,43	68,90	50,72	119,62	2,43

4.5. Síntese conclusiva

Neste capítulo foi apresentado a metodologia utilizada para a parte prática, bem como as técnicas e instrumentos utilizados, sendo estes as entrevistas exploratórias, inquéritos por questionário e, o *Microsoft Excel* e *SPSS* para tratamento e análise de dados.

Também é possível observar que o número de inquiridos não foi o suficiente, para preencher a amostra, no que respeita aos militares das diferentes classes e para militares em formação, até houve um número de inquiridos superior à amostra pretendida.

Capítulo 5

Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

5.1. Introdução

No capítulo anterior foi explicada a metodologia da parte prática desta investigação.

Neste capítulo será feita a apresentação dos resultados provenientes dos inquéritos aplicados com uma caracterização sociodemográfica da amostra, seguindo-se de uma exposição do conhecimento que os militares do Exército Português e da GNR têm acerca das FOEsp onde também se apresenta a posição dos militares inquiridos face a um possível ingresso no COEsp. São também expostos dados julgados necessários para se perceber a perceção da satisfação dos valores motivacionais por parte das FOEsp, na perspetiva das diferentes classes da hierarquia militar e dos militares em formação.

Após a apresentação dos resultados é efetuada uma análise comparativa com o estudo no qual esta investigação teve base e finalmente apresenta-se uma discussão dos resultados.

5.2. Caracterização sociodemográfica da amostra

Neste estudo participaram 402 militares, precisamente 2,43% da população em estudo, sendo 73,60% do EXE e os restantes 26,40% da GNR, a Figura n.º 10 expressa os valores referidos. Como já foi referido anteriormente, os inquéritos foram realizados presencialmente e através da plataforma informática formulários do *Google*. Para este estudo foram inquiridos, presencialmente, militares do RI15, do 1º BIMec e do CTOE, exatamente 37,81% dos inquiridos. Através da plataforma informática, foram respondidos inquéritos por militares do EXE e da GNR em frequência do curso de formação na Academia Militar, constituindo 62,19% da amostra total.

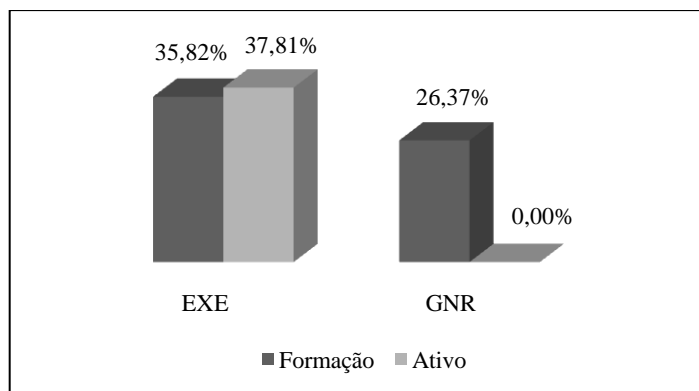


Figura n.º 10 – Amostra considerada

A Figura n.º 11 apresenta a distribuição dos militares pelas diferentes classes da hierarquia militar, de notar que 64,44% dos inquiridos pertencem à classe de Oficiais, dos quais 38,07% são do EXE e 26,37% são da GNR, 6,22% pertencem à classe de Sargentos e 29,34% à classe de Praças. Importa referir que na classe de Oficiais estão englobados os militares que frequentam o curso na AM.

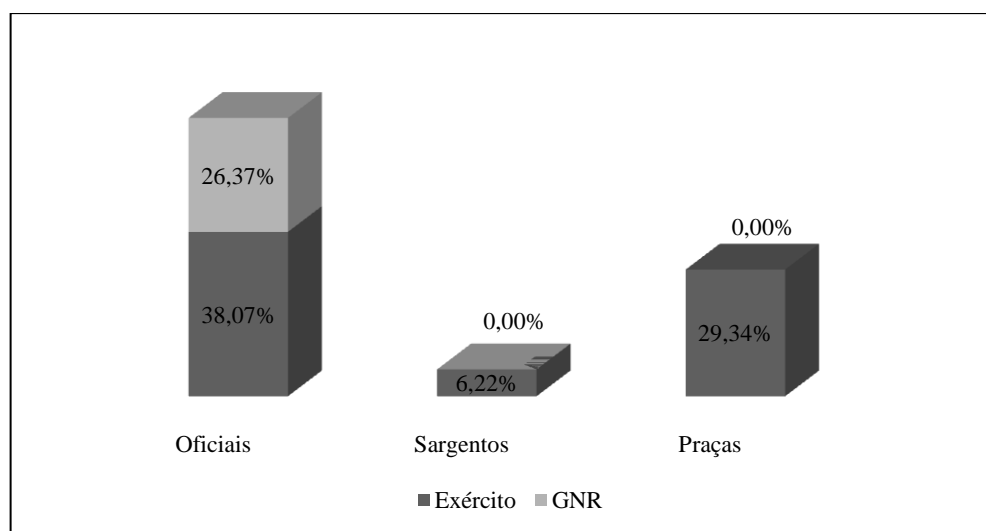


Figura n.º 11 - Composição da amostra por ramo e classe

Reportando à distribuição por escalões etários, as idades variam entre os 18 e os 54 anos, verificando-se uma média de 22 anos, com uma grande percentagem de indivíduos

entre os 18 e os 24 anos (58,9%). Importante referir que 14,2% dos indivíduos se encontra na faixa etária acima dos 28 anos não estando por isso em condições de concorrer ao COEsp, como se apresenta no Quadro n.º 7, presente no Apêndice E – Curso de Operações Especiais. De notar, que a classe de Oficiais detém grande parte da massa jovem (60,70% dos inquiridos com idade inferior a 25 anos são Oficiais). Isto deve-se ao facto de 35,82% dos Oficiais estarem a frequentar a AM. Por outro lado a classe de Sargentos ocupa 4,73% dos inquiridos com idade superior a 25 anos, como expõe a Figura n.º 12.

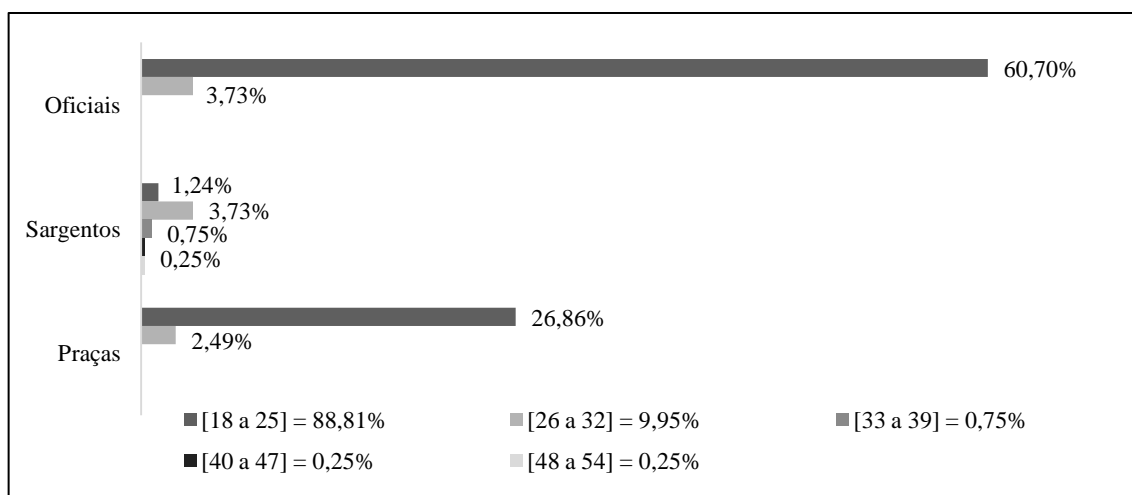


Figura n.º 12 - Distribuição etária

Quanto ao género, a amostra é constituída por 23 elementos femininos, dos quais 34,78% são do EXE, sendo a grande maioria (65,22%) da GNR.

Já a situação social refletida pelos indivíduos mostra que 82,09% vive com os pais, 2,74% a vive com outros familiares (tios, avós, irmãos), 7,00% vivem sós. Os restantes 8,21% vivem com o cônjuge (4,48%) ou com o cônjuge e com o filho (3,73%). Nestas duas últimas situações de viver com filhos a cargo, trata-se normalmente de um filho único (3,73%), já que apenas 1,24% tem dois filhos, sendo que os restantes 95,02% não tem filhos. Finalmente, verifica-se que 96,02% dos inquiridos são solteiros face aos restantes casados (2,99%), divorciado (0,25%) e de união de fato (0,75%).

Quanto às habilitações literárias, 77,22% dos Oficiais possui o 12º ano, 20,85% possui uma licenciatura ou mestrado. Grande relevância para os 96,00% de Sargentos que

possui o 12º ano. Na classe de Praças 28,81% possui o 9º ano e outros 61,86% possui o 12º ano de escolaridade.

Como é possível observar na Figura n.º 13, no que diz respeito à distribuição geográfica da amostra, dividiu-se o mapa de Portugal em cinco regiões tendo em conta a distância ao CTOE em Lamego, sendo que a região A dista até, sensivelmente, 50 km, a região B entre 50 km e 85 km, a C entre 85 km e 160 km, a D entre 160 km e 280 km e, por último a E para mais de 280 km. Do total de inquiridos, 12,93% dos indivíduos reside até, sensivelmente 50 km de Lamego (A), constituídos sobretudo por militares do CTOE (4,73%) e da AM (7,70%), sendo estes últimos os principais constituintes de todas as regiões. Entre 50 km e 85 km de Lamego (B), residem 26,61% dos inquiridos, sendo o CTOE, a segunda unidade com mais militares residentes nesta região (9,20%). As zonas C, D e E, são as zonas mais equilibradas, em relação ao número de militares por Unidade que vivem nas regiões, considerando apenas o RI15, 1ºBIMec e CTOE, pois variam entre os 0,25% (RI15 para a região C) e os 4,23% (RI15 para as regiões D e E), sendo que a região E detém o maior número de residentes (29,86%).

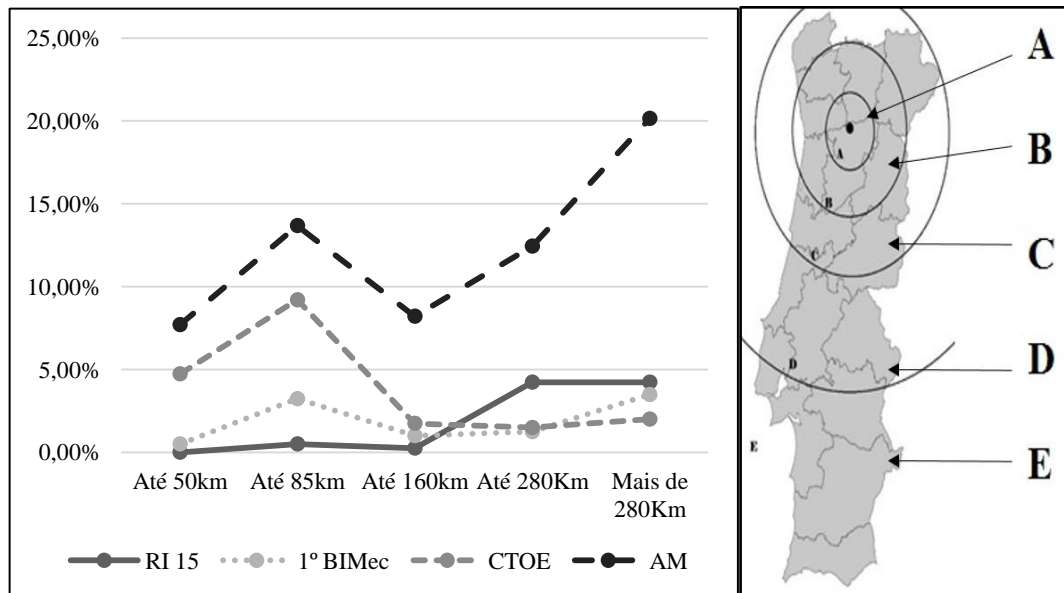


Figura n.º 13 - Distribuição geográfica da amostra

5.3. Informação dos militares do Exército Português e da GNR respeitante às FOEsp

O cálculo das percentagens para este grupo de questões, foi executado com um total de amostra diferente, uma vez que este grupo de questões foi respondido apenas por indivíduos não possuidores do COEsp. Considerando 334 o número de indivíduos que respondeu a este grupo de questões, verifica-se que o nível de conhecimento sobre as FOEsp não é o melhor, uma vez que só 31,59% dos inquiridos afirmam conhecer as provas de ingresso para o COEsp e 37,72% as tarefas e missões das FOEsp. Quanto às fontes desse conhecimento, o convívio entre camaradas (87,43%) assume a maior relevância como ilustra a Figura n.º 14.

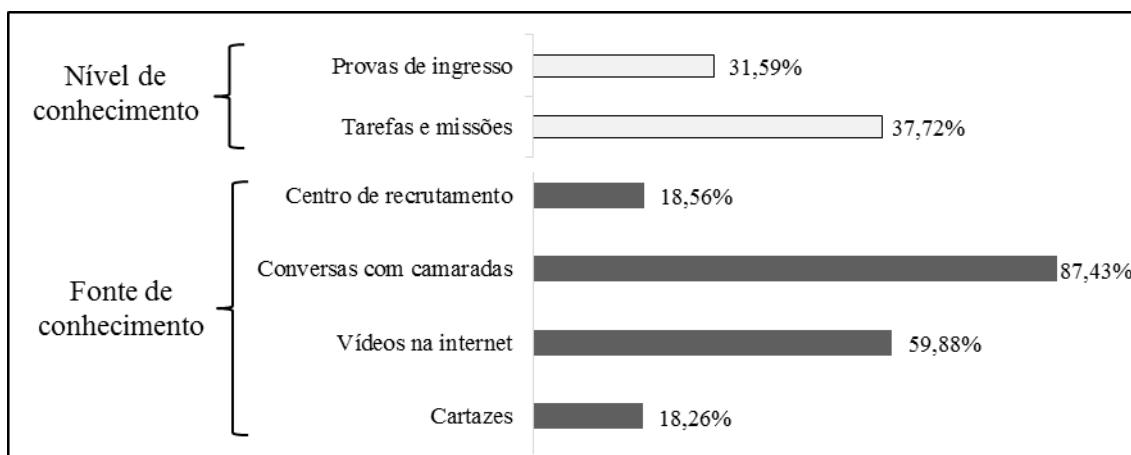


Figura n.º 14 - Nível e fonte de conhecimento sobre a FOEsp

De acordo com essa informação, na Figura n.º 15 está expressa a opinião dos militares face ao possível ingresso no COEsp, onde se destaca a diferença entre os militares do EXE e da GNR e ainda os militares em formação dos militares no ativo. De notar que quer para o EXE como para a GNR, a opção mais escolhida foi “não me importava de tirar o curso mas não é importante para mim” respetivamente com 26,65% e 12,87%. Pode-se ainda observar que 11,68% e 3,59% dos inquiridos responde não se sentir cativado pelo curso face a 30,24% e 14,97% do EXE e GNR, respetivamente, que gostaria de tirar o curso. Comparando os militares em formação com os militares no ativo, verifica-se a mesma situação do caso anterior, em que a maior parte dos militares escolheu a opção “não

me importava de tirar o curso mas não é importante para mim”, respetivamente, 31,44% e 8,08%. De notar também que o número de militares em formação e no ativo que não está interessado em tirar o curso (8,98% e 6,29%, respetivamente), é também inferior ao número dos que gostariam de tirar o curso (33,83% e 11,38%, respetivamente).

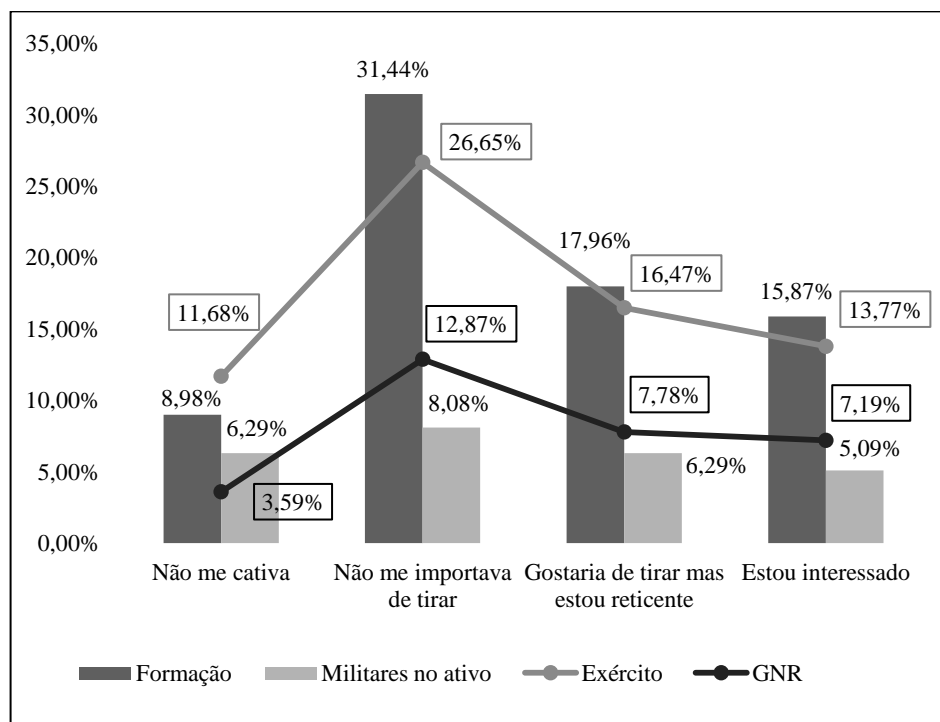


Figura n.º 15 - Posição dos militares face ao possível ingresso no COEsp

5.4. Perceção da satisfação dos valores motivacionais por parte das FOEsp

Recorreu-se ao grupo III do questionário para testar a hipótese n.º 2 desta investigação, que refere que o CTOE satisfaz os valores motivacionais dos militares ali colocados, apresentando-se de seguida os principais resultados para cada componente das dimensões valores intrínsecos e valores extrínsecos considerada. Os dados apresentam-se em percentagem, sendo que 0% indica que as FOEsp não satisfazem as motivações dos militares nesse domínio, 50% indica que a FOEsp é indiferente nesse domínio e 100% indica que a FOEsp corresponde de forma totalmente positiva às motivações dos militares, segundo a perceção dos mesmos. Os gráficos são apresentados sempre com a mesma escala, permitindo uma perceção mais clara quanto à importância relativa de cada fator.

Importa referir que esta análise será feita abordando duas vertentes distintas. A primeira vertente será a comparação na perspetiva das diferentes classes da hierarquia militar do EXE, sendo que para esta vertente não se incluem os militares em formação e uma segunda vertente será então a comparação na perspetiva dos militares, do EXE e da GNR, em formação.

5.4.1. Valores motivacionais intrínsecos dos militares do EXE e da GNR

O primeiro componente desta dimensão é a natureza do trabalho. As Figura n.º 16 e Figura n.º 17 ilustram as cinco características consideradas nesta investigação. Como se pode observar todos os indicadores têm uma perceção positiva por parte dos inquiridos, variando entre os 77,08% de média do indicador “rotina vs variedade do trabalho” (militares em formação) e os 85,56% do indicador “tarefas interessantes/dinâmicas vs tarefas aborrecidas” (classes do EXE).

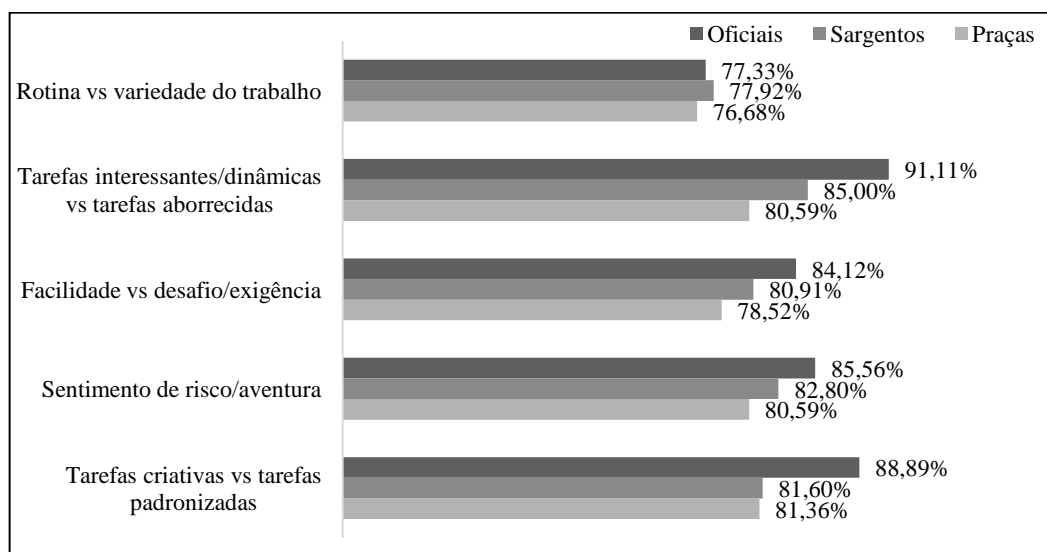


Figura n.º 16 - Natureza do trabalho, perspetiva das diferentes classes

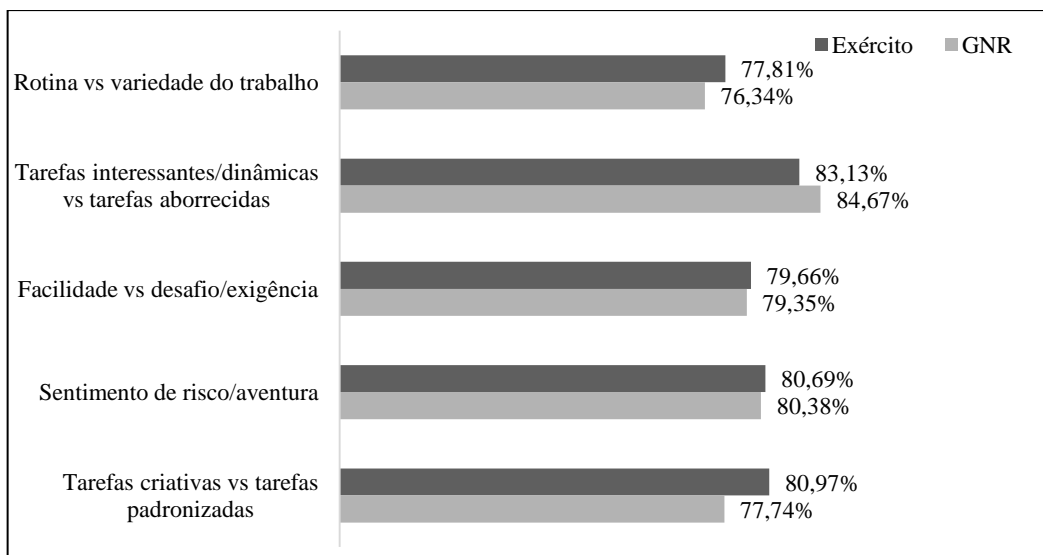


Figura n.º 17 - Natureza do trabalho, perspectiva dos militares em formação

O segundo componente é a autorrealização. As Figura n.º 18 e Figura n.º 19 apresentam os indicadores dessa componente. Destaca-se o indicador “sentido do dever” com 89,96% de média (classes do EXE). Importante referir que o indicador “sentimento de satisfação/realização” é o que apresenta médias mais baixas, 74,10% e 74,54%, para as classes da hierarquia militar e os militares em formação do EXE e GNR, respetivamente.

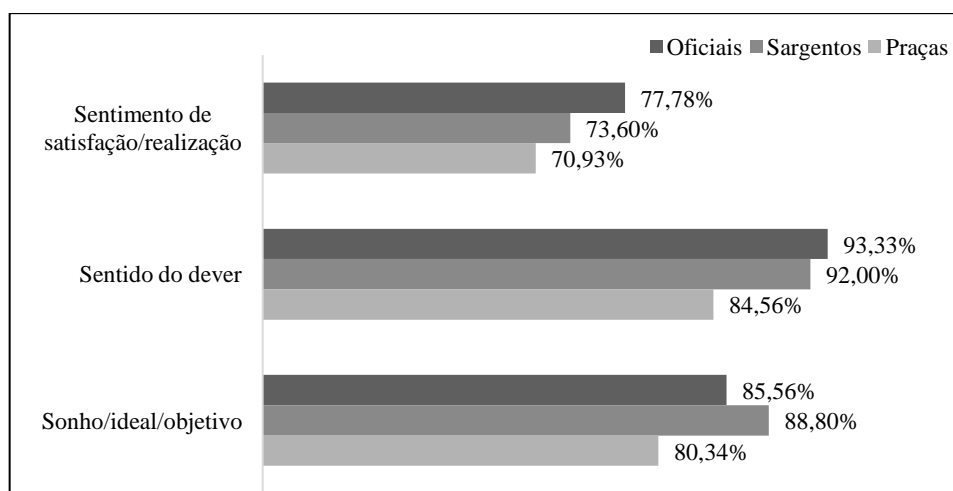


Figura n.º 18 - Autorrealização, perspectiva das diferentes classes

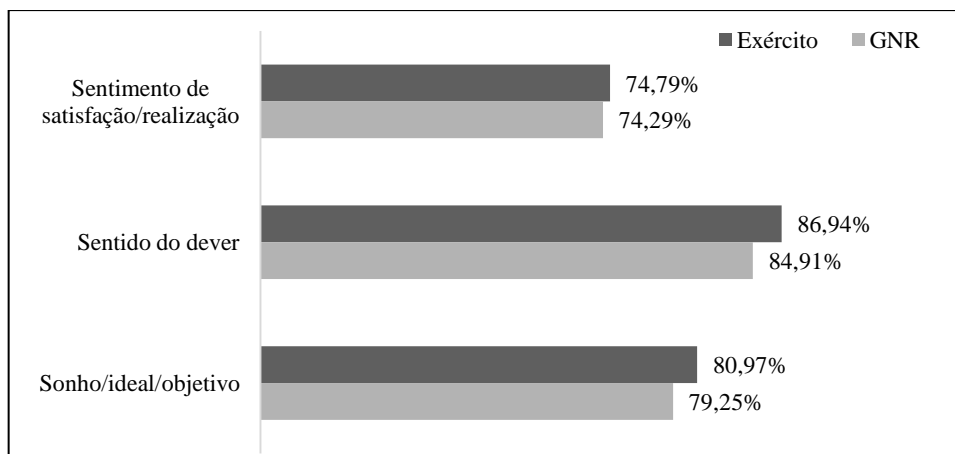


Figura n.º 19 - Autorrealização, perspectiva dos militares em formação

O terceiro e quarto componentes são o reconhecimento e responsabilidade, que tendo um indicador comum, a “importância da missão”, são apresentados nos mesmos gráficos, como ilustram as Figura n.º 20 e Figura n.º 21. Através dos gráficos, é possível observar que os três indicadores apresentam médias muito próximas sendo o “reconhecimento pelo que fazem” o que apresenta uma média mais elevada, 89,75% e 89,54% (por classes e por militares em formação, respetivamente), seguido da “importância da missão” com 87,72% (classes) e 86,97% (formação) e por fim a “responsabilidade/liberdade” com 84,03% (classes) e 83,61% (formação).

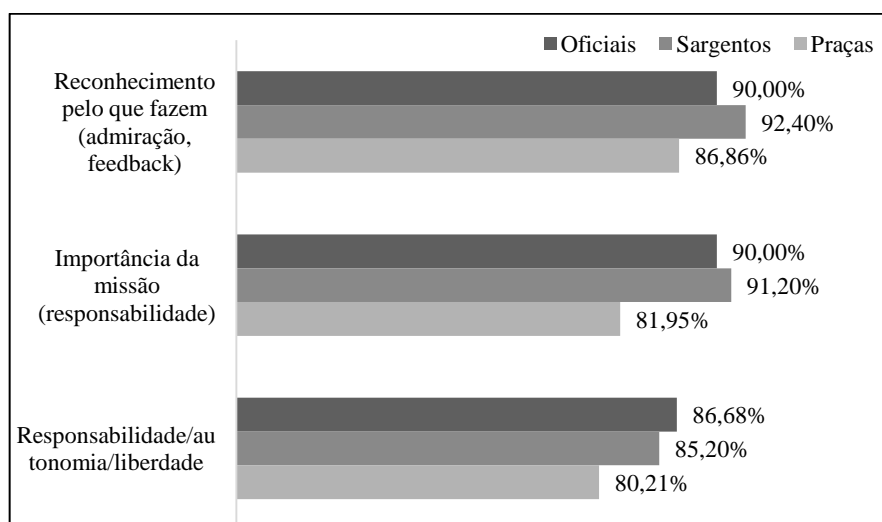


Figura n.º 20 - Reconhecimento e responsabilidade, perspectiva das diferentes classes

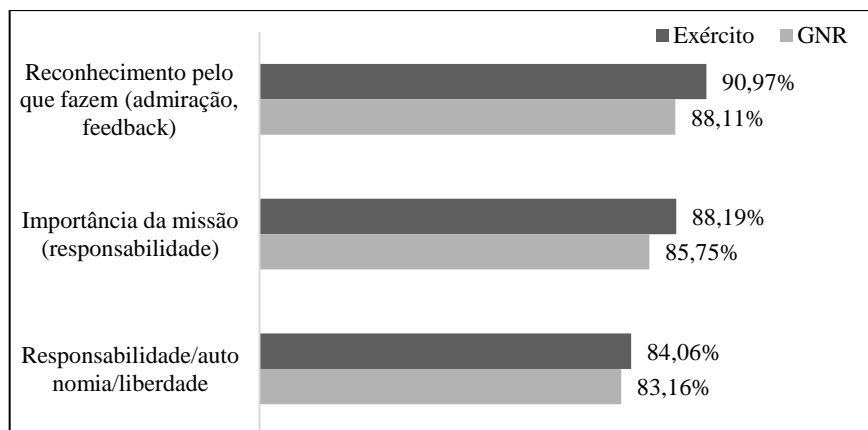


Figura n.º 21 - Reconhecimento e responsabilidade, perspetiva dos militares em formação

Por último foram agrupados no mesmo gráfico o “crescimento profissional” e o “desenvolvimento pessoal”. Nas Figura n.º 22 e Figura n.º 23, pode-se constatar as percentagens destes dois componentes. Como se pode observar, nenhum deles assume valores negativos, mas o “crescimento profissional”, assume a média mais baixa de todos os componentes que foram analisadas até ao momento, com um valor de 64,49% (formação) e 65,80% (classes). O “desenvolvimento pessoal” apresenta uma média de 77,15% para a comparação entre classes da hierarquia militar no exército. Os militares em formação apresentam uma média de 76,22%. Nas Figura n.º 30 e Figura n.º 31, presente no Apêndice F – Resultados das respostas abertas, estão refletidas as respostas dos inquiridos à pergunta: “se pudesse escolher entre o COEsp e as seguintes opções, qual escolheria?”. Importa referir que as primeiras cinco hipóteses estão relacionadas com o “crescimento profissional” e as últimas três com o “desenvolvimento pessoal”. Observando estes dados, embora os valores das médias se encontrem maioritariamente na casa dos 60,00%, é possível concluir que a preferência em tirar o COEsp é comum, quer comparado por classes da hierarquia do EXE, quer comparado por militares em formação do EXE e da GNR. Também se pode concluir que a classe de Praças prefere tirar o curso na GNR ou PSP (48,31%) e a classe de Sargentos garantidamente que prefere tirar o COEsp a um curso universitário ou secundário (89,20%).

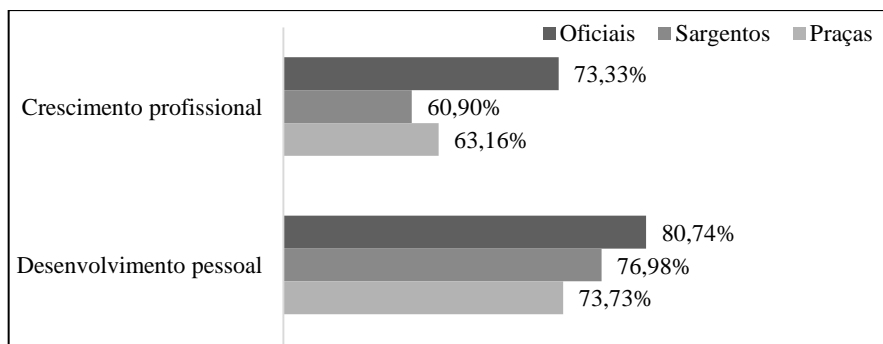


Figura n.º 22 - Crescimento profissional e desenvolvimento pessoal, perspectiva das diferentes classes

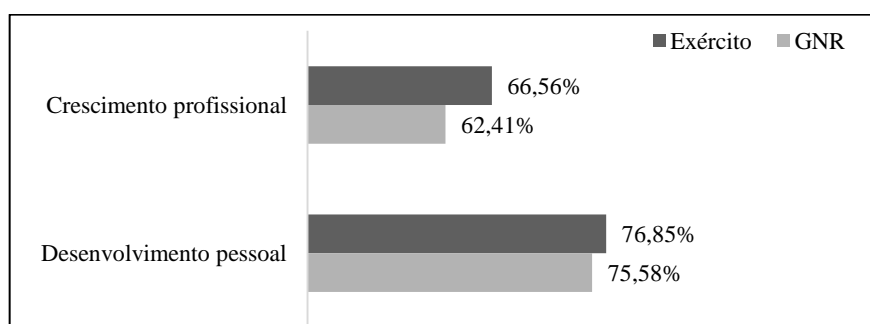


Figura n.º 23 - Crescimento profissional e desenvolvimento pessoal, perspectiva dos militares em formação

5.4.2. Valores motivacionais extrínsecos dos militares do EXE e da GNR

Nas Figura n.º 24 e Figura n.º 25 são apresentados dois componentes desta dimensão, a “vida pessoal” e as “condições de trabalho”, sendo que os dois primeiros itens correspondem ao primeiro componente referido e os restantes ao segundo. A “distância casa-trabalho”, estando aqui implícito a distância à família e ao círculo de amigos, apresenta valores médios percentuais de 64,98% (classes) e 64,05% (formação). Estes valores positivos, embora que baixos, mostram que para os inquiridos, a distância a que o CTOE se situa das suas casa, famílias e círculo de amigos, é positivamente correspondida. Pode-se observar no Apêndice F – Resultados das respostas abertas, duas tabelas que resumem as respostas dos inquiridos às perguntas de resposta aberta: “pensa que deveriam ser atribuídos alguns incentivos extra aos militares das FOEsp?”, na Tabela n.º 2 e “o que pensa que se fosse diferente o levaria a concorrer ao COEsp?”, na Tabela n.º 3, que mostra que a “distância casa-trabalho”, poderia vir a mudar as intenção de ingresso de 11,20% dos

inquiridos. No que diz respeito à disponibilidade horária exigida, o CTOE também corresponde positivamente, com um média de 69,04% para as diferentes classes e 63,40% para os militares em formação.

As “condições de trabalho”, como referido anteriormente, é o segundo componente dos valores extrínsecos e aqui estão presentes os fatores que envolvem o ambiente físico do trabalho, como se apresentam os três últimos itens das mesmas Figura n.º 24 e Figura n.º 25. Relativamente a estes indicadores, a perceção dos militares é positiva face ao CTOE, salientando-se o item do “material, equipamento e armamento” com valores de 88,33% (classes) e 84,94% (formação).

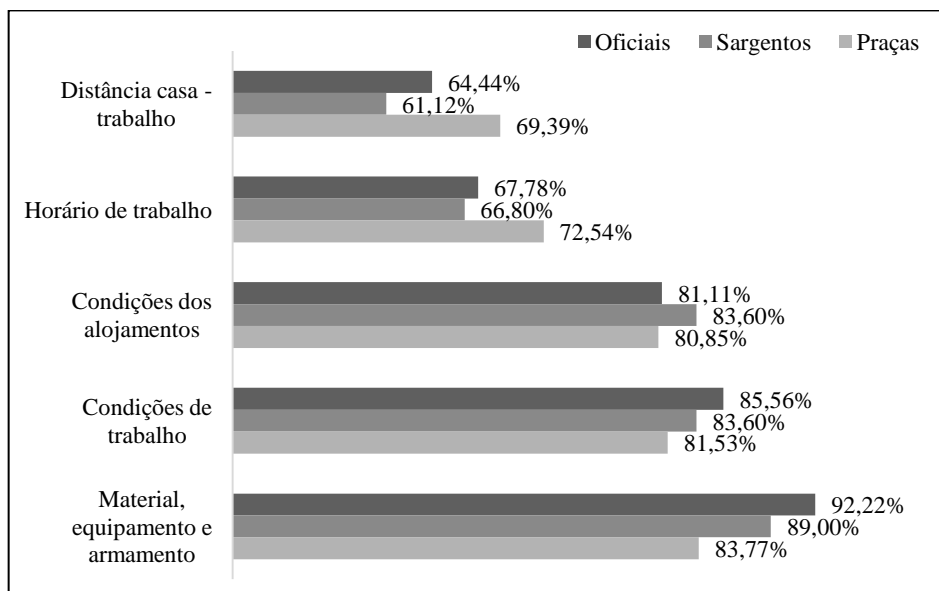


Figura n.º 24 - Vida pessoal e condições de trabalho, perspetiva das diferentes classes

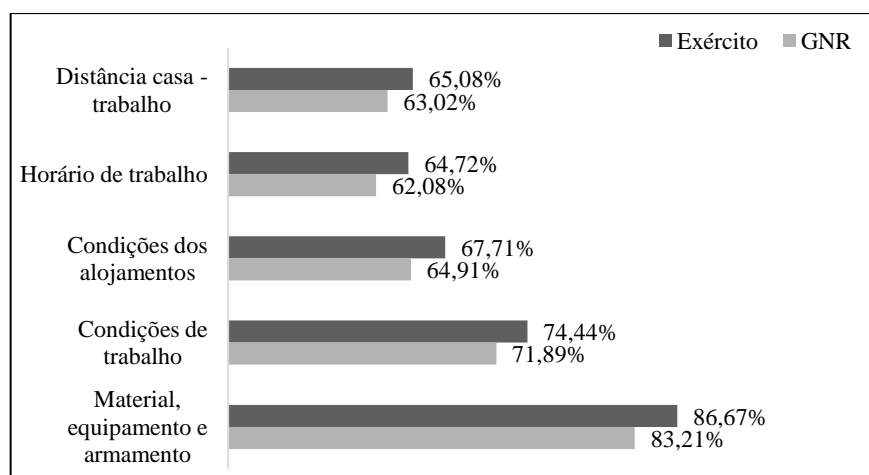


Figura n.º 25 - Vida pessoal e condições de trabalho, perspetiva dos militares em formação

O terceiro componente é o “vencimento”, onde se inserem todas as compensações, desde a remuneração base a benefícios extraordinários e incentivos, com uma média baixa, mas ainda assim positiva, os inquiridos percecionam de forma positiva o contributo das FOEsp neste sentido, com médias de 59,47% (classes) e 59,79% (formação), com especial destaque para a classe de Sargentos (53.76%) que é a que exprime mais desagrado nesse aspeto, como se pode observar nas Figura n.º 26 e Figura n.º 27. Na Tabela n.º 2 é possível observar o desagrado da classe de Sargentos, no que diz respeito aos incentivos remuneratórios.

A “política da organização e supervisão”, apresenta-se como quarto componente desta dimensão, englobando na sua amplitude o estilo de chefia. As Figura n.º 26 e Figura n.º 27, mostram o contributo bastante positivo das FOEsp nesse sentido (81,15% para as classes e 78,35% na perspetiva dos militares em formação). Ainda nas mesmas figuras e com valor percentual igualmente elevado (84,07%), é possível observar o quinto componente, o “estatuto”. Na Figura n.º 32, Apêndice G – *Ranking* de perceções, apresenta-se o prestígio de dez forças, classificadas pelos inquiridos. De notar que as Operações Especiais possuem a média mais alta, com 90,15%, seguidas pelo GIOE (84,29%) e pelos Comandos (80,70%). É ainda de se salientar os valores baixos dos Paraquedistas (62,79%) e dos SOGA (69,62%), bem como o do Exército (68,38%).

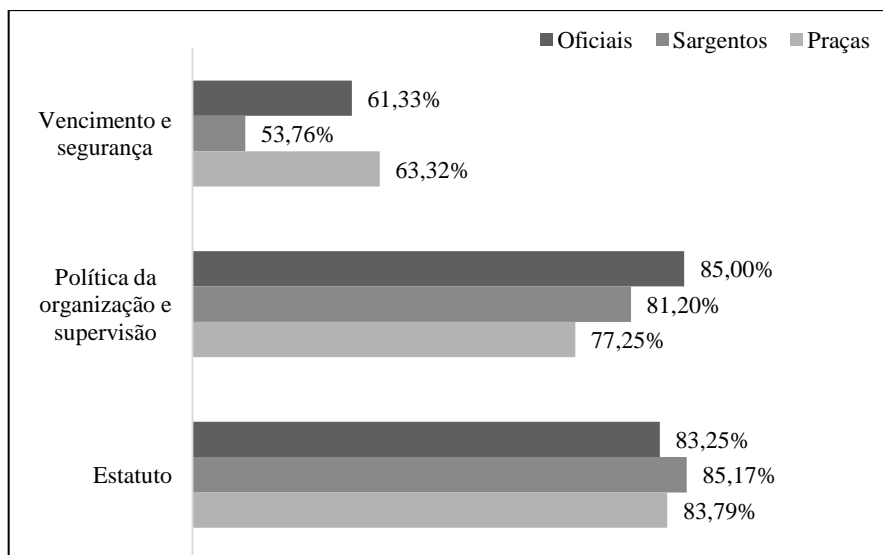


Figura n.º 26 - Vencimento e segurança; política da organização e supervisão; estatuto, perspectiva das diferentes classes

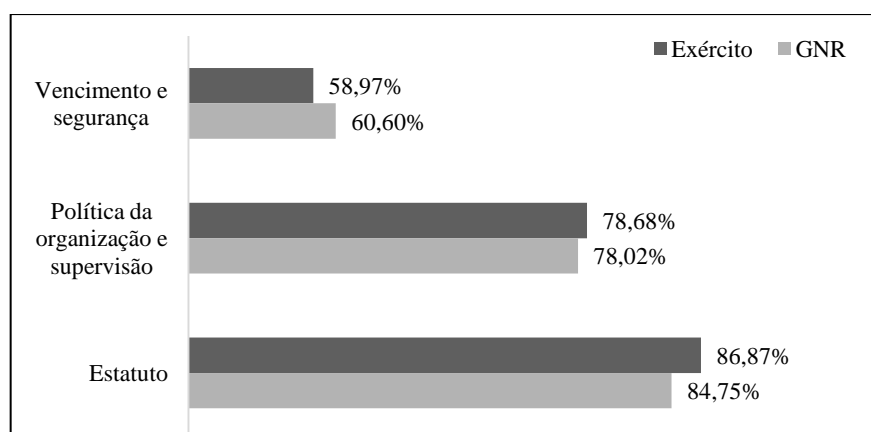


Figura n.º 27 - Vencimento e segurança; política da organização e supervisão; estatuto, perspectiva dos militares em formação

Como sexto e último componente desta dimensão, apresenta-se de seguida as “relações interpessoais”. As Figura n.º 28 e Figura n.º 29 expõem, precisamente, a opinião dos inquiridos em relação a este último componente, apresentando médias bastante elevadas, 89,71%, 91,70% e 91,15%, para relações com superiores, relações com pares e relações com subordinados, por esta ordem, na perspectiva das diferentes classes.

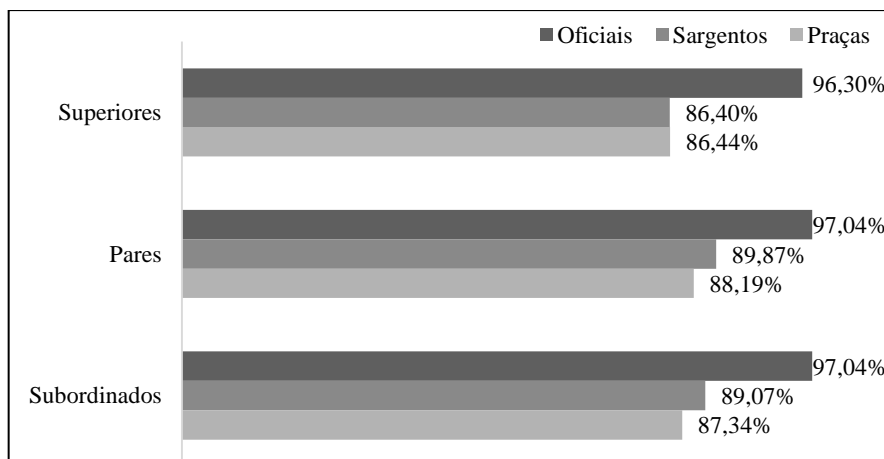


Figura n.º 28 - Relações interpessoais, perspectiva das diferentes classes

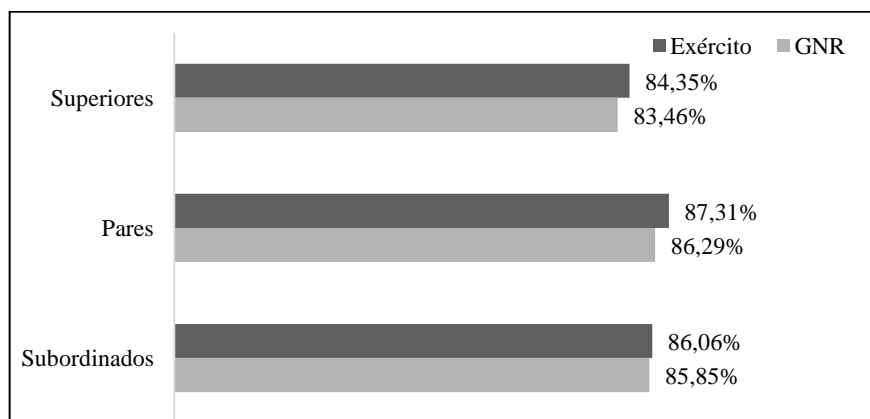


Figura n.º 29 - Relações interpessoais, perspectiva dos militares em formação

5.5. Análise dos resultados obtidos

Tendo em conta que esta investigação teve como base a investigação de Silva (2012), subordinada ao tema: “O Curso de Precursores Aeroterrestres: Fatores Motivacionais para o Voluntariado”, proceder-se-á de seguida à comparação dos principais resultados destas investigações.

No que concerne à informação dos militares do EXE face às tarefas, missões e provas de admissão, Silva (2012) chegou à conclusão de que os militares inquiridos eram conhecedores das provas e estavam bem informados acerca da Companhia de Precursores (CPrec’s) (88%), isto deve-se ao facto da grande maioria dos inquiridos serem

paraquedistas, o que os mantém com uma certa proximidade dos Precursores. Já na presente investigação, o mesmo não se verifica, uma vez que os inquiridos foram escolhidos aleatoriamente, chegando assim à conclusão de que apenas 37,72% dos militares inquiridos são conhecedores das tarefas e missões das FOEsp e 31,59% está a par das provas que se realizam para ingresso no COEsp. Apesar de haver uma grande discrepância no nível de informação dos inquiridos entre os dois estudos, ambos concluíram que as conversas entre camaradas são a principal fonte de informação.

Em ambas as investigações, verificou-se que, em geral, a perceção dos militares, face à satisfação que o CTOE e a CPrec's proporcionam a cada um dos valores motivacionais (intrínsecos e extrínsecos) é positiva, sendo que a CPrec's apresenta uma média de 74,70% de satisfação dos valores motivacionais intrínsecos e 64,40% dos valores motivacionais extrínsecos, enquanto que o CTOE apresenta médias de 79,90% e 77,86%, para valores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, respetivamente. Uma das causas desta satisfação, prende-se com o material e equipamento que ambas as forças conseguem colocar à disposição dos seus formandos.

5.6. Discussão dos resultados obtidos

Começando pelo nível de informação sobre as FOEsp por parte dos militares, verifica-se um défice no conhecimento dos inquiridos. Tal dever-se-á ao facto de as FOEsp, não divulgarem muito do seu trabalho junto de militares das outras Unidades do país. Do pouco conhecimento que os militares têm acerca desta força, a fonte mais importante do mesmo é o convívio entre camaradas, e isso pode ter uma explicação diferente para cada uma das Unidades. Começando pelo RI15, como faz parte do COEsp tirar o curso de paraquedismo, os militares paraquedistas e de operações especiais acabam por trocar conversas sobre as suas especialidades. Já no que toca à AM, há grandes possibilidades de um dos camaradas a frequentar o curso, já ter o COEsp e daí passar a sua experiência. Para o 1BIMec, supõe-se que alguns dos militares possam já ter tentado fazer o COEsp. Por fim, sendo um aspeto transversal a todas as unidades, 71,86% dos inquiridos tem pelo menos um amigo com o COEsp.

No que diz respeito às importâncias atribuídas aos valores motivacionais em geral, estas são similares quer para as diferentes classes da hierarquia militar do exército, quer para os militares em formação do EXE e da GNR, como é possível observar-se nas Figura

n.º 33 e Figura n.º 34, onde estão explanadas as médias da importância dos fatores motivacionais de acordo com as classes da hierarquia militar e dos militares em formação do EXE e da GNR, respetivamente.

Quanto à perceção dos militares face à satisfação dos valores motivacionais por parte das FOEsp, verifica-se que a mesma é em geral positiva como explanado nas Figura n.º 35 e Figura n.º 36, onde se pode observar as perceções das diferentes classes face aos componentes de cada dimensão e as perceções dos militares em formação, respetivamente. Analisando primeiramente os valores motivacionais intrínsecos, em relação à natureza do trabalho as FOEsp são uma escolha válida, pela sua abrangência em termos de tarefas, proporcionando tarefas diversificadas, interessantes e desafiantes que ao mesmo tempo proporcionam um sentimento de aventura aos militares devido ao elevado grau de risco que muitas vezes apresentam.

Este elevado grau de risco, associado à exigência física e psicológica do curso faz com que os militares se sintam autorrealizados uma vez que terminem o COEsp com aproveitamento, o que para muitos se constitui como um objetivo de carreira. Os inquiridos demonstram que as FOEsp correspondem de forma positiva ao reconhecimento que gostam de ter, componente na qual se insere a importância das missões atribuídas às FOEsp, que executadas por equipas com poucos homens, atribui aos mesmo um elevado sentido de autonomia intimamente ligado ao sentido de responsabilidade.

Apesar das FOEsp corresponderam positivamente a todos os componentes desta dimensão, o crescimento profissional é o que os militares se manifestam com menor apreciação. Os militares não consideram que o COEsp seja uma alavanca indispensável para a progressão na carreira. Uma grande quantidade dos inquiridos, na eventual hipótese de escolha entre o COEsp e outros cursos, coloca um curso na GNR ou PSP como primeira hipótese, especialmente na classe de Praças. Por outro lado, a abrangência de conteúdos do COEsp e outras formações e cursos que são proporcionadas pelo CTOE após a conclusão do curso, tornam as FOEsp estimulantes, respeitante ao desenvolvimento pessoal.

Passando aos valores motivacionais extrínsecos e atentando à vida pessoal, apesar do CTOE corresponder positivamente, este apresenta uma média baixa e isso deve-se em especial à distância trabalho-casa, onde se inclui a distância à família e ao círculo de amigos, bem como a carga horária e respetiva disponibilidade exigida. O facto de que depois de fazer o curso, o CTOE é a única unidade onde um militar de OE pode desenvolver as atividades específicas das FOEsp e, com menos importância mas também

referido pelos inquiridos, as condições climatéricas de Lamego, são dois fatores explicativos da menor satisfação das FOEsp face a este componente.

Tal como é referido por Bueno (2002), as condições de trabalho apenas servem para prevenir a insatisfação, de acordo com isto, o CTOE corresponde positivamente, o que já seria expectável, uma vez que as condições de alojamentos e trabalho são quase idênticas em todas as unidades do país. Neste aspeto é possível observar-se que os militares em formação apresentam uma média mais baixa, o que também é perfeitamente compreensível uma vez que os militares em formação inquiridos são Oficiais do Exército e da GNR e as condições disponibilizadas pela AM são superiores à média. Especial destaque aqui ao material, equipamento e armamento que o CTOE corresponde muito satisfatoriamente com uma média de 86,64%⁹.

Respeitante aos vencimentos e segurança, embora as FOEsp cumpram satisfatoriamente com uma média de 59,47% entre as classes e 59,79% para os militares em formação, os inquiridos referem a importância das FOEsp poderem beneficiar de um subsídio de risco entre outros incentivos remuneratórios, como se pode observar no Apêndice F – Resultados das respostas abertas.

O caminho apontado por Herzberg para a motivação é o enriquecimento da tarefa, que descreve como sendo um “deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho” (Hersey e Blanchard, 1986, citado por Bueno, 2002, p. 15), de acordo com isto, a forma como se organizam as FOEsp, atuando em pequenos grupos, atribuindo responsabilidades acrescidas aos seus militares, e até mesmo o estilo de chefia presente nesta força, faz com que esta força provoque um elevado nível de motivação nos militares não só no componente da política da organização, como também no componente das relações interpessoais que combinando o efetivo reduzido e atuação em pequenos grupos, com os valores militares da camaradagem e espírito de corpo, promove assim uma maior proximidade entre os militares.

Por fim, no que diz respeito ao estatuto, o facto de esta ser uma força de elite em Portugal, reconhecida internacionalmente cujo curso, devido à elevada exigência física e psicológica, não se coloca ao alcance de todos os militares, tornando esta uma força de destaque e elevado prestígio e admiração como se pode observar na Figura n.º 32 - Prestígio.

⁹ Média entre as opiniões das classes (88,33%) e dos militares em formação (84,94%).

Capítulo 6

Conclusões e Recomendações

6.1.Introdução

O presente capítulo procura confirmar ou infirmar as hipóteses previamente formuladas, responder às perguntas derivadas e à questão central. Seguindo-se pelas reflexões finais, limitações da investigação e terminando com algumas recomendações, sugestões e investigações futuras.

6.2.Verificação das hipóteses formuladas

Hipótese n.º 1: “A informação divulgada pelo CTOE não é suficiente para dar a conhecer as Forças de Operações Especiais.”

A hipótese confirma-se uma vez que os militares revelaram não conhecer nem as provas de ingresso (31,59%), nem as tarefas e missões (37,72%) das FOEsp. Para além disso a informação que os inquiridos têm acerca das FOEsp advém maioritariamente de conversas com os camaradas (87,74%) sendo que a *internet*, embora com um valor baixo, é a segunda hipótese com maior relevância (59,88%).

Hipótese n.º 2: “O CTOE satisfaz os valores motivacionais das diferentes classes da hierarquia militar do Exército.”¹⁰

H 2.1: Fatores motivacionais intrínsecos

A hipótese confirma-se, pois os seis componentes desta dimensão apresentam valores positivos, sendo o mais baixo o crescimento profissional, considerado pelos sargentos (60,90%), mostrando desta forma que o CTOE corresponde positivamente.

H 2.2: Fatores motivacionais extrínsecos

De igual forma, para os inquiridos, o CTOE corresponde positivamente em todos os componentes desta dimensão.

¹⁰ Vide Apêndice H – Análise descritiva à hipótese n.º 2.

Hipótese n.º 3: “O CTOE satisfaz os valores motivacionais dos militares em formação do Exército e da GNR.”¹¹

H 3.1: Fatores motivacionais intrínsecos

A hipótese confirma-se, pois os seis componentes desta dimensão apresentam valores positivos, sendo o mais baixo o crescimento profissional, considerado pelos militares em formação da GNR (62,41%), mostrando desta forma que o CTOE corresponde positivamente.

H 2.2: Fatores motivacionais extrínsecos

De igual forma, para os inquiridos, o CTOE corresponde positivamente em todos os componentes desta dimensão, com média de 75,27% para os militares do Exército e de 74,08% para a GNR.

6.3.Perguntas derivadas

Questão derivada n.º 1: “Qual o nível de informação dos militares do Exército e da Guarda Nacional Republicana a respeito das Forças de Operações Especiais?”

O nível de informação por parte dos militares do Exército e da GNR em relação às FOEsp é reduzido, uma vez que apenas 31,59% dos inquiridos que não têm o COEsp conhece as provas de ingresso e 37,72% as tarefas e missões das FOEsp.

Questão derivada n.º2: “Qual a perceção dos militares das diferentes classes face à satisfação que o Centro de Tropas de Operações Especiais proporciona a cada um dos valores motivacionais?”

O CTOE satisfaz os valores motivacionais das diferentes classes da hierarquia militar, uma vez que os inquiridos consideram que o CTOE corresponde positivamente à totalidade dos componentes de cada dimensão.

Questão derivada n.º3: “Qual a perceção dos militares em formação do Exército e da GNR face à satisfação que o CTOE proporciona a cada um dos valores motivacionais?”

O CTOE satisfaz os valores motivacionais dos militares em formação, uma vez que os inquiridos consideram que o CTOE corresponde positivamente à totalidade dos componentes de cada dimensão.

¹¹ Vide Apêndice I – Análise descritiva à hipótese n.º 3.

6.4.Pergunta de partida da investigação

Quais os valores motivacionais que levam o militar a voluntariar-se no Curso de Operações Especiais?

Apesar da informação divulgada não ser a suficiente, o CTOE corresponde de uma forma geral às necessidades motivacionais intrínsecas e extrínsecas de um militar do Exército Português. Dos valores motivacionais intrínsecos, por ordem de satisfação destacam-se o reconhecimento (87,24%), responsabilidade (84,30%), autorrealização (81,59%), natureza do trabalho (81,14%) e desenvolvimento pessoal (76,69%). Já no que diz respeito aos valores motivacionais extrínsecos, destacam-se as relações interpessoais (88,21%), estatuto (84,94%), política da organização e supervisão (79,75%) e as condições de trabalho (79,69%).

6.5.Reflexões finais

Esta investigação teve como objetivo identificar e descrever os valores motivacionais que levam os militares do EXE e da GNR a voluntariarem-se para o COEsp e como objetivos específicos classificar o nível de conhecimento dos militares sobre o COEsp, identificar a perceção dos militares das diferentes categorias do EXE e dos militares em formação do EXE e da GNR face à satisfação que o CTOE proporciona a cada um dos valores motivacionais.

De acordo com os objetivos definidos e terminada a investigação, conclui-se que o COEsp é um curso com alguma procura, contrariando a ideia inicial, mas embora tenha candidatos suficientes, através desta investigação foi possível perceber o défice de informação que os militares portugueses têm acerca desta força.

O COEsp é um curso em que a elevada exigência física e psicológica, aliada ao facto de ser um curso bastante completo, tornam-no um curso bastante apelativo, na medida que provoca um elevado sentido de satisfação e autorrealização quando concluído com sucesso. A localização do CTOE e o facto de ser a única unidade no país onde os militares com o COEsp possam exercer e treinar as tarefas específicas de Operações Especiais, é um aspeto com peso num eventual ingresso para o COEsp, pois aqui a distância trabalho-casa assume alguma importância, uma vez que este aspeto abrange a distância à família e ao círculo de amigos.

De uma forma geral os valores motivacionais intrínsecos e extrínsecos são satisfatoriamente correspondidos pelo CTOE, como se observa nas Tabela n.º 4 e Tabela n.º 6, destacando-se nos valores motivacionais intrínsecos a natureza do trabalho, autorrealização, reconhecimento, responsabilidade e desenvolvimento pessoal e, nos valores motivacionais extrínsecos as relações interpessoais, estatuto, cultura organizacional e condições de trabalho, conforme ilustram as Tabela n.º 5 e Tabela n.º 7. Pode ainda ver-se uma síntese dos componentes estudados no Apêndice J – Síntese de resultados.

Este estudo assume particular relevância para o CTOE, na medida em que, foram apurados os valores motivacionais que estão diretamente relacionados com os militares que pretendem fazer ou fazem parte da FOEsp, sendo estes separados em valores motivacionais intrínsecos: a natureza do trabalho, autorrealização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento profissional, desenvolvimento pessoal, pertencentes; e valores motivacionais extrínsecos: vida pessoal, condições de trabalho, vencimentos e segurança, política da organização e supervisão, estatuto e relações interpessoais. Na prática, os recursos humanos do CTOE, através de uma análise mais aprofundada das teorias da motivação e com base no inquérito aqui apresentado, poderá remodelar as políticas da Unidade, em prol da motivação dos seus militares e de futuros voluntários à FOEsp.

6.6.Limitações da investigação

Para a elaboração deste trabalho, surgiram algumas limitações que condicionaram a sua elaboração. Uma das mais importantes prende-se com a falta de formação na área de investigação, bem como no tratamento de dados resultantes quer dos inquéritos quer das entrevistas.

Apesar de as FOEsp serem um assunto com elevado interesse para o autor, a falta de conhecimento acerca desta força foi outra limitação, uma vez que partindo da tipologia das operações que executam à própria organização, é em tudo diferente das restantes Unidades de Infantaria.

Na realização de inquéritos, não foi atingido o número suficiente de respostas requeridas pela amostra calculada no Capítulo 4, uma vez que as Unidades nas quais foram realizados os inquéritos, por consequência da situação económica que o país atravessa atualmente, e consequentemente, o Exército, não têm os efetivos orgânicos estabelecidos

para aquelas Unidades. Desta forma, os resultados apresentados nesta investigação não são representativos do universo total, podemos sim generaliza-los às Unidades inquiridas.

Para além destas, não foram reunidas respostas ao inquérito suficientes por parte de militares já formados da GNR, a fim de, com uma amostra mais completa e abrangente, conseguir dados ainda mais fidedignos, uma vez que o COEsp é aberto tanto a militares do Exército como da GNR.

6.7.Recomendações, sugestões e investigações futuras

Apesar de, através das entrevistas se conseguir perceber que a afluência de candidatos ao Curso de Operações Especiais, tem sido sempre elevada, uma das conclusões a que esta investigação permitiu chegar, foi que a informação que é divulgada sobre as FOEsp, não é suficiente para dar a conhecer esta força aos militares do Exército Português. O CTOE deveria desenvolver mais ações de divulgação pelas Unidades do país, dando a conhecer as tarefas, missões e possibilidades desta força.

Para além disto, o modelo de inquérito utilizado para esta investigação, também poderá ser utilizado pelos Recursos Humanos da Unidade, de forma a perceber o que motiva os seus militares e os militares recém-ingressados nas FOEsp, para que se trabalhe no sentido de potencializar esses valores.

Bibliografia

- Afonso, P. (2009). *Liderança: elementos chave do processo*. Lisboa: Escolar Editora.
- Almeida, D. (2012). *A motivação do aluno no ensino superior: um estudo exploratório*. Universidade Estadual de Londrina, Londrina.
- Almeida, H., Orgambidez-Ramos, A., Monteiro, I. P., & Sousa, F. (2013). *Manual de comportamento organizacional*. Faro: Sílabas & Desafios.
- Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, Vol. 25, 3, 231–292.
- Barbosa, M. (2009). *A Motivação dos candidatos à Força Aérea Portuguesa: Adaptação e validação de um instrumento*. Instituto Superior de Ciências e Tecnologias Empresariais - Instituto Universitário de Lisboa. Retirado: fevereiro, 20, 2015 de https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1868/1/TESE_MARTA BARBOSA.pdf.
- Barracho, L. P. P. (2013). *Motivação e satisfação dos colaboradores: O caso do Grupo Somitel*. Universidade de Coimbra. Retirado: fevereiro, 23, 2015 de <http://hdl.handle.net/10316/24645>.
- Bhaduri, S., & Kumar, H. (2009). Tracing the motivation to innovate: A study of “grassroot” innovators in India. *Max Planck Society: Papers on economics and evolution*, Vol. 0912, 28. Retirado: fevereiro, 20, 2015 de http://www.db-thueringen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-20530/0912_bhaduri_kumar.pdf.
- Bilhim, J. A. de F. (2006). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas (5a ed.)*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bueno, M. (2002). *As teorias de motivação humana e a sua contribuição para a empresa humanizada: Um tributo a Abraham Maslow*. *Revista do Centro de Ensino Superior de*

- Catalão*, 1–25. Retirado: fevereiro, 28, 2015 de http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/009 - As teorias de motiva%E7%E3o humana e sua contribui%E7%E3o para a empresa humanizada.pdf.
- Cameron, J., Banko, K. M., & Pierce, W. D. (2001). Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: The myth continues. *The Behavior Analyst*, Vol. 24, 1, 1–44. Retirado: março, 5, 2015 de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2731358/pdf/behavan00009-0003.pdf>.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Thomson.
- Cidade, M. (2013). *A motivação em época de crise: Uma investigação interpretativista sobre a motivação de profissionais em Portugal durante a crise pós 2008*. Universidade Católica Portuguesa. Retirado: abril, 2, 2015 de <http://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/13412>.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (4a edição). Lisboa: RH Editora.
- Exército Português. (s.d.). *Visão e missão*. Retirado: fevereiro, 20, 2015 de http://www.exercito.pt/sites/CTOE/Paginas/Visao_e_Missao.aspx.
- Exército Português. (2005). *Regulamento de campanha Operações*. Lisboa.
- Exército Português. (2010a). *PDE 3-09-00 Operações não convencionais*. Lisboa.
- Exército Português. (2010b). *PDE 0-18-00 Abreviaturas militares*. Lisboa.
- Exército Português. (2014). *PDE 3-67-00 Operações especiais*. Lisboa.
- Exército Português. (2015). *Relatório de Gestão 2014*. Lisboa.
- Forte, R. J. de M., & Trigo, P. A. de S. (2006). *Motivação: Enquadramento geral, conceito, definições e teorias da motivação*. Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra. Retirado: março, 29, 2015 de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xaaMOd_-QBsj:https://xa.yimg.com/kq/groups/20469685/2128349834/name/UNKNOWN_PARAMETER_VALUE+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt.

- Fortin, M. F. (2009). Fundamentos e etapas do processo de investigação. Loures: Lusodidacta.
- Freixo, M. (2012). Metodologia científica - fundamentos métodos e técnicas. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gouveia, C., & Baptista, M. (2007). Teorias sobre a motivação. Coimbra. Retirado: março, 6, 2015 de http://download.docslide.com.br/uploads/check_up03/232015/5571d5b0d8b42a3f5e8b5137.pdf.
- Graham, S., & Weiner, B. (1996). Theories and principles of motivation. *Handbook of Educational Psychology*, 63–84. Retirado: março, 6, 2015 de http://www.unco.edu/cebs/psychology/kevinpugh/motivation_project/resources/graham_weiner96.pdf.
- Lai, E. R. (2011). Motivation : A literature review. Research Reports. Retirado: março, 4, 2015 de <http://www.datec.org.uk/CHAT/chatmeta1.htm>.
- Lourenço, J. (2014). Caracterização da motivação dos militares da Guarda. Lisboa: Academia Militar.
- Mateus, F. (2013). Motivação no trabalho: Um estudo de caso na gestão administrativa do Hospital Divina Providência. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Retirado: abril, 29, 2015 de http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/4678/DISSERTAÇÃO_FÁTIMA_MATEUS.pdf?sequence=1.
- Nascimento, E. (2012). Comportamento organizacional. Curitiba: IESDE.
- NATO. (2013). Nato Standard AJP-3.5: Allied Joint Doctrine for Special Operations (Edition A). Nato Standardization Agency (NSA).
- Rádio Clube de Lamego. (s.d.). CTOE de Lamego: Muitos jovens sonham com Operações Especiais mas acabam por desistir. Rádio Clube de Lamego: Jornal Online. Retirado: maio, 9, 2015 de <http://www.rclamego.pt/jornalonline/?p=582>.
- Rheinberg, F. (2000). Motivation. Estugarda: Kohlhammer.

- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, 54–67.
- Sá, A. C. (2012). A importância estratégica do desenho da função em contexto de Call Center. Universidade de Coimbra. Retirado: março, 23, 2015 de <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/23322/1/Doutoramento%20Ana%20Cristina%20S%C3%A1.pdf>.
- Sampaio, A. (2004). Comportamento e cultura organizacional. Lisboa: EDIUAL.
- Sampaio, N., Luís, R., & Fazendeiro, H. (2003). Motivação e satisfação profissional dos militares em missões de paz. *Revista de Psicologia Militar*, Vol. 14.
- Sarmiento, M. (2002). Apontamentos de comportamento organizacional. Lisboa: Instituto Superior Técnico.
- Sarmiento, M. (2013). Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Silva, F. (2012). O Curso de Precursores Aeroterrestres: Fatores motivacionais para o voluntariado. Lisboa: Academia Militar.
- Tadin, A., Rodrigues, J., Dalsoquio, P., Guabiraba, Z., & Miranda, I. (2005). O conceito de motivação na teoria das relações humanas. *Maringa Management: Revista de ciências empresariais*, Vol. 2, 1, 40–47. Retirado: março, 23, 2015 de <http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/viewFile/36/19>.
- Teixeira, S. (2005). Gestão das organizações (2a ed.). Lisboa: McGraw-Hill.
- Vieira, C., Vilas Boas, A., Andrade, R., & Oliveira, E. (2011). Motivação na administração pública: Considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. *Revista ADM Gestão Estratégica*, Vol. 4, 1, 1–18. Retirado: março, 25, 2015 de <http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>.

Apêndices

Apêndice A

Tipologia de Operações Especiais

As FOEsp, por desenvolverem operações especiais em todo o espectro do conflito, têm a capacidade para combinar, simultaneamente, todo o tipo de operações: Ação Direta (AD), Reconhecimento Especial (RE), Assistência Militar (AMil) e Ação Indireta (AI). O Quadro n.º 5 identifica a tipologia de operações especiais e as tarefas primárias de cada tipo de operação especial. Para além destes quatro tipos de operações especiais, as FOEsp podem ser empregues em outras tarefas, sempre que adequado (Exército Português, 2014).

Quadro n.º 5 - Tipologia de operações especiais

Fonte: Adaptado de Exército Português (2014, p. 2-1)

<p><u>Ação Direta</u></p> <p><u>Tarefas Primárias</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Golpes de mão e emboscadas; • <i>Sniping</i>; • Guiamento terminal; • Recuperação; • Resgate de reféns; • Operações de destruição de precisão. 	<p><u>Reconhecimento Especial</u></p> <p><u>Tarefas Primárias</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de objetivo; • Avaliação de ameaça; • Reconhecimento pós-ataque; • Reconhecimento ambiental.
<p><u>Assistência Militar</u></p> <p><u>Tarefas Primárias</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Treino; • Aconselhamento; • Mentoria. 	<p><u>Ação Indireta</u></p> <p><u>Tarefas Primárias</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar, equipar, treinar, assessorar, apoiar e, se necessário, dirigir forças de resistência; • Treinar, assessorar, equipar e apoiar FIrreg; • Treinar, equipar e apoiar o estabelecimento de redes de fuga e evasão.

Outras tarefas primárias

Proteção de Altas Entidades em zonas de conflito;
Ligação com fações.

Em tempo de paz as FOEsp podem ser utilizadas como contribuição para melhorar a cooperação mútua, apoiar de operações de paz, providenciar a identificação e avaliação antecipada de uma situação de crise, desenvolvimento de relações militares, entre outras (Exército Português, 2010b).

No que diz respeito a situações de crise elas podem providenciar reconhecimentos e avaliação de área, apoiar as opções de carácter militar, garantir capacidades iniciais de Comando, Controlo, Comunicações e Informações, complementar ou reforçar a atividade política e, se necessário, apoiar na transição da paz para a crise, da crise para o conflito, ou vice-versa (...) em situação de conflito, podem executar todo o espectro de missões próprias das FOEsp para repelir agressões e permitir o fim do conflito. Podem ainda apoiar as atividades pós conflito, na transição para a paz” (Exército Português, 2010b, p. 2-5 e 2-6).

Apêndice B

Entrevistas exploratórias

Objetivos Gerais:

- Investigar quais os fatores que motivam os militares a voluntariarem-se para o Curso de Operações Especiais;
- Investigar quais os fatores que desmotivam os militares a voluntariarem-se para o Curso de Operações Especiais;
- Analisar que aspetos podem ser melhorados no sentido de cativar um maior voluntariado às Forças de Operações Especiais.

Entrevistados (Data, local):

- Cmdt do CTOE; Quartel Sta^a Cruz, Gab Cmdt CTOE, 191430MAR15;
- Comandante da CompForm; Quartel Penude, Gab Cmdt CompForm, 201145MAR15;
- Cmdt GOE A1, Quartel da Cruz Alta, Gab Cmdt GOE A1, 191700MAR15;
- Cmdt GOE D, Quartel Sta^a Cruz, Gab Of Dia, 191540MAR15;
- Cmdt GOE C, Quartel da Cruz Alta, Gab Cmdt GOE C, 201600MAR15;
- Adjunto do Cmdt da FOEsp; Quartel da Cruz Alta, Gab Adj Cmdt FOEsp, 201645MAR15.

Questões:

Grupo I: Importância do militar para o assunto em questão.

1. Breve apresentação da carreira militar, focando a relação com as Operações Especiais.

Grupo II: Questões exploratórias relacionadas diretamente com o objetivo da entrevista.

2. Quais foram as razões que o animaram a ir tirar o curso?
3. Quais as razões que na sua opinião motivam os militares das diferentes categorias a irem ao curso?

4. Quais os motivos que inibem os militares das diferentes categorias em ir tirar o curso?
5. O que seria benéfico fazer-se por forma a atrair mais militares para concorrerem ao curso?

Grupo III: Questões exploratórias por forma a identificar aspetos que poderão ser tidos em conta na conceção de medidas para aumento do voluntariado.

6. Qual a importância das Forças de Operações Especiais para a Brigada de Reação Rápida?
7. Atualmente assiste-se a uma forte diminuição dos efetivos do Exército. Perante este cenário quais são ambições para o futuro das Forças de Operações Especiais?
8. Ao nível de missões, exercícios e cursos internacionais, como tem sido, e como se prevê que seja o empenhamento dos militares das Operações Especiais?
9. Na sua opinião qual a importância do Curso de Operações Especiais para a progressão na carreira?

Apêndice C

Questionário



Questionário sobre as Motivações para o Curso de Operações Especiais

O presente questionário destina-se a compreender o seu interesse nas Forças de Operações Especiais, através de uma análise dos diferentes valores motivacionais que o fazem querer, ou não, concorrer ao Curso de Operações Especiais.

O questionário é anónimo e todos os dados aqui recolhidos serão utilizados para fins estatísticos importantes, no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada subordinado ao tema “O Curso de Operações Especiais: Valores Motivacionais para o Voluntariado”, abrangido pelo Curso de Ciências Militares na especialidade de Infantaria.

Este inquérito não representa qualquer vínculo ou obrigatoriedade de, no futuro, ter ou não de concorrer ao Curso de Operações Especiais.

Seja honesto e responda a todos os campos pedidos.

Se tiver qualquer tipo de dúvida ao longo do inquérito não hesite em perguntar.

Adaptado de: Silva, F (2012). *O Curso de Precursores Aeroterrestres: Fatores Motivacionais para o Voluntariado*. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada. Academia Militar. Lisboa

A. DADOS PESSOAIS:

Preencha com letras MAIÚSCULAS						
1.Posto:		2.Unidade:				
3. Ramo / Curso:						
4. Género:		5.Idade:				
6.Onde vive (Distrito):		7.Estado Civil:				
8.Habilitações literárias:		9.Filhos:	0	1	2	3 ou mais
10.Com quem vive/Agregado familiar:						

Grupo I

Este grupo procura analisar o seu nível de conhecimento sobre as Forças de Operações Especiais, bem como perceber o seu desejo de pertencer ou não a esta força.

B. Tem o Curso de Operações Especiais?

- NÃO → Siga para o Ponto 1.
 SIM → Siga para o Grupo II

1. Tem conhecimento sobre as Forças de Operações Especiais?

Coloque um "X" na opção pretendida	Não	Pouco	Sim
1. Conheço as provas para o Curso;			
2. Conheço as Tarefas/Missões que desempenham;			
3. Tenho amigos com o Curso.			

2. Qual a origem da informação que tem sobre as Forças de Operações Especiais?

Selecione a(s) suas fontes de informação com um "X"	
1. Centro de Recrutamento;	
2. Conversas entre camaradas;	
3. Vídeos na Internet;	
4. Cartazes;	
5. Outros:	

3. Gostava de ter o Curso de Operações Especiais?

Selecione <u>uma</u> das opções com um "X"	
• O Curso não me cativa;	
• Não me importava de tirar o Curso mas não é importante para mim;	
• Gostaria de tirar o Curso mas não é o momento (estou reticente);	
• Estou interessado em concorrer ao Curso.	

Grupo II

Este grupo de questões procura revelar quais os valores motivacionais mais importantes para si, na escolha entre diferentes opções de trabalho.

Indique o seu nível de concordância entre as cinco opções disponíveis, como apresentado no exemplo seguinte:

As minhas férias ideais seriam:

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
No verão					X
Na praia		X			
Em Portugal			X		

- Os diferentes níveis de opinião demonstram que:
 - Prefere gozar as férias no verão, sem qualquer tipo de dúvida.
 - Prefere gozar as férias noutra local que não na praia, mas não se importará de ir à praia.
 - Quanto ao país será indiferente o facto de gozar férias em Portugal ou no estrangeiro.

C. Nas perguntas seguintes indique o seu grau de concordância entre as cinco opções possíveis:

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
No dia-a-dia, no meu trabalho ideal, eu prefiro...					
1. Tarefas diversificadas a tarefas mais idênticas;					
2. Tarefas dinâmicas a tarefas mais paradas;					
3. Tarefas de resolução fácil a tarefas difíceis;					
4. Tarefas que envolvam risco/aventura a tarefas que não coloquem em causa a segurança;					
5. Tarefas que exijam criatividade a tarefas de resolução padronizada;					
6. Uma tarefa de cada vez com tempo para executar a várias tarefas sob pressão;					

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
7. Ser OE é um estado de espírito. Mesmo que saia da organização continuarei sempre a sentir-me OE;					
8. É motivador pertencer a um grupo de excelência de uma organização;					
9. É motivador quando a nossa missão é importante para toda a força;					
10. Gosto de receber elogios quando faço bem o meu trabalho;					
11. Gosto de ostentar os símbolos das qualificações que realizei;					
12. Gosto de ser o responsável por determinada tarefa;					
13. Gosto de aprender coisas novas e tirar novas qualificações;					
14. Gosto de ser eu a gerir o tempo para realizar as tarefas;					
15. Prefiro desempenhar funções que permitam progredir na carreira;					
16. Prefiro realizar tarefas com um grupo pequeno que com um maior;					
17. Prefiro ganhar mais a fazer o que não gosto, que ganhar menos a fazer o que gosto;					
18. Prefiro um curso que ajude a subir de posto que um curso que apenas permite novos conhecimentos;					
19. É importante o convívio e boas relações dentro do grupo de trabalho;					
20. Um grupo mais pequeno é mais favorável a um bom relacionamento entre os seus elementos;					
21. Os interesses pessoais e familiares devem vir depois dos interesses do serviço;					
22. Estou preocupado com o vencimento não chegar para o que tenho de comprar;					
23. Procuro desempenhar funções que me possibilite ganhar mais dinheiro;					
A mim preocupa-me:					
24. As condições dos alojamentos;					
25. As condições de trabalho;					
26. Trabalhar além do horário normal de trabalho;					

27. Ter que trabalhar longe de casa;					
28. Ter que trabalhar longe da família;					
29. Ter que trabalhar longe dos amigos;					

Grupo III

Este último grupo visa perceber quais os aspetos relacionados com a Força de Operações Especiais em particular, que maior importância têm na sua tomada de decisão sobre que futuro dar à sua carreira militar.

D. Indique o grau de prestígio que, na sua opinião, as forças a seguir apresentadas possuem, sendo que:

Nenhum Prestígio	1	2	3	4	5	Enorme Prestígio
------------------	---	---	---	---	---	------------------

No caso de não conhecer alguma das forças apresentadas, selecione **NC** (Não Conheço).

	1	2	3	4	5	NC
1. Exército;						
2. Paraquedistas;						
3. Comandos;						
4. Operações Especiais;						
5. Precursores Aeroterrestres;						
6. SOGA;						
7. Fuzileiros;						
8. DAE (Marinha);						
9. GOE (PSP);						
10. GIOE (antigo COE – GNR);						

E. Indique a sua preferência entre os cursos apresentados à esquerda e o Curso de Operações Especiais, sendo que:

Prefiro Cursos da Esquerda	--	-	=	+	++	Prefiro Curso de OE
----------------------------	----	---	---	---	----	---------------------

	--	-	=	+	++	Curso de OE
1. Curso de Cabos / ESE / AM;						
2. GNR/PSP;						
3. Curso Universitário / Secundário;						
4. Cursos Profissional no Exército: • Socorrismo, Mecânico, Condutor, etc.;						
5. Cursos Profissional no meio Civil: • Informática, Engenharia, Economia, etc.;						
6. Missão Internacional;						
7. Exercício Internacional;						
8. Exercício Nacional;						

F. Nas perguntas seguintes indique o seu grau de concordância entre as cinco opções possíveis:

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
1. O Curso de Operações Especiais é uma boa alavanca para a progressão da carreira;					
2. Na Força de Operações Especiais eu terei mais benefícios financeiros;					

3. Pensa que deveriam ser atribuídos alguns incentivos extra para os militares das Forças de Operações Especiais?

G. Nesta questão NÃO RESPONDA se concorda ou discorda com as afirmações.

Responda entre as cinco opções:

--	Este aspeto faz com que eu NÃO queira MUITO fazer o Curso de OE.
-	Este aspeto faz com que eu NÃO queira fazer o Curso de OE.
0	Este aspeto é indiferente. É igual nas OE como na minha unidade atual.
+	Este aspeto faz com que eu SIM queira fazer o Curso de OE.
++	Este aspeto faz com que eu SIM queira MUITO fazer o Curso de OE.

Exemplo	--	-	0	+	++
Frequentar um Curso Universitário	X				
Curso Exigente Fisicamente			X		
Pertencer a uma força de elite					X

Estas respostas significam que:

1. Porque eu quero frequentar um curso universitário, isso faz com que eu não queira fazer o Curso de OE;
2. O facto de o Curso ser exigente fisicamente não tem qualquer importância na minha tomada de decisão para fazer ou não o Curso de OE;
3. Pertencer a uma força de elite é um fator muito importante que me motiva a fazer o Curso de OE.

	--	-	0	+	++
1. Prefiro treino operacional a trabalho mais administrativo;					
2. No Curso de OE faz-se tiro com várias armas;					
3. Nas OE as tarefas são repartidas tendo em conta as perícias de cada um;					
4. As Forças de OE garantem capacidades únicas, flexíveis e versáteis, na consecução de objetivos quando o emprego de outras forças não for adequado;					
Para mim é importante:	--	-	0	+	+
5. O relacionamento com os superiores;					
6. O relacionamento com os pares;					
7. O relacionamento com os inferiores;					
8. As condições de alojamento;					
9. As condições de trabalho;					
10. O equipamento disponível;					
11. O armamento disponível;					
12. A disponibilidade exigida a nível de horário;					
13. A distância de casa;					
14. O Estilo de chefia;					
15. A Política da Organização;					
16. Sentir que cumpri o meu dever;					
17. Sentir que concretizei um ideal/sonho;					
18. Sentir orgulho pela unidade em que estou colocado;					

19. Sentir-me realizado com o trabalho que faço;					
20. Integrar uma Missão Internacional;					
Ao longo do dia gosto de realizar tarefas:	- -	-	0	+	+
21. Rotineiras;					
22. Interessantes;					
23. Desafiantes;					
24. Dinâmicas;					
O Curso de OE:	- -	-	0	+	+
25. Aborda diferentes áreas: montanhismo, sapadores, etc.;					
26. É exigente fisicamente;					
27. É exigente psicologicamente;					
28. É completo e aprende-se muito;					

As Forças de Operações Especiais:	- -	-	0	+	++
29. Treinam para manter um nível operacional elevado;					
30. Treinam para manter uma elevada capacidade física;					
31. Podem frequentar outros cursos: sniper, socorrismo avançado, etc.					
32. São uma força de elite de Portugal;					
33. São reconhecidos pelo que fazem;					
34. Atuam em pequenos grupos para cumprir as missões;					
35. Realizam exercícios com forças internacionais;					
36. Realizam exercícios com forças nacionais;					
37. Por vezes realizam atividades de risco;					
38. Utilizam diverso material e equipamento, no seu dia-a-dia e nos treinos;					
Outros aspetos:					

39. O que pensa que se fosse diferente o levaria a concorrer ao Curso de Operações Especiais?

Obrigado pela sua colaboração!

Apêndice D

Constituição do inquérito

Quadro n.º 6 - Mapa resumo do questionário

Fonte: Adaptado de Silva (2012)

Dimensões		Componentes	Indicadores	Itens
Variáveis dependentes	Fatores Motivacionais Intrínsecos	A Natureza do trabalho	Rotina/monotonia vs variedade do trabalho	C1; G21;G25, G35;G36
			Tarefas interessantes/ dinâmicas vs aborrecidas	C2; G1;G22; G24
			Facilidade vs desafio/exigência	C3; C6; G23; G26; G27; G29; G30
			Sentimento de risco/aventura	C4; G37
			Tarefas criativas ou padronizadas	C5;
		B Autorrealização	Sentimento de satisfação/realização no trabalho	C17; G3; G18; G19
			Sentido do dever	G16
			Sonho/ideal/objetivo	C7; G17
		C Reconhecimento	Admiração; <i>feedback</i>	C8; G32
			Importância da missão/do seu trabalho	C9; G4; G33
		D Responsabilidade	Importância da missão/do seu trabalho	C9; G4
			Responsabilidade/autonomia/liberdade	C12; C14 G3; G34
		E Crescimento profissional	Progressão na carreira	C15; C18; E1; E2; E3; E4, E5; F1;
F Desenvolvimento pessoal	Formações/cursos; aquisição de aptidões/competências	C13; C18; E6; E7; E8; G25; G28; G29; G31		
	G	Formações/cursos; aquisição de	C21; C27;	

Dimensões		Componentes	Indicadores	Itens
		Vida pessoal	aptidões/competências	C28; C29; G13
			Horário de trabalho/disponibilidade	C26; G12
		H Condições de trabalho	Local de trabalho	C24; G8
			Horário de trabalho/disponibilidade	C25, G9
			Condições alojamento	G2; G10; G11; G38
		I Vencimentos e segurança	Condições trabalho	C17; C22; C23; F2; F3;
			Material/equipamento/armamento	F3
		J Política da organização e supervisão	Remuneração; benefícios/incentivos	G3; G14, G15;
		K Estatuto	Contrato de trabalho	C10; C11; D (1-10); G33;
		L Relações interpessoais	Estilo de chefia; estilo e gestão	C19; C20; G5;
			Relacionamento com pares	C19; C20; G6
			Símbolos de estatuto	C19; C20; G7
		Variáveis independente	Categoria	Praças; Sargentos; Oficiais
Ramo/curso	EXE – Inf; Cav; Art; Tm; EngMil; Armas; Engenharias; SMat; AdMil; Medicina; Med. Dentária GNR – Inf; Cav; Armas; AdMil; SMat; Tm		A3	
Unidade	1ºBIMec; RI15; CTOE; AM		A2	
Residência	0-50-100-200-300+		A6	
Idade	[18; 54]		A5	
Situação Social	Estado civil; com quem vive; filhos		A7; A9; A10	
Habilitações literárias	9º; 11º; 12º; curso tecnológico; bacharelato; licenciatura; pós-graduação; mestrado; doutoramento; curso de especialização tecnológica		A8	
Género	Masculino, Feminino		A4	
	Nível de informação das FOEsp e impacto na opinião.			B

Apêndice E

Curso de Operações Especiais

Quadro n.º 7 - Condições de admissão, gerais e especiais, ao COEsp

	Condições Gerais	Condições Especiais	
Oficiais	1. Ter nacionalidade portuguesa;	1. Idade igual ou inferior a 27 anos;	3. Satisfazer os padrões exigidos nas Provas de Classificação e Seleção;
	2. Ter, no mínimo, 18 anos de idade;	2. Habilitações literárias mínimas: licenciatura ou mestrado;	
Sargentos	3. Ter aptidão psicofísica adequada;	1. Idade igual ou inferior a 24 anos;	
	4. Não estar inibido ou interditado do exercício de funções públicas;	2. Habilitações literárias mínimas: frequência de ensino superior (*);	4. Altura mínima de: 1,60m para o sexo masculino; 1,56m para o sexo feminino.
Praças	5. Não ter sido condenado criminalmente em pena de prisão efetiva;	1. Idade igual ou inferior a 24 anos;	
	6. Possuir habilitações literárias adequadas.	2. Habilitações literárias mínimas: 9.º ano de escolaridade;	

(*) Entende-se por frequência de ensino superior, a matrícula realizada em qualquer estabelecimento de ensino superior, no presente ano ou em anos transatos.

O Curso de Operações Especiais para Oficiais e Sargentos, em regime de contrato, é realizado no CTOE e tem a duração de 15 semanas.

Este curso destina-se a habilitar os militares com os conhecimentos e competências necessários para:

- aos Oficiais, comandar Task Units de FOEsp na execução de operações especiais e ministrar formação no âmbito das OE;
- aos Sargentos, comandar equipas, operar como sargentos especialista de OE das Task Units na execução de operações especiais e ministrar formação no âmbito das OE a militares em regime de voluntariado e contrato.

Para Praças, em regime de voluntariado e contrato, o COEsp é realizado no CTOE e tem a duração de 13 semanas. Destina-se a formar militares para exercer funções de Cabo especialista de OE de um Task Unit e de Cabo especialista auxiliar de Formação.

Curiosidades

Lema:

Que os muitos por ser poucos nam temamos

Hino:

Temperado em veredas estreitas
Em invernias e calores estivais
Nasceu o espírito humano e brioso
Das Operações Especiais.

De leopardo ao peito
Com orgulho ostentamos
A divisa: Que os muitos...
...Por ser poucos não temamos.

Olhai ó gente de Portugal
Aqui vão as Operações Especiais
Somos os Rangers de Lamego
A quem com carinho chamais.

Por ar, por terra e por mar
O Ranger vai triunfar
Com brio e esplendor
A missão vai executar.

Vontade e valor sobejam,
Ninguém é mais valente!
Nesta terra que amamos
Pr'a frente bravos... pr'a frente.

Mandamentos do Militar de Operações Especiais:

1. O militar das Operações Especiais é autodisciplinado e de pronta obediência.
2. O militar das Operações Especiais resiste à fome, à sede, ao cansaço e à incomodidade.
3. O militar das Operações Especiais está sempre pronto porque a sua razão o impõe e a sua preparação o permite.
4. O militar das Operações Especiais pondera conscientemente todas as suas decisões não voltando nunca a cara ao perigo.
5. O militar das Operações Especiais tem confiança nos chefes, respeita-os e faz-se amar pelos subordinados.
6. O militar das Operações Especiais é generoso na vitória e paciente na adversidade.
7. O militar das Operações Especiais regula o seu procedimento segundo os ditames da honra e do dever.
8. O militar das Operações Especiais orgulha-se da dignidade da sua missão devotando-se a ela com entusiasmo e abnegação.
9. O militar das Operações Especiais é leal e tem no patriotismo a mais nobre das suas virtudes.
10. O militar das Operações Especiais supera-se constantemente pela sua firme vontade e pelo seu indómito valor.

Apêndice F

Resultados das respostas abertas

Tabela n.º 2 - Resumo das respostas à pergunta: pensa que deveriam ser atribuídos alguns incentivos extra para os militares das FOEsp?

	Of	Sarg	Praças
Não	60	8	36
Forças de segurança não são consideradas profissões de risco	1	-	-
Apesar de ser uma especialização, é o seu serviço	-	-	3
Já são os mais favorecidos	-	1	4
Quem faz o curso é por motivos intrínsecos, não necessita de mais incentivos	3	3	-
Sim	82	5	39
Subsídio de deslocamento	-	1	2
Subsídio só para quem está em missão	1	2	3
Seguros de saúde e vida	-	1	2
Incentivos remuneratórios	2	6	5
Quadros permanentes para praças	7	5	10
Mais vagas	2	-	-
Mais verbas para material e treino operacional	2	2	1
Ajuda para material de curso	-	-	3
Maior reconhecimento da força	1	3	3
Mais missões	5	5	5
Subsídio por ser força elite (desgaste; prontidão; exigência; disponibilidade)	6	8	8
Melhores condições na unidade (alojamento; alimentação; higiene)	3	1	2
Mais férias	-	-	2
Reforma antecipada	-	1	-
Indiferente	3	-	8
Não respondeu	10	8	18

Tabela n.º 3 - Resumo das respostas à pergunta: o que pensa que se fosse diferente o levaria a concorrer ao COEsp?

	Of	Sarg	Praças
Não respondeu	88	2	30
Incentivos (monetários; subsídio risco; saúde; mais missões)	7	3	6
Nada, gostaria de concorrer	12	-	6
Nada, o curso não me cativa	5	1	1
Quadros orgânicos para praças	-	-	10
Localização da unidade	6	3	8
Colocação após o curso (mais unidades pelo país)	5	-	1
Proximidade a casa (família; amigos)	11	4	7
Outras ambições	10	-	-
Poder tirar mais especialidades (curso mergulho; sniper)	3	-	2
Se fosse de infantaria	14	-	1
Se fossem equipados como o EXE Americano	-	-	1
Se o curso fosse menos exigente física e psicologicamente (mais preparação física; frio)	13	1	13
Se fosse mais novo	2	1	-
Menor duração do curso	4	1	2
Se admitissem camaradas femininas	7	-	1
Maior divulgação (mais reconhecimento; menos anonimato)	11	1	3
Emprego real (ingressar num GOE; saída real no civil)	1	-	1
Vai quem tem motivação intrínseca (desafio; orgulho)	7	5	6
Maior direcionamento para a GNR	1	-	-
Diferente tipologia de missões	2	-	-
Nada	39	6	27

Apêndice G

Ranking de percepções

A Figura n.º 30 e Figura n.º 31 ilustram as respostas dos inquiridos ao ponto E do grupo II do questionário: “se pudesse escolher entre o COEsp e as seguintes opções, qual escolhia?”.

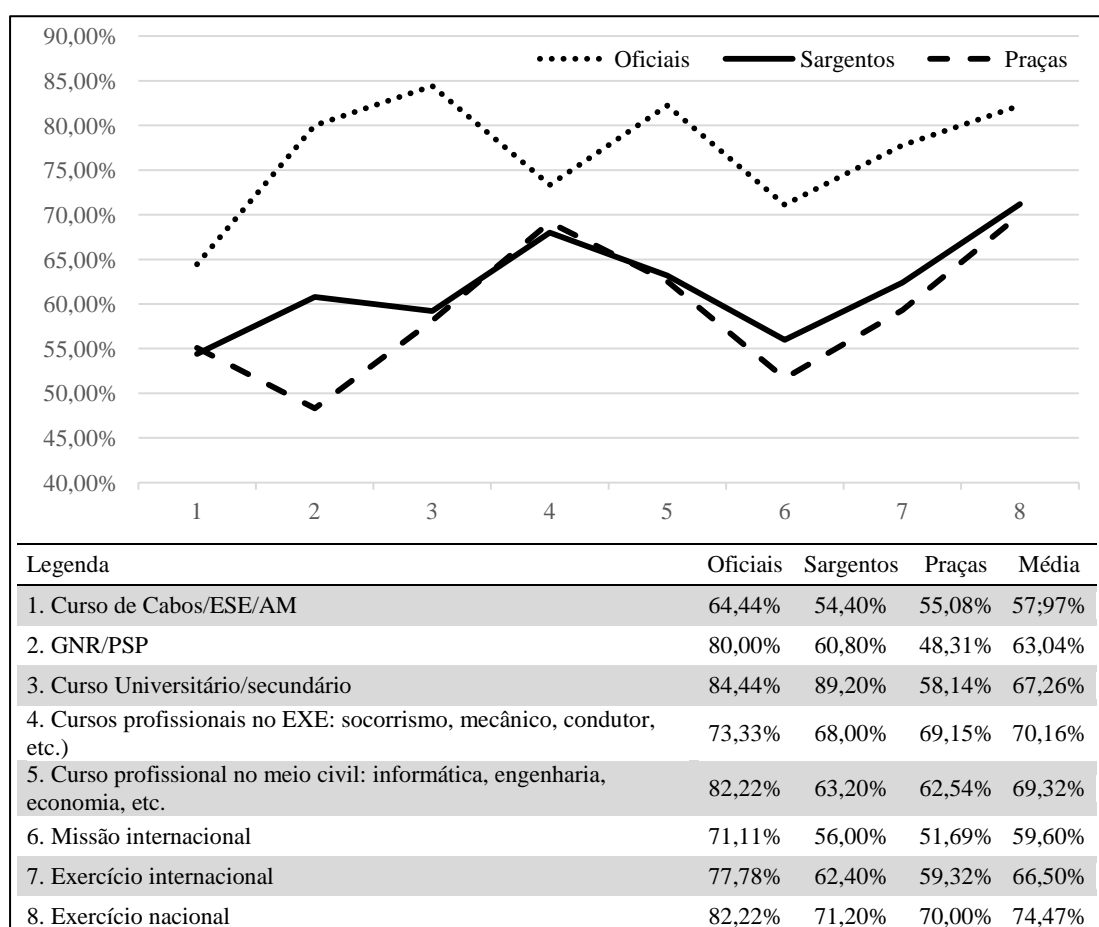


Figura n.º 30 - Crescimento profissional e desenvolvimento pessoal (classes)

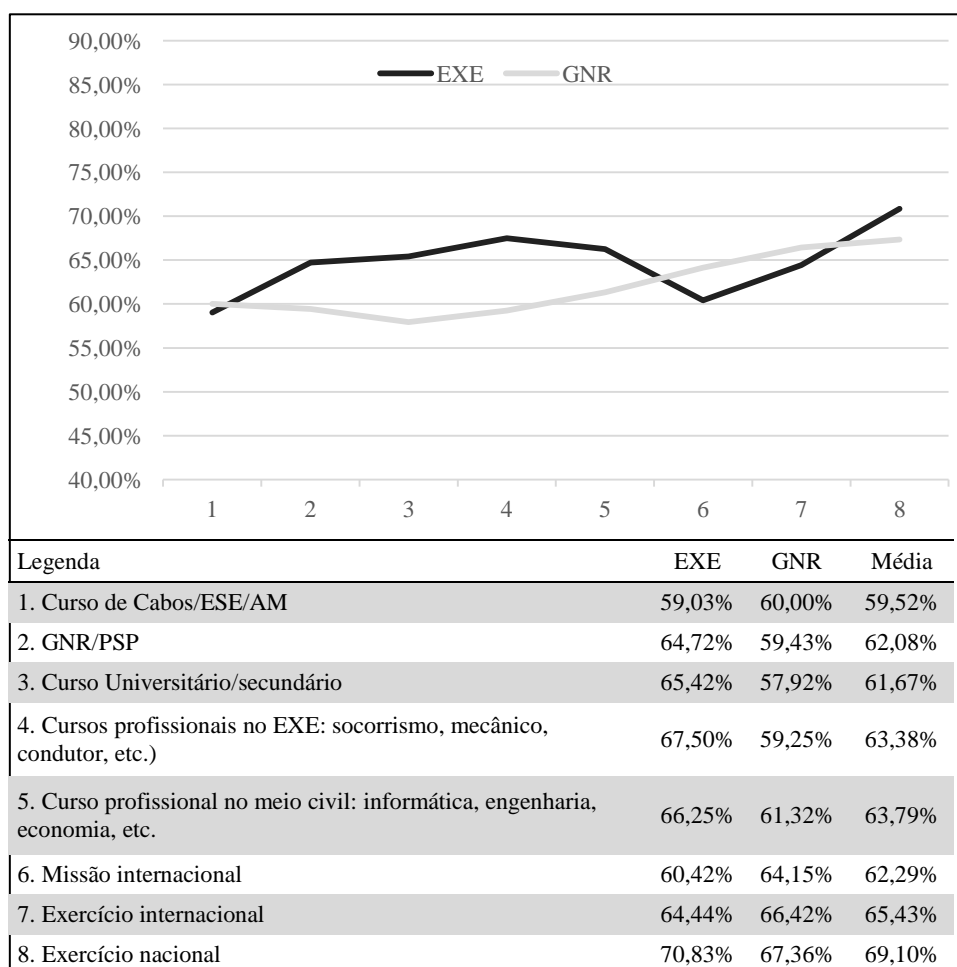


Figura n.º 31 - Crescimento profissional e desenvolvimento pessoal (formação)

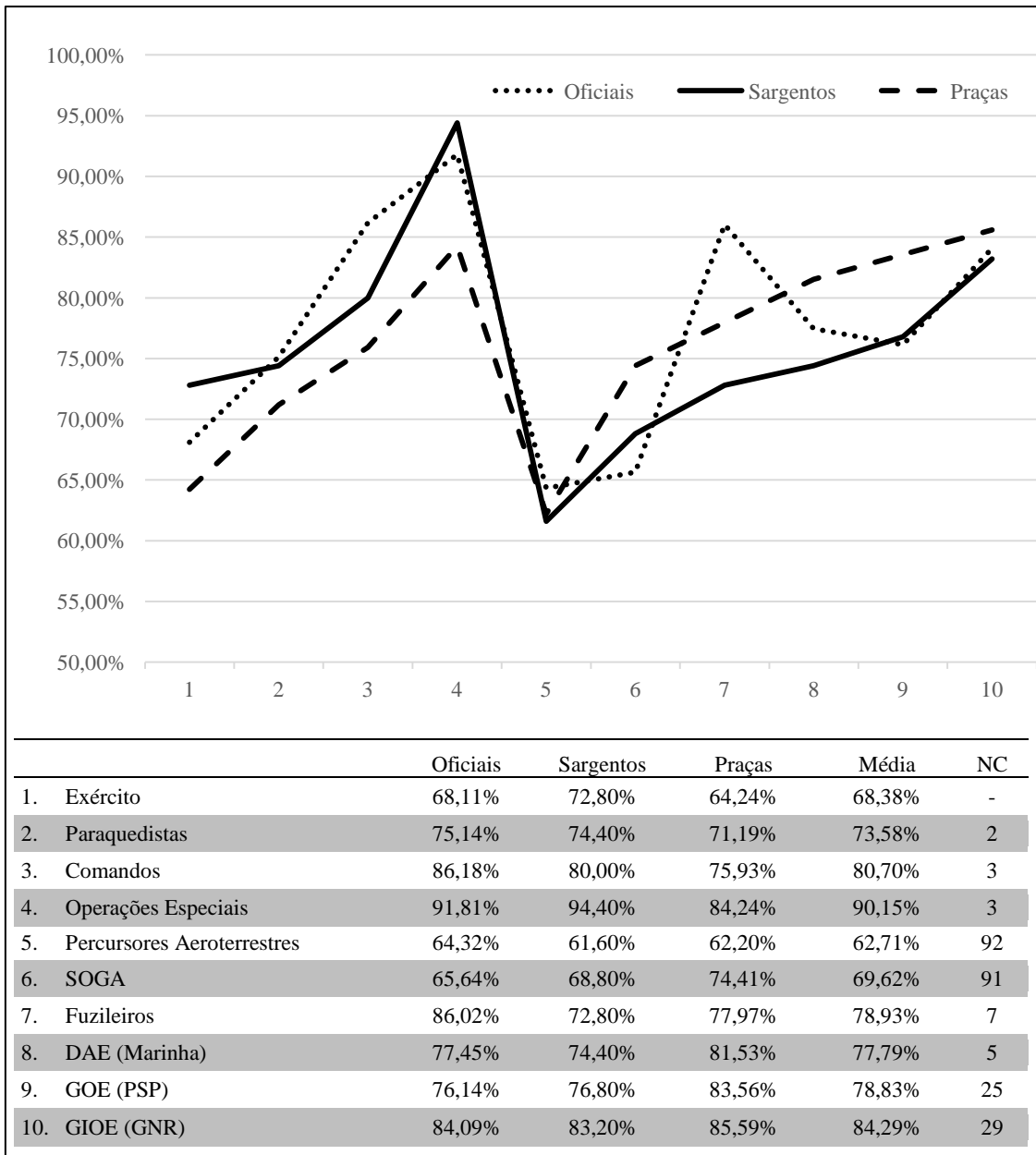


Figura n.º 32 - Prestígio

Apêndice H

Análise descritiva à hipótese n.º 2

A Tabela n.º 4 expõe a distribuição dos resultados das dimensões fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, segundo as classes da hierarquia militar, quanto à média, amostra, desvio-padrão, mínimo, máximo, coeficiente de achatamento, variância e assimetria.

Tabela n.º 4 - Estatística descritiva dos fatores intrínsecos e extrínsecos segundo as classes

Dimensões	Classes	Xm	n	S	Min	Máx	g	S ²	Ca
Fatores Motivacionais Intrínsecos	Oficiais	3,98	9	0,33	3,63	4,48	-1,95	0,11	0,38
	Sargentos	3,79	25	0,27	3,19	4,23	-0,10	0,08	-0,47
	Praças	3,75	118	0,53	1,88	4,77	1,15	0,28	-1,00
Fatores Motivacionais Extrínsecos	Oficiais	3,99	9	0,29	3,61	4,37	-1,90	0,08	0,12
	Sargentos	3,82	25	0,35	2,97	4,53	0,06	0,12	-0,16
	Praças	3,87	118	0,43	1,97	4,80	3,75	0,19	-1,22

Legenda: Xm – média; n – número de indivíduos da amostra; S – desvio padrão; Min – mínimo; Máx – máximo; g – coeficiente de achatamento (Kurtosis); S² – variância amostral; Ca – coeficiente de assimetria (Skewness)

A Tabela n.º 5 expõe a distribuição dos resultados dos diferentes componentes das dimensões fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, segundo as classes da hierarquia militar, quanto à média, amostra, desvio-padrão, mínimo, máximo, coeficiente de achatamento, variância e assimetria.

Tabela n.º 5 - Média da importância dos fatores motivacionais de acordo com as classes

Componentes	Categorias	Xm	n	S	Min	Máx	g	S ²	Ca
Valores Motivacionais Intrínsecos									
Natureza do trabalho	Oficiais	4,27	9	0,33	3,92	4,75	-1,70	0,11	0,50
	Sargentos	4,08	25	0,38	3,23	4,69	-0,43	0,15	-0,43
	Praças	3,98	118	0,50	2,38	4,85	0,66	0,25	-0,81
Autorrealização	Oficiais	4,28	9	0,43	3,58	4,92	-0,80	0,19	0,04
	Sargentos	4,24	25	0,45	3,08	4,75	0,45	0,20	-0,95
	Praças	3,93	118	0,82	1,00	5,00	1,42	0,68	-1,32
Reconhecimento	Oficiais	4,38	9	0,47	3,83	5,00	-1,40	0,22	0,01
	Sargentos	4,48	25	0,47	3,17	5,00	1,30	0,22	-1,05
	Praças	4,20	118	0,78	1,00	5,00	2,62	0,60	-1,51
Responsabilidade	Oficiais	4,30	9	0,50	3,71	5,00	-1,35	0,25	0,39
	Sargentos	4,30	25	0,43	3,46	5,00	-0,53	0,19	-0,02
	Praças	4,03	118	0,67	1,00	5,00	3,06	0,45	-1,27
Crescimento profissional	Oficiais	3,67	9	0,76	2,13	4,63	0,96	0,58	-0,91
	Sargentos	3,05	25	0,58	1,75	4,00	-0,09	0,34	-0,70
	Praças	3,16	118	0,77	1,50	4,75	-0,75	0,60	-0,26
Desenvolvimento pessoal	Oficiais	4,04	9	0,55	2,89	4,67	1,27	0,31	-1,16
	Sargentos	3,85	25	0,54	2,89	4,89	-0,58	0,29	-0,04
	Praças	3,69	118	0,75	1,00	5,00	0,51	0,56	-0,71
Valores Motivacionais Extrínsecos									
Vida pessoal	Oficiais	3,31	9	0,52	2,45	4,15	-0,37	0,27	0,02
	Sargentos	3,20	25	0,73	2,15	4,90	-0,07	0,53	0,51
	Praças	3,55	118	0,75	1,70	7,90	8,65	0,56	1,53
Condições de trabalho	Oficiais	4,31	9	0,60	3,17	5,00	0,30	0,36	-0,88
	Sargentos	4,27	25	0,64	3,08	5,00	-0,61	0,42	-0,81
	Praças	4,10	118	0,63	2,17	5,00	0,45	0,40	-0,73
Vencimentos e segurança	Oficiais	3,07	9	0,82	1,80	4,40	-0,15	0,68	0,40
	Sargentos	2,69	25	0,74	1,40	4,00	-1,19	0,55	0,05
	Praças	3,17	118	0,61	1,00	4,60	0,70	0,37	-0,27
Política da organização e supervisão	Oficiais	4,25	9	0,52	3,50	5,00	-0,69	0,27	0,33
	Sargentos	4,06	25	0,51	3,00	5,00	-0,21	0,26	0,06
	Praças	3,86	118	0,66	2,00	5,00	0,11	0,44	-0,56
Estatuto	Oficiais	4,16	9	0,32	3,54	4,62	1,06	0,10	-0,51
	Sargentos	4,26	25	0,60	2,85	5,31	0,89	0,37	-0,74
	Praças	4,19	118	0,52	2,46	5,38	0,87	0,27	-0,73
Relações interpessoais	Oficiais	4,84	9	0,33	4,00	5,00	6,24	0,11	-2,47
	Sargentos	4,42	25	0,49	3,00	5,00	1,24	0,24	-0,85
	Praças	4,37	118	0,59	1,67	5,00	2,58	0,35	-1,28

Legenda: Xm – média; n – número de indivíduos da amostra; S – desvio padrão; Min – mínimo; Máx – máximo; g – coeficiente de achatamento (Kurtosis); S² – variância amostral; Ca – coeficiente de assimetria (Skewness)

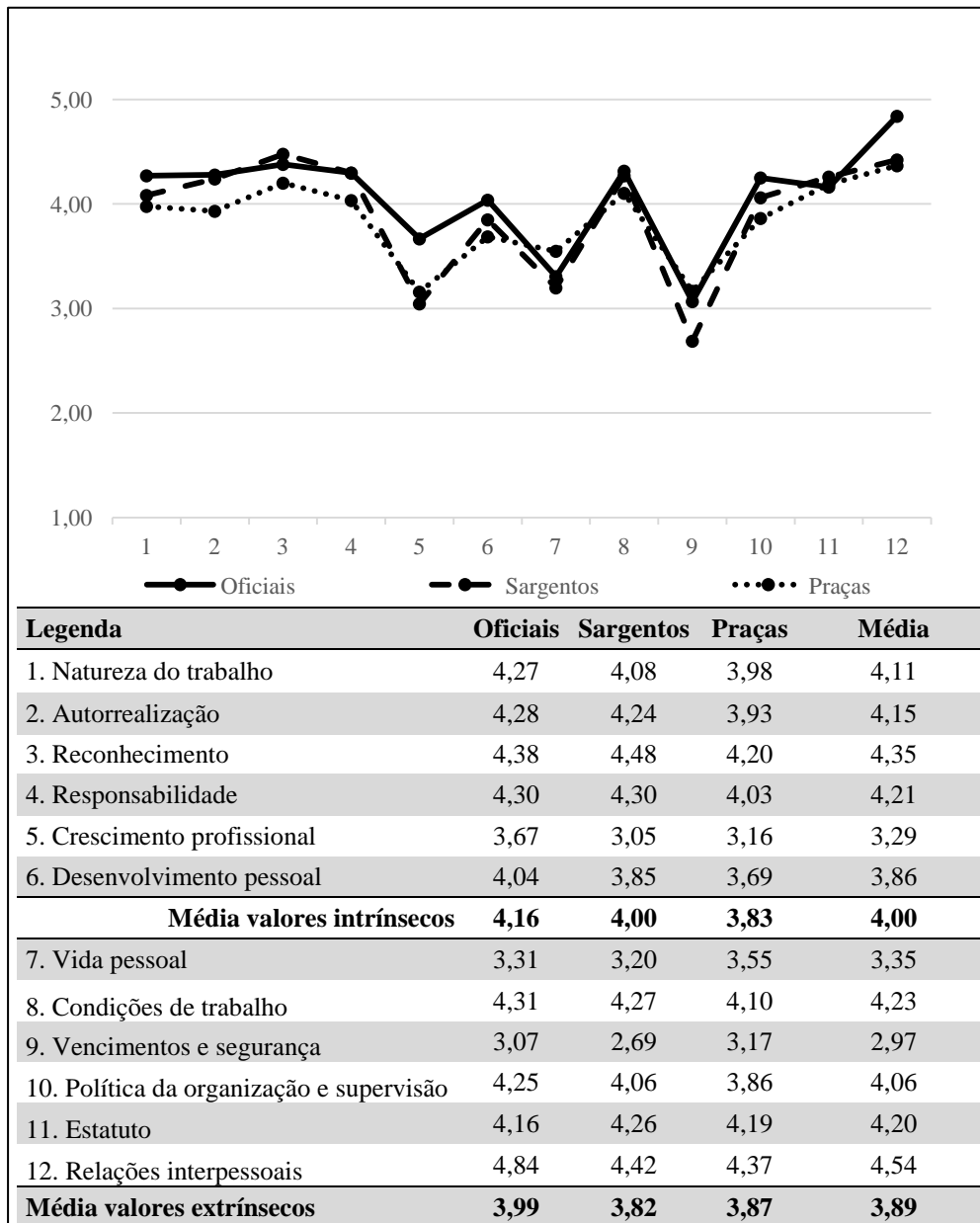


Figura n.º 33 - Média da importância dos fatores motivacionais de acordo com as classes da hierarquia militar

Apêndice I

Análise descritiva à hipótese n.º 3

A Tabela n.º 6 expõe a distribuição dos resultados das dimensões fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, segundo os diferentes ramos dos militares em formação, quanto à média, amostra, desvio-padrão, mínimo, máximo, coeficiente de achatamento, variância e assimetria.

Tabela n.º 6 - Estatística descritiva dos fatores intrínsecos e extrínsecos de acordo com os militares em formação

Dimensão	Ramo	Xm	n	S	Min	Max	g	S ²	Ca
Fatores Motivacionais Intrínsecos	EXE	3,80	144	0,33	2,98	4,54	-0,58	0,11	-0,14
	GNR	3,69	106	0,30	3,06	4,48	-0,25	0,09	-0,06
Fatores Motivacionais Extrínsecos	EXE	3,76	144	0,27	2,99	4,61	0,87	0,07	0,04
	GNR	3,70	106	0,28	2,91	4,34	-0,22	0,08	-0,03

Legenda: Xm – média; n – número de indivíduos da amostra; S – desvio padrão; Min – mínimo; Máx – máximo; g – coeficiente de achatamento (Kurtosis); S² – variância amostral; Ca – coeficiente de assimetria (Skewness)

A Tabela n.º 7 expõe a distribuição dos resultados dos diferentes componentes das dimensões fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, segundo os diferentes ramos dos militares em formação, quanto à média, amostra, desvio-padrão, mínimo, máximo, coeficiente de achatamento, variância e assimetria.

Tabela n.º 7 - Média da importância dos fatores motivacionais de acordo com os militares em formação

Componentes	Ramo	Xm	n	S	Min	Máx	g	S ²	Ca
Valores Motivacionais Intrínsecos									
Natureza do trabalho	EXE	4,02	144	0,40	2,75	4,81	0,41	0,16	-0,52
	GNR	3,98	106	0,37	2,89	4,65	-0,08	0,14	-0,35
Autorrealização	EXE	4,05	144	0,51	2,08	4,92	2,00	0,26	-1,04
	GNR	3,97	106	0,50	2,58	4,83	-0,48	0,25	-0,33
Reconhecimento	EXE	4,44	144	0,48	3,00	5,00	0,58	0,23	-0,99
	GNR	4,30	106	0,49	3,00	5,00	-0,04	0,24	-0,64
Responsabilidade	EXE	4,27	144	0,41	2,88	5,00	0,80	0,17	-0,76
	GNR	4,17	106	0,39	3,13	5,00	0,07	0,15	-0,32
Crescimento profissional	EXE	3,33	144	0,69	1,75	4,63	-0,78	0,47	-0,23
	GNR	3,12	106	0,64	1,75	4,75	-0,31	0,42	0,27
Desenvolvimento pessoal	EXE	3,84	144	0,50	2,56	5,00	-0,18	0,25	-0,37
	GNR	3,78	106	0,51	2,44	4,89	-0,15	0,26	-0,49
Valores Motivacionais Extrínsecos									
Vida pessoal	EXE	3,25	144	0,61	1,30	4,55	0,32	0,37	-0,25
	GNR	3,13	106	0,58	1,20	4,50	0,52	0,34	-0,38
Condições de trabalho	EXE	3,81	144	0,52	2,08	5,00	0,71	0,27	0,31
	GNR	3,67	106	0,52	2,08	4,83	0,31	0,28	-0,25
Vencimentos e segurança	EXE	2,95	144	0,54	1,80	4,60	0,28	0,29	0,03
	GNR	3,03	106	0,52	1,20	4,40	1,06	0,27	0,16
Política da organização e supervisão	EXE	3,93	144	0,46	2,75	5,00	-0,01	0,21	-0,61
	GNR	3,90	106	0,43	3,00	4,75	-0,53	0,19	-0,10
Estatuto	EXE	4,34	144	0,42	2,85	5,23	0,90	0,17	-0,22
	GNR	4,24	106	0,44	2,46	5,15	2,00	0,20	0,13
Relações interpessoais	EXE	4,30	144	0,46	3,00	5,00	0,24	0,21	-0,70
	GNR	4,26	106	0,45	3,22	5,00	-0,83	0,21	-0,85

Legenda: Xm – média; n – número de indivíduos da amostra; S – desvio padrão; Min – mínimo; Máx – máximo; g – coeficiente de achatamento (Kurtosis); S² – variância amostral; Ca – coeficiente de assimetria (Skewness)

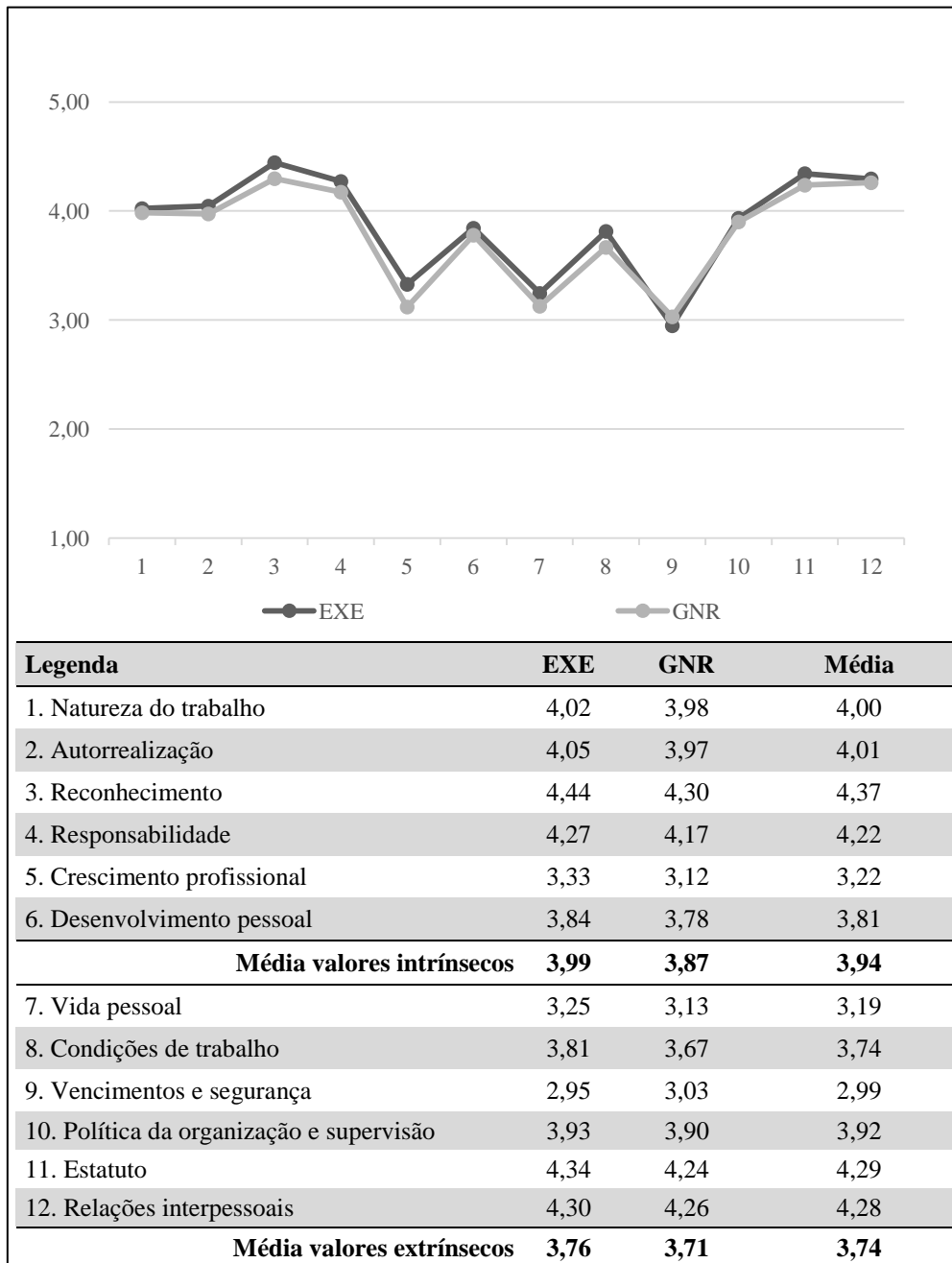


Figura n.º 34 - Média da importância dos fatores motivacionais de acordo com os militares em formação

Apêndice J

Síntese de resultados

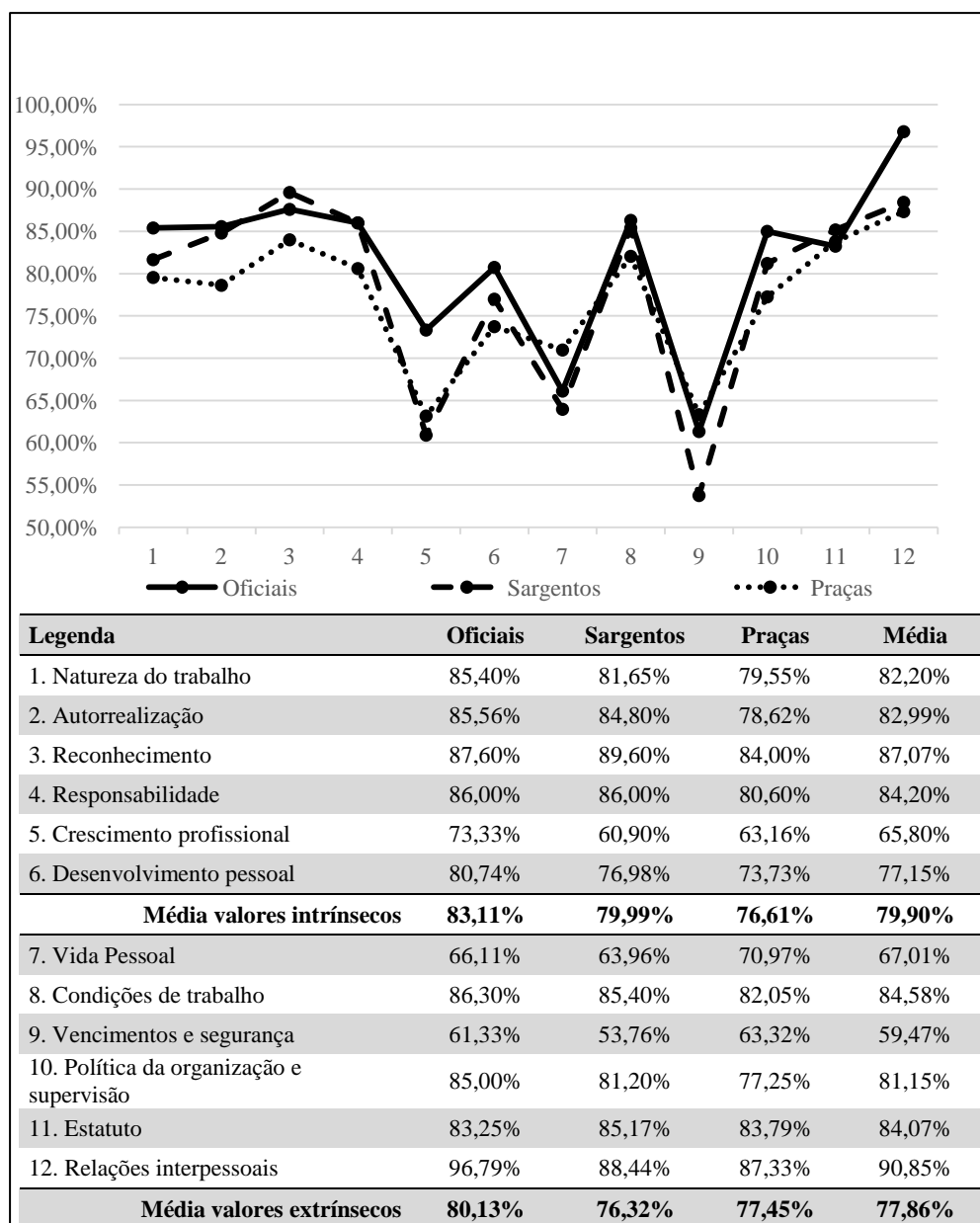


Figura n.º 35 - Percepção dos militares das diferentes classes face à satisfação dos valores motivacionais

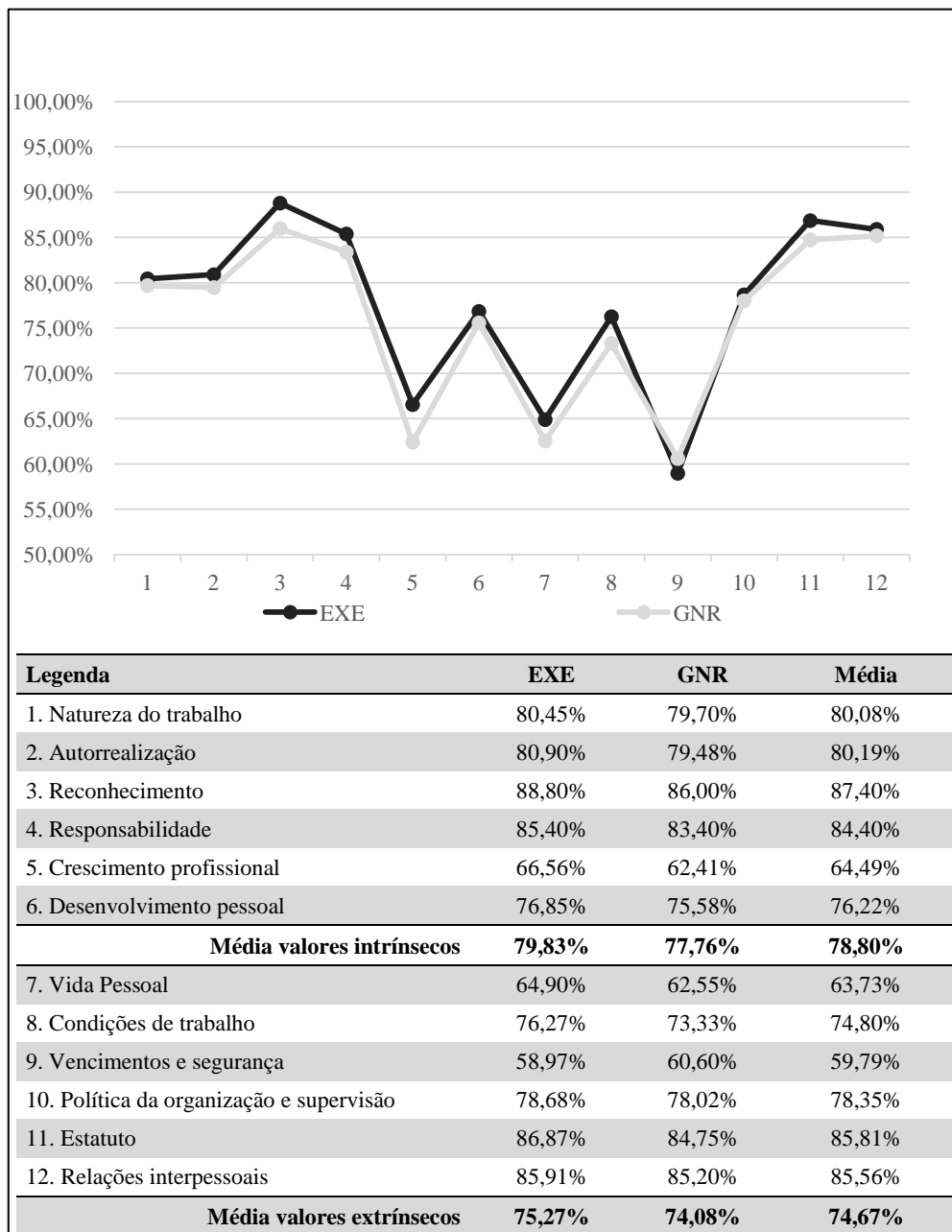


Figura n.º 36 - Perceção dos militares em formação face à satisfação dos valores motivacionais

Apêndice K

Glossário

Quadro n.º 8 – Glossário

Fonte: Exército Português (2014)

Aconselhamento	Consiste em melhorar o desempenho de elementos designados, providenciando conhecimento e participação ativa na obtenção de objetivos estratégicos ou operacionais.
Ameaça	Estados, organizações, pessoas, grupos ou condições com capacidade para danificar ou destruir vidas humanas, recursos vitais, ou instituições. Podem ser divididas em quatro categorias: tradicionais, irregulares, catastróficas e desestabilizadoras.
Capturar	Capturar pessoal, material ou informação do inimigo.
Conquistar	É uma tarefa tática destinada a limpar, ocupar e controlar uma dada área. Uma vez conquistado o objetivo, a força tem de limpar o terreno pela destruição, captura do inimigo ou forçá-lo a retirar. O inimigo não pode ter a capacidade de executar fogos diretos sobre essa área.
Contra guerrilha	Ações militares, paramilitares, políticas, económicas, psicológicas e cívicas tomadas para derrotar insurgência.
Contraterrorismo	Todas as medidas ofensivas tomadas para neutralizar o terrorismo, antes e depois de atos hostis serem realizados. Nota: tais medidas incluem as atividades contra forças justificáveis para a defesa de indivíduos, assim como medidas de contenção implementadas por forças militares ou organizações civis.
Destruir	Tarefa tática que significa que uma unidade inimiga se torna ineficiente em combate até que seja reconstituída. O dano necessário para tornar uma unidade destruída depende o seu tipo, disciplina e moral. No apoio de fogos

	representa um efeito que consiste em por o objetivo definitivamente fora de combate.
Golpes de mão e emboscada	É uma tarefa primária de ação direta conduzida para obter resultados específicos bem definidos em tempo oportuno, e que estão por vezes para além da capacidade do ataque efetivo de outras forças. Tais operações especiais envolvem tipicamente o ataque a objetivos críticos, a interdição de linhas de comunicação ou outros sistemas, a captura de pessoal ou material designado ou a conquista, destruição ou neutralização de instalações ou capacidades do inimigo ou adversário.
Guiamento terminal	É uma tarefa primária de ação direta para identificar e informar a localização precisa de objetivos para permitir que plataformas não orgânicas se empenhem sobre eles. Estas incluem comunicações eletrónicas, mecânicas, vocais ou visuais que providenciem informação adicional a aeronaves em aproximação, plataformas navais ou terrestres, ou outros sistemas de armas, em relação a um objetivo ou localização específica.
Interditar	É uma tarefa tática na qual um comandante evita que o inimigo use uma determinada área ou eixo de aproximação. É uma operação de moldagem do campo de batalha conduzida em apoio da operação decisiva, quer ofensiva quer defensiva. A tarefa interditar tem associado um determinado intervalo de tempo de interdição e um efeito desejado.
Mentoria/parceria	São atividades realizadas por pequenas equipas de especialistas que têm a tarefa de trabalhar em estreita colaboração com pessoal designado e fornecer direção e orientação que podem incidir sobre o condução de operações militares ou de segurança.
Neutralizar	É uma tarefa tática que se traduz na incapacidade do pessoal ou material In poder interferir com determinada operação das forças amigas. O comandante deve especificar qual a unidade ou material a neutralizar e a duração da neutralização. No apoio de fogos representa

	um efeito que consiste em colocar o objetivo temporariamente fora de combate.
Objetivo	É uma localização no terreno utilizada para orientar e fasear operações, facilitar mudanças de direção e garantir unidade de esforços. Um objetivo pode representar terreno ou força inimiga.
Operações de destruição de precisão	É uma tarefa primária de ação direta, em que evitar danos colaterais faz tanto parte da finalidade, como a destruição/neutralização do objetivo em si. As FOEsp utilizam equipamentos sofisticados ou detonações sincronizadas de quantidades específicas de explosivos colocados em localizações exatas para cumprir os objetivos da missão. As operações de destruição de precisão podem ser conduzidas contra objetivos onde as munições guiadas podem não garantir o sucesso ou quando um determinado conteúdo de uma instalação tem que ser destruído sem causar danos à instalação.
Reconhecimento ambiental	É uma tarefa primária do reconhecimento especial conduzida para recolher e relatar informação ambiental crítica, incluindo dados hidrográficos, geológicos, geográficos, meteorológicos e oceanográficos. Pode também incluir a avaliação química, biológica, radiológica, ou de riscos ambientais em áreas hostis, negadas, ou politicamente sensíveis.
Reconhecimento pós-ataque	É uma tarefa primária do reconhecimento especial conduzida com o objetivo de recolher informação para a avaliação dos danos e avaliação do efeito das munições para medir os resultados de um ataque.
Recuperar	Extraír de uma área que não está sob o nosso controlo, pela força ou não, material ou elemento/força amiga.
<i>Sniping</i>	É uma tarefa primária de ação direta conduzida por equipas <i>Sniper</i> , para identificar e informar a localização precisa de objetivos designados (pessoal ou material) para os destruir ou neutralizar, normalmente a médias e longas distâncias.

Anexos

Anexo A

Espectro das Operações Militares

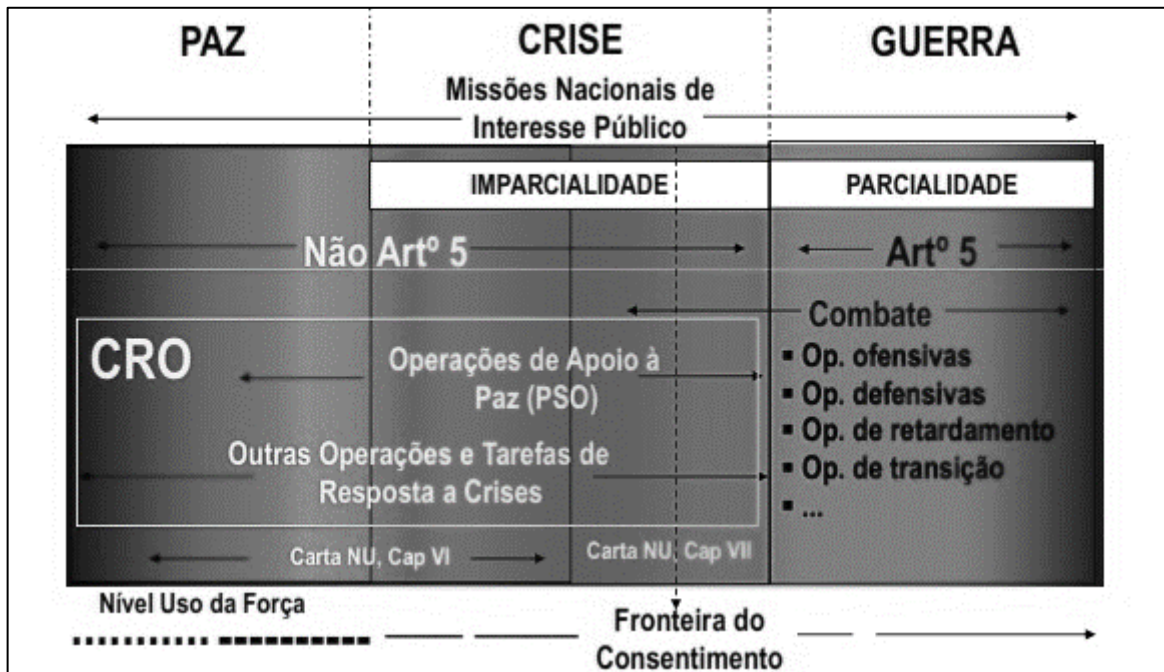


Figura n.º 37 - Espectro das Operações Militares

Fonte: Exército Português (2005)