



ACADEMIA MILITAR

A RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE COMUNICAÇÃO DO COMANDANTE E A MOTIVAÇÃO DOS MILITARES NO COMANDO TERRITORIAL DE PORTALEGRE

Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria da GNR Flávio José Ceia Trindade

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

Coorientadora: Major de Cavalaria da GNR Lucília de Jesus Mendes da Silva

Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Segurança

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2019



ACADEMIA MILITAR

A RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE COMUNICAÇÃO DO COMANDANTE E A MOTIVAÇÃO DOS MILITARES NO COMANDO TERRITORIAL DE PORTALEGRE

Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria da GNR Flávio José Ceia Trindade

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

Coorientadora: Major de Cavalaria da GNR Lucília de Jesus Mendes da Silva

Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Segurança

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2019

EPÍGRAFE

“Um trabalho dá-te um propósito e um significado. A vida é vazia sem ambos.”

Stephen Hawking

DEDICATÓRIA

À minha Mãe, ao meu Pai, à Rita e a toda a minha Família.

AGRADECIMENTOS

Levar a cabo um curso de cinco anos na Academia Militar, bem como a elaboração de uma tese de mestrado não são tarefas fáceis e, por isso, este é um momento pertinente de agradecer a todas as pessoas que contribuíram e participaram direta ou indiretamente ao longo deste trajeto.

Quero agradecer ao meu orientador, o Tenente-Coronel Carlos Rouco, que constituiu uma peça fulcral nesta investigação. Pela sua capacidade de orientação, pelo tempo despendido e toda a sua dedicação ao longo da elaboração deste trabalho. Por todo o auxílio e respostas céleres prestadas, pela sua compreensão e transmissão de conhecimentos que encaminharam e encorajaram na consecução dos objetivos.

À minha coorientadora, Major Lucília Silva, pela disponibilidade prestada, por toda a ajuda, conselhos e apoio.

À Doutora Helena Freire pela sua receptividade, pelo esforço, trabalho e dedicação que prestou ao longo da concretização deste trabalho. Pelos seus conselhos, pelo seu conhecimento transmitido e por toda a ajuda.

Ao Comando Territorial de Portalegre pela disponibilidade e contribuição para a execução deste trabalho e ao Major Marco Pina pelo auxílio e fornecimento de dados importantes ao estudo.

Aos comandantes dos Postos Territoriais do Comando Territorial de Portalegre e aos militares que perderam algum do seu tempo com a resposta ao inquérito por questionário que se revela imprescindível para a possível elaboração da parte prática do trabalho.

À Academia Militar e à Escola da Guarda pela formação e todos os recursos que me concederam durante cinco anos e por me tornarem na pessoa que sou.

Aos camaradas do XXIV Curso de Formação de Oficiais da Guarda Nacional Republicana e cursos anteriores que me ajudaram bastante, esclareceram qualquer dúvida e muito contribuíram para que estes anos fossem passados da melhor forma possível e partilhados por momentos inesquecíveis.

Aos amigos que estiveram presentes para qualquer eventualidade, que apoiaram e ajudaram.

Aos meus Pais pela ajuda incondicional, paciência e constante presença em todos os momentos, por todos os conselhos e contributos nas fases boas e menos boas de todo o percurso, por toda a compreensão e por fazerem com que se tornasse possível. Por tudo.

À Rita por toda a paciência e por toda a capacidade de compreensão nos momentos mais críticos. Pela ajuda, valor e consideração que manifestou ao longo dos anos, pelo incentivo e motivação prestada, por todos os momentos.

A todos vós, o meu Muito Sincero Obrigado!

RESUMO

Atualmente, o impacto da comunicação no sector empresarial é fundamental e decisivo, pelo que qualquer organização deve usá-la como uma importante ferramenta de desenvolvimento, tornando-a cada vez mais funcional e eficaz, através de uma boa comunicação potenciada pelo comandante, mobilizadora do capital humano e capaz de o motivar no decorrer do seu dia-a-dia.

Com o objetivo de perspetivar o estilo de comunicação do comandante e o papel que desempenha na motivação dos militares, bem como estabelecer a sua relação, foi elaborada uma revisão de literatura com principal incidência em investigações alusivas aos conceitos suprarreferidos - comunicação e motivação.

A parte prática foi elaborada com o auxílio da técnica quantitativa com vista à obtenção dos dados que permitem a posterior análise de resultados, através da aplicação de inquéritos por questionário nos Postos Territoriais do Comando Territorial de Portalegre, perfazendo um total de 117 respondentes. Mediante a utilização dos inquéritos referidos, procurou-se recolher as opiniões dos militares sobre a temática em apreço, nomeadamente quanto aos estilos de comunicação adotados pelo seu comandante, bem como as dimensões da motivação que mais valorizam. A investigação foi elaborada segundo o método hipotético-dedutivo, através da formulação de hipóteses e na sua posterior confirmação ou refutação.

Os resultados obtidos indicam que, de entre os estilos de comunicação assertivo, agressivo e passivo, o estilo de comunicação assertivo é, efetivamente, o mais utilizado pelos comandantes de posto e este é o que mais se relaciona com todas as dimensões da motivação transformacional, sendo estas os “atributos idealizados”, os “comportamentos idealizados”, a “motivação inspiradora”, a “estimulação intelectual” e a “consideração individual”. O estilo assertivo é ainda o que melhor explica todas as dimensões constituintes da motivação transformacional. Pelo contrário surge o estilo de comunicação agressivo e passivo que apresentam uma relação inversa e quase nula com a motivação.

Conclui-se que constitui tanto uma predominância, como uma mais-valia para a motivação dos militares, o uso do estilo de comunicação assertivo por parte dos comandantes de posto.

Palavras-chave: Estilo de Comunicação; Motivação Transformacional; GNR.

ABSTRACT

Currently, the impact of communication in the business sector is fundamental and decisive, and any organization should use it as an important development tool, making it increasingly functional and efficient, through good communication fostered by the mobilizer of the human capital and capable of motivating him in the course of his daily life.

Aiming analyzing the commander 's communication style and his role in the motivation of the military, as well as establishing their relation, a literature review was elaborated with main incidence in investigations referring to supra - referenced concepts - communication and motivation.

The practical part was elaborated with the aid of the quantitative technique in order to obtain the data that allows the subsequent analysis of results, through the application of questionnaire surveys in the Territorial Posts of the Territorial Command of Portalegre, making a total of 117 respondents. Some enquiries were used, aiming to collect the military opinion in that matter, in particular in what concerns the communication styles adopted by their commander, as well as the dimensions of motivation they appreciate the most. The research was elaborated according to the hypothetical-deductive method, through the formulation of hypotheses and their subsequent confirmation or refutation.

The results indicate that, among assertive, aggressive and passive communication styles, the style of assertive communication is effectively the most used by the post commanders and this is what most relates to all dimensions of the transformational motivation. These are the "idealized attributes," "idealized behaviors," "inspirational motivation," "intellectual stimulation," and "individual consideration." The assertive style is still the one that best explains all the constituent dimensions of transformational motivation. On the contrary, there is an aggressive and passive style of communication that has an inverse and almost null relationship with motivation.

It can be concluded that the use of the assertive style of communication by the commanders of the post constitute both the predominance and the added value of military motivation.

Keywords: Communication Style, Transformational Motivation; GNR.

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE.....	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO.....	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GERAL.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE QUADROS	xii
ÍNDICE DE TABELAS.....	xiii
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS	xv
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS	xvi
LISTA DE SÍMBOLOS	xviii
INTRODUÇÃO	1
PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	6
CAPÍTULO 1. COMUNICAÇÃO	6
1.1. Introdução.....	6
1.2. Conceito de Comunicação	7
1.3. Comunicação Organizacional.....	8
1.4. Processo de Comunicação	9
1.5. Estilos de Comunicação.....	11
CAPÍTULO 2. MOTIVAÇÃO TRANSFORMACIONAL.....	15
2.1. Introdução.....	15
2.2. Conceito de Motivação.....	15
2.3. Epistemologias das Teorias da Motivação	19
2.3.1. Teorias de Conteúdo	20
2.3.1.1. Teorias de Conteúdo Gerais.....	20
2.3.1.2. Teorias de Conteúdo Organizacionais	22
2.3.2. Teorias de Processo	23
2.3.2.1. Teorias de Processo Gerais	23
2.3.2.2. Teorias de Processo Organizacionais	24

2.4. Tipos de Motivação	25
2.4.1. Motivação Intrínseca.....	26
2.4.2. Motivação Extrínseca	27
2.5. Liderança Transformacional.....	27
2.7. Estudos da Relação entre Comunicação e Motivação	30
PARTE II - PARTE PRÁTICA	33
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA.....	33
3.1. Introdução.....	33
3.2. Método de Abordagem ao Problema	33
3.3. Técnicas, Procedimentos e Meios Utilizados	35
3.3.1. Inquérito por Questionários	36
3.3.1.1. Confiabilidade Interna dos Instrumentos de Medida	37
3.4. Amostragem: Composição e Justificação.....	38
3.5. Local e Data da Pesquisa e Recolha de Dados	39
3.6. Meios e Procedimentos de Recolha e Análise de Dados.....	40
CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	42
4.1. Introdução.....	42
4.2. Codificação das Variáveis	42
4.3. Caracterização Sociodemográfica da Amostra	43
4.4. Estatísticas Descritivas das Variáveis.....	44
4.4.1. Análise Descritiva das Variáveis Moderadoras e Variáveis Dependentes Quanto à Idade.....	45
4.4.2. Análise Descritiva das Variáveis Moderadoras e Variáveis Dependentes Quanto ao Género	46
4.4.3. Análise Descritiva das Variáveis Moderadoras e Variáveis Dependentes Quanto ao Posto.....	46
4.4.4. Análise Descritiva das Variáveis Moderadoras e Variáveis Dependentes Quanto aos Anos de Serviço	47
4.5. Comparações Múltiplas Entre as Subamostras Sociodemográficas	48
4.5.1. Diferenças Significativas Entre as Dimensões Quanto à Idade dos Militares....	49

4.5.2. Diferenças Significativas Entre as Dimensões Quanto ao Género dos Militares .	49
4.5.3. Diferenças Significativas Entre as Dimensões Quanto ao Posto dos Militares	50
4.5.4. Diferenças Significativas Entre as Dimensões Quanto aos Anos de Serviço dos Militares	50
4.6. Análise Correlativa Entre as Variáveis em Estudo.....	51
4.6.1. Análise de <i>Bravais-Pearson</i> Entre as Variáveis em Estudo	51
4.6.2. Regressão Linear Múltipla.....	52
4.6.2.1. Regressão Linear Múltipla Entre os Estilos de Comunicação e os Atributos Idealizados.....	53
4.6.2.2. Regressão Linear Múltipla Entre os Estilos de Comunicação e os Comportamentos Idealizados	53
4.6.2.3. Regressão Linear Múltipla Entre os Estilos de Comunicação e a Motivação Inspiradora.....	53
4.6.2.4. Regressão Linear Múltipla Entre os Estilos de Comunicação e a Estimulação Intelectual.....	54
4.6.2.2. Regressão Linear Múltipla Entre os Estilos de Comunicação e a Consideração Individual	54
4.7. Síntese Conclusiva do Capítulo	54
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	57
BIBLIOGRAFIA	62
APÊNDICES	I
APÊNDICE A - SOLICITAÇÃO DE APLICAÇÃO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	II
APÊNDICE B - CARTA DE APRESENTAÇÃO	III
APÊNDICE C - DIFUSÃO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO PELOS POSTOS TERRITORIAIS DO CTER DE PORTALEGRE	V
APÊNDICE D - INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	VI
APÊNDICE E - COMANDO TERRITORIAL DE PORTALEGRE.....	XI
APÊNDICE F - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	XII
F.1. Caracterização quanto à idade.....	XII
F.2. Caracterização quanto ao género.....	XII
F.3. Caracterização quanto ao posto.....	XIII

F.4. Caracterização quanto aos anos de serviço	XIII
APÊNDICE G - ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS MODERADORAS E VARIÁVEIS DEPENDENTES	XIV
G.1. Análise descritiva das variáveis quanto à idade	XIV
G.2. Análise descritiva das variáveis quanto ao género	XV
G.3. Análise descritiva das variáveis quanto ao posto	XVI
G.4. Análise descritiva das variáveis quanto aos anos de serviço.....	XVII
APÊNDICE H - COMPARAÇÕES MÚLTIPLAS DAS MÉDIAS ENTRE AS DIMENSÕES	XIX
H.1. Resultados da comparação múltipla entre as dimensões quanto à idade dos militares	XIX
H.2. Resultados da comparação múltipla entre as dimensões quanto ao género dos militares	XXI
H.3. Resultados da comparação múltipla entre as dimensões quanto ao posto dos militares	XXIII
H.4. Resultados da comparação múltipla entre as dimensões quanto aos anos de serviço dos militares.....	XXV
APÊNDICE I - REGRESSÕES LINEARES MÚLTIPLAS ENTRE OS ESTILOS DE COMUNICAÇÃO E AS DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO TRANSFORMACIONAL	XXVIII
APÊNDICE J - REGRESSÕES LINEARES MÚLTIPLAS ENTRE OS ESTILOS DE COMUNICAÇÃO E A MOTIVAÇÃO TRANSFORMACIONAL	XXX
ANEXOS.....	XXXI
ANEXO A - OS SEIS ESTILOS DE COMUNICAÇÃO DO MODELO VIP.....	XXXII
ANEXO B - OS QUATRO ESTILOS COMUNICACIONAIS DO MODELO PAPI	XXXIII
ANEXO C - OS QUATROS ESTILOS DO MODELO SARA	XXXIV
ANEXO D - PIRÂMIDE DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	XXXV
ANEXO E - RELAÇÃO ENTRE A TEORIA ERC E A TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES.....	XXXVI
ANEXO F- TEORIA DAS EXPECTATIVAS	XXXVII

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 - Estrutura do presente trabalho de investigação.	4
Figura n.º 2 - Processo comunicacional.....	10
Figura n.º 3 - Modelo de superação da liderança transformacional.	30
Figura n.º 4 - Modelo concetual de comunicação eficaz de liderança.....	32
Figura n.º 5 - Modelo concetual das variáveis em estudo.	35
Figura n.º 6 - Dimensão da amostra para uma população finita.	39
Figura n.º 7 - Solicitação da aplicação do inquérito por questionário ao CTer de Portalegre.	II
Figura n.º 8 - Difusão do inquérito por questionário pelos Postos do CTer de Portalegre... V	
Figura n.º 9 - Constituição do Comando Territorial de Portalegre.....	XI
Figura n.º 10 - Dados sociodemográficos quanto à idade.	XII
Figura n.º 11 - Dados sociodemográficos quanto ao género.	XII
Figura n.º 12 - Dados sociodemográficos quanto ao posto.	XIII
Figura n.º 13 - Dados sociodemográficos quanto aos anos de serviço.....	XIII
Figura n.º 14 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow.	XXXV
Figura n.º 15 - Relação entre a Teoria ERC e a Teoria da Hierarquia das Necessidades.	XXXVI
Figura n.º 16 - Teoria das Expectativas.....	XXXVII

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º 1 - Objetivo geral e objetivos específicos da investigação.....	3
Quadro n.º 2 - Características dos estilos de comunicação.	12
Quadro n.º 3 - Quadro resumo da pergunta de partida, perguntas derivadas e respetivas hipóteses.	34
Quadro n.º 4 - Constituição do inquérito por questionário.....	36
Quadro n.º 5 - Codificação das variáveis.....	43
Quadro n.º 6 - Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> nas dimensões quanto à idade.	XX
Quadro n.º 7 - Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> nas dimensões quanto ao género.	XXII
Quadro n.º 8 - Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> nas dimensões quanto ao posto.	XXIV
Quadro n.º 9 - Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> nas dimensões quanto aos anos de serviço.....	XXVI
Quadro n.º 10 - Significado dos seis estilos de comunicação do modelo VIP.	XXXII
Quadro n.º 11 - Quatro estilos comunicacionais do modelo PAPI.....	XXXIII
Quadro n.º 12 - Quatro estilos de comunicação do modelo SARA.....	XXXIV

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 - Principais Teorias de Motivação.....	19
Tabela n.º 2 - Confiabilidade interna dos instrumentos de medida.....	37
Tabela n.º 3 - Estilos de comunicação da amostra.....	44
Tabela n.º 4 - Dimensões da motivação transformacional da amostra.....	45
Tabela n.º 5 - Correlações <i>Bravais-Pearson</i> das variáveis em estudo.....	52
Tabela n.º 6 - Análise descritiva das variáveis moderadoras quanto à idade.....	XIV
Tabela n.º 7 - Análise descritiva variáveis dependentes quanto à idade.....	XIV
Tabela n.º 8 - Análise descritiva das variáveis moderadoras quanto ao género.....	XV
Tabela n.º 9 - Análise descritiva das variáveis dependentes quanto ao género.....	XV
Tabela n.º 10 - Análise descritiva das variáveis moderadoras quanto ao posto.....	XVI
Tabela n.º 11 - Análise descritiva das variáveis dependentes quanto ao posto.....	XVII
Tabela n.º 12 - Análise descritiva das variáveis moderadoras quanto aos anos de serviço.	XVII
Tabela n.º 13 - Análise descritiva das variáveis dependentes quanto aos anos de serviço.	XVIII
Tabela n.º 14 - Testes de normalidade de <i>Kolmogorov-Smirnov</i> e <i>Shapiro-Wilk</i> para os estilos de comunicação e dimensões da motivação transformacional nas subamostras quanto à idade.....	XIX
Tabela n.º 15 - Teste de homogeneidade de <i>Levene</i> para as dimensões em estudo nas subamostras quanto à idade.....	XX
Tabela n.º 16 - Comparação <i>Pairwise</i> das diferenças significativas entre as categorias da idade quanto à CA.....	XXI
Tabela n.º 17 - Testes de normalidade de <i>Kolmogorov-Smirnov</i> e <i>Shapiro-Wilk</i> para os estilos de comunicação e dimensões da motivação transformacional nas subamostras quanto ao género.....	XXI
Tabela n.º 18 - Teste de homogeneidade de <i>Levene</i> para as dimensões em estudo nas subamostras quanto ao género.....	XXII
Tabela n.º 19 - Testes de normalidade de <i>Kolmogorov-Smirnov</i> e <i>Shapiro-Wilk</i> para os estilos de comunicação e dimensões da motivação transformacional nas subamostras quanto ao posto.....	XXIII

Tabela n.º 20 - Teste de homogeneidade de <i>Levene</i> para as dimensões em estudo nas subamostras quanto ao posto.	XXIV
Tabela n.º 21 - Comparação <i>Pairwise</i> das diferenças significativas entre as categorias do posto quanto á CA.	XXIV
Tabela n.º 22 - Testes de normalidade de <i>Kolmogorov-Smirnov</i> e <i>Shapiro-Wilk</i> para os estilos de comunicação e dimensões da motivação transformacional nas subamostras quanto aos anos de serviço.....	XXV
Tabela n.º 23 - Teste de homogeneidade de <i>Levene</i> para as dimensões em estudo nas subamostras quanto aos anos de serviço.....	XXVI
Tabela n.º 24 - Comparação <i>Pairwise</i> das diferenças significativas entre as categorias dos anos de serviço quanto á CA.	XXVII
Tabela n.º 25 - Comparação <i>Pairwise</i> das diferenças significativas entre as categorias dos anos de serviço quanto á CAG.	XXVII
Tabela n.º 26 - Regressão linear múltipla entre os estilos de comunicação e os AI...	XXVIII
Tabela n.º 27 - Regressão linear múltipla entre os estilos de comunicação e os CI...	XXVIII
Tabela n.º 28 - Regressão linear múltipla entre os estilos de comunicação e a MI....	XXVIII
Tabela n.º 29 - Regressão linear múltipla entre os estilos de comunicação e a EI.	XXIX
Tabela n.º 30 - Regressão linear múltipla entre os estilos de comunicação e a CIN.....	XXIX
Tabela n.º 31 - Regressões lineares múltiplas com significância entre variáveis.....	XXX

LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICES

- Apêndice A** Solicitação de aplicação do inquérito por questionário
- Apêndice B** Carta de apresentação
- Apêndice C** Difusão do inquérito por questionário pelos postos territoriais do CTer de Portalegre
- Apêndice D** Inquérito por questionário
- Apêndice E** Comando Territorial de Portalegre
- Apêndice F** Caracterização da amostra
- Apêndice G** Análise descritiva das variáveis moderadoras e variáveis dependentes
- Apêndice H** Comparações múltiplas das médias entre as dimensões
- Apêndice I** Regressões lineares múltiplas entre os estilos de comunicação e as dimensões da motivação transformacional
- Apêndice J** Regressões lineares múltiplas entre os estilos de comunicação e a motivação transformacional

ANEXOS

- Anexo A** Os seis estilos de comunicação do modelo VIP
- Anexo B** Os quatro estilos comunicacionais do modelo PAPI
- Anexo C** Os quatro estilos do modelo SARA
- Anexo D** Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow
- Anexo E** Relação entre a teoria ERC e a teoria da hierarquia das necessidades
- Anexo F** Teoria das expectativas

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

A

AI	Atributos Idealizados
AM	Academia Militar
APA	<i>American Psychological Association</i>

C

CA	Comunicação Assertiva
CAG	Comunicação Agressiva
CFO	Curso de Formação de Oficiais
CI	Comportamentos Idealizados
CIN	Consideração Individual
Cit. in	Citado em
CP	Comunicação Passiva
CTer	Comando Territorial

D

DTer	Destacamento Territorial
-------------	--------------------------

E

EG	Escola da Guarda
EI	Estimulação Intelectual
ERC	Existência, Relacionamento e Crescimento
et al.	<i>“et aliae”</i> - E outros (para pessoas)

G

GNR	Guarda Nacional Republicana
------------	-----------------------------

H

H	Hipótese
----------	----------

M

MI	Motivação Inspiradora
ModCO	Modificação do Comportamento Organizacional

N

n.º	Número
NEP	Norma de Execução Permanente

O

OG	Objetivo Geral
OE	Objetivo Específico

P

p.	Página
PD	Pergunta Derivada
PP	Pergunta de Partida
PTer	Posto Territorial

R

RCAAP	Repositórios Científicos de Acesso Aberto em Portugal
RCFTIA	Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

S

SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
-------------	--

T

TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
------------	-----------------------------------

LISTA DE SÍMBOLOS

α	<i>Alpha de Cronbach</i>
B	Coeficiente não padronizado
β	Coeficiente padronizado <i>beta</i>
ε	Erro
N	População
n	Número de respostas da amostra
ρ	Significância
r	Coeficiente de Correlação (<i>Bravais-Pearson</i>)
S	Desvio Padrão
$\bar{X}_m$	Média da amostra
λ	Nível de confiança
$Z_{\alpha/2}$	Normal estandardizada

INTRODUÇÃO

Com o culminar de cinco anos de formação, os ciclos de estudos integrados na Academia Militar (AM) finalizam-se através da realização de um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) que tem como objetivos desenvolver metodologias de investigação e pesquisa, análise e reflexão individual, realçando os conhecimentos e competências adquiridas e debruçando-se no estudo de uma problemática nos domínios da segurança que seja de interesse para a Guarda Nacional Republicana (GNR).

O presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA), enquadrado na estrutura curricular do Mestrado Integrado em Ciências Militares na especialidade de Segurança da Guarda Nacional Republicana está subordinado ao tema: “A relação entre os estilos de comunicação do comandante e a motivação dos militares no Comando Territorial de Portalegre”.

O interesse e a consequente escolha do presente tema surgiram durante a unidade curricular M311-Ética e Liderança, após a abordagem da temática “motivação”, bem como palestras alusivas ao tema. Decorrente destas, revelou-se a importância dos comandantes perante a motivação dos militares, pois caso estes não se encontrem motivados, poderá colocar em causa toda a missão diária da GNR.

Segundo Sarmiento (2013), a escolha e justificação do tema são requisitos imprescindíveis para se iniciar uma investigação. Desta forma, a presente investigação compromete-se a estudar a motivação como resposta por parte dos militares da GNR baseada nas diferentes formas de comunicação dos seus comandantes, aplicada a um caso real. Esta investigação tem como base os estilos de comunicação que um comandante expõe aos seus militares, perceber como estes influenciam positiva ou negativamente na motivação dos subordinados, contribuindo para um desempenho positivo na sua missão diária.

Atualmente, frequentemente são percecionados os tempos atuais como tempos de insegurança e repletos de um constante sentimento de incerteza, com profundos reflexos na sociedade portuguesa que podem ser traduzíveis em instabilidade económica e social, que poderá ter consequências no bom funcionamento do Estado, das economias e das organizações. Neste panorama poderá existir alguma dificuldade em conseguir motivar as pessoas e garantir de forma permanente este sentimento positivo no decorrer do seu

dia-a-dia, o que irá afetar o desempenho e eficácia das mesmas. Perante cenários de hipotéticas ou reais limitações à firmeza da população, a GNR como Força de Segurança de natureza militar, sendo uma instituição centenária e tendo com base de trabalho a população, não passará nunca indiferente, sentindo vincadamente as dificuldades sociais e podendo comprometer a própria produtividade, entendida como a atividade operacional, a qual zela pela segurança.

Em situações de difícil gestão, é então de considerável importância a presença de alguém que consiga ultrapassar autonomamente toda e qualquer situação e tenha capacidade de auxiliar os militares a ultrapassar as complexidades de natureza tanto profissional como pessoal. É então, sobretudo em fases de incerteza e complexidade que entra o papel dos comandantes, exigindo-se da sua parte uma resposta inteligente, determinada e competente física e mentalmente.

A capacidade de motivar os subordinados assume assim, uma preocupação dos superiores hierárquicos, sendo de grande importância que os comandantes consigam fazer com que os seus inferiores sigam tanto ordens como conselhos para conseguir superar certos momentos e garantir a permanência da eficácia e de um bom desempenho no seio militar por forma a cumprir com os objetivos.

Todo o espectro de situações, desde casos mais simples a alguns de resolução mais complexa, exigem por parte do comandante que seja capaz de compreender e avaliar rapidamente o ambiente que o rodeia, por forma a tomar as melhores decisões para atingir o sucesso e adaptar a atuação, sempre que necessário, em determinada situação que poderá estar sujeita a constante mudança. Para tal, torna-se essencial que os comandantes dos militares estejam aptos e consigam comandar os seus homens de forma a motivá-los, tanto para a vida profissional como pessoal.

Surgem então os diferentes estilos de comunicação, como um possível meio pelo qual o comandante tem pertinência em estabelecer ligações tanto pessoais como profissionais, a fim de conseguir motivar os seus subordinados.

O comandante deve então, através da sua capacidade de comunicação, conseguir transmitir aquilo que pretende dos seus militares, através de um vasto leque de sentimentos dos quais fazem parte a competência, confiança e respeito que contribuem para perfazer uma base sólida para o sucesso organizacional.

Tendo em conta a importância da comunicação no processo de liderança, torna-se pertinente conhecer os estilos de comunicação utilizados pelos comandantes (Alves, 2016)

nos diversos Postos Territoriais (PTer) dos Destacamentos Territoriais (DTer) do Comando Territorial (CTer) de Portalegre. Para tal, e para perceber qual a dimensão da motivação mais valorizada pelos militares, foi aplicado um inquérito por questionário constituído por 61 questões divididas em 3 partes distintas. Estas 61 questões procuram caracterizar a amostra através da parte I - Dados Sociodemográficos - a parte II procura analisar quais os estilos de comunicação utilizados e, por fim, a parte III construída por forma a perceber quais as dimensões da motivação mais valorizadas.

Na presente investigação, foi construído o inquérito por questionário supracitado com o intuito de relacionar estas dimensões por forma a cumprir com o objetivo geral (OG) definido e com os objetivos específicos (OE) que surgiram subsidiariamente, tal como ilustra o Quadro n.º 1.

Quadro n.º 1 - Objetivo geral e objetivos específicos da investigação.

OG	Compreender a relação entre os estilos de comunicação adotados pelos comandantes e a motivação dos militares.
OE1	Perceber qual o estilo de comunicação que mais se relaciona com a motivação dos militares.
OE2	Identificar o estilo de comunicação que melhor explica a motivação.
OE3	Compreender se os militares, conforme o diferente tempo de serviço, percebem o estilo do comandante de forma distinta.
OE4	Perceber se os militares, dependendo das suas características, percebem de forma diferente a motivação.

Fonte: Elaboração própria.

Consequentemente da construção do OG traçado na presente investigação, foi formulada a pergunta de partida: **“Qual a relação entre os estilos de comunicação do comandante e a motivação dos militares?”**.

Procurando dar resposta a esta problemática, tendo em conta os OE, desenvolveu-se quatro perguntas derivadas apresentadas mais à frente no Capítulo 3 - Metodologia.

Para o cumprimento dos objetivos da presente investigação, no que compete à metodologia, este trabalho foi elaborado segundo o previsto na Norma de Execução Permanente (NEP) para a redação de trabalhos científicos na Academia Militar n.º 522/1.^a de 20 de janeiro de 2016. As referências bibliográficas realizadas ao longo do trabalho foram ainda elaboradas, em complemento, com base no referencial da *American Psychological Association* (APA) (2010).

A estrutura deste relatório científico final, como ilustra a Figura n.º1, está dividida em 2 partes: Parte I respeitante ao enquadramento teórico e Parte II relativa à parte prática. Estas partes, por sua vez, dividem-se ao longo de 4 capítulos.

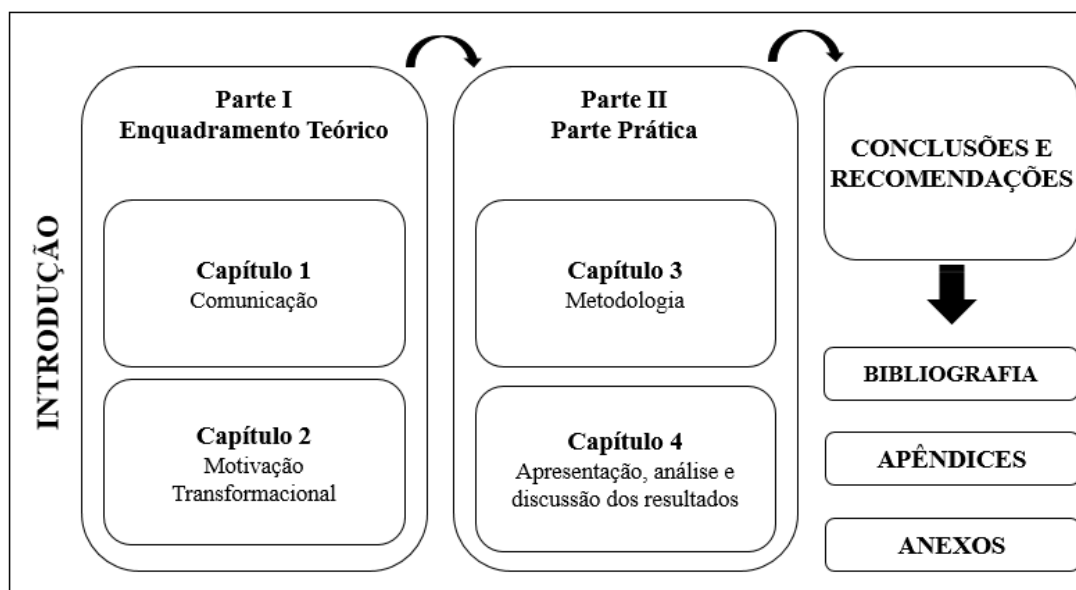


Figura n.º 1 - Estrutura do presente trabalho de investigação.

Fonte: Elaboração própria.

No Capítulo 1 - Comunicação, é feita uma abordagem dos conceitos de diversos autores respeitantes a esta temática, é explicado o seu processo bem como os diferentes estilos possíveis existentes e pertinentes ao estudo. O Capítulo 2 - Motivação Transformacional, é alusivo de igual forma a diversas abordagens do conceito, são explicadas algumas teorias da motivação, bem como os seus tipos, é explicada a liderança transformacional como fonte da motivação transformacional e, por fim, é feita uma relação entre a comunicação e a motivação. O Capítulo 3 - Metodologia, faz referência aos diferentes métodos, técnicas, ferramentas e materiais utilizados nas diferentes fases do trabalho. Por último, o Capítulo 4 - Apresentação, análise e discussão dos resultados, apresenta os resultados obtidos através dos inquéritos por questionário, bem como é feita a sua análise e ainda comparada com estudos existentes. Na última fase destinada às conclusões e recomendações, serão respondidas às perguntas formuladas inicialmente, serão apresentadas as conclusões do culminar de toda a investigação, bem como ainda as recomendações para investigações futuras.

Desta forma, este trabalho académico pretende contribuir para o desenvolvimento intelectual do seu autor tanto na aquisição de conhecimentos de investigação, como no âmbito da relação entre os estilos de comunicação e a motivação dos subordinados num universo delimitado ao Comando Territorial dentro da GNR, nomeadamente na área do comportamento e na forma de comunicar do comandante, para que num futuro próximo, possa exercer as suas funções e gerir os seus Homens de forma eficaz, sem problemas de natureza motivacional. Neste sentido, este trabalho poderá revestir-se também de uma especial importância para a GNR, para os comandantes e para todos os subordinados.

PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1. COMUNICAÇÃO

“(...) employees’ interpretation of supervisory communication depends not only on “what” is said but also on “how” it is said”.
(Dasgupta, Suar & Singh, 2013).

1.1. Introdução

É impossível haver relações humanas sem comunicação, e vice-versa (Minter, 2010, pp. 107-108 cit. in Rego 2016, p. 19).

Como afirma Serra (2007), a comunicação assume nos dias de hoje um lugar central na sociedade, estando presente nas mais variadas situações, desde a atualização “ao segundo” dos conteúdos disponíveis através das tecnologias de informação e comunicação ao simples facto de que a sociedade é, basicamente, comunicação.

A comunicação surge, tal como afirma Rego (2016), como a base de toda a interação humana. É inevitável a existência de comunicação, esta está sempre presente diariamente nas pessoas, todos comunicamos independentemente da nossa vontade (Rego, 2016), mesmo calados comunicamos, pois o silêncio¹ é interpretado.

Este capítulo tem como objetivo analisar detalhadamente o conceito de comunicação. Pretende explicar este conceito no âmbito organizacional, explicar a importância da comunicação para uma organização, nomeadamente na sua utilização no processo da liderança; como se desenvolve o processo da comunicação, os seus intervenientes e

¹A comunicação pode ser verbal ou não verbal, onde se insere o silêncio. Nas mensagens verbais é utilizada uma linguagem estruturada com códigos e regras (utilização de sinais verbais como a fala e a escrita). A comunicação não-verbal é constituída por gestos, olhar, movimentos, expressão facial, vestuário, etc. e tem uma grande influência no processo comunicacional (Alves, 2016). Também entendida como ações ou processos que têm significado para as pessoas, exceto a expressão verbal. Está presente no nosso dia-a-dia mas, muitas vezes, não temos consciência de sua ocorrência e, nem mesmo, de como acontece (Silva, Brasil, Guimarães, Savonitti & Silva, 2000).

Ainda de acordo com Alves (2016), os sinais não-verbais podem, efetivamente, comunicar mais do que as palavras.

restantes elementos, bem como ainda os diferentes estilos de comunicação existentes.

1.2. Conceito de Comunicação

Para que se possa abordar e compreender o que é a comunicação é necessário identificar alguns conceitos relacionados com esta temática.

A palavra comunicar é, como afirmam Raupp, Filho, Pinto e Nayra (2008), originária do latim *comunicare* traduzindo um sentido de fazer, saber, tornar comum ou ainda partilhar informação. Pereira (2007) defende que comunicação é mais do que apenas transmitir um significado, esta precisa de ser compreendida, abarcando a transferência e a compreensão do significado. Desta forma, não basta transmitir, terá de existir uma interação e um entendimento entre as pessoas, sendo esta, segundo Alves (2016), um fenómeno imprescindível à vida em sociedade. Cristinel (2008) acrescentou ainda que esta é uma ferramenta indispensável no processo de gestão e pode ser mais facilmente usada se forem conhecidos os seus mecanismos, pontos fortes, pontos fracos e subtilezas. Waldherr e Muck (2011) acrescentam ainda que a comunicação é uma importante habilidade social tanto na vida privada como profissional.

A comunicação representa a atividade de partilha de informação através da troca de pensamentos e mensagens através da fala, imagens, sinais, escrito ou comportamentos (Barnlund, 2008). Esta revela-se como o aspeto mais importante que um líder, um gerente ou um orador precisa de ter para atingir o sucesso (Răducan & Răducan, 2014).

Por conseguinte, e através das perceções de diversos autores, embora o termo comunicação tenha bastantes entendimentos distintos, pode afirmar-se que este tem como objetivo tornar algo comum com a transmissão de um significado utilizando diferentes formas, das quais a fala, imagens, sinais, por escrito ou através de comportamentos, que terá de ser transferido e compreendido através de uma interação entre pessoas, sendo um fenómeno imprescindível à vida em sociedade.

Como afirmam Răducan e Răducan (2014), esta situa-se na base de um bom funcionamento de uma organização e, em geral, da sociedade. Esta é ainda considerada, segundo Rego (2016), como o nutriente das nossas vidas. Por conseguinte e de encontro à presente investigação, será explicitado o conceito enquadrado numa organização.

1.3. Comunicação Organizacional

Comunicar não é só um fenómeno imprescindível à vida em sociedade como também essencial no bom funcionamento de qualquer organização, constituindo a base de toda a interação humana- inclusive nas organizações (Marques, 2010 cit. in Rego, 2016). Na mesma linha de pensamento, a comunicação é afirmada como sendo uma componente essencial no sucesso de todas as organizações (Sadia, Salleh, Kadir & Sanif, 2016).

No seio de uma organização é imprescindível que existam não só colaboradores talentosos e competentes mas também um fluxo informacional rigoroso por forma a potenciar todo o fator humano no seio da organização, tal como transmite Ramos (2009 cit. in Almeida, 2013).

Consequentemente é relevante que uma organização consiga estimular um conjunto de indicadores de desempenho associados ao fator humano, surgindo uma área que permite a evolução deste fator, a comunicação (Almeida, Ramos, Monteiro & Souza, 2013).

A comunicação desempenha um papel de coordenação e integração na gestão de assuntos em qualquer organização, seja em funções de planeamento, organização, liderança² ou controlo (Karimi, 2013). Pode ser assumida como fator que facilita dinâmicas de trabalho e, por conseguinte, o desempenho de cada colaborador, segundo Simões (2008), entendida ainda como uma componente vital do sistema de gestão de qualquer organização (Eliza & Valentina, 2018) ou ainda como base de um bom funcionamento de uma organização e, em geral, da sociedade (Răducan & Răducan, 2014).

Uma boa comunicação entre colaboradores favorece um espírito de entreajuda, facilitando a realização dos trabalhos e o ultrapassar das dificuldades e obstáculos, de acordo com Chiavenato (2004), podendo estes termos ser transpostos para qualquer tipo de organização, como também para o meio militar³. Esta comunicação entre os membros torna-se, segundo Seitlová e Nevrolá (2016) o ponto crucial para um bom funcionamento de toda e qualquer organização.

Se entre colaboradores é bastante importante a existência de uma comunicação eficaz, torna-se evidente que também uma comunicação eficaz por parte do líder seja fulcral para a organização. Esta, segundo diversos autores, deve-lhe estar implícita para ser bem-

² Ver Subcapítulo 2.5. Liderança Transformacional.

³ Assemelhando a interajuda com espírito de camaradagem e o ultrapassar de obstáculos com o cumprimento da missão. Os comandantes no meio militar devem ser capazes de remover barreiras e obstáculos que possam levar todos os membros a ter os melhores desempenhos (Rouco, 2012).

sucedido na sua função (Alves, 2016) e, caso consiga comunicar com os colaboradores, os resultados e desempenhos serão altos, tornando-se a comunicação o instrumento mais forte que o líder pode impulsionar se o souber pôr em prática (Răducan & Răducan, 2014). Nesta linha de pensamento “a capacidade de comunicação é considerada um dos fatores mais importantes para alcançar a eficácia da liderança” (Alves, 2016, p. 1).

Como resultado, todos têm um objetivo comum na organização - a melhor garantia de um bom benefício de comunicação interna (Sadia et al., 2016). Da mesma ideia, Welch e Jackson (2007) afirmam que a comunicação interna é importante para as organizações bem-sucedidas, visto que afeta a gestão e o alcance de objetivos.

A comunicação é então um elemento essencial no processo de trabalho em que haja uma estrutura hierárquica⁴. É através da comunicação que se clarificam objetivos e se estabelece a missão a cumprir, sendo desta forma uma boa comunicação, essencial para a eficácia de qualquer organização (Pereira, 2007).

A comunicação eficaz é importante para os gestores das organizações, pois esta permite um bom desempenho das funções de liderança como o planeamento, organização e controlo (Seitlová & Nevrolá, 2016). Segundo Wyatt (2006), comunicação eficaz é a força vital do sucesso de uma organização. Pereira (2007) afirma que parece razoável que uma das principais forças que possam impedir um bom desempenho de uma organização seja a falta de comunicação eficaz, o que leva a uma relação positiva entre a produtividade dos trabalhadores e a eficácia da comunicação.

Para uma comunicação ser eficaz existem, segundo Robbins (2007), fatores que ajudam, como a escolha de um canal adequado, a escuta eficaz e a utilização de *feedback*⁵. Desta forma, e para perceber melhor alguns dos conceitos acima, surge a pertinência de abordar o processo de comunicação, sendo esta, segundo Rego (2016), o aparelho circulatório da vida organizacional.

1.4. Processo de Comunicação

Luhmann (1998, p. 141 cit.in Serra, 2007, p. 2) afirma que o processo elementar que constitui a realidade social é um processo comunicacional. O processo de comunicação

⁴ Estrutura que contemple pessoas em diferentes patamares, onde umas são superiores de outras (subordinados).

⁵ “(...) apropriada informação de retorno” por forma a que se possam repetir comportamentos e evitar condutas incorretas (Rego, 2016, p. 410). “A sua grande vantagem é que permite esclarecer dúvidas, torna o recetor mais seguro das suas avaliações, e permite ao emissor saber se a mensagem foi corretamente recebida”, conforme Rego (2016, p. 97).

integra uma estrutura formada por vários elementos no qual, segundo Pereira (2007), há sempre um emissor que envia uma mensagem ao recetor.

De acordo com Rego (2016), o processo comunicacional agrega os seguintes elementos: emissor, recetor, ideia a transmitir, código, mensagem, meio, ruído, *feedback* e o contexto, como ilustra a Figura n.º2.

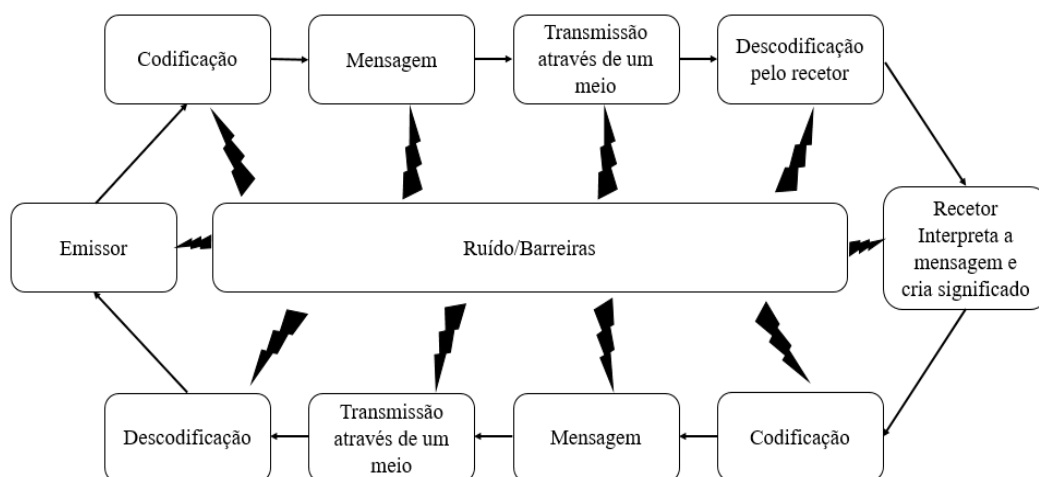


Figura n.º 2 - Processo comunicacional.

Fonte: Adaptado de Rego (2016, p. 72).

Desta forma e para que ocorra uma comunicação eficaz, o processo desencadeia-se pelo emissor tendo este uma ideia a transmitir a outrem. Para ser eficaz, a figura mental percebida pelo recetor terá de ser idêntica à do emissor (Robbins, 2007).

O emissor irá então criar uma mensagem transformando esta num código que será interpretado pelo recetor. Neste momento efetua-se um processo designado por codificação da mensagem (Silva, 2017). O recetor, constituindo o destinatário da mensagem bem como o último elemento do processo, irá por sua vez descodificar os sinais recebidos através da sua interpretação.

A mensagem pode ser entendida como o conteúdo da comunicação (Silva, 2017). Segundo Rego (2016), o código⁶ é o conjunto de símbolos e sinais necessários para que as ideias se traduzam em mensagem, podendo estes ser verbais ou não-verbais. O meio⁷ é o suporte utilizado para a transmissão da mensagem e deve ser cuidadosamente escolhido para

⁶ Por exemplo a língua portuguesa ou a linguagem gestual (Rego, 2016).

⁷ Por exemplo carta, telemóvel, televisão ou internet.

a eficiência e sucesso da comunicação (Devesa, 2016). O ruído⁸ é constituído por qualquer fator que possa perturbar ou interferir na comunicação. *Feedback*⁹ constitui uma mensagem de retorno por parte do recetor de forma que o emissor perceba se a mensagem inicial foi ou não recebida. Segundo Califice (1989) informar é uma “ida simples”, e comunicar, é uma “ida e volta”. “Contexto”¹⁰ representa o quadro cultural, social e psicológico em que a comunicação se processa” (Rego, 2016, p. 73).

A função de emissor e de recetor pode alternar, conforme afirma Devesa (2016) as pessoas envolvidas num diálogo tanto emitem, como recebem mensagens. Assim, o mesmo indivíduo pode desempenhar a função de emissor ou de recetor.

Aquando da utilização do processo de comunicação, o emissor tem como objetivo fazer chegar a informação da melhor forma possível ao recetor e por conseguinte, dependendo de pessoa para pessoa, existem diferentes formas de a transmitir. Assim, surgem os estilos de comunicação que irão influenciar a forma, tanto de passar, como de receber a mensagem pelos intervenientes no processo.

1.5. Estilos de Comunicação

O processo de comunicação não varia apenas com o conteúdo da mensagem (Alves, 2016). O entusiasmo do estilo de comunicação tem um efeito mais forte do que o conteúdo do discurso (Lopes, 2015). Existe uma variedade indefinida de formas de comunicar, sendo que cada pessoa tem o seu estilo particular. Cada pessoa tem uma própria inclinação comunicacional, surgindo um número infinito de estilos próprios (Rego, 2007), ainda que seja possível aprender novas formas de comunicação de maneira a ajustar a sua comunicação às circunstâncias. Tal como afirmam Pânișoară, Sandu, Pânișoară e Duță (2015), o líder não se deve limitar à utilização de um único estilo, pelo que é importante existir uma combinação de estilos adequados a cada contexto.

De facto, duas pessoas ao quererem dizer a mesma coisa podem fazê-lo de modos bastante distintos, em que os efeitos sobre os destinatários podem ser bastante díspares (Rego, 1999). Assim, é possível restringir determinados estilos de comunicação, não havendo um que se destaque e seja mais eficaz que os outros, pois segundo diversos autores,

⁸ Por exemplo um comandante ser obrigado a utilizar a linguagem gestual para comunicar com um subordinado devido aos dois se encontrarem num local muito barulhento - ruído.

⁹ Por exemplo “não consigo ouvir-te” ou “já percebi”.

¹⁰ Por exemplo, a mensagem pode ser interpretada de modos diferentes consoante a cultura a que pertencem os comunicadores (Rego, 2016).

qualquer um deles pode tornar-se eficaz ou ineficaz dependendo das situações, tal como afirma Alves (2016).

Estilo, segundo Rego (2007), é o modo como a pessoa atua quando comunica, tanto do ponto de vista verbal como não-verbal. No ponto de vista de Men (2015) o estilo ilustra as diferentes habilidades que um indivíduo utiliza para iniciar, adaptar ou responder à comunicação interpessoal. Para Pânișoară et al. (2015) significa que existem formas específicas de receber mensagens, formas pessoais de interpretá-las; formas específicas de expressar a resposta e o *feedback*.

Para Hodge, Pederson e Walker (2015), estilo comunicacional é definido como uma tendência de um indivíduo comunicar através de padrões únicos ou combinações de diversas componentes comunicacionais. Pânișoară et al. (2015) afirmam que o estilo de comunicação é um indicador de um padrão de uma pessoa que organiza as suas relações interpessoais ou ainda pode ser definido como o conjunto de características de fala de uma pessoa no ato de comunicação. Cada indivíduo tem o seu próprio estilo (Rego, 2016), ainda que estes possam variar consoante o contexto familiar ou profissional (Póvoa, 2009).

Embora haja referência a vários estilos de comunicação¹¹, Pânișoară et al. (2015) investigaram a existência de quatro estilos comunicativos: agressivo, assertivo, persuasivo e passivo. Os que serão abordados na presente investigação serão os estilos assertivo, agressivo e passivo, tal como sugere Rego (2016) e como explanados no Quadro n.º 2.

Quadro n.º 2 - Características dos estilos de comunicação.

Assertivo	Agressivo	Passivo
Maior autoconfiança.	Sentimentos de culpa (especialmente nas pessoas que agem agressivamente por antes terem sido passivas e sentirem que estão a ser alvo de “abusos”).	Sentimento de ser controlado pelos eventos e pelas outras pessoas.
Maior confiança nos outros e reconhecimento das suas capacidades e limitações.	Desperdício de energias devido a um sentimento de alerta permanente perante eventuais “ataques”.	Sentimento de que os outros “abusam”.
Maior sentido de responsabilidade por si próprio, e pelas próprias opiniões e desejos.	Raiva e impaciência perante a “natureza humana”.	Menos autoestima.
Maior sentido de controlo sobre a vida.	Sentimentos de isolamento.	Irritação.
Menos dispêndio de energias negativas e de tempo.	Os outros sentem-se ameaçados, não cooperam.	Sentimentos de desespero e de culpa.

Fonte: Adaptado de Rego (2016, p. 317).

¹¹ Ver Anexos A, B e C - Quadros das características dos estilos comunicativos VIP, PAPI e SARA.

Para Rego (2007), o conhecimento das características inerentes de cada estilo torna-se bastante vantajoso pois, só assim será possível conhecer as suas vantagens e desvantagens, os possíveis efeitos sobre os interlocutores e identificar o melhor modo de comunicar em diferentes organizações, perante diferentes pessoas.

O estilo assertivo traduz-se numa aptidão que permite a um indivíduo evidenciar os seus direitos e legitimidade, respeitando todas as pessoas em seu redor (Ashman & Lawler, 2008). A pessoa defende a esfera individual, de forma direta, aberta e honesta, sem abusar da esfera individual do interlocutor (Silva, 2014). Este tipo de orador transmite as suas ideias com serenidade e de uma forma construtiva, ouve a outra pessoa, expressa os seus pontos de vista de forma honesta e desenvolve uma capacidade forte de relacionamento. A sinceridade e honestidade do conteúdo das suas mensagens são uma constante, expondo cada ideia de uma forma clara e transparente (Madlock, 2008).

O estilo agressivo baseia-se no ataque para se defender (Rego, 2016). O orador, quando sente os seus direitos atacados, não hesita em atacar publicamente os culpados (Rouco, 2012). Uma pessoa agressiva comunica fazendo ameaças e ataques pessoais, o que, frequentemente, tem como consequência provocar nos interlocutores sentimentos de vulnerabilidade, inimizades ou falta de confiança. Esta forma de comunicar pode, posteriormente, segundo Rego (2013), induzir respostas igualmente agressivas nos interlocutores. Para Rouco (2012), o indivíduo agressivo procura alcançar o que pretende, negando aos outros o controlo dos seus resultados. Procura sempre uma posição de superioridade, baseada muito no autoritarismo (Sousa, 2014). Ainda assim, “em situações de crise, os comunicadores agressivos podem ser eficazes” (Silva, 2014, p. 44).

O estilo de comunicação passivo é denotado por indivíduos com uma postura mais retraída, com uma voz mais fraca ou hesitante (Rego, 2016). É constituído por indivíduos mais receosos e que evitam enfrentar problemas, sendo a sua inteligência e afetividade utilizados para fugir (Pavitt, 1999). O orador com este estilo comunicacional muitas vezes acomoda-se e não é decidido nas suas respostas, utilizando termos incertos¹². Os comunicadores passivos, como afirma Silva (2014), tendem a perder a autoestima e não sabem qual a sua posição. Rego descreve a passividade da seguinte forma:

“A passividade caracteriza-se por um comportamento tímido e retraído. A pessoa tem dificuldade em defender os seus interesses, em comunicar o que pensa e em mostrar desacordo. Acaba por encorajar as outras pessoas a tomarem vantagem sobre si e a desrespeitarem-na. Daqui resulta que, por vezes, a pessoa sente-se

¹² Por exemplo: “talvez”, “não sei bem”, “acha?” (Rego, 2016).

incompreendida e julga que “os outros é que deveriam saber onde podem chegar” (Rego, 2016, p. 311) ”.

Alguns estilos comunicacionais podem constituir uma barreira à comunicação. Genericamente, caso o recetor possua um estilo notoriamente diferente do emissor, este último terá maior dificuldade em comunicar, sendo espectável que tenha uma melhor comunicação com pessoas detentoras de estilos semelhantes (Rego, 2007). Esta ideia é também defendida por Rego (2016) ao afirmar que pessoas com estilos comunicacionais muito diferentes também podem ter dificuldade em comunicar entre si, embora na prática, a maioria das pessoas tenha uma mistura entre estes três estilos (Rego, 2007).

Pânișoară e Pânișoară (2010) afirmam que uma combinação de estilos apropriados conforme o contexto se torna essencial, não se limitando a apenas um estilo, pois cada pessoa tem um estilo de comunicar único, aprendido mais cedo ou mais tarde ao longo da vida (Pânișoară et al., 2015).

Rego (2016, p. 313) afirma que “o estilo de comunicação habitualmente considerado como mais desejável é o assertivo”, embora a eficácia da comunicação dependa da capacidade do comunicador alterar o seu estilo comunicacional perante as diversas situações (Hodge et. al., 2015), tornando-se melhor e mais persuasivo se utilizar o estilo mais adequado (Rego, 1999).

CAPÍTULO 2.

MOTIVAÇÃO TRANSFORMACIONAL

“A motivação ainda é um grande desafio para as organizações, e cada vez mais deve ser preocupação pois é o combustível que as faz funcionar”.
(Felippe, 2000).

2.1. Introdução

Um dos principais focos de atenção deste trabalho centra-se na temática da motivação, sendo deste modo necessária uma revisão de literatura por forma a consolidar o conhecimento necessário ao presente estudo.

De acordo com Chiavenato (2004), a motivação tem sido amplamente discutida em diversos contextos ao longo de vários anos por diversos autores, daí surgirem diversas definições e teorias sobre a mesma, de modo que não existe consenso sobre o assunto. Sendo um conceito de complexa definição e também bastante vasto, ao qual se recorre para explicar o porquê das pessoas tomarem determinadas ações perante determinadas situações, como afirmam Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007). Por esta razão, é importante restringir a sua abrangência para o estudo em causa.

Para uma melhor compreensão da temática em análise, serão desde já, expostos alguns conceitos que irão auxiliar no estabelecimento da estrutura do trabalho, bem como algumas teorias e tipos de motivação.

2.2. Conceito de Motivação

O termo “motivação” é bastante frequente na sociedade mas “apesar de ser usada, não quer dizer que seja compreendida” (Denny, 2009, p. 1). Como referido anteriormente, com a inexistência de um consenso comum, o termo motivação está transposto em vários conceitos, de acordo com cada autor e o contexto a que se refere. Tal como referem Cunha et al. (2007), não é fácil de definir, pois trata-se de um constructo impercetível, de utilização generalizada e abordagem numa grande pluralidade de perspetivas. Serão então abordados alguns conceitos selecionados de diferentes autores, com o intuito de identificar elementos comuns que permitam caracterizar de forma idêntica a referida conceção. O termo

motivação tem origem no vocábulo *movere* (mover)¹³ e na sua concepção etimológica, exprime a ação de pôr em movimento.

Para Madureira (1990, p. 299), a motivação é entendida como “uma força que reside na pessoa e a estimula a dirigir o seu comportamento no sentido de alcançar alguns objetivos”. Na mesma linha de pensamento, e afirmando que surge apenas do indivíduo, surge Nascimento (2012) defendendo que 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. Ainda de acordo com as anteriores, Chiavenato (2004) reforça que a motivação se refere às forças dentro de cada pessoa que a conduzem a um determinado comportamento. Torna-se imprescindível “conhecer e identificar as necessidades e anseios das pessoas e compatibilizá-los com a sua atuação frente à vida” (Nascimento, 2012, p. 51).

Por outro lado, não dependendo apenas da própria pessoa, segundo Pinder (1998), a motivação pode ser vista como o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que moldam o seu comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração. Assim, um Comandante revela-se de grande importância na GNR, pois será a ele que compete despoletar nos seus militares os propósitos motivacionais, criando o sentimento de cumprir a missão, sendo para Neves (2002) um conceito importante para a compreensão do comportamento humano. No mesmo sentido, Steers e Porter (1991, p. 6) afirmam que a motivação é “o que energiza o comportamento humano”. Também da mesma opinião são Khuong e Hoang (2015) afirmando que satisfazer os fatores que aumentam a motivação dos funcionários é um enorme desafio para o gerente.

Sarmento (2002) define motivação como um conjunto de fatores psicológicos conscientes, ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, que determina um tipo de conduta de um indivíduo. Reforçando a ideia, Júnior e Oliveira (2009) defendem que a motivação representa o conjunto de fatores psicológicos que agem entre si determinando a conduta de um indivíduo.

Para Sims, Gabriel e Fineman (1993), a motivação constitui o conjunto das forças que atuam, sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento.

De acordo com Almeida (1995) a 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 o poder satisfazer.

¹³ Fachada (2014); Júnior (2016); Lima (2014); Maximiliano (2004); Maximino (2018); Nunes (2017); Pereira (2014); Pereira (2008) e Pereira (2004).

Esta ideia é reforçada por Adyasha (2013), ao afirmar que a motivação é algo dentro de uma pessoa que a conduz à ação. A motivação pode também ser entendida, segundo Teixeira (2001), como dinamizadora e canalizadora dos comportamentos para uma finalidade, ou seja, os comportamentos são desenvolvidos com base em estímulos ou incentivos específicos para um determinado sentido. Pode ainda ser “um processo psicológico básico” e o “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (Chiavenato, 2004, pp. 230-231), estando também, de acordo com o mesmo, “quase sempre relacionada com o esforço em relação a qualquer objetivo”. Cunha et al. (2007) afirmam que este esforço é acompanhado de persistência até se alcançarem as finalidades desejadas.

Pode ainda ser definida como o “fenómeno que leva o indivíduo a comportar-se de uma determinada maneira” (Barbosa, 2009, p. 4), defendendo ainda que o termo é utilizado com o intuito de justificar as razões que levam o indivíduo a ter um comportamento persistente numa dada direção.

No ponto de vista de Ryan e Deci (2000), estar motivado não será mais do que sentir-se movido para fazer algo. Já na perspetiva de Leboyer (2001), estar motivado é essencialmente ter um objetivo, decidir fazer um esforço para o atingir e perseverar nesse esforço até que o objetivo seja atingido.

Diversos estudos procuraram estudar a importância da motivação para o serviço público¹⁴, em que medida e que fatores constituem fontes de motivação em detrimento de recompensas materiais e à qual não se tinha dado a devida notoriedade (Esteves, 2010).

A motivação no âmbito do serviço público pode ser definida como a predisposição de um indivíduo para agir com base em motivos primários ou unicamente em instituições e organizações públicas, tal como menciona Perry e Wise (1990), ou seja, exprime a ideia de que “os indivíduos são orientados para agir no domínio público com o objetivo de fazer o bem para os outros e para a sociedade” (Perry, Hondeghem & Wise, 2010, p. 687). Assim, compete ao comandante da força reconhecer e influenciar da melhor forma a ética do serviço público para afetar positivamente os níveis de motivação dos trabalhadores, tal como sugere Esteves (2010).

Já no âmbito organizacional, Câmara, Guerra e Rodrigues (2013, p. 738) expõem que a motivação se resume às “razões para desencadear a ação que permita que o seu talento se

¹⁴ O resultado da atividade da GNR, bem como a sua missão geral é sobretudo voltada para a segurança e bem-estar das pessoas, constituindo desse modo um serviço público.

manifeste”. Chiavenato (2006, p. 593) aborda este âmbito na medida em que afirma que a “motivação é o processo que leva alguém a comportar-se para atingir os objetivos organizacionais, ao mesmo tempo que procura alcançar também os seus próprios objetivos individuais”. Ainda no mesmo âmbito, a motivação, surge 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” (Bilhim, 2006, p. 317).

Após tentar explicitar o conceito de motivação, considerando a definição de Pinder (1998) a mais pertinente para o estudo, surge então a questão de como será desencadeado este processo de motivar, ao qual Vieira, Boas, Andrade e Oliviera (2011) tentam responder, afirmando que o ciclo motivacional consiste numa sequência de eventos que vão desde a carência de uma necessidade até à sua satisfação e retorno ao estado de equilíbrio, ou seja, a falta de algo dentro da pessoa é o ponto de partida para a cadeia de eventos que leva o comportamento a satisfazer a necessidade.

No entendimento de Silva (2010), para liderar é fundamental que haja interação entre o líder e o liderado, desta feita e sob forma de tentar transmitir motivação aos subordinados, surge então o estilo de liderança do comandante perante estes. Segundo Vieira (2002), só através de um desenvolvimento contínuo, os líderes militares do futuro garantirão uma confiança crescente em si mesmos, intrepidez, franqueza, competência, capacidade de previsão e dedicação, assim se tornando líderes inspiradores que, sabendo merecer o respeito e confiança dos seus subordinados, estimularão a obediência e o respeito e não tentar exercer a sua liderança em seu próprio benefício e em prejuízo dos outros (Silva, 2010).

Conforme se pode constatar e segundo afirmam Tella et al. (2007), existem bastantes definições de motivação, sendo que a sua maioria incluem termos em comum¹⁵, divergindo em grande parte na sua proveniência ou nos seus objetivos. Tal como afirma Oliveira (2016, p. 15) “é possível retirar pontos comuns uma vez que temos inicialmente um indivíduo que precisa de um motivo para agir de determinada forma, atingindo assim o objetivo. Este motivo pode ser de origem intrínseca, ou pode ser de origem extrínseca”, que irá ser abordado à frente.

Pode então concluir-se que, a motivação consiste num conjunto de forças ou energias que dependem do indivíduo e o estimulam para orientar o seu comportamento, de forma

¹⁵ Como “força”, “vontade”, “ação”, “comportamento”, “intensidade”, “energia”, “finalidade”, “objetivos”, “incentivos”.

direcionada, intensa e persistente perante dada meta ou objetivo, como afirma Lourenço (2014). Desta forma, é da responsabilidade do 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 como defende Lourenço (2014).

Bass (1998) surge ainda com um conceito de motivação que será de relevância para o presente estudo, o conceito de motivação inspiradora. O autor afirma que o líder motiva e inspira o trabalho dos seus subordinados, cria uma visão positiva do futuro e comunica altas expectativas que os subordinados pretendem alcançar. Segundo Rouco (2012, p. 132):

“Na motivação inspiradora, os líderes partilham a sua visão e, através do seu otimismo e entusiasmo, envolvem os seguidores nas várias representações do futuro e criam alternativas atrativas. Os líderes transformacionais inspiram os outros pelo que dizem e fazem, comunicando com confiança o que devem alcançar, definindo objetivos tangíveis (Avolio, 1999; Avolio & Yammarino, 2002).”

Desta forma, a comunicação do líder surge como um fator de elevada importância para uma visão positiva e expectativas a alcançar nos militares.

2.3. Epistemologias das Teorias da Motivação

Com o intuito de se conseguir extrair os meios para a sua aplicabilidade real, todos os estudos das teorias motivacionais se tornam relevantes, proporcionando oportunidades para as organizações melhorarem o seu clima de trabalho e elevarem a moral dos trabalhadores (Chiavenato, 2004). Existem várias teorias da motivação, as quais possuem diferentes classificações, tal como pode ser observado de modo sintético na seguinte tabela:

Tabela n.º 1 - Principais Teorias de Motivação.

	Teorias Gerais	Teorias Organizacionais
Teorias de Conteúdo	• Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow) • Teoria ERC (Alderfer) • Teoria das Necessidades Adquiridas (McClelland)	• Teoria Bifatorial (Herzberg) • Teoria das Características da Função (Hackman e Oldham)
Teorias de Processo	• Teoria da Equidade (Adams) • Teoria ModCO (Luthans e Kreitner)	• Teoria da Definição de objetivos (Locke e Latham) • Teoria das Expectativas (Vroom) • Teoria da Avaliação Cognitiva (Deci e Ryan)

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2007).

2.3.1. Teorias de Conteúdo

As teorias de conteúdo também designadas por teorias das necessidades, destacam-se pelas necessidades internas dos indivíduos e do comportamento resultante do esforço por eles realizado para reduzir ou saciar essas necessidades (Cunha et al., 2007; Freitas, 2006). Este grupo engloba as teorias de conteúdo gerais - teoria da hierarquia das necessidades (Maslow), teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento) de Alderfer e teoria das necessidades adquiridas (McClelland) - e as teorias de conteúdo organizacionais - teoria bifatorial (Herzberg) e teoria das características da função (Hackman e Oldham).

2.3.1.1. Teorias de Conteúdo Gerais

A **Teoria da Hierarquia das Necessidades**, de Abraham Maslow é, “provavelmente, a mais conhecida de todas as teorias de motivação humana” (Vieira et al., 2011, p. 11) e estuda a motivação através da satisfação das necessidades humanas (Conceição, 2014). Segundo afirma Rocha (2007), estas deverão ser satisfeitas de forma consecutiva e respeitando uma hierarquia representada numa pirâmide¹⁶. Cada indivíduo possui um conjunto hierarquizado de cinco necessidades: na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas (necessidades humanas básicas, como a alimentação, habitação e o descanso). Em seguida, estão as necessidades de segurança (constituídas pela sobrevivência do indivíduo, para a sua proteção e estabilidade). Seguem-se as necessidades sociais (busca de relacionamentos interpessoais, que podem ser traduzidos em desejos de amizade, de amor, de pertença a grupos e até da própria inserção na sociedade). As necessidades de estima (materializam-se na autoconfiança do indivíduo, no seu desejo de sucesso e de reconhecimento por parte dos demais) ocupam o quarto estágio desta pirâmide. No topo da pirâmide estão as necessidades de autorrealização (possibilidade dos indivíduos serem aquilo que podem ser - crescimento individual como ser humano e desenvolvimento do seu máximo potencial) (Canhoto, 2012; Maslow, 1954).

De acordo com esta teoria, torna-se escusado tentar motivar um indivíduo com a oportunidade de progredir na carreira, se as suas necessidades fisiológicas não estiverem satisfeitas (Lima, 2014). Tal como defende Teixeira (2001), enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as restantes necessidades não exercem influência sobre o comportamento. Ainda assim, Cunha et al. (2007) afirmam que a satisfação de uma

¹⁶ Ver Anexo D - Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow.

necessidade de um nível superior pode ser necessária para a satisfação de uma necessidade de nível inferior. Maslow (1970) propõe que a motivação possa ser classificada quanto à localização da satisfação, atribuindo a satisfação interna aos dois primeiros níveis das necessidades e a satisfação externa aos três restantes, tal como analisado por Bilhim (2013). Os níveis da referida pirâmide podem ainda ser divididos, segundo Maslow (1970), em necessidades primárias – constituindo os dois primeiros níveis - e os três últimos níveis em necessidades secundárias.

A **Teoria ERC**, de Clayton Alderfer, não é mais do que uma adaptação da hierarquia das necessidades de Maslow, melhorada em razão da pesquisa empírica (Luthans, 2005). Alderfer propõe uma aglutinação das cinco categorias de Maslow em apenas três: existência (questões de sobrevivência que são satisfeitas com o acesso a alimentos, água e abrigo); relacionamento (desejos de manter relações interpessoais com outros indivíduos, como a família, os amigos) e crescimento (desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal) (Canhoto, 2012). Esta teoria defende que a motivação dos trabalhadores pode ser explicada, de forma semelhante à teoria anterior, em função da satisfação das suas necessidades hierarquicamente agrupada numa pirâmide¹⁷. Desta forma e, conforme se pode observar no Anexo E, as necessidades de existência de Alderfer incluem as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow; as necessidades de relacionamento correspondem às necessidades sociais e de estima e, por fim, as necessidades de crescimento equivalem às necessidades de autorrealização (Chiavenato, 2004; Cunha et al., 2004).

Esta teoria defende que quando os indivíduos, tentando satisfazer necessidades de um nível superior, se vêm frustrados, tornam a motivar-se em razão de necessidades do nível imediatamente abaixo (Soto, 2005).

A **Teoria das Necessidades Adquiridas**, de David McClelland, assume três tipos de necessidades: sucesso (ou realização), afiliação e poder (Cunha et al., 2007). McClelland não aborda a motivação como hierárquica e não aborda a questão do crescimento, mas preocupa-se com as consequências do comportamento de necessidade.

Na necessidade de sucesso, o indivíduo tem um forte desejo de cumprir as tarefas desafiadoras, de forma que a responsabilidade pessoal atinja resultados bem-sucedidos. Para Bilhim (2013) manifesta-se na orientação do comportamento para a excelência, procurando *feedback* com o objetivo de melhorar o desempenho. Na necessidade de afiliação, os indivíduos revelam que precisam de estabelecer relações amigáveis e compatíveis, por forma

¹⁷ Ver Anexo E - Relação entre a Teoria ERC e a Teoria da Hierarquia das Necessidades.

a criar redes sociais que satisfaçam as suas necessidades. Por último, a necessidade de poder tem o objetivo principal de ter influência sobre os outros, na medida em que visa ter um impacto significativo naqueles com que estabelece contacto (Faustino, 2014). Conforme afirma McClelland (1975), a necessidade de poder engloba o desejo de controlar e influenciar os outros.

2.3.1.2. Teorias de Conteúdo Organizacionais

A **Teoria Bifatorial**, de Frederick Herzberg, “trata da motivação para o trabalho” (Vieira et al., 2011, p. 11) e sugere que as pessoas têm dois tipos de necessidades que se podem considerar independentes, sendo os seus efeitos distintos um do outro (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso & Neves, 2014). Surge então as necessidades de higiene¹⁸ e as necessidades motivadoras. Para Soto (2015) as primeiras correspondem a fontes de satisfação no trabalho e são de natureza extrínseca à função laboral. Quando estão ausentes provocam insatisfação, e quando estão presentes, proporcionam um nível aceitável de motivação e um alívio da infelicidade (Canhoto, 2012). Em contrapartida, as necessidades motivadoras¹⁹, intrínsecas ao trabalho, quando presentes desenvolvem substancialmente a motivação das pessoas (Camara, Guerra & Rodrigues, 2003), gerando sentimentos de satisfação e autoconfiança (Carvalho, 2012).

A **Teoria das Características da Função**, de Hackman e Oldham, tal como a teoria anterior, afirma que a motivação dos colaboradores está inteiramente relacionada com as características e as funções dos indivíduos em contexto organizacional (Cidade, 2013). Esta teoria aponta cinco características que afetam o comportamento no trabalho e que constituem dimensões essenciais para fazer da função uma fonte de motivação: variedade (grau em que uma determinada tarefa envolve um conjunto de competências e atividades diversificadas); identidade (grau com que o trabalho se mostra como um todo, ou seja, o quanto se consegue desenvolver um trabalho do início ao fim, tendo como resultado desse processo um resultado percebido); significado (grau em que a função tem um impacto substancial na vida ou no trabalho de outras pessoas); autonomia (grau de liberdade, iniciativa, discricionariedade e independência dado ao indivíduo para o planeamento e execução da sua tarefa) e *feedback* (grau em que a própria execução da tarefa fornece informações sobre a eficácia do seu

¹⁸ Por exemplo: relações interpessoais, as condições de trabalho, o salário, a segurança no trabalho, benefícios e políticas da organização (Chiavenato, 1995; Canhoto, 2012; Carvalho, 2012).

¹⁹ Por exemplo: responsabilidade, reconhecimento, realização, desenvolvimento, o próprio trabalho, delegação de responsabilidade e promoção (Chiavenato, 1995; Canhoto, 2012; Carvalho, 2012).

desempenho) (Coda & Fonseca, 2004; Cunha et al., 2004; Neves, 2002; Oliveira, Almeida & Rocha, 2007).

2.3.2. Teorias de Processo

As teorias de processo procuram verificar como é que o comportamento é desencadeado (Conceição, 2014). Focalizam nas etapas do fenómeno motivacional, nas percepções e perspetivas do indivíduo no estabelecimento de metas e objetivos pessoais, bem como nos mecanismos conscientes da tomada de decisões (Pérez-Ramos, 1990).

Estas teorias surgem como resposta à pluralidade de escolhas que um indivíduo pode adotar, realçando os fatores “situacionais de natureza informativa”, e que levam esse mesmo indivíduo a optar por uma ação em detrimento de outra (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Este grupo engloba as teorias de processo gerais- teoria da equidade (Adams) e teoria ModCO (Modificação do Comportamento Organizacional) de Luthans e Kreitner- e as teorias de processo organizacionais- teoria da definição de objetivos (Locke e Latham), a teoria das expectativas (Vroom) e a teoria da avaliação cognitiva.

2.3.2.1. Teorias de Processo Gerais

De acordo com Lima (2014, p. 14), “são teorias voltadas para o estudo dos constituintes do processo que leva ao comportamento motivado, olhando-os como um todo e não à sua relação com uma organização”.

A **Teoria da Equidade**, de John Stacy Adams, remete-nos para uma abordagem cognitiva à motivação, na medida em que, destaca a percepção que os indivíduos têm relativamente ao seu trabalho trazendo alguma justiça ao local de trabalho, através da comparação, desempenhos e benefícios (Cunha et. al., 2007). É então baseada na justiça entre os investimentos e os ganhos (Lima, 2014). Os principais fatores desta teoria são a comparação dos indivíduos, na medida em que uma pessoa que se compare a outra na mesma organização, está a testar a equidade interna e se, em contrapartida, se comparar com uma pessoa de outra organização, está a testar a equidade externa²⁰ (Lima, 2014). No entanto esta comparação²¹ será sempre feita entre pessoas de funções idênticas (Cunha et al., 2007).

²⁰ “Equidade” pode ser interna ou externa, o primeiro caso, acontece quando a pessoa realiza a comparação com pessoas dentro da sua organização, por sua vez, o segundo caso surge quando se compara com membros fora da organização (Lourenço, 2014).

²¹ Se essa relação não for justa e perceptível, pode ser gerada uma situação de tensão tal que resulte na frustração, sentimento de injustiça e falta de motivação da pessoa (Sampaio, 2004; Vieira, 2012).

Desta forma, esta teoria revela que a justiça no trabalho, através da comparação entre indivíduos, é crucial enquanto fator de motivação (Cunha et al., 2007).

A **Teoria ModCO**, de Luthans e Kreitner, concentra-se no que acontece a uma pessoa quando ela age, devido ao facto de atuar no comportamento imediatamente a seguir a uma resposta. Este estudo assenta na teoria de que os comportamentos tidos como aleatórios, depois de reforçados, vão passando a tornar-se cada vez mais ou menos reiterados, conforme o objetivo (Mendonça, 2017). Desta forma podem surgir quatro tipos de reforços: positivo, negativo, extinção ou punição (Lima, 2014).

O reforço positivo consiste na atribuição de recompensa pela realização de um comportamento desejado. O reforço negativo leva à remoção de uma consequência desagradável após um comportamento desejado. A extinção tem como objetivo deixar de existir um reforço positivo para que o comportamento indesejado deixe de existir. A punição consiste na administração de uma consequência negativa perante um comportamento indesejado (Lima, 2014; Lourenço, 2014; Mendonça, 2017; Vieira et al., 2011).

Em suma, esta teoria visa motivar os comportamentos desejados através de um reforço ou recompensa e desmotivar os comportamentos indesejados através da extinção ou punição (Lourenço, 2014).

2.3.2.2. Teorias de Processo Organizacionais

No entendimento de Lima (2014, p. 17) “são teorias voltadas para o estudo dos constituintes do processo que leva ao comportamento motivado, olhando-os dentro da dinâmica que existe entre o indivíduo e a organização onde se encontra”.

A **Teoria da Definição de Objetivos**, de Locke e Latham, consiste na definição de objetivos²² como a maior fonte de motivação ainda que nem toda a gente possa definir os seus próprios, já que por vezes se encontram submetidos a uma organização (Rocha, 2010).

Objetivos pessoais compatíveis com os objetivos organizacionais constituem um potenciador do desempenho individual, por sua vez objetivos pessoais que se revelem ser incompatíveis com os organizacionais, originam baixos níveis de desempenho (Sabbagh, 2010 cit. in Canhoto, 2012).

²² “O objetivo é o que um indivíduo está a tentar alcançar; é o objeto ou finalidade de uma ação” (Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1981, p. 125). Pode ainda ser entendido, segundo Lunenburg (2011, p. 2) como “o que o indivíduo está conscientemente a tentar fazer.”

Assim, esta teoria defende que a intenção de trabalhar perante um objetivo revela grande fonte de motivação para a pessoa, dizendo o que precisa de ser feito e qual o esforço a empenhar (Vieira et. al., 2011).

A **Teoria das Expectativas**, de Victor Vroom, é atualmente a que preconiza explicações de motivação mais comumente aceites (Lourenço, 2014). Esta tem por base que os indivíduos serão motivados para ter uma determinada conduta dependendo daquilo que acreditam que vá acontecer como resultado dessa ação, e da atração que sentem relativamente a esse resultado (Oliveira, 2016).

Segundo o autor, esta teoria menciona que, através de um processo cognitivo, as pessoas atribuem probabilidades a três fatores (Korzynski, 2013). Estes fatores, conforme ilustrado no Anexo F - Teoria das Expectativas, são: a expectativa (probabilidade esperada pelo indivíduo de alcançar um desempenho bem sucedido quando exerce um determinado esforço); instrumentalidade (crença do indivíduo de que uma recompensa organizacional será obtida em função do desempenho alcançado) (Canhoto, 2012) e a valência (preferência de cada indivíduo por determinados resultados) (Bilhim, 2006). Vroom (1964, p. 17) afirma que “sempre que um indivíduo escolhe entre alternativas que envolvem resultados incertos, parece claro que o seu comportamento é afetado não só pelas suas preferências mas também por quão provável ele acredita que esse resultado aconteça”.

A **Teoria da Avaliação Cognitiva**, de Deci e Ryan, preconiza dois subsistemas motivacionais, nomeadamente a motivação intrínseca e a motivação extrínseca, que serão abordadas mais à frente.

Os autores 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. Assim, surge uma preferência no estímulo da motivação intrínseca das pessoas, devendo as variáveis externas ser alteradas por fatores internos que permitam o apoio aos trabalhadores (Cunha et al., 2007).

2.4. Tipos de Motivação

A motivação pode ser abordada de várias formas, embora a principal distinção consista na sua classificação em intrínseca ou extrínseca, pois o motivo que fará um indivíduo agir de determinada forma pode surgir de distintas formas, como afirma Pina et al. (2014), podendo esta ser intrínseca e extrínseca. Almeida, Ramos, Monteiro e Sousa (2013) reforçam esta ideia, afirmando ser o 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.

Segundo Ryan e Deci (2000), centenas de estudos foram desenvolvidos a partir dessa etapa sendo que, na sua maioria, procuravam comparar a motivação intrínseca com a motivação extrínseca.

Ambas as motivações desempenham um papel importante, embora haja uma diferença entre esta dicotomia. A motivação intrínseca tende a permanecer ao longo do tempo, enquanto que a motivação extrínseca se extingue quando o fator motivacional externo é retirado (Cunha et al., 2007).

2.4.1. Motivação Intrínseca

A motivação intrínseca alude a fazer algo porque é inerentemente interessante ou agradável, e envolve um interesse reflexivo por todas as possibilidades e escolhas, como também um compromisso ativo e desejado com as tarefas que são avaliadas como interessantes, espontaneamente satisfatórias, fontes de prazer e que promovem o crescimento pessoal (Ryan & Deci, 2000).

Cardoso (2012) afirma que a motivação intrínseca nos move a participar em atividades pelo próprio prazer que a tarefa oferece e não por uma recompensa tangível que possamos obter. Como afirma Nunes (2017), a motivação intrínseca relaciona-se em fazer algo por prazer, sendo os indivíduos intrinsecamente motivados para algumas atividades e para outras não. Esta tendência motivacional é natural do indivíduo, constituindo um elemento essencial para o seu desenvolvimento, cognitivo, social e físico de acordo com os seus interesses (Lourenço, 2014). Barbosa (2009) afirma que este tipo de motivação está relacionada com a satisfação e desafios que o trabalho proporciona e com a autodeterminação, desenvolvimento de competências, envolvimento na tarefa, curiosidade e interesse incutidos.

Portanto, para um indivíduo ter um alto nível de motivação intrínseca, deve experimentar satisfazer as suas necessidades tanto de competência como de autonomia (Aguilar, González & Aguilar, 2016). Esta será a natureza da motivação abordada ao longo do presente trabalho, pois é através da comunicação que se conseguirá satisfazer as necessidades dos militares e posteriormente surgirá a sua motivação, uma vez que a motivação intrínseca é o fenómeno que melhor representa o potencial positivo da natureza humana (Ryan & Deci, 2000).

2.4.2. Motivação Extrínseca

Se a motivação intrínseca está relacionada com a satisfação e necessidades pessoais, a motivação extrínseca está ligada às recompensas materiais²³, como afirma Nunes (2017). Reforçada ainda por Conceição (2014), sugerindo que esta está orientada para a satisfação com a finalidade de obter uma recompensa material.

Cardoso (2012) afirma que a motivação extrínseca nos leva a participar numa atividade por uma recompensa tangível. São fatores externos ao indivíduo, ou seja, advêm de uma qualquer recompensa ou consequência. Estas recompensas são muitas vezes as proporcionadoras da satisfação do indivíduo, o que a tarefa em si não proporciona (Faustino, 2014), podendo estas ser materiais ou sociais²⁴ (Sampaio, Luís & Fazendeiro, 2003). O indivíduo adquire determinado comportamento por forma a obter uma recompensa ou evitar uma possível punição ou repreensão (Ryan & Deci, 2000). Também de acordo com os restantes conceitos, Barbosa (2009) relaciona a motivação extrínseca com a procura de recompensas, reconhecimento externo, competição, avaliação e incentivos tangíveis.

No que respeita à estrutura militar, as motivações extrínsecas nos militares dos PTER da GNR não são um fator que possam depender da comunicação do comandante mais direto²⁵, uma vez que este não tem qualquer forma de as alterar com os seus estilos de comunicação. Desta forma, este tipo de motivação não se constitui como um fator essencial para a presente investigação.

2.5. Liderança Transformacional

Tendo em conta a pertinência da motivação intrínseca no presente estudo, surge a liderança, tal como afirma Rouco (2012, p. 148), “a liderança transformacional está associada à relação com as pessoas e recompensas intrínsecas”.

Liderança pode ser entendida como o processo de influenciar outros a perceber e a concordar sobre o que é necessário fazer e como devemos fazê-lo eficazmente, e o processo de facilitação dos esforços individuais e coletivos para realizar os objetivos partilhados (Yulk, 2002). Segundo Vieira (2002), e ligado a uma vertente mais organizacional, liderança é o processo de influenciar, através do uso exclusivo da autoridade investida, o

²³ Para Faustino (2014, p. 55) recompensas materiais são “(...) outros benefícios para além da remuneração (exemplos: complementos de reforma, dias extra de férias)”.

²⁴ Por exemplo remuneração, boas avaliações de desempenho ou reconhecimento (Sampaio, Luís & Fazendeiro, 2003).

²⁵ Comandante do Posto Territorial.

comportamento humano com vista ao cumprimento das metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado.

A liderança transformacional é um processo de influência, em que os líderes alteram a consciência dos seus seguidores sobre o que é importante e os leva a ver as oportunidades e desafios de uma forma diferente. Os líderes transformacionais são proativos, uma vez que procuram o desenvolvimento e a inovação individuais, de grupo e organizacionais, e não apenas alcançar os objetivos expectáveis. Os líderes convencem os seus associados a lutar por níveis mais altos de potencial, bem como níveis mais altos de padrões morais e éticos (Avolio & Bass, 2004).

A abordagem à liderança transformacional surge da pertinência que esta revela ao envolver a partilha, a expressividade, a mediação de conflitos entre os grupos e as motivações individuais (Rouco, 2012).

Neste âmbito podemos considerar que a liderança transformacional se efetiva com o impacto do líder nos seguidores, como afirma Bass (1985), ou seja, esta ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem umas com outras, de modo a que os líderes e seguidores provoquem uns nos outros elevados níveis de motivação e moralização (Masood, Dani, Burns & Backhouse, 2006). Burns (1978) acrescenta ainda que os líderes transformacionais apelam a ideais elevados e valores morais nos seguidores, tais como a liberdade, a justiça, a igualdade, a paz e o humanitarismo. Para Nunes (2017), os líderes transformacionais motivam os seguidores a fazerem mais do que eles próprios pretendiam ao transformarem as expectativas do grupo.

Pereira (2006) realça a questão motivacional, a qual fornece razões para compreender qual a razão pela qual os líderes influenciam tão fortemente os seguidores, bem como os motivam de maneira a desvalorizar os seus interesses pessoais em favor dos interesses da organização.

A liderança transformacional pressupõe quatro componentes essenciais²⁶: a influência idealizada (atributos e comportamentos); a estimulação intelectual; a consideração individualizada e a motivação inspiradora (Avolio & Bass, 2004; Góis, 2011).

A componente **Influência Idealizada** é caracterizada pelo grau em que os líderes são percebidos como um modelo de inspiração através das suas realizações, carácter e comportamentos pessoais (Martin & Epitropaki, 2001). Estes líderes são admirados,

²⁶ Como se pode observar através da Figura n.º 3.

respeitados e confiáveis. Os inferiores identificam-se e querem ser iguais ao líder (Avolio & Bass, 2004), servindo este como um exemplo²⁷.

Desta forma, Rouco (2012), reforça que os líderes são respeitados, admirados e considerados de confiança, colocando as necessidades dos outros acima das suas, sacrificando os seus interesses pelos interesses dos outros.

Esta componente é dividida em atributos idealizados e comportamentos idealizados. A primeira refere-se à percepção que os seguidores têm do poder, confiança e dos ideais superiores do líder. É a componente emocional da liderança, onde há alteração dos interesses individuais pelos interesses do grupo (Martin & Epitropaki, 2001; Avolio & Yammarino, 2002). A segunda representa os comportamentos específicos do líder que refletem os seus valores e os riscos são partilhados com os subordinados, existindo um sacrifício para atingir os objetivos do grupo (Martin & Epitropaki, 2001; Avolio & Yammarino, 2002).

Através da **Estimulação Intelectual**, os líderes estimulam a inovação e a criatividade (Avolio & Yammarino, 2002), tal como afirma Góis (2011), procuram incentivar os indivíduos a serem inovadores e criativos no trabalho, questionando os princípios adotados, reformulando problemas existentes e dando novas sugestões sobre a realização das tarefas. Estes incluem os outros no processo de tomada de decisão (Avolio & Yammarino, 2002), conseguindo dessa forma mudar a informação, a percepção da realidade, conceitos, crenças, valores e a solução de problemas (Góis, 2011). Como afirma Bass, Avolio, Jung e Berson (2003), os indivíduos sugerem novas ideias e soluções criativas para os problemas, pois estes estão incluídos no processo de decisão.

A **Consideração Individualizada** é a componente que permite ao líder fornecer apoio emocional aos seguidores enquanto os desenvolve e compreende. O líder ajuda os seus subordinados, aconselhando e mantendo com estes um contacto frequente (Avolio & Yammarino, 2002). Desta forma, pode afirmar-se que a consideração individualizada é constituída por entendimento, partilha na preocupação e desenvolvimento das necessidades do subordinado e tratamento de cada um de forma única (Góis, 2011), de modo que cada pessoa receba uma atenção especial (Avolio, 1999).

Com a **Motivação Inspiradora** os líderes instigam olhar para o futuro de forma otimista (Avolio & Yammarino, 2002). Agem de maneira a motivar as pessoas ao seu redor

²⁷ O “líder deve liderar sempre pelo exemplo e constituir-se ele próprio como um fator eliminador de stress” (Fernandes, 2013, p. 45). Pode, efetivamente, afirmar-se que o militar responsável por exercer funções de comando só é efetivamente um líder quando influencia o comportamento dos seus subordinados no sentido do cumprimento da missão e se torna num exemplo sustentado, simultaneamente, na lei e na ética (Borges, 2011).

e desafiando o trabalho dos seus subordinados. Encorajam os seguidores a imaginar um futuro atraente de forma a alcançar objetivos ambiciosos vistos como inatingíveis, transpondo confiança entusiasmo e otimismo (Avolio & Bass, 2004).

Nesta componente, o líder promove o sentimento de inclusão, apoia e favorece comportamentos que beneficiam a inovação organizacional, dinamizando os subordinados para encontrar níveis extraordinários de desempenho (Rouco, 2012).

Estas quatro componentes podem, efetivamente, ser consideradas cinco caso se considere a influência idealizada dividida em atributos e comportamentos. Através da associação de todas as componentes, é possível, de acordo com Avolio e Bass (2004), retirar um produto final da liderança transformacional - a alta motivação ou, também designada, motivação transformacional, tal como ilustra a Figura n.º 3.

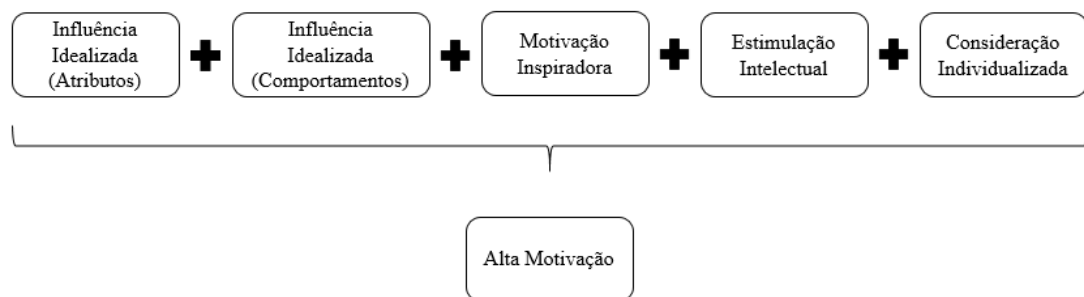


Figura n.º 3 - Modelo de superação da liderança transformacional.

Fonte: Adaptado de Avolio e Bass (2004, p. 21).

2.7. Estudos da Relação entre Comunicação e Motivação

Como sugere Pereira (2007, p. 33) “além de um bom líder comunicador, este deve ser também um bom líder motivador”.

Sendo impossível não comunicar, as organizações procuram que esta seja controlada e planeada, pelo que é imprescindível a monitorização do seu efeito, sendo um dos fatores desejados o aumento da motivação e comprometimento dos colaboradores (Melo, 2012). A comunicação surge então, tal como referido no Capítulo 1, como uma ferramenta essencial ao desenvolvimento de quatro funções principais: controlo, expressão emocional, informação e motivação (Pereira, 2007).

Para uma organização se tornar eficaz, Seitlová e Nevrolá (2016) defendem que é necessário que exista um ambiente descontraído e aberto em expressar as ideias, discussões

com uma grande participação de membros, ouvindo os restantes. Assim, é de extrema necessidade adequar a comunicação da melhor forma, que corresponda a um melhor ambiente e por conseguinte uma melhor motivação por parte dos seus membros. Para atingir esta motivação, é importante o recetor descodificar bem a mensagem, pois será essa a sua realidade. É essa realidade que vai determinar o desempenho, juntamente com o nível de motivação e de satisfação do indivíduo. A questão da comunicação é crítica, pois torna-se fundamental para determinar o grau de motivação de uma pessoa (Robbins, 2007). Da mesma percepção, Tavares (2011), afirma que a partilha de informações estimula a motivação.

A comunicação e a motivação tendem a contribuir para o bom desenvolvimento organizacional e consequentemente para a melhoria dos resultados organizacionais (Silva, 2017). Estas duas componentes parecem estar ligadas no sentido de, quando o colaborador se sente informado e quando as suas tarefas são válidas, este estará mais motivado para o cumprimento do seu trabalho (Almeida, 2013). Reforçando esta ideia, Seitlová e Nevrolá (2016) transmitem que a falta de motivação e coordenação é o resultado principal decorrente de uma falha de comunicação.

Assim surge o líder, através da sua comunicação de liderança que é definida como inspiradora e encorajadora de um indivíduo ou grupo por meio da partilha sistemática e significativa de informações usando excelentes habilidades de comunicação (Luthra & Dahiya, 2015). Robbins (2007) defende que o líder tem que ser um bom comunicador e ter um discurso coeso com a prática para que possa motivar os indivíduos.

Também na percepção de Tavares (2011), existe relação entre a liderança, a comunicação e motivação. Para o autor, os colaboradores de uma organização, têm que estar sempre informados do que acontece na empresa, para que se possam sentir motivados, e é através da comunicação eficaz do líder que eles irão desenvolver os seus trabalhos de uma forma eficaz. A relação entre estas três componentes, tal como afirma Tavares (2011), é explanada na Figura n.º 4:

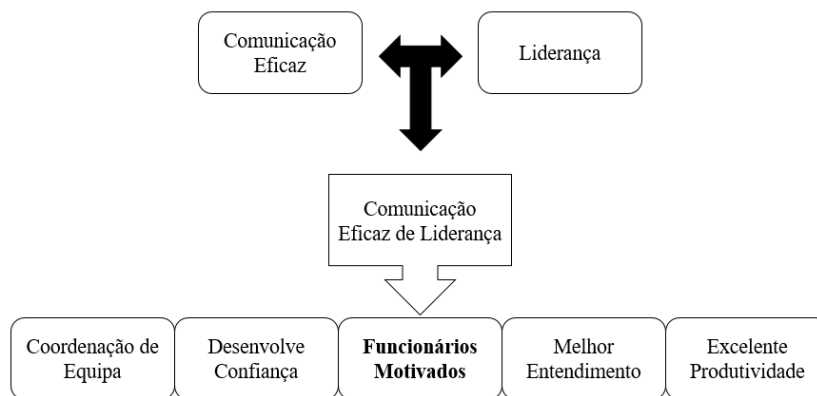


Figura n.º 4 - Modelo conceitual de comunicação eficaz de liderança.

Fonte: Adaptado de Luthra e Dahiya (2015, p. 47).

Desempenhando o líder um papel fulcral em todo este processo, deverá a sua comunicação ser o mais favorável possível às fontes de motivação dos subordinados. Neste âmbito, e como referido anteriormente²⁸, os estilos de comunicação serão preponderantes para o sucesso da organização.

²⁸ Subcapítulo 1.5. Estilos de Comunicação.

PARTE II - PARTE PRÁTICA

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA

“nunca aceitar, por verdadeira, coisa nenhuma que não seja evidente”.
(René Descartes cit. in Sarmento, 2013, p. 4).

3.1. Introdução

Após concluída a revisão de literatura, para conseguir resolver a problemática em análise, através da revisão de informação pertinente existente, é crucial fazer a ligação com a parte prática, de maneira a chegar a respostas conclusivas (Freixo, 2012).

A metodologia consiste no processo onde se aplicam diferentes métodos, técnicas e materiais (Oliveira, 2005). É a escolha de um caminho de investigação que reúne as ferramentas e técnicas de recolha de dados adequadas aos objetivos que se pretendem atingir na investigação como afirmam Sousa e Batista (2011) e, como refere Sarmento (2013), visa a descrição precisa do problema, dos métodos, das técnicas, dos instrumentos de pesquisa utilizados no trabalho.

Este capítulo abarca a metodologia e métodos utilizados nas diferentes fases do trabalho, o local e a data onde ocorreu a obtenção de dados, a amostra utilizada e o respetivo critério de seleção (Sarmento, 2013).

3.2. Método de Abordagem ao Problema

O método de investigação científico aplicado à problemática em questão é o método hipotético-dedutivo, método este proposto por Karl Popper²⁹. Este método baseia-se na formulação de hipóteses que, serão testadas, de modo a confirmar as que são válidas, tal como afirmam Marconi e Lakatos (2003), estas são passíveis de ser confirmadas ou refutadas com o desenvolvimento da investigação. Este método é composto por tentativas e erros, o que não leva à certeza total mas, ainda assim é logicamente válido, pois fundamenta-se na

²⁹ A sua obra é marcada por reflexões sobre a metodologia científica, de que é exemplo a sua obra “A lógica da descoberta científica” (Popper, 2005).

reunião de observações, factos e ideias que validam as hipóteses (Sarmiento, 2013).

Hipótese é entendida como “uma proposição provisória que prevê uma relação entre dois termos, que podem ser conceitos ou fenómenos” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 136).

Serão utilizados, cumulativamente, o método descritivo, inquisitivo e relacional (Sarmiento, 2013). O primeiro foi usado no enquadramento teórico. É conduzida uma análise documental composta pela revisão de literatura que visa situar o estudo no conhecimento existente e contextualizar teoricamente a problemática (Coutinho, 2011).

O segundo método será através da aplicação de inquéritos por questionário aos militares. Este método de abordagem foi escolhido por ser uma técnica quantitativa de recolha de dados, tendo sido considerada como a mais adequada ao presente trabalho, por ter em vista a recolha das opiniões das pessoas sobre a temática em apreço (Sousa & Batista, 2011) e, tendo em conta que é um método extensivo, baseia-se na frequência do aparecimento de certas características (Quivy & Campenhoudt, 2008). Por fim, o método relacional surge com o intuito de efetuar, após a análise dos inquéritos por questionário, uma relação dos efeitos entre as duas variáveis, procurando as suas interações (Sarmiento, 2013).

Para tentar responder à pergunta de partida, foram efetuadas quatro perguntas derivadas e quatro hipóteses que se pretendem validar, conforme demonstra o Quadro n.º 3:

Quadro n.º 3 - Quadro resumo da pergunta de partida, perguntas derivadas e respetivas hipóteses.

PP	Qual a relação entre os estilos de comunicação do comandante e a motivação dos militares?
PD1	Qual o estilo de comunicação que mais se relaciona com a motivação transformacional dos militares?
H1	O estilo de comunicação assertivo tem relações significativas com a motivação inspiradora.
PD2	Qual o estilo de comunicação preditor da motivação transformacional?
H2	O etilo de comunicação assertivo é preditor das dimensões da motivação transformacional.
PD3	Os anos de serviço influenciam a forma como os militares percecionam o estilo de comunicação do seu comandante?
H3	Existem diferenças significativas entre os militares com diferentes anos de serviço quanto aos estilos de comunicação do comandante.
PD4	Os militares percecionam de forma diferente a motivação transformacional?
H4	Existem diferenças significativas entre os militares de diferentes postos quanto à motivação transformacional.

Fonte: Elaboração própria.

Por forma a tentar responder e verificar a validade das hipóteses, foi elaborado um esquema do modelo concetual do presente estudo sintetizado na Figura n.º 5, onde as variáveis independentes são os dados que caracterizam a amostra, as variáveis moderadoras são as que irão modelar as variáveis dependentes e estas últimas, como o próprio nome indica, serão sujeitas às moderadoras.

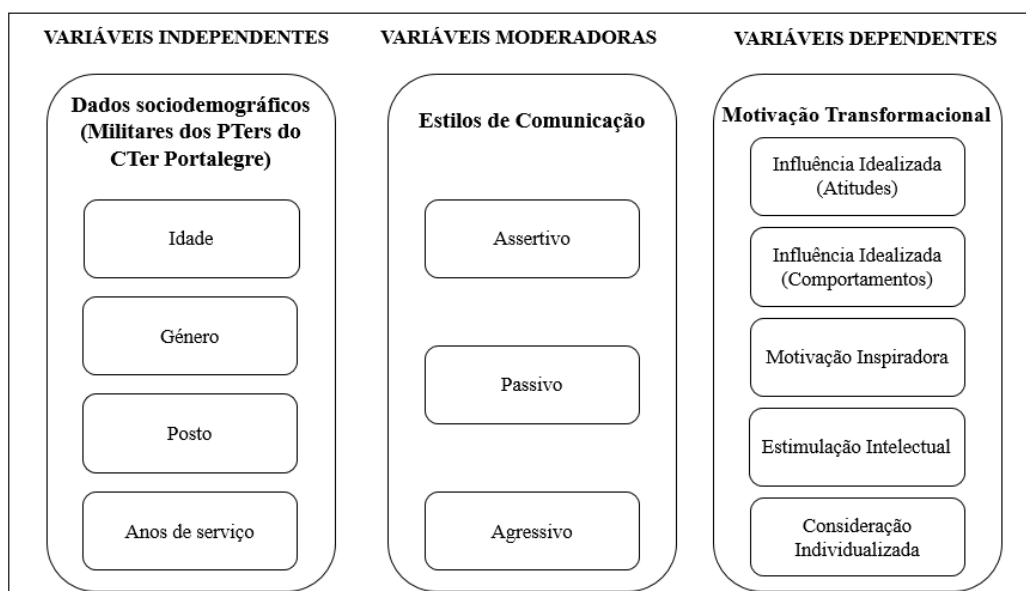


Figura n.º 5 - Modelo concetual das variáveis em estudo.

Fonte: Elaboração própria.

3.3. Técnicas, Procedimentos e Meios Utilizados

No decorrer da realização do presente trabalho, foram utilizadas técnicas com intuito de alcançar os objetivos propostos inicialmente. Técnicas, segundo Bisquerra (1989), são procedimentos de atuação que serão utilizados como auxiliares do método.

Tendo em consideração o tipo de investigação e, tal como referido anteriormente, foram utilizados inquéritos por questionário.

A análise documental constituiu um importante pilar na elaboração das dimensões de ambas as variáveis. Todas as dimensões foram analisadas pormenorizadamente e referenciadas consoante os seus autores. Estas dimensões foram utilizadas para a criação do inquérito por questionário³⁰ aplicado a todos os militares a prestar serviço nos PTER dos DTER do CTER de Portalegre.

³⁰ Ver Apêndice D - Inquérito por Questionário.

Após a recolha dos inquéritos por questionário aplicados, através do método inquisitivo, estes foram analisados pelo método relacional.

3.3.1. Inquérito por Questionários

A aplicação do inquérito por questionário tem como objetivo medir as dimensões selecionadas pela Parte I da presente investigação. Este permite considerar opiniões de terceiros, sendo geralmente representativo de uma população e cuja interpretação origina informação conclusiva gerando a confirmação ou refutação das hipóteses (Sarmiento, 2013).

O questionário aplicado é composto por três partes distintas: a primeira parte, com quatro questões, é relativa aos dados sociodemográficos da amostra (variáveis independentes); a segunda parte, com 37 perguntas, faz referência às dimensões dos estilos de comunicação (variáveis moderadoras) que são aplicados pelos comandantes dos PTER; por fim a terceira parte, com 20 perguntas, está relacionada com as dimensões da motivação (variáveis dependentes) gerada pelos estilos de comunicação do comandante.

O inquérito por questionário é de administração direta, uma vez que “é o próprio inquirido que o preenche” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 188). As questões são todas elas fechadas, tendo em consideração que “as respostas são pré-estabelecidas” (Sarmiento, 2013, p. 106). Estas questões fechadas podem ser classificadas como resposta única, no caso dos dados sociodemográficos, pois é apenas possível uma resposta, ou de escala, uma vez que contemplam 10 níveis para avaliar o grau de concordância, do nível 1 (raramente) ao nível 10 (sempre), constituindo assim uma escala tipo *Likert*. O quadro seguinte resume a estrutura e constituição do questionário aplicado.

Quadro n.º 4 - Constituição do inquérito por questionário.

Divisão do Questionário	Instrumento de Medida Utilizado	Escala Utilizada
PARTE I Dados Sociodemográficos	4 questões pessoais não identificativas, independentes e caracterizadoras da amostra em estudo	-
PARTE II Estilos de Comunicação	37 perguntas fechadas que permitem medir as 3 variáveis moderadoras	Escala de 1 (raramente) a 10 (sempre)
PARTE III Motivação	20 perguntas fechadas que permitem medir as 5 variáveis dependentes	Escala de 1 (raramente) a 10 (sempre)

Fonte: Elaboração própria.

3.3.1.1. Confiabilidade Interna dos Instrumentos de Medida

O inquérito por questionário final, já validado e aplicado anteriormente noutros estudos, como em milhares de programas de pesquisa, teses de doutoramento e dissertações de mestrado, tal como afirmam Antonakis, Avolio e Sivasubramaniam (2003), foi validado pelo especialista Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco.

Após a sua construção, este foi sujeito a um “pré-teste”³¹ por Aspirantes do XXIV Curso de Formação de Oficiais (CFO) da GNR, tendo-se posteriormente corrigido um detalhe que viria a ser fulcral, visto após o preenchimento da Parte I, não “avançar para a Parte II”, o que não permitia concluir com sucesso o questionário. Esse aspeto foi corrigido. O tempo de preenchimento do questionário foi de, aproximadamente, 5 minutos.

Para medir o grau de fiabilidade do inquérito aplicado, calculou-se a consistência interna, através do *Alpha de Cronbach* (α), utilizando o *IBM Statistical Package for the Social Sciences 25 (SPSS)*, tal como se pode observar na tabela seguinte:

Tabela n.º 2 - Confiabilidade interna dos instrumentos de medida.

Dimensão	Autores	<i>Apha de Cronbach</i> (α)
Estilos de Comunicação		
Estilo Assertivo	Neves e Simões (2006)	0,80
Estilo Agressivo	Neves e Simões (2006)	0,86
Estilo Passivo	Neves e Simões (2006)	0,75
Média		0,80
Motivação Transformacional		
Atributos Idealizados	Avolio e Bass (2004)	0,75
Comportamentos Idealizados	Avolio e Bass (2004)	0,86
Motivação Inspiradora	Avolio e Bass (2004)	0,92
Estimulação Intelectual	Avolio e Bass (2004)	0,85
Consideração Individual*	Avolio e Bass (2004)	0,80
Média		0,84

Fonte: Elaboração própria.

³¹ O “pré-teste” foi elaborado a Aspirantes da GNR e não a uma amostra com características semelhantes aos respondentes, devido ao limitado espaço temporal de aplicação do inquérito do questionário (contando com a demora de obtenção de respostas e posterior análise), bem como se limitou a verificar se seria possível a sua conclusão com sucesso.

Importa referir que, relativamente à dimensão “Consideração individual”, foi eliminado o item 51, pois excluindo este, o valor do *Alpha de Cronbach*, alterava de $\alpha=0,67$, embora se considere aceitável, para um valor de $\alpha=0,80$.

De acordo com a Tabela n.º 2, os valores do α encontram-se com médias de $\alpha=0,80$ e $\alpha=0,84$, valores estes que demonstram, segundo Hill e Hill (2012), um bom nível de consistência interna.

3.4. Amostragem: Composição e Justificação

O universo ou população, segundo Sarmiento (2013, p. 21) “representa a totalidade da população que se quer analisar”, podendo ser entendida como “o conjunto de elementos constituintes de um todo” (Quivy & Campenhoundt, 2008, p. 160). Desta forma, são considerados os militares (categoria de Sargentos e Guardas) da GNR no seu todo, enquanto instituição, o universo da presente investigação e foram constituídos os militares³² (categoria de Sargentos e Guardas) do CTer de Portalegre³³ como população alvo, constituindo assim um estudo de caso³⁴. Este foi entendido por forma a delimitar a aplicação do instrumento de medida, bem como devido à proximidade espacial.

Deste modo, escolheu-se o método de amostragem estratificada, pois “pretende-se obter uma amostra representativa segundo variáveis pré-identificadas” (Hill & Hill, 2012, p. 47). Freixo (2012, p. 211) afirma que a amostra “é constituída por um conjunto de sujeitos retirados de uma população, consistindo a amostragem num conjunto de operações que permitem escolher um grupo de sujeitos ou qualquer outro elemento representativo da população estudada”. Neste caso a população (N) é dividida em estratos³⁵ sendo $N_1, N_2, N_3, \dots, N_k = N$.

³² Foi pedido um documento com o efetivo de todos os PTER do CTer de Portalegre a 18 de março de 2019.

³³ Ver Apêndice E - Comando Territorial de Portalegre.

³⁴ Um estudo de caso consiste numa investigação empírica que investiga um fenómeno dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão bem definidos (Yin, 2001).

Entendido como uma “investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001, p. 32).

³⁵ Cada estrato é tomado como uma população separada e a seleção dos elementos dentro de cada um dos estratos é feita à parte, este tipo de amostragem tem por princípio dividir a população em subconjuntos chamados estratos, de forma a estudar cada um deles (Hill & Hill, 2008).

Para calcular a dimensão de uma amostra para uma população finita (N), Sarmento (2013, p. 91) afirma que “quando se pretende estimar uma proporção da população (p), com um nível de confiança (λ) e um erro (ε)”, a equação utilizada é a seguinte:

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

Figura n.º 6 - Dimensão da amostra para uma população finita.

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013, p. 91).

Tendo em conta que o total do efetivo dos militares dos PTer, excluindo o comandante do PTer, é 357 (N=357) e o método de abordagem escolhido, o número de questionários válidos obtidos foi de 117 (n=117). Desta forma assume-se que a presente amostra se revela importante, sendo o nível de confiança de 95,46%, com a margem de erro compreendida entre 5% e 10% e a normal standardizada ($Z \alpha/2$) de, mais ou menos, 1,96.

3.5. Local e Data da Pesquisa e Recolha de Dados

A parte I da presente investigação - enquadramento teórico - foi elaborada maioritariamente na Escola da Guarda (EG), em Queluz. Para complementar a recolha bibliográfica foram ainda acedidas algumas bibliotecas municipais, a biblioteca da AM e a biblioteca da EG bem como bibliotecas digitais. Foram ainda, através de plataformas eletrónicas, adquiridos livros bem como o acesso a artigos científicos e literatura de referência através do Repositórios Científicos de Acesso Aberto em Portugal (RCAAP)³⁶, *Research Gate*³⁷ e *Science Direct*³⁸.

Todos os dados necessários à investigação dos PTer do CTer de Portalegre foram solicitados, presencialmente, no dia 18 de março de 2019. No mesmo dia, por não se obter resposta do CTer de Portalegre ao *e-mail*³⁹ de solicitação de aplicação do inquérito por questionário, foi solicitado também presencialmente a sua aplicação, a qual foi aceite. Desta forma e de imediato, foi disponibilizado o questionário via *e-mail*⁴⁰ a todos os postos

³⁶ Disponível em: <https://www.rcaap.pt/>.

³⁷ Disponível em: <https://www.researchgate.net/>.

³⁸ Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/>.

³⁹ Ver Apêndice A - Solicitação de aplicação do inquérito por questionário.

⁴⁰ Ver Apêndice C - Difusão do inquérito por questionário pelos postos territoriais do CTer de Portalegre.

individualmente. O inquérito por questionário esteve disponível (apesar de ser dado um prazo prévio no referido *e-mail*) desde 18 de março de 2019 a 8 de abril de 2019 (num total de 16 dias úteis), data em que se procedeu à análise estatística dos dados.

3.6. Meios e Procedimentos de Recolha e Análise de Dados

Ao longo de toda a recolha e análise de dados, foram utilizados procedimentos, métodos e ferramentas a fim de garantir o máximo rigor possível da investigação. Como afirma Fortin (2009), a natureza do problema de investigação determina o tipo de métodos de colheita de dados a utilizar. Por conseguinte, e de maneira a desenvolver a redação escrita do trabalho, foi utilizado o *Microsoft Office Word*. Em complemento, para a elaboração de alguns gráficos, tabelas e figuras recorreu-se tanto ao *Microsoft Office Excel* como ao *Microsoft Office PowerPoint*.

Relativamente aos instrumentos de recolha de dados, após a construção e validação do inquérito por questionário, este foi transposto para a plataforma *Google Forms*. Esta permite a partilha do inquérito e o seu preenchimento de forma individual e anónima, garantindo a não identificação dos respondentes, bem como a fiabilidade das respostas. Já no seu formato eletrónico, foi então elaborado um “pré-teste” para garantir a sua elaboração com sucesso. Após feitas correções ao questionário pré-testado, foi pedida autorização ao CTer de Portalegre via *e-mail*, juntamente com uma carta de apresentação⁴¹ em anexo. Concedida a autorização, o inquérito foi endereçado e enviado via *e-mail* institucional para todos os 24 PTer do CTer de Portalegre individualmente juntamente com o contacto telefónico, caso surgisse algum esclarecimento necessário. Foi adotado este método pelo facto da dispersão territorial do Distrito de Portalegre, bem como pela natureza do serviço se tornarem aspetos que dificultariam uma rápida resposta de um número representativo de militares, pelo que desta forma se obteriam mais respostas num curto espaço de tempo.

Numa próxima fase foi construída a base de dados com os resultados obtidos, de forma a ser possível a sua análise bem como o tratamento estatístico. Estes foram conseguidos através do *Microsoft Office Excel* que por sua vez permitiu o tratamento na plataforma SPSS.

A utilização do SPSS contemplou a análise de estatísticas descritivas - número de respostas, média e desvio - padrão - e estatísticas indutivas - correlação de *Bravais-Pearson*

⁴¹ Ver Apêndice B - Carta de apresentação.

e regressão linear múltipla, bem como ainda a verificação das diferentes significativas entre os valores das médias associadas às variáveis em estudo.

Todos estes procedimentos pretendem responder às PD bem como verificar a validação das hipóteses apresentadas, conseguindo dessa forma, dar resposta à problemática em questão.

CAPÍTULO 4.

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

“(...) o que é fundamental é sempre a análise interpretativa dos resultados.”

(Strauss & Corbin, 1998).

4.1. Introdução

Como se pode constatar com o enquadramento teórico, existem de facto, evidências que sugerem que a comunicação poderá ser uma variável moderadora da motivação dos militares da GNR. Assim, e abordando o caso do CTer de Portalegre, será feita a relação entre os estilos de comunicação aplicados por parte do comandante dos PTer e a consequente motivação gerada nos seus subordinados.

Ao longo deste capítulo, são apresentados e analisados os resultados obtidos através do inquérito por questionário aplicado aos militares do CTer de Portalegre. Primeiramente, foi elaborada uma codificação das dimensões para facilitar a apresentação e análise dos resultados. De seguida caracterizou-se a amostra em relação às variáveis sociodemográficas, e foi ainda elaborada a análise descritiva das variáveis em estudo quanto a cada categoria. Posteriormente serão feitas comparações múltiplas entre as subamostras sociodemográficas com o objetivo de identificar as diferenças significativas entre as dimensões.

Por último será feita uma análise correlativa entre as variáveis através da correlação de *Bravais-Pearson* e ainda de regressões lineares múltiplas. Estes resultados serão alvo de confrontação com os resultados referenciados e obtidos através do enquadramento teórico.

Toda a análise elaborada irá permitir confirmar ou não as hipóteses de investigação, responder sustentadamente às perguntas derivadas, bem como ainda resolver a problemática envolvida pela pergunta inicialmente formulada.

4.2. Codificação das Variáveis

Com o intuito de facilitar a elaboração, apresentação e leitura dos resultados, bem como ainda a utilização do programa SPSS, serão atribuídos códigos às dimensões estudadas no presente trabalho. As três variáveis moderadoras, constituídas pelos estilos de comunicação e as cinco variáveis dependentes, constituídas pelas dimensões da motivação transformacional, encontram-se codificadas, conforme consta no Quadro n.º 5.

Quadro n.º 5 - Codificação das variáveis.

Código	Variável Moderadora	Código	Variável Dependente
CA	Comunicação Assertiva	AI	Atributos Idealizados
CAG	Comunicação Agressiva	CI	Comportamentos Idealizados
CP	Comunicação Passiva	MI	Motivação Inspiradora
		EI	Estimulação Intelectual
		CIN	Consideração Individual

Fonte: Elaboração própria.

4.3. Caracterização Sociodemográfica da Amostra

A primeira parte dos inquéritos é destinada a obter dados sociodemográficos de forma que possibilite caracterizar a amostra através de estatísticas descritivas. De realçar que não foram pedidos outros tipos de dados devido à temática abordada, bem como para assegurar o anonimato dos inquiridos.

O total da amostra é composto por 117 militares distribuídos pelos PTer dos DTer de Portalegre, Elvas, Nisa e Ponte de Sôr.

Relativamente à idade, a Figura n.º 10 do Apêndice F - Caracterização da amostra, revela que a maioria da amostra, neste caso, mais de metade (54%) tem uma idade superior a 41 anos. Nos outros dois intervalos de idades, o número de inquiridos não difere muito, sendo 20% da amostra com idades compreendidas entre os 21 e os 30 anos e 26% com idades entre os 31 e os 40 anos. Nestes dados, importa referir que não há nenhum militar com idade inferior a 20 anos.

Quanto ao género dos inquiridos, houve uma grande discrepância, tal como apresenta a Figura n.º 11 do presente apêndice, em que apenas 3% dos inquiridos é do género feminino, ao invés do género masculino que representa 97% da totalidade da amostra.

No que ao posto dos militares diz respeito, como ilustra a Figura n.º 12, é de realçar que 39% da amostra são Cabos, 27% são Guardas, 19% são Guardas-Principais e com uma diferença significativamente baixa temos o Posto de Cabo (com curso) com 8%, 2% para os postos de Cabo Chefe, Cabo Mor e 1º Sargento e por fim, apenas 1% para o posto de 2º Sargento. Assim, e para conferir confiabilidade aos resultados, decidi agrupar-se os postos de Guarda e Guarda-Principal num só, perfazendo um total de 46% de Guardas e agrupar-se

os postos de Cabo, Cabo (com curso), Cabo Chefe e Cabo Mor, perfazendo um total de 51% de Cabos, obtendo uma distribuição mais equitativa. Desta feita, não se contabilizou com a classe de Sargentos para a posterior análise e discussão de resultados, uma vez que não se revela significativa pelo reduzido número de respostas.

Relativamente aos anos de serviço dos militares, como evidencia a Figura n.º 13, pode comprovar-se a maioria da amostra com mais de 15 anos de serviço, representando 60%, 15% com menos de 5 anos de serviço, 13% entre 11 e 15 anos e por fim, 12% com 5 a 10 anos de serviço.

4.4. Estatísticas Descritivas das Variáveis

Neste subcapítulo serão apresentadas as análises descritivas das variáveis em estudo, primeiramente as variáveis moderadoras e de seguida as variáveis dependentes, como ilustram as tabelas presentes no Apêndice G - Análise descritiva das variáveis moderadoras e variáveis dependentes. Será analisada a média (X_m) e o desvio-padrão (S) num determinado número de respostas (n)⁴².

Na Tabela n.º 3 é possível constatar qual o estilo de comunicação mais adotado pelos comandantes dos PTer do CTer de Portalegre. O estilo de comunicação assertivo é, com alguma relevância, o estilo mais adotado pelos comandantes ($X_m=6,60$), sendo o estilo de comunicação agressivo o menos utilizado num total da amostra ($n=117$).

Tabela n.º 3 - Estilos de comunicação da amostra.

	CA	CAG	CP
n	117	117	117
X_m	6,60	3,50	3,83
S	1,43	1,37	1,13

Legenda: n- Número de respostas; X_m - Média da amostra; S - Desvio-padrão.

Na Tabela n.º 4 é possível observar que a dimensão mais provocada da motivação transformacional, por parte do comandante, é a motivação inspiradora ($X_m=7,35$) no total da amostra ($n=117$).

⁴²Os resultados estatísticos apresentados de forma completa (exemplo: quando se apresenta a média, indicar, também, o desvio padrão e o número de observações), permitindo que o leitor possa tirar as suas próprias conclusões (Santos et al., 2016).

Tabela n.º 4 - Dimensões da motivação transformacional da amostra.

	AI	CI	MI	EI	CIN
n	117	117	117	117	117
Xm	7,19	7,24	7,35	7,09	7,09
S	1,67	1,77	1,86	1,77	1,70

Legenda: n - Número de respostas; Xm - Média da amostra; S - Desvio-padrão.

4.4.1. Análise Descritiva das Variáveis Moderadoras e Variáveis Dependentes Quanto à Idade

No que respeita à idade dos militares da GNR, a Tabela n.º 6, ilustra bem a sua análise descritiva relativamente às variáveis moderadoras.

Analisando cada categoria dos diferentes intervalos de idades, verifica-se que, em todas elas, o estilo de comunicação mais usado é o assertivo, bem como o menos utilizado pelos comandantes se revela ser o estilo de comunicação agressivo. A comunicação assertiva apresenta, na categoria “entre 21 e 30 anos”, um valor de $X_m=6,87$; na categoria “entre 31 e 40 anos” um valor de $X_m=7,11$ e, por último, na categoria “mais de 41 anos” um valor de $X_m=6,25$. A categoria de idades que tem um maior valor no estilo de comunicação assertivo utilizado pelo comandante é a categoria “entre 31 e 40 anos” ($X_m=7,11$).

De realçar que não houve respostas de militares com idade inferior a 20 anos.

Na Tabela n.º 7, é possível constatar que, embora no total a média mais alta ($X_m=7,35$), no que diz respeito à idade pertença à dimensão “motivação inspiradora”, esta não apresenta o maior valor na categoria “entre 21 e 30 anos” ($X_m=7,71$), sendo nesta a dimensão mais relevante, os “atributos idealizados” ($X_m=7,73$), embora por uma pequena margem de diferença. Nesta mesma categoria de idades, a dimensão menos valorizada é a “estimulação intelectual”.

Na categoria “entre 31 e 40 anos” e “mais de 41 anos”, os valores da média encontram-se todos relativamente próximos, enquadrando-se o valor de X_m entre 7,27 e 7,62 e, por sua vez, o valor de X_m entre 6,81 e 7,09, respetivamente.

4.4.2. Análise Descritiva das Variáveis Moderadoras e Variáveis Dependentes Quanto ao Género

Na Tabela n.º 8 é possível observar a análise descritiva das variáveis moderadoras quanto ao género. Embora seja pertinente a variável independente do género, esta deverá ser analisada com alguma prudência devido a uma grande discrepância na obtenção de respostas, não sendo significativas as respostas obtidas de militares femininas (n=4) numa amostra de 117 respostas. Por conseguinte, é de relevar que no género masculino, há também uma predominância do estilo de comunicação assertivo ($X_m=6,58$). No género feminino, ainda que com um número de respostas bastante reduzido, pode observar-se também um predomínio da comunicação assertiva em relação às demais.

No que diz respeito às dimensões da motivação transformacional, tendo em conta de igual forma o reduzido número de militares femininas, pode realçar-se que a dimensão mais valorizada é a “consideração individual” ($X_m=8,19$), sendo as menos valorizadas os “comportamentos idealizados” juntamente com a “motivação inspiradora” com igual valor ($X_m=7,75$). Nos militares do género masculino, a dimensão mais realçada é a “motivação inspiradora” ($X_m=7,34$). As dimensões menos destacadas são a “estimulação intelectual” e a “consideração individual” ($X_m=7,06$).

4.4.3. Análise Descritiva das Variáveis Moderadoras e Variáveis Dependentes Quanto ao Posto

No que ao posto dos militares diz respeito, a Tabela n.º 10 demonstra a análise descritiva das variáveis moderadoras. Importante mencionar que, devido ao pequeno número de respostas obtidas por sargentos⁴³ (2º Sargento e 1º Sargento), estes não foram considerados significativos numa amostra de 117 militares pelo que não serão contabilizados para o estudo.

O posto de guarda e guarda-principal revelam uma grande semelhança na perceção do estilo de comunicação, apresentando valores bastante próximos para os três estilos, sendo para ambos o mais predominante o assertivo ($X_m=6,92$ e $X_m=6,94$, respetivamente). Também para estes, o estilo de comunicação agressivo torna-se o menos utilizado.

⁴³ 2º Sargento: n=1; 1º Sargento: n=2.

No que compete aos cabos, apesar de uma pequena amostra de respostas nos postos mais avançados⁴⁴, pode afirmar-se que, efetivamente, o estilo de comunicação mais preponderante revela ser o assertivo. Da mesma forma, à exceção do posto Cabo Chefe, em todos os restantes o estilo agressivo é o menos predominante.

Pode então afirmar-se que, apesar do posto do militar, o estilo de comunicação mais adotado é o assertivo, ao invés do agressivo que revela ser o menos utilizado pelos comandantes dos PTer.

As dimensões da motivação transformacional foram também analisadas conforme as respostas dos diferentes postos dos militares. Posto isto, na Tabela n.º 11 é possível observar que os guardas valorizam mais a “motivação inspiradora” ($X_m=7,78$), enquanto a dimensão menos valorizada é a “consideração individual” ($X_m=7,35$). O posto de guarda-principal também dá mais relevância à “motivação inspiradora” ($X_m=7,44$), embora a sua dimensão menos privilegiada seja a “estimulação intelectual” ($X_m=7,03$). Na sequência da análise anterior relativa às variáveis moderadoras, serão de igual forma agrupados os postos de cabos. Desta forma, é possível constatar que os cabos têm preferência pelos “comportamentos idealizados” ($X_m=7,13$), não havendo muita destrição entre os valores das diferentes dimensões ($6,85 \leq X_m \leq 7,13$). Por sua vez, a dimensão com menor correspondência é a “consideração individual” ($X_m=6,85$). Os cabos (com curso) valorizam mais os “atributos idealizados” ($X_m=7,06$), não havendo uma grande diferença entre os valores das restantes dimensões ($6,86 \leq X_m \leq 7,06$). A dimensão menos valorizada é a “estimulação intelectual” ($X_m=6,86$). A “motivação inspiradora” é a dimensão mais valorizada ($X_m=7,58$) para o posto de cabo chefe e a menos valorizada são os “atributos idealizados” ($X_m=6,83$). No ponto de vista dos militares no posto de cabo mor, a mais realçada é a “consideração individual” ($X_m=7,75$) e a “estimulação intelectual” é a que apresenta menor consideração.

4.4.4. Análise Descritiva das Variáveis Moderadoras e Variáveis Dependentes Quanto aos Anos de Serviço

Em relação aos anos de serviço, é possível observar que em todas as categorias há uma predominância do estilo de comunicação assertivo em relação aos restantes dois. Na categoria “menos de 5” podemos constatar que a comunicação assertiva tem o valor de média

⁴⁴ Cabo (com curso): $n=9$; Cabo Chefe: $n=3$; Cabo Mor: $n=2$.

mais alto ($X_m=6,79$). Em contrapartida, o estilo de comunicação menos utilizado é o agressivo ($X_m=3,89$). Note-se que os militares com, “entre 5 e 10” anos de serviço, também denotam maioritariamente o estilo assertivo ($X_m=6,99$), ao invés do estilo de comunicação agressivo ($X_m=3,14$). No que respeita à categoria dos militares com “entre 11 e 15” anos de serviço, esta revela, de igual forma, predominância de uma comunicação assertiva dos comandantes ($X_m=7,60$), sendo a categoria que apresenta maior discrepância entre os estilos de comunicação, seguindo-se o passivo ($X_m=3,50$) e por último o agressivo ($X_m=2,81$).

Na última categoria, “mais de 15” anos de serviço, constituindo-se esta, efetivamente a categoria com um maior número de respostas ($n=70$), pode afirmar-se que também o estilo de comunicação assertivo predomina ($X_m=6,26$) em relação ao passivo e agressivo.

No total, é possível constatar que o estilo de comunicação assertivo é o mais utilizado pelos comandantes sob as diferentes perspetivas de anos de serviço dos militares, ao invés da comunicação agressiva, sendo esta a menos utilizada pelos mesmos.

Relativamente às dimensões da motivação transformacional, segundo as diversas categorias de anos de serviço, são apresentados valores bastante próximos, como é possível constatar na Tabela n.º 13. No que à categoria “menos de 5” diz respeito, os valores da média variam entre 7,18 e 7,49 correspondendo o valor mais alto à “motivação inspiradora” e o valor mais baixo à “estimulação intelectual”. Os militares compreendidos na categoria “entre 5 e 10” anos de serviço, revelam da mesma forma que, a “motivação inspiradora” é a dimensão com mais ênfase ($X_m=8,21$), ao invés da “consideração individual” ($X_m=7,46$). Os “atributos idealizados” é a dimensão com mais realce na categoria “entre 11 e 15” ($X_m=7,88$) à medida que a “estimulação intelectual” é, novamente, a dimensão menos valorizada ($X_m=7,45$). Respeitante à categoria com mais tempo de serviço, os valores encontram-se extremamente próximos (X_m entre 6,81 e 7,09), denotando-se a “motivação inspiradora” com o maior valor e a “consideração individual” com o menor.

Em termos gerais, relativamente aos anos de serviço, a dimensão “motivação inspiradora” é a dimensão mais valorizada ($X_m=7,35$) pelos militares nos seus comandantes, ao invés da “estimulação intelectual” e “consideração individual” com a mesma referência ($X_m=7,09$).

4.5. Comparações Múltiplas Entre as Subamostras Sociodemográficas

Após a análise descritiva efetuada, é de evidenciar a existência de diferenças entre os resultados das respostas das várias subamostras constituídas. Desta forma, e para verificar a

existência de diferenças significativas dos valores médios das diferentes dimensões, utilizaram-se testes distintos. Para verificar se as dimensões seguem uma distribuição normal, foram utilizados os testes *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*. Para perceber se existe homogeneidade foi aplicado o teste *Levene*. Utilizaram-se os testes não paramétricos com o intuito de verificar qual a diferença entre dimensões, nomeadamente com o teste *Kruskal-Wallis* e por último, caso existam diferenças significativas, essas serão analisadas com comparações *Pairwise* de maneira a descobrir entre que categorias, de facto, existe essa diferença significativa, de acordo com o valor que é apresentado na significância ajustada (Sig. Ajust.) ao longo das Tabelas presentes no Apêndice H - Comparações múltiplas das médias entre as dimensões.

4.5.1. Diferenças Significativas Entre as Dimensões Quanto à Idade dos Militares

Na análise das diferenças significativas das dimensões estudadas, quanto à idade, foi verificada a normalidade com auxílio dos testes *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*, como ilustrado na Tabela n.º 14 do Apêndice H - Comparações múltiplas das médias entre as dimensões. Para apurar a homogeneidade utilizou-se o teste *Levene*, tal como evidenciado na Tabela n.º 15 do Apêndice H - Comparações múltiplas das médias entre as dimensões. Das tabelas enunciadas é perceptível a não existência de normalidade bem como de homogeneidade em algumas dimensões, pelo que foram utilizados os testes não paramétricos. A utilização destes testes, permite então, obter as diferenças significativas entre as dimensões, pelo que é possível denotar a sua existência nos estilos de comunicação, mais concretamente na comunicação assertiva ($p\text{-value} < 0,05$), como é possível observar através do Quadro n.º 6. Posteriormente, através da comparação *Pairwise*, entre categorias não foram detetadas diferenças significativas na comunicação assertiva, como revela a Tabela n.º 16.

4.5.2. Diferenças Significativas Entre as Dimensões Quanto ao Género dos Militares

Na análise quanto ao género dos militares, é de realçar o número de respostas de militares do género feminino, sendo um número bastante reduzido ($n=4$), não é representativo na amostra. Ainda assim, foi feito o teste de normalidade e de homogeneidade, como se pode observar no Apêndice H - Comparações múltiplas das médias entre as dimensões - através das Tabelas n.º 17 e 18, pelo que, verificou-se que são inexistentes. Desta forma, foi utilizado o teste *Kruskal-Wallis*, representado no Quadro n.º

7, de modo a permitir obter as diferenças significativas entre as dimensões. Após a análise do referido quadro, podemos concluir que não existe qualquer diferença significativa, uma vez que não se verifica em qualquer caso a condição $\rho\text{-value} < 0,05$. Por conseguinte, não sobressaindo qualquer realce no teste de *Kruskal-Wallis*, não foi necessário efetuar a comparação *Pairwise*.

4.5.3. Diferenças Significativas Entre as Dimensões Quanto ao Posto dos Militares

No que à análise das diferenças significativas quanto ao posto dos militares diz respeito, foram retirados os postos de Cabo Chefe (n=3), Cabo Mor (n=2), 2º Sargento (n=1) e 1º Sargento (n=2), por não serem representativos da amostra e apenas foi verificado se existiam diferenças nos postos de Guarda (n=32), Guarda-Principal (n=22), Cabo (n=46) e Cabo (com curso) (n=9). Também quanto ao posto dos militares não se verificou a existência de normalidade e homogeneidade nos resultados, como ilustram a Tabela n.º 19 e Tabela n.º 20 do Apêndice H. De acordo com o Quadro n.º 8, analisando as diferenças através de testes não paramétricos, é possível constatar que, apenas existe diferença significativa na comunicação assertiva quanto ao posto dos militares ($\rho\text{-value}=0,04$). Feita a comparação *Pairwise*, como evidencia a Tabela n.º 21, não se identificam as categorias entre as quais se denotam essas diferenças.

4.5.4. Diferenças Significativas Entre as Dimensões Quanto aos Anos de Serviço dos Militares

De acordo com a Tabela n.º 22, não existe normalidade em todas as dimensões quanto aos anos de serviço e como ilustra a Tabela n.º 23 também não existe homogeneidade nos resultados. Desta forma e à semelhança os casos anteriores, recorreu-se aos testes não paramétricos, pelo que é possível identificar duas diferenças significativas através do Quadro n.º 9. No presente quadro, recorrendo ao teste *Kruskal-Wallis* pode constatar-se que a comunicação assertiva e a comunicação passiva apresentam diferenças significativas apresentando valores de $\rho\text{-value}=0,01$ e $\rho\text{-value}=0,05$, respetivamente. Na Tabela n.º 24 é ilustrada a comparação *Pairwise* entre as categorias dos anos de serviço quanto à comunicação assertiva, pelo que pode concluir-se que entre as categorias “mais de 15” e “entre 11 e 15” existem diferenças significativas, sendo o valor da significância ajustada igual a 0,01. Nas diferenças encontradas para a comunicação agressiva, não foi possível distinguir entre categorias as diferenças significativas, como ilustrado na Tabela n.º 25.

Através dos resultados supracitados, é possível reter quanto à **H3** “Existem diferenças significativas entre os militares com diferentes anos de serviço quanto aos estilos de comunicação do comandante”, que existem, de facto, diferenças significativas nos estilos de comunicação quanto aos anos de serviço dos militares. Estas podem verificar-se nos estilos assertivo e passivo, não se evidenciando essa diferença na comunicação agressiva.

4.6. Análise Correlativa Entre as Variáveis em Estudo

De maneira a correlacionar as variáveis entre si, será utilizado o método de *Bravais-Pearson*. Será ainda utilizada a regressão linear múltipla entre os estilos de comunicação e as diferentes dimensões da motivação transformacional individualmente, com o intuito de perceber se os estilos de comunicação são ou não preditores de cada uma das variáveis dependentes.

4.6.1. Análise de *Bravais-Pearson* Entre as Variáveis em Estudo

A correlação de *Pearson* permite obter o coeficiente de correlação entre as variáveis em estudo. Esta correlação consiste num teste estatístico para analisar a relação entre duas variáveis mensuradas num nível intervalar ou de razão (Sampieri, Collado & Lucio, 2013). Este coeficiente de correlação (r) indica que a intensidade de uma variável é acompanhada tendencialmente pela intensidade da outra (Maroco, 2003) e varia entre (1) e (-1), sendo estes valores considerados correlações perfeitas, positiva quando se correlacionam mutuamente e negativa quando se relacionam inversamente. Quanto aos valores de r , quando $r < 0,20$ a correlação é insignificante; quando $0,20 \leq r \leq 0,39$ é fraca; quando $0,40 < r \leq 0,59$ é moderada; quando $0,60 \leq r \leq 0,79$ é forte e se $r \geq 0,80$ é muito forte (Cohen & Holliday, 1982). Por sua vez, quando se obtém $r=0$, pode concluir-se que não existe relação.

Assim, através da Tabela n.º 5 é possível tirar conclusões quanto ao nível de correlação entre as variáveis em estudo, que permitirão posteriormente, responder às perguntas levantadas inicialmente.

Tabela n.º 5 - Correlações *Bravais-Pearson* das variáveis em estudo.

Dimensões (n=117)		AI	CI	MI	EI	CIN
CA	Correlação de <i>Pearson</i>	0,60**	0,65**	0,64**	0,64**	0,66**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CAG	Correlação de <i>Pearson</i>	-0,24**	-0,26**	-0,23*	-0,25**	-0,22*
	Sig. (2 extremidades)	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02
CP	Correlação de <i>Pearson</i>	-0,30**	-0,30**	-0,36**	-0,30**	-0,23*
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01

Legenda: ** - A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* - A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Na Tabela n.º 5, é possível observar que todas as correlações são significativas, sendo a significância igual ou menor a 0,01 ($\rho \leq 0,01$).

O estilo de comunicação assertivo tem uma correlação significativa forte com todas as dimensões da motivação transformacional ($0,60 \leq r \leq 0,66$), sendo a correlação mais significativa para “consideração individual” ($r=0,66$) e menor para “atributos idealizados” ($r=0,60$). Destes resultados é possível verificar a **H1** “O estilo de comunicação assertivo tem relações significativas com a motivação inspiradora”. A comunicação assertiva é fortemente correlacionada com todas as dimensões da motivação transformacional, apresentando portanto, uma relação significativa com a motivação inspiradora ($r=0,64$ e $\rho < 0,01$), embora não constitua a correlação mais acentuada.

O estilo de comunicação passivo, ao invés do assertivo, está relacionado negativamente com as várias dimensões da motivação transformacional, sendo que caso uma dimensão aumente, a outra diminui. Estes valores estão compreendidos entre -0,36 e -0,23.

A comunicação agressiva, é, por sua vez, o que apresenta resultados mais afastados de uma correlação, sendo os valores da correlação mais próximos de $r=0$ ($-0,26 \leq r \leq -0,22$).

Desta forma, é possível constatar que o estilo de comunicação assertivo é o que mais se relaciona positivamente com a motivação transformacional, e o estilo de comunicação agressivo é o que apresenta uma menor correlação com a motivação, sendo então o estilo passivo o que mais se relaciona inversamente.

4.6.2. Regressão Linear Múltipla

Utilizou-se a regressão linear múltipla com o objetivo de verificar se existe relação entre cada uma das variáveis independentes (estilos de comunicação) com a variável dependente (cada dimensão da motivação transformacional). Esta técnica de análise é,

segundo Hill e Hill (2012), uma técnica multivariada que tem como principal objetivo prever valores de uma variável dependente a partir de uma combinação ponderada entre duas ou mais variáveis em estudo.

Nas tabelas presentes no Apêndice I - Regressões lineares múltiplas entre os estilos de comunicação e as dimensões da motivação transformacional, encontram-se valores referentes a coeficientes e indicadores da correlação entre as diferentes variáveis em estudo, com o objetivo de analisar quais as correlações e as variações explicadas entre as variáveis.

4.6.2.1. Regressão Linear Múltipla Entre os Estilos de Comunicação e os Atributos Idealizados

Através da Tabela n.º 26, é possível observar que as variáveis independentes dos estilos de comunicação explicam, em média, 42% ($R^2=0,42$) da variância da variável dependente “atributos idealizados” e tem uma correlação positiva forte ($R=0,65$). Apenas o estilo de comunicação assertivo e passivo são relevantes para explicar a variável dependente ($p \leq 0,05$). É ainda possível constatar que a comunicação assertiva é a que melhor explica a variável “atributos idealizados” ($t=7,97$) ao invés da comunicação passiva ($t= -2,78$).

4.6.2.2. Regressão Linear Múltipla Entre os Estilos de Comunicação e os Comportamentos Idealizados

No que respeita à variável dependente “comportamentos idealizados”, é possível observar através da Tabela n.º 27 que as variáveis independentes dos estilos de comunicação explicam, em média, 47% ($R^2=0,47$) e tem uma correlação positiva forte ($R=0,68$). Também neste variável dependente, apenas a comunicação assertiva e passiva são relevantes para explicar a variável dependente, $p=0,00$ e $p=0,01$, respetivamente. A comunicação assertiva revela-se a variável independente que melhor explica a variável “comportamentos idealizados” ($t=8,87$) ao invés da comunicação passiva ($t=-2,61$), tal como na variável “atributos idealizados” acima referenciado.

4.6.2.3. Regressão Linear Múltipla Entre os Estilos de Comunicação e a Motivação Inspiradora

Relativamente à “motivação inspiradora”, é possível destacar através da Tabela n.º 28, que as variáveis independentes dos estilos de comunicação explicam, em média, 50% ($R^2=0,50$) da sua variância, sendo esta a variável com maior valor de percentagem de

variância. É também possível afirmar que tem o valor mais alto de correlação positiva forte ($R=0,71$) em relação a todas as outras variáveis dependentes.

O estilo de comunicação agressivo, tal como nas variáveis anteriores, não é relevante para explicar a variável dependente, pois apresenta o valor de $\rho \geq 0,05$. É ainda possível constatar que a comunicação assertiva é a que melhor explica a variável “motivação inspiradora” ($t=9,24$), sendo também esta variável a que apresenta o valor mais elevado de t e, pelo contrário, a comunicação passiva com o valor mais baixo ($t=-4,18$).

4.6.2.4. Regressão Linear Múltipla Entre os Estilos de Comunicação e a Estimulação Intelectual

Como demonstrado na Tabela n.º 29, é possível constatar que as variáveis independentes explicam, em média, 46% ($R^2=0,46$) da variância da variável dependente “estimulação intelectual” e tem uma correlação positiva forte ($R=0,68$). Novamente como as restantes variáveis, apenas o estilo de comunicação assertivo e passivo são relevantes para explicar a variável dependente ($\rho \leq 0,05$), apresentando valores de $\rho=0,00$ e $\rho=0,01$, respetivamente. A comunicação assertiva é a que melhor explica a variável “estimulação intelectual” ($t=8,82$) ao invés da comunicação passiva ($t=-2,57$).

4.6.2.2. Regressão Linear Múltipla Entre os Estilos de Comunicação e a Consideração Individual

No que concerne à variável dependente “consideração individual”, presente na Tabela n.º 30, pode afirmar-se que os estilos de comunicação explicam, em média, 46% ($R^2=0,46$) da variância da variável dependente “consideração individual” e tem uma correlação positiva forte ($R=0,68$). Nesta variável dependente, ao contrário das restantes, apenas o estilo de comunicação assertivo é relevante, pois é o único que apresenta valores de $\rho \leq 0,05$, expondo valores de $\rho=0,00$. A comunicação assertiva é a que melhor explica a variável “consideração individual” ($t=9,04$).

4.7. Síntese Conclusiva do Capítulo

Ao longo do presente capítulo foram apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos através dos inquéritos por questionários aplicados ao longo de todos os PTER do CTER de Portalegre. Este capítulo permite também relacionar os resultados com estudos de outros autores.

Primeiramente foi caracterizada a amostra segundo os dados sociodemográficos, de onde pode concluir-se que, mais de metade da amostra possui mais de 41 anos; tem grande representatividade de militares masculinos (97%) e a sua maioria são Cabos, Guardas e Guardas-Principais, não havendo grande representatividade nos restantes postos. Pode ainda afirmar-se que os militares desta amostra possuem, na sua maioria mais de 15 anos de serviço, o que revela que os militares do CTer de Portalegre já trabalham há algum tempo na instituição e são capacitados de uma vasta experiência profissional.

Efetuaram-se as análises descritivas das variáveis moderadoras e dependentes, tendo em conta as diferentes subamostras, das quais se pode retirar que, tal como defende Rego (2016)⁴⁵, de entre os estilos de comunicação utilizados pelo comandante do PTer, o assertivo é, efetivamente, o mais utilizado em todas as subamostras com bastante evidência, sendo pelo contrário a comunicação agressiva a menos empregue. De acordo com este resultado obtido, surge o estudo de Pânișoară et al. (2014), onde também existe uma predominância do estilo de comunicação assertivo.

No que respeita às dimensões da motivação transformacional nas várias subamostras, apesar de resultados mais próximos e semelhantes, a motivação inspiradora é a predominante nos militares.

Posteriormente foram elaboradas comparações múltiplas entre as médias das variáveis em estudo e analisadas as diferenças significativas encontradas, com a ajuda de diferentes testes. De salientar que apenas quanto ao género, e tendo em conta que a amostra das militares femininas não é representativa, a comunicação assertiva não foi significativamente diferente. Foram encontradas também diferenças significativas na comunicação agressiva quanto aos anos de serviço.

Foram investigadas as correlações entre as dimensões através do teste *Bravais-Pearson*, onde se conclui que as correlações são significativas, sendo a comunicação assertiva a que mais se relaciona positivamente com a motivação transformacional indo de encontro ao que afirmam Dimitrios, Kastanioti, Maria e Dimitris (2014) e Furlich (2016), na medida em que a melhor forma de motivar os subordinados passa por comunicar da melhor maneira, pela transparência e acesso à informação. Também como afirmam Luthra e Dahiya (2015), um líder para ser eficaz, terá de ser um excelente comunicador e saber usar essa capacidade para permitir que os subordinados o sigam como exemplo. No seu estudo, Pllana

⁴⁵ “O estilo de comunicação habitualmente considerado como mais desejável é o assertivo.” (Rego, 2016, p. 313).

(2013) vai de encontro ao referido, na medida em que a comunicação do líder deve ser aberta por forma a satisfazer os subordinados com a partilha de informação e aumentar a sua performance.

Por último, foi feita uma análise com o objetivo de procurar variáveis preditoras de uma variável dependente, tal como evidenciado na Tabela n.º 31⁴⁶, onde se pode concluir que a comunicação assertiva é a que melhor explica todas as variáveis dependentes da motivação transformacional. Através desta tabela é possível verificar a **H2** “O estilo de comunicação assertivo é preditor das dimensões da motivação transformacional”, sendo o único estilo de comunicação capaz de predizer todas as dimensões da motivação transformacional.

⁴⁶ No contexto da análise e discussão dos resultados, sempre que aplicável, “poderão elaborar-se quadros resumo que sintetizem a informação mais importante que esteja dispersa por outros” (Vilelas, 2009, p. 354).

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Sendo as conclusões o produto final da investigação realizada, é desejável que não contenha “nova” informação, uma vez é nesta fase da investigação que se procura apresentar os principais resultados obtidos ao longo dos capítulos anteriores, verificando as hipóteses da investigação, respondendo às perguntas derivadas e consequentemente, à pergunta de partida que se constituem como ponto de partida do trabalho. Também nesta fase, será relevante elaborar uma breve reflexão sobre as limitações e potencialidades da investigação, bem como sugerir recomendações e sugestões para investigações futuras.

Relativamente à **H1** “O estilo de comunicação assertivo tem relações significativas com a motivação inspiradora”, foi utilizado o teste *Bravais-Pearson*, o que permite concluir que, de facto, a comunicação assertiva se relaciona positivamente com a motivação inspiradora, apesar de se correlacionar fortemente com todas as dimensões da motivação. Desta forma, neste estudo pode concluir-se que a **H1** se confirma.

No que concerne à verificação da **H2** “O estilo de comunicação assertivo é preditor das dimensões da motivação transformacional”, foram utilizadas regressões lineares múltiplas com o objetivo de indagar quais as variáveis com capacidade de predizer os valores de uma variável independente. A comunicação assertiva é, efetivamente, o estilo de comunicação que revela uma maior explicação de todas as dimensões da motivação transformacional, sendo o único estilo de comunicação capaz de predizer todas as dimensões da motivação. Por conseguinte, o estudo permite concluir que a **H2** é confirmada, como é possível verificar através da Tabela n.º 31 do Apêndice J - Regressões lineares múltiplas entre os estilos de comunicação e a motivação transformacional.

Atendendo à **H3** “Existem diferenças significativas entre os militares com diferentes anos de serviço quanto aos estilos de comunicação do comandante”, esta foi verificada através da utilização dos testes *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* apurando se a amostra segue uma distribuição normal; do teste *Levene* para perceber se existia homogeneidade; e por fim, do teste *Kruskal-Wallis* que permite verificar se existem diferenças significativas entre dimensões. Desta feita e não se verificando a normalidade nem homogeneidade dos resultados, é possível constatar que existem diferenças significativas nos estilos de comunicação quanto aos anos de serviço dos militares. Estas diferenças são encontradas na comunicação assertiva e agressiva, não havendo diferenças

significativas na comunicação passiva. Assim, pode afirmar-se que a **H3** se confirma parcialmente, não se verificando diferenças significativas entre os três estilos de comunicação mas apenas em dois deles.

No que diz respeito à **H4** “Existem diferenças significativas entre os militares de diferentes postos quanto à motivação transformacional”, foram utilizados os mesmos testes referidos acima para verificar a normalidade, homogeneidade e por fim as diferenças significativas entre dimensões. Dos referidos testes pode concluir-se que, conforme enunciado no Quadro n.º 8 do Apêndice H - Comparações múltiplas das médias entre as dimensões - não existem nenhuma diferença significativa no que diz respeito às dimensões da motivação transformacional ($p > 0,05$), verificando-se apenas essa diferença na comunicação assertiva ($p < 0,05$). Consequentemente com estes resultados, é possível concluir que a **H4** é infirmada.

Uma vez confirmadas ou infirmadas as hipóteses de investigação, irá agora proceder-se às respostas das perguntas derivadas formuladas inicialmente.

Em resposta à **PD1** “Qual o estilo de comunicação que mais se relaciona com a motivação transformacional dos militares?”, é possível constatar através das correlações de *Bravais-Pearson* ilustradas na Tabela n.º 5 que o estilo de comunicação assertivo é o que demonstra maiores correlações positivas com todas as dimensões da motivação transformacional, apresentando valores fortes ($0,60 \leq r \leq 0,66$), tal como sugerem Cohen e Holliday (1982), sendo estas correlações significativas ($p=0,00$).

Em resposta à **PD2** “Qual o estilo de comunicação preditor da motivação transformacional?”, da análise das regressões lineares efetuadas e das tabelas com os valores apresentados, é possível concluir que em todas elas, o estilo de comunicação assertivo surge como o principal preditor de todas as dimensões da motivação transformacional. É ainda possível comprovar o referido com a Tabela n.º 31, constituindo-se o estilo de comunicação assertivo o que mais prediz a motivação transformacional dos militares, apresentando este sempre valores de $p=0,00$ e t bastante elevados.

Em resposta à **PD3** “Os anos de serviço influenciam a forma como os militares percebem o estilo de comunicação do seu comandante?”, tal como ilustra a Tabela n.º 22, não existe normalidade nos resultados nem homogeneidade como demonstra a Tabela n.º 23. Assim, foram utilizados os testes não paramétricos e, de acordo com o Quadro n.º 9, constata-se que existem, efetivamente, diferenças significativas na percepção dos estilos de comunicação devido aos diferentes anos de serviço. É possível verificar que existem

diferenças significativas tanto na comunicação assertiva como na comunicação agressiva. É ainda possível aprofundar que, quanto à comunicação assertiva, existem diferenças significativas entre as categorias “mais de 15” e “entre 11 e 15” anos de serviço, como evidenciado na Tabela n.º 24. Podendo então concluir-se que os anos de serviço influenciam na forma como os militares percebem dois dos três estilos de comunicação utilizados pelo seu comandante.

Em resposta à **PD4** “Os militares percebem de forma diferente a motivação transformacional?”, como se pode verificar nos quadros presentes no Apêndice H - Comparações múltiplas das médias entre as dimensões - mais concretamente no Quadro n.º 6 relativamente à idade; Quadro n.º 7 no que toca ao género; Quadro n.º 8 quanto ao posto e Quadro n.º 9 no que diz respeito aos anos de serviço, existem de facto, diferenças quanto à percepção das dimensões da motivação transformacional, embora estas não sejam significativas em qualquer uma das categorias sociodemográficas bem como das dimensões da motivação transformacional. Assim, pode concluir-se que os militares percebem de forma diferente a motivação transformacional, embora não de forma significativa.

Após a verificação das hipóteses e resposta às perguntas derivadas, é então possível responder à pergunta de partida que se constitui como farol de toda esta investigação: **“Qual a relação entre os estilos de comunicação do comandante e a motivação dos militares?”**.

Numa primeira abordagem, é possível afirmar que existe efetivamente, uma relação entre os estilos de comunicação do comandante e a motivação dos militares. Aprofundando esta relação, pode então analisar-se cada um dos estilos de forma individual. Abordando o estilo de comunicação menos utilizado pelos comandantes do PTer, de acordo com a Tabela n.º 3 revela ser o estilo agressivo ($X_m=3,50$). A comunicação agressiva, caracterizada pela formulação de ameaças, ataques pessoais, falta de confiança ou autoritarismo, revela neste estudo ser a que menos se relaciona com todas as dimensões da motivação dos militares. Apresentando valores de correlação negativos e próximos de zero, como ilustra a Tabela n.º 5, é possível concluir que, ainda que ostente uma inversa correlação com a motivação, esta apresenta valores quase nulos.

O estilo de comunicação passivo surge, de acordo com a Tabela n.º 3, como segundo estilo de comunicação mais utilizado pelos comandantes ($X_m=3,83$). Como ilustra a Tabela n.º 5, apresentando valores negativos mais afastados de zero do que a comunicação agressiva, revela que quando um comandante é mais retraído e mais hesitante ou utiliza muitas vezes a sua inteligência para a fuga de certas situações, em nada contribui para a

motivação dos militares, pelo contrário, quanto mais age desta forma, menos transmite motivação aos seus subordinados.

Por último, e constituindo-se como o estilo de comunicação predominante ($X_m=6,60$) nos PTER do CTER de Portalegre, o estilo de comunicação assertivo é o que revela uma maior relação com a motivação. De acordo com a Tabela n.º 5, pode constatar-se que, o comandante honesto, que respeita, sereno e que transmite todas as suas ideias e pontos de vista com sinceridade, desenvolve uma capacidade de motivação superior, nos seus subordinados relativamente aos outros estilos de comunicação. A comunicação assertiva apresenta valores positivos, relativamente próximos de uma correlação positiva perfeita relativamente às dimensões da motivação. Também a comunicação assertiva é a que revela ser a que melhor explica todas as dimensões da motivação transformacional, de acordo com a Tabela n.º 31.

O objetivo geral deste trabalho foi atingido através do cumprimento dos objetivos específicos, resposta às perguntas derivadas e resposta à pergunta de partida.

Neste pressuposto teórico, procedeu-se à aplicação prática do trabalho através da investigação junto de militares no ativo, com o objetivo de perceber a sua opinião acerca do estilo de comunicação praticado pelo seu superior hierárquico, comparando-o com o nível de motivação, por forma a analisar a sua relação.

Com esta investigação conclui-se que o comandante deve conhecer bem cada pessoa, tanto ao nível da sua personalidade, como ao nível das suas aptidões e conhecimentos e desta forma adotar um determinado estilo de comunicação que melhor corresponda às motivações dos seus subordinados em prol da instituição.

Estudar conceitos como a “motivação” constituiu-se como uma tarefa complexa e morosa, pois trata-se de um constructo impercetível, de utilização generalizada e abordagem numa grande pluralidade de perspetivas, sendo um termo bastante frequente e usado na sociedade o que não quer dizer que seja sempre compreendido.

Dada a natureza dos conceitos em estudo, bem como os seus divergentes constructos para a sociedade e para a ciência, crê-se que relacionar os mesmos constituirá, não só um valor acrescentado da presente investigação como uma mais-valia para a ação dos comandantes.

Apesar da motivação pessoal na elaboração do presente estudo, surgiram algumas limitações que se prenderam essencialmente com a implementação dos inquéritos por questionário. Foi tentado, de forma insistente, obter o maior número de respostas, tendo em

vista, como atenuante, a compreensível demora em obter as mesmas, dadas as circunstâncias que o trabalho operacional acarreta, pelo que, nalguns casos, foi necessária efetuar uma “pressão” constante junto dos comandantes dos PTer para ser possível um número de respostas considerável no universo do CTer de Portalegre. Para acrescentar ao referido, ainda relativo aos inquéritos por questionário, por fatores alheios ao estudo, assumiu-se como uma limitação a este estudo o número de respostas nas categorias do género feminino e de alguns postos, não sendo estas representativas, tornando-se esta vertente uma dificuldade acrescida na análise de resultados.

Para investigações futuras sugere-se a replicação deste estudo, tanto noutros CTer da GNR, bem como a sua aplicação nas Unidades Especializadas ou ainda na Unidade de Intervenção, devido à necessidade de militares motivados na sua complexa atuação nos diversos espectros de atuação. Seria ainda pertinente replicar este estudo no decorrer de cursos, como por exemplo no curso de formação de guardas em Portalegre ou no CFO na AM, para perceber em que medida a forma de comunicar do instrutor motiva os instruendos.

Espera-se que esta investigação contribua para uma melhor relação entre comandantes e subordinados de forma que essa simbiose eleve o bom desempenho da GNR naquela que é a sua missão diária.

A realização deste trabalho contribuiu, acima de tudo, para o desenvolvimento do seu autor, tal como afirma Bell (2010), é investigando que se aprende a investigar.

BIBLIOGRAFIA

- Academia Militar [AM]. (2015). *Norma de execução permanente nº 520/4.ª de 11 de maio: Trabalho de Investigação Aplicada*. Lisboa: Academia Militar.
- Academia Militar [AM]. (2016). *Norma de execução permanente nº 522/1ª de 20 de janeiro: Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Academia Militar.
- American Psychological Association [APA]. (2010). *Publication manual of the american psychological association* (6ª Ed.). Washington, DC: APA.
- Adyasha, R. (2013). A motivated employee: a qualitative study on various motivational practices used in organizations. *A Peer Reviewed Research Journal*, 15 (1), 98-103.
- Aguilar, J., González, D., & Aguilar, A. (2016). Un modelo estructural de motivación intrínseca. *Acta de Investigación Psicológica*, 6, 2552-2557.
- Almeida, F. (1995). *Psicologia para gestores: Comportamentos de sucesso nas Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Almeida, H., Ramos, A., Monteiro, I., & Sousa, F. (2013). *Manual de comportamento organizacional: Guia de apoio ao estudante universitário*. Faro: Sílabos & Desafios.
- Almeida, L. (2013). A importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores. *Comunicação e Ciências Empresariais*, 8, 92-103.
- Alves, A. (2016). *O estilo comunicacional do comandante de esquadra e a satisfação dos subordinados*. Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Antonakis, J., Avolio, B., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Ashman, R., & Lawler, J. (2008). Existential communication and leadership. *Leadership*, 4, 253-269.
- Avolio, B. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. London: Sage Publications.
- Avolio, B., & Bass, M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3ª Ed.). Nebraska: Mind Garden, Inc.
- Avolio, B., & Yammarino, F. (2002). Transformational and Charismatic leadership: The road ahead. *Elsevier Science/JAI*, (2), 3-33.

- Barbosa, M. (2009). *A Motivação dos candidatos à Força Aérea Portuguesa: Adaptação e validação de um instrumento*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, Departamento de Psicologia Social e das Organizações do Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Barnlund, D. C. (2008). A transactional model of communication. *Communication theory*, 47-57.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, New Jersey: Erlbaum.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Bell, L. (2010). *Como realizar um projeto de investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Bilhim, J. (2006). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas* (5ª Ed.). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências.
- Bilhim, J. (2013). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas* (7ª Ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bisquerra, R. (1989). *Métodos de investigacion educativa: Guia practica*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- Borges, J. (2011). *A Importância da formação em liderança nas Forças Armadas: subsídios para um modelo renovado*. Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2010/2011, Instituto de Estudos Superiores Militares, Pedrouços.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2005). *Gestão da comunicação* (2ª Ed.). Lisboa: Quimera.
- Califice, C. (1989). *La communication dans le secteur non-marchand*. Bruxelas: Labor.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2003). *Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial* (5ª Ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial* (6ª Ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Canhoto, L. (2012). *As motivações de acesso e de permanência dos militares do Grupo de Intervenção de Ordem Pública*. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, Academia Militar, Lisboa.

- Cardoso, F. (2012). *A contribuição do programa novas oportunidades para o desenvolvimento da motivação e auto-estima dos formandos que o frequentam: Estudo de caso*. Master`s thesis, Universidade Portucalense.
- Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos*. São Paulo : Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Cidade, M. (2013). *A motivação em época de crise uma investigação interpretativista sobre a motivação de profissionais em Portugal durante a crise pós 2008*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.
- Coda, R., & Fonseca, G. (2004). Em busca do significado do trabalho: Relato de um estudo qualitativo entre executivos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 6 (14), 7-18.
- Cohen, L., & Holliday, M. (1982). *Statistics for social scientists*. London: Harper & Row.
- Conceição, J. (2014). *A motivação no ingresso do Curso de Formação de Guardas na Guarda Nacional Republicana*. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, Academia Militar, Lisboa.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Cristinel, B. (2008). *Gestão de comunicação na polícia dronteiriça romana - eficiência, confiança e imagem pública*. Tese de Doutoramento, Universidade "Lucian Blaga" - Faculdade de Ciências Económicas, Sibiu.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (4ª Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (6ª Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e de gestão* (7ª Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C., Alves, C., & Gomes, J. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Dasgupta, S., Suar, D., & Singh, S. (2013). Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee Relations*, 35, 173-199.
- Denny, R. (2009). *Motivate to win* (4ª Ed.). Londres: Kogan Page Limited.

- Devesa, L. M. (2016). *A importância da comunicação no contexto organizacional - A comunicação organizacional como ferramenta de*. Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal.
- Dimitrios, B., Kastanioti, C., Maria, T., & Dimitris, N. (2014). The influence of organizational culture on job satisfaction of administrative employees at a public hospital. *Journal of Health Management*, 16, 217-231.
- Eliza, M., & Valentina, N. (2018). Organizational communication and change management. national challenges and european perspectives. *Economic Sciences Series*, 18, 336-341.
- Esteves, S. (2010). *Motivadores intrínsecos na administração pública: A centralidade da motivação para o serviço público, da liderança pelos valores organizacionais, e da missão*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, Departamento de Economia do Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Fachada, O. (2014). *Liderança: A prática da liderança – A Liderança na prática* (2ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Faustino, M. (2014). *Caracterização dos comportamentos de liderança e a sua influência na motivação dos subordinados nas Unidades de Infantaria*. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, Academia Militar, Lisboa.
- Felippe, M. (2000). *Lideranças criativas*. São Paulo: Atlas.
- Fernandes, M. (2013). *Liderança operacional - Competências nucleares*. Trabalho de Investigação Individual do CEM-C 12/13, Instituto de Estudos Superiores Militares, Pedrouços.
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação da conceção à realização* (5ª Ed.). Loures: Lusociência.
- Freixo, M. (2012). *Metodologia científica - Fundamentos métodos e técnicas* (4ª Ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Furlich, S. (2016). Understanding employee motivation through managerial communication using expectancy-valence theory. *Journal of Integrated Social Sciences*, 6 (1), 17-37.

- Góis, C. (2011). *Lideranças transformacional, transacional e laissez-faire – um estudo de caso*. Dissertação para obtenção do grau de mestre, Escola Superior de Educação Almeida Garrett, Lisboa.
- Hill, M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hodge, C., Pederson, J., & Walker, M. (2015). How do you “like” my style? Examining how communication style influences facebook behaviors. *International Journal of Sport Communication*, 8, 276-292.
- Júnior, M. (2016). *As dimensões da motivação numa organização policial*. Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Karimi, M. J. (2013). The impact of communication on employee motivation in the kenyan public service: a case study of postal corporation of Kenya.
- Khuong, M., & Hoang, D. (2015). The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6 (4), 210-217.
- Korzynski, P. (2013). Employee motivation in new working environment. *International journal of academic research*, 5, 184-188.
- Lima, H. (2014). *Os fatores motivacionais na candidatura à GNR*. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, Academia Militar, Lisboa.
- Locke, E., Shaw, K., Saari, L., & Latham, G. (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90 (1), 125-152.
- Lopes, F. (2015). *Caracterização dos comportamentos de liderança e estilos de comunicação dos oficiais subalternos do quadro permanente da arma de cavalaria e a sua influência no esforço extraordinário, satisfação e eficácia*. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, Academia Militar, Lisboa.
- Lourenço, J. (2014). *Caracterização da motivação dos militares da Guarda*. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, Academia Militar, Lisboa.
- Lunenburg, F. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International journal of management, business, and administration* , 15 (1), 1-6.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behaviour* (10ª Ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Luthra, A., & Dahiya, R. (2015). Effective Leadership is all About Communicating - Effectively: Connecting Leadership and Communication. *InternatIonal Journal of ManageMent & BusIness studIes*, 5, 43-48.

- Madlock, P. (2008). The Link between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45, 61-78.
- Madureira, M. (1990). *Introdução à Gestão*. Lisboa: Dom Quixote.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª Ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística: com utilização do SPSS* (2ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Martin, R., & Epitropaki, O. (2001). Role of organizational identification on implicit leadership theories (ILTs), transformational leadership and work attitudes. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4, 247-262.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Nova Iorque: Harper & Row Publishers.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality* (2ª Ed.). Nova Iorque: Harper & Row Publishers.
- Masood, S., Dani, S., Burns, N., & Backhouse, C. (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. *J. Engineering Manufacture*, 220, 941-949.
- Maximiliano, A. (2004). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Editora Atlas.
- Maximino, J. (2018). *Motivação de recursos humanos na administração pública*. Projeto realizado no Mestrado de Gestão Empresarial, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra.
- McClelland, D. (1975). *Power: The Inner experience*. New York: Irvington.
- Men, L. R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41 (4), 461-471.
- Mohanty, A., & Mohanty, S. (2018). The impact of communication and group dynamics on teamwork effectiveness: the case of service sector organisations. *Academy of Strategic Management Journal*, 17 (4), 1-14.
- Nascimento, E. (2012). *Comportamento organizacional*. Curitiba: IESDE.
- Neves, A. (2002). *Motivação para o trabalho* (2ª Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Nunes, A. (2011). *Comunicação interna como factor de motivação dos colaboradores no contexto laboral*. Relatório de Estágio apresentado para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, variante Comunicação e Liderança, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.

- Nunes, S. (2017). *A importância da liderança como fator motivacional nas organizações: Um estudo de caso no ISLA – Gaia*. Dissertação de mestrado em Gestão, Universidade Lusófona do Porto, Porto.
- Oliveira, C., Almeida, K., & Rocha, R. (2007). *Modelagem de cargos: Um estudo nas empresas conveniadas ao centro de integração empresa-escola em Campina Grande-PB. IV SEGET*. Resende, Brasil.
- Oliveira, J. (2016). *O sistema de recompensas da PSP como fator de (des)motivação*. Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa.
- Oliveira, M. (2005). *Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses* (3ª Ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Pânișoară, G., & Pânișoară, I. (2010). *Managementul resurselor umane (The human resources management)*. Iași: Polirom.
- Pânișoară, G., Sandu, C., Pânișoară, I., & Duță, N. (2015). Comparative study regarding communication styles of the students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 202-208.
- Pavitt, C. (1999). The Third Way: Scientific Realism and Communication Theory. *Communication Theory*, 9 (2), 162-188.
- Pereira, D. (2014). *Construção da motivação e da orientação para a liderança dos futuros líderes militares*. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, Academia Militar, Lisboa.
- Pereira, H. (2006). *Liderança nas escolas. Comportamentos docentes e desempenho de estudantes – um estudo empírico*. Lisboa: DGIDC.
- Pereira, M. (2007). *A comunicação do líder como fator motivacional*. Trabalho de Conclusão de Curso Pós-Graduação em Gestão Estratégica, Brasília.
- Pereira, O. (2004). *Fundamentos de Comportamento Organizacional* (2ª Ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pereira, O. (2008). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. (3ª Ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia-USP*, (2), 127-140.
- Perry, J., & Wise, L. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50, 367-373.

- Perry, J., Hondeghem, A., & Wise, L. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, 70, 681-690.
- Pinder, C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Pllana, M. (2013). *Leadership style and the relationship between communication satisfaction and organizational commitment: The case of BP Home Company*. Master's Thesis, University of Ljubljana, Faculty of Economics, Ljubljana.
- Popper, K. (2005). *The Logic of Scientific Discovery*. London: Routledge.
- Póvoa, P. R. (2009). *A comunicação interna: Um modelo para a GNR*. Trabalho de Investigação Aplicada, Academia Militar, Lisboa.
- Quivy, R., & Campenhoudt, I. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5ª Ed.). Lisboa: Gradiva.
- Răducan, R., & Răducan, R. (2014). Communication styles of leadership tools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 149, 813-818.
- Raupp, R., Filho, C., Pinto, C., & Nayra, A. (2008). *Estratégias de comunicação em marketing*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Rego, A. (1999). *Comunicação na organização* (1ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Rego, A. (2007). *Comunicação pessoal e organizacional - teoria e prática* (1ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Rego, A. (2013). *Comunicação pessoal e organizacional - Teoria e Prática*. (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Rego, A. (2016). *Comunicação pessoal e organizacional - Teoria e Prática* (4ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Robbins, A. (2007). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson-prentice hall.
- Rocha, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. (2ª Ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Rocha, J. (2010). *Gestão de recursos humanos na administração pública* (3ª Ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Rouco, J. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese de doutoramento em gestão, Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Academic Press*, 25, 54-67.

- Sadia, A., Salleh, B., Kadir, Z., & Sanif, S. (2016). The relationship between organizational communication and employees productivity with new dimensions of effective communication flow. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 2 (2), 34-39.
- Sampaio , N., Luís, R., & Fazendeiro, H. (2003). Motivação e satisfação profissional dos militares em missões de paz. *Revista de Psicologia Militar*, 14, 41-54.
- Sampaio, A. (2004). *Comportamento e cultura organizacional*. Lisboa: Edival.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, M. (2013). *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: Penso Editora.
- Santos, L., Garcia, F., Monteiro, F., Lima, J., Silva, N., Silva, J., . . . Afonso, C. (2016). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Instituto Universitário Militar, Lisboa.
- 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.
- Seitlová, K., & Nevrolá, K. (2016). The effectiveness of teamwork and communication within the company. *Societas Scientiarum Olomucensis II: Palacký University – Faculty of Arts – Department of Applied Economics*, 1, 318-323.
- Serra, J. P. (2007). *Manual de teoria da comunicação*. Covilhã: Livros Labcom.
- Silva, A. (2014). *A Liderança no feminino e os estilos de comunicação - Estudo de caso no Exército Português*. Dissertação submetida como Requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, Escola Superior de Comunicação Social , Lisboa.
- Silva, L., Brasil, V., Guimarães, H., Savonitti, B., & Silva, M. (2000). Comunicação não-verbal: reflexões acerca da linguagem corporal. *Rev.latino-am. enfermagem*, 52-58.
- Silva, M. (2010). *Avaliação de competências de liderança nos líderes intermédios desempenho/eficácia organizacional - Estudo de caso numa empresa multinacional do ramo farmacêutico*. Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, Coimbra.

- Silva, M. F. (2017). *A comunicação como fator motivacional: Estudo de caso no ramo da relojoaria*. Universidade Católica Portuguesa - Faculdade de Educação e Psicologia, Porto.
- Simões, E. (2008). *Negociação nas organizações - Contextos sociais e processos psicológicos* (1ª Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Soto, E. (2005). *Comportamento Organizacional: O Impacto das Emoções*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Sousa, M., & Batista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: Pactor - Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- Sousa, P. R. (2014). *Caraterização dos comportamentos de liderança e estilos de comunicação dos oficiais subalternos e capitães de infantaria e a sua influência no esforço extraordinário, satisfação e eficácia*. Relatório Científico Final do Trabalho de investigação Aplicada, Academia Militar, Lisboa.
- Steers, R., & Porter, L. (1991). *Motivation and work behavior* (5ª Ed.). Estados Unidos da América: McGraw-Hill.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Suar, D. (2012). Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee Relations*, 35 (2), 173-199.
- Tavares, E. (2011). *A comunicação interna como agente de motivação dos colaboradores. Estudo de caso: agência nacional das comunicações*. Projeto de Licenciatura, Escola de Negócios e Governação da Universidade de Cabo Verde, Cabo Verde.
- Tavares, M. (2011). *A Gestão de pessoas – Novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Teixeira, S. (2001). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Tella, A., Ayeni, C., & Popoola, S. (2007). *Work motivation, job satisfaction, and organizational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State*. Nigeria: Library Philology and Practice.
- Vieira, B. (2002). *Manual de liderança militar: Academia Militar*. Lisboa: Edições Atena.
- Vieira, C. (2012). *Fatores motivadores e higiénicos da Satisfação/motivação no trabalho*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de mestre, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, Aveiro.

- Vieira, C., 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 ADMpg Gestão Estratégica*, 4 (1), 1-18.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.
- Waldherr, A., & Muck, P. (2011). Towards an integrative approach to communication styles: The Interpersonal Circumplex and the Five-Factor Theory of personality as frames of reference. *Communications*, 36 , 1-27.
- Wang, X., Kim, T., & Lee, D. (2016). Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69 (9), 1-9.
- Welch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2), 177-198.
- Wyatt, W. (2006). *Effective communication: a leading indicator of financial performance*. Michigan: Watson Wyatt Worldwide.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e método*. Rio de janeiro: Bookman.
- Yulk, G. A. (2002). *Leadership in Organizations* (5ª Ed.). New Jersey: Prentice Hall.

APÊNDICES

APÊNDICE A - SOLICITAÇÃO DE APLICAÇÃO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

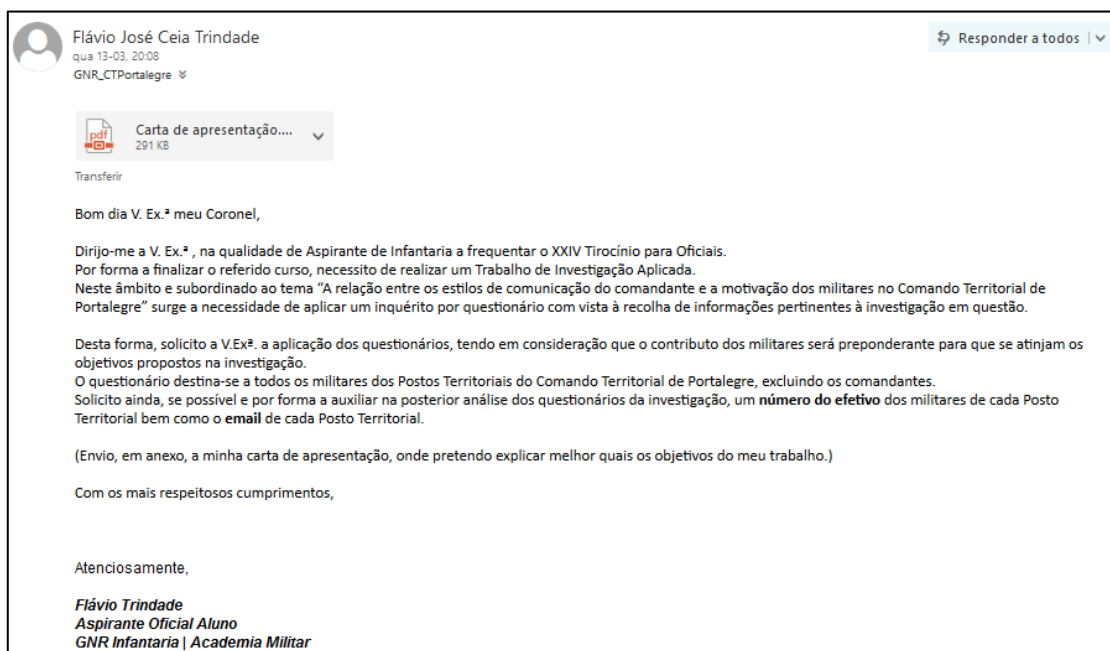


Figura n.º 7 - Solicitação da aplicação do inquérito por questionário ao CTer de Portalegre.

APÊNDICE B - CARTA DE APRESENTAÇÃO



ACADEMIA MILITAR

A RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE COMUNICAÇÃO DO COMANDANTE E A MOTIVAÇÃO DOS MILITARES NO COMANDO TERRITORIAL DE PORTALEGRE

Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria da GNR Flávio José Ceia Trindade

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

Coorientadora: Major de Cavalaria da GNR Lucília de Jesus Mendes da Silva

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2019

CARTA DE APRESENTAÇÃO

A Academia Militar é um estabelecimento de ensino superior universitário militar que forma Oficiais destinados aos quadros permanentes do Exército e da Guarda Nacional Republicana (GNR).

Os ciclos de estudos integrados finalizam-se com a obtenção do grau “mestre” com a realização de um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), que tem como finalidade a aplicação dos conhecimentos adquiridos durante o ciclo de estudos, o desenvolvimento de conceitos e a exposição das respetivas conclusões, em contexto de investigação, nos domínios da segurança e defesa.

Na fase final do curso e no âmbito do Relatório Científico Final do TIA, com vista à obtenção do grau académico de Mestre em Ciências Militares, na especialidade de Segurança da Academia Militar, venho por este meio solicitar a V. Ex.^a a colaboração no âmbito do TIA.

Esta investigação subordina-se ao tema “A relação entre os estilos de comunicação do comandante e a motivação dos militares no Comando Territorial de Portalegre” e tem como objetivo principal contribuir para o quadro teórico e prático no âmbito da relação entre a forma de comunicação dos comandantes e a subjacente motivação por parte dos militares.

De acordo com o exposto, é imprescindível a realização de inquéritos por questionário, bem como a colaboração de todos os militares subordinados aos comandantes de Posto dos diversos Destacamentos Territoriais do Comando Territorial de Portalegre, de modo a obter as diversas perspetivas existentes, sendo preponderante para que se atinjam os melhores resultados.

Por forma a cumprir com os objetivos da investigação, solicito a Vossa Excelência autorização para aplicar os questionários, tendo em conta que o contributo dos militares será preponderante para o sucesso da mesma.

Grato pela colaboração e disponibilidade.

Atenciosamente,

Flávio José Ceia Trindade

Aspirante Oficial de Infantaria da GNR

APÊNDICE C - DIFUSÃO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO PELOS POSTOS TERRITORIAIS DO CTER DE PORTALEGRE



Figura n.º 8 - Difusão do inquérito por questionário pelos Postos do CTer de Portalegre.

APÊNDICE D - INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO



ACADEMIA MILITAR

Questionário

No âmbito da realização do Trabalho de Investigação Aplicada do Curso de Formação de Oficiais da Guarda Nacional Republicana, surge este questionário relativo ao tema “A relação entre os estilos de comunicação do comandante e a motivação dos militares no Comando Territorial de Portalegre”.

Neste questionário não existem respostas certas ou erradas, sendo a sua participação decisiva para a concretização desta investigação, pelo que solicito que colabore respondendo com a máxima sinceridade a todas as questões, de acordo com a realidade da organização, tal como a entende.

Não deverá assinar nem identificar este questionário para que se possa garantir o seu anonimato e a confidencialidade da sua resposta, pois o tratamento de dados é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada.

Este questionário encontra-se dividido em três partes pelo que deverá ler com atenção as instruções respeitantes a cada uma delas de modo a responder adequadamente a **todas** as questões, sendo que a sua opinião é essencial para atingir os objetivos deste trabalho.

Agradeço, desde já, a sua participação e colaboração.

Flávio Trindade

Aspirante Oficial de Infantaria da GNR

Parte I - Dados Sociodemográficos

A Parte I deste questionário destina-se à obtenção de dados sociodemográficos para caracterizar a amostra. Coloque um “X” no quadrado que se adequa a si.

1. Idade:

- ☐ Até 20 anos
- ☐ Entre 21 e 30 anos
- ☐ Entre 31 e 40 anos
- ☐ Mais de 41 anos

2. Género:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

3. Posto:

- ☐ Guarda
- ☐ Guarda-Principal
- ☐ Cabo
- ☐ Cabo (com Curso)
- ☐ Cabo Chefe
- ☐ Cabo Mor
- ☐ Furriel
- ☐ 2º Sargento
- ☐ 1º Sargento

4. Anos de serviço:

- ☐ Menos de 5
- ☐ Entre 5 e 10
- ☐ Entre 11 e 15
- ☐ Mais de 15

Parte II - Estilos de Comunicação

Indique o seu nível de concordância, colocando um “x” no espaço respetivo.	Raramente	O meu comandante de Posto:									Sempre
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5. Diz muitas vezes “sim”, quando, queria dizer “não”.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6. Defende os seus direitos sem ir contra os direitos dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7. É na maior parte das vezes autoritário(a).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
8. Não receia criticar os outros e dizer-lhes aquilo que pensa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
9. Não ousa recusar tarefas mesmo quando acha que não fazem parte das suas atribuições.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
10. Não tem receio de manifestar a sua opinião, mesmo em face de pessoas hostis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
11. Em situações de divergência pessoais, muitas vezes acusam-no de querer ter razão a qualquer preço.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
12. Tem dificuldade em escutar os outros, sobretudo quando discorda deles.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
13. Mantém com os outros relações mais fundadas sobre a confiança do que sobre o calculismo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
14. Prefere nunca pedir ajuda a um colega, porque ele poderá pensar que não é competente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
15. Sente grandes bloqueios quando tem que executar uma ação pouco habitual.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
16. Fala com pouco à vontade à frente dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
17. Sente-se bastante «à vontade» quando fala com os outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
18. Em caso de desacordo, procura os compromissos assentes na base dos interesses mútuos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
19. Quando tem divergências com alguém prefere «pôr as cartas na mesa».	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
20. Sente-se desconfortável quando alguém o observa enquanto trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
21. Fica nervoso(a) quando olham para ele durante uma conversa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
22. Quando elogiam o seu trabalho, mostra modéstia mesmo quando acha que ele tem muito mérito.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
23. Em geral, mostra aquilo que é, sem dissimular os seus sentimentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
24. Numa discussão, não para de argumentar até sentir que ganhou.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
25. Atemorizar os outros, é um meio que utiliza com frequência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

26. Quando se sente enganado uma vez, vinga-se na próxima.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. É capaz de ser ele próprio(a), continuando a ser aceite socialmente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Quando não está de acordo, sabe dizê-lo calmamente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Tem a preocupação de não incomodar os outros mesmo se precisa de alguma coisa deles.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Não gosta de ser a única pessoa dentro de um grupo, a pensar de determinada maneira: nesse caso, prefere retirar-se.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. Sente-se à vontade quando tem de falar em público.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. Se as pessoas criticam o seu trabalho, arranja maneira de as criticar também.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Não hesita em usar o sarcasmo se isso lhe fizer «marcar pontos» numa discussão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Quando discorda de outra pessoa, mostra-lhe que a escutou, antes de lhe explicar a sua discordância.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Não hesita em pedir uma recompensa se acha que a merece.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Sabe manejar bem a ironia mordaz quando o contrariam.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Sente-se obrigado(a) a comprar qualquer coisa quando a pessoa que o atendeu se esforçou para encontrar o que ele queria.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Gosta mais de observar do que participar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Sente que choca muitas vezes as pessoas com as suas críticas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. Se os outros o interrompem quando está a falar, irrita-se mas não diz nada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41. Quando sente os seus direitos atacados, não hesita em atacar publicamente os culpados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Parte III - Motivação

Indique o seu nível de concordância, colocando um “x” no espaço respectivo.	Raramente	O meu comandante de Posto:								Sempre
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42. Incute orgulho nos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. Fala sobre os valores e crenças mais importantes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44. Fala com otimismo sobre o futuro.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45. Reexamina os pressupostos críticos para questionar se são apropriados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46. Gasta tempo a ensinar e a treinar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47. Vai além do interesse próprio pelo bem do grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48. Especifica a importância dos objetivos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49. Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50. Procura diferentes perspectivas ao resolver problemas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51. Trata os outros como indivíduos e não apenas como membros do grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52. Age de maneiras a ter respeito pelos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53. Considera as consequências morais e éticas das decisões.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54. Articula uma visão convincente do futuro.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55. Faz com que os outros olhem para os problemas de muitos ângulos diferentes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56. Considera cada indivíduo como tendo diferentes necessidades, habilidades e aspirações em relação a outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57. Exibe uma sensação de poder e confiança.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58. Enfatiza a importância de ter um senso coletivo de missão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59. Expressa confiança de que as metas serão alcançadas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60. Sugere novas maneiras de ver como completar tarefas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61. Ajuda os outros a desenvolver as suas forças.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Muito Obrigado pela colaboração e disponibilidade para o preenchimento deste inquérito, a sua intervenção foi bastante relevante.

Aspirante Flávio Trindade

X

APÊNDICE E - COMANDO TERRITORIAL DE PORTALEGRE

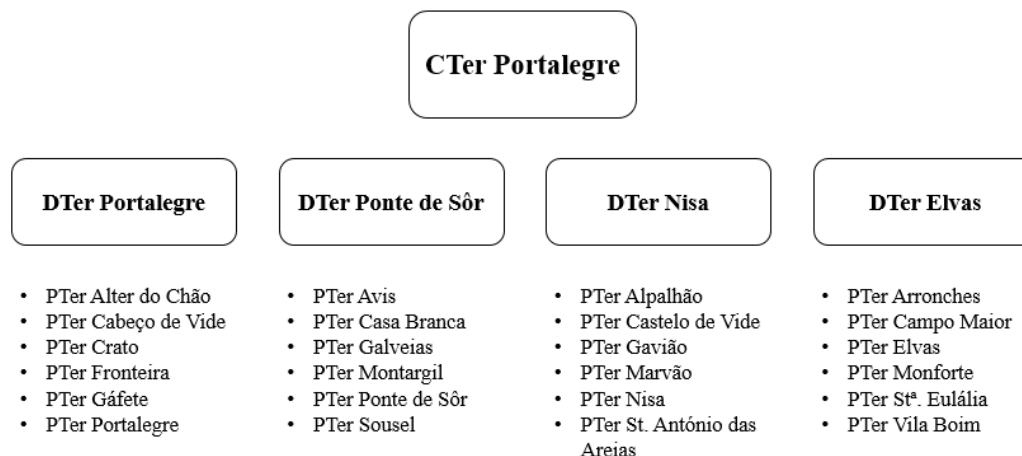


Figura n.º 9 - Constituição do Comando Territorial de Portalegre.

APÊNDICE F - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

F.1. Caracterização quanto à idade

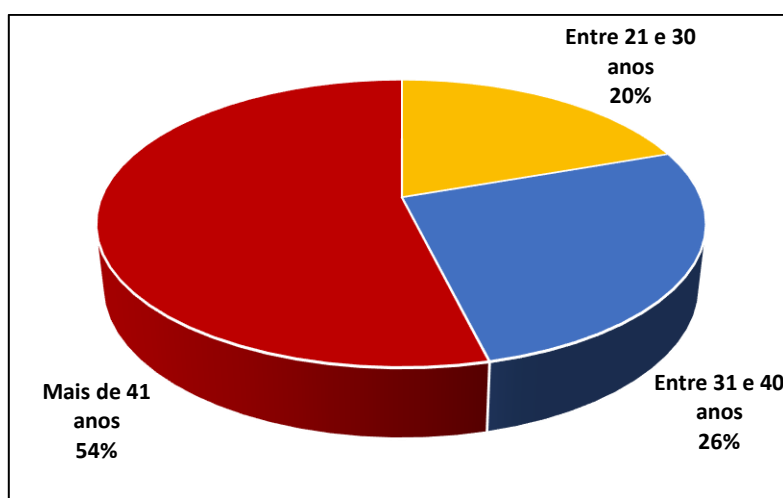


Figura n.º 10 - Dados sociodemográficos quanto à idade.

F.2. Caracterização quanto ao género

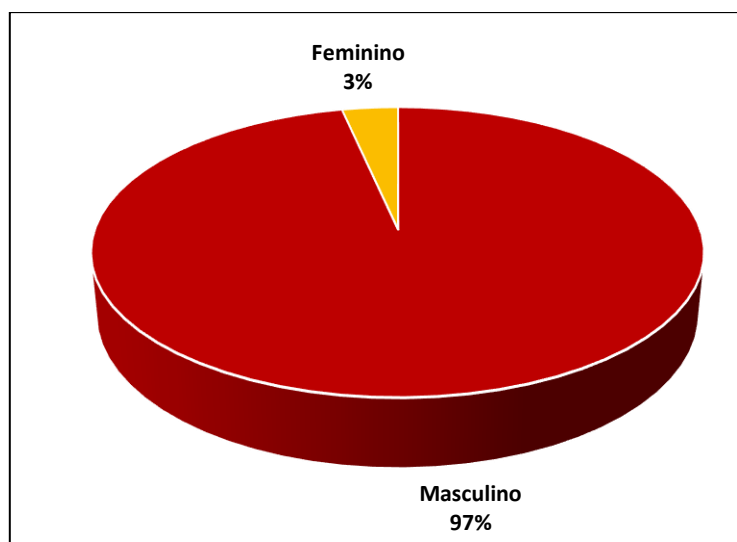


Figura n.º 11 - Dados sociodemográficos quanto ao género.

F.3. Caracterização quanto ao posto

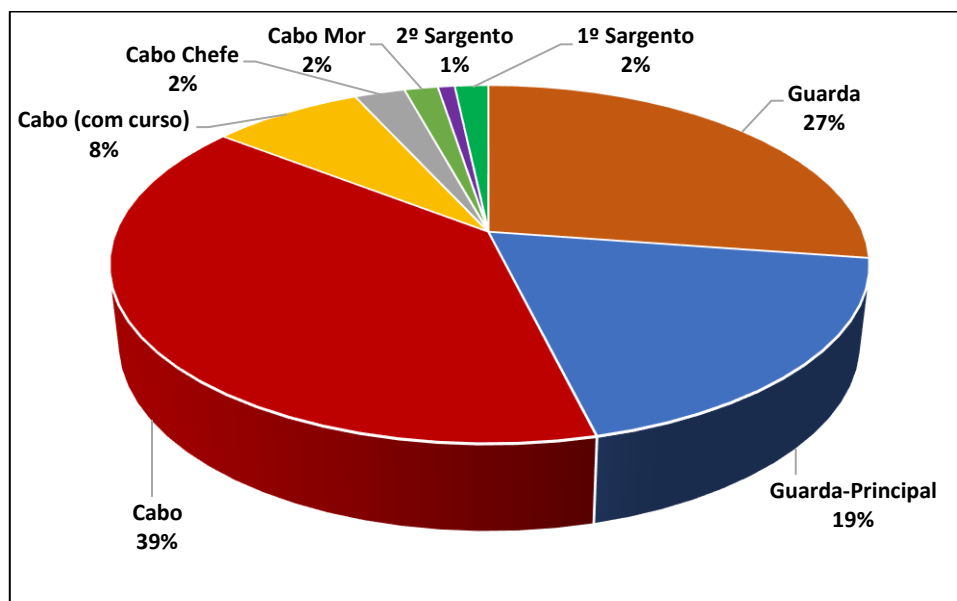


Figura n.º 12 - Dados sociodemográficos quanto ao posto.

F.4. Caracterização quanto aos anos de serviço

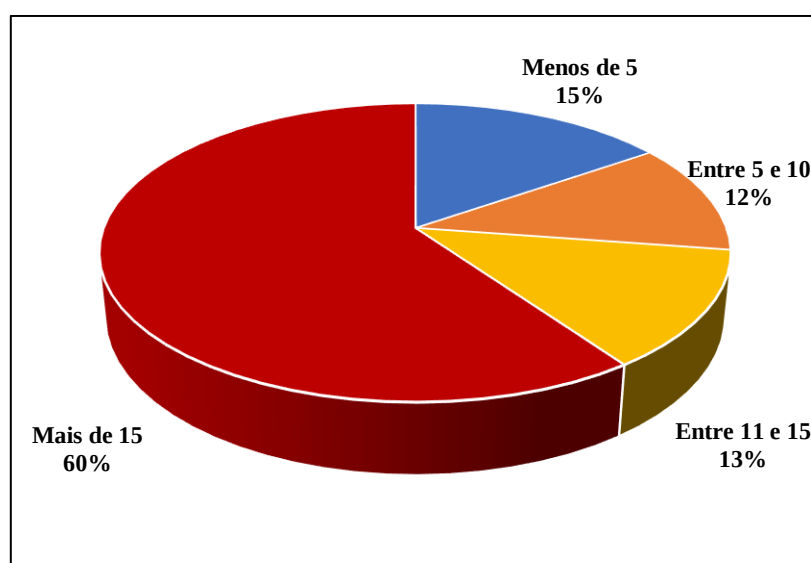


Figura n.º 13 - Dados sociodemográficos quanto aos anos de serviço.

APÊNDICE G - ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS MODERADORAS E VARIÁVEIS DEPENDENTES

G.1. Análise descritiva das variáveis quanto à idade

Tabela n.º 6 - Análise descritiva das variáveis moderadoras quanto à idade.

Idade		CA	CAG	CP
Entre 21 e 30 anos	n	23	23	23
	Xm	6,87	3,63	3,77
	S	1,29	1,28	1,13
Entre 31 e 40 anos	n	31	31	31
	Xm	7,11	3,22	3,64
	S	1,30	1,46	1,01
Mais de 41 anos	n	63	63	63
	Xm	6,25	3,58	3,94
	S	1,47	1,36	1,19
Total	n	117	117	117
	Xm	6,60	3,50	3,83
	S	1,43	1,37	1,13

Legenda: n - Número de respostas; Xm - Média da amostra; S - Desvio-padrão.

Tabela n.º 7 - Análise descritiva variáveis dependentes quanto à idade.

Idade		AI	CI	MI	EI	CIN
Entre 21 e 30 anos	n	23	23	23	23	23
	Xm	7,73	7,60	7,71	7,49	7,55
	S	0,97	1,15	1,29	1,22	1,41
Entre 31 e 40 anos	n	31	31	31	31	31
	Xm	7,31	7,40	7,62	7,27	7,32
	S	1,52	1,65	1,79	1,54	1,69
Mais de 41 anos	n	63	63	63	63	63
	Xm	6,92	7,03	7,09	6,86	6,81
	S	1,89	2,00	2,05	2,02	1,76
Total	n	117	117	117	117	117
	Xm	7,19	7,24	7,35	7,09	7,09
	S	1,67	1,77	1,86	1,77	1,70

Legenda: n - Número de respostas; Xm - Média da amostra; S - Desvio-padrão.

G.2. Análise descritiva das variáveis quanto ao gênero

Tabela n.º 8 - Análise descritiva das variáveis moderadoras quanto ao gênero.

Gênero		CA	CAG	CP
Masculino	n	113	113	113
	Xm	6,58	3,51	3,80
	S	1,44	1,37	1,13
Feminino	n	4	4	4
	Xm	7,14	2,94	4,52
	S	1,32	1,61	0,93
Total	n	117	117	117
	Xm	6,60	3,50	3,83
	S	1,43	1,37	1,13

Legenda: n - Número de respostas; Xm - Média da amostra; S - Desvio-padrão.

Tabela n.º 9 - Análise descritiva das variáveis dependentes quanto ao gênero.

Gênero		AI	CI	MI	EI	CIN
Masculino	n	113	113	113	113	113
	Xm	7,16	7,22	7,34	7,06	7,06
	S	1,68	1,79	1,89	1,78	1,69
Feminino	n	4	4	4	4	4
	Xm	7,94	7,75	7,75	8,00	8,19
	S	1,28	1,21	1,24	1,32	1,52
Total	n	117	117	117	117	117
	Xm	7,19	7,24	7,35	7,09	7,09
	S	1,67	1,77	1,86	1,77	1,70

Legenda: n - Número de respostas; Xm - Média da amostra; S - Desvio-padrão.

G.3. Análise descritiva das variáveis quanto ao posto

Tabela n.º 10 - Análise descritiva das variáveis moderadoras quanto ao posto.

Posto		CA	CAG	CP
Guarda	n	32	32	32
	Xm	6,92	3,40	3,70
	S	1,20	1,24	1,09
Guarda-Principal	n	22	22	22
	Xm	6,94	3,50	3,80
	S	1,46	1,63	1,09
Cabo	n	46	46	46
	Xm	6,15	3,34	3,87
	S	1,51	1,28	1,16
Cabo (com curso)	n	9	9	9
	Xm	6,91	4,11	4,43
	S	1,33	1,59	1,17
Cabo Chefe	n	3	3	3
	Xm	5,64	4,50	3,82
	S	1,46	0,58	1,50
Cabo Mor	n	2	2	2
	Xm	8,05	2,38	2,69
	S	0,32	0,77	0,65
2º Sargento	n	1	1	1
	Xm	8,55	6,00	2,62
1º Sargento	n	2	2	2
	Xm	5,73	4,17	4,12
	S	0,26	1,53	1,36
Total	n	117	117	117
	Xm	6,60	3,50	3,83
	S	1,43	1,37	1,13

Legenda: n - Número de respostas; Xm - Média da amostra; S - Desvio-padrão.

Tabela n.º 11 - Análise descritiva das variáveis dependentes quanto ao posto.

Posto		AI	CI	MI	EI	CIN
Guarda	n	32	32	32	32	32
	Xm	7,52	7,53	7,78	7,44	7,35
	S	1,04	1,19	1,36	1,26	1,41
Guarda-Principal	n	22	22	22	22	22
	Xm	7,14	7,11	7,44	7,03	7,10
	S	1,66	1,80	1,78	1,57	1,65
Cabo	n	46	46	46	46	46
	Xm	6,97	7,13	7,09	6,93	6,85
	S	2,06	2,14	2,22	2,26	1,97
Cabo (com curso)	n	9	9	9	9	9
	Xm	7,06	6,92	6,89	6,86	6,94
	S	1,45	1,45	1,71	1,42	1,47
Cabo Chefe	n	3	3	3	3	3
	Xm	6,83	7,42	7,58	7,33	7,25
	S	1,76	2,13	2,40	2,04	2,05
Cabo Mor	n	2	2	2	2	2
	Xm	7,63	6,75	6,38	6,25	7,75
	S	2,65	2,83	0,88	1,06	0,35
2º Sargento	n	1	1	1	1	1
	Xm	9,25	9,75	10,00	7,75	9,50
1º Sargento	n	2	2	2	2	2
	Xm	7,00	7,00	7,00	6,88	7,13
	S	1,06	1,41	1,41	0,88	1,59
Total	n	117	117	117	117	117
	Xm	7,19	7,24	7,35	7,09	7,09
	S	1,67	1,77	1,86	1,77	1,70

Legenda: n - Número de respostas; Xm - Média da amostra; S - Desvio-padrão.

G.4. Análise descritiva das variáveis quanto aos anos de serviço

Tabela n.º 12 - Análise descritiva das variáveis moderadoras quanto aos anos de serviço.

Anos de Serviço		CA	CAG	CP
Menos de 5	n	18	18	18
	Xm	6,79	3,89	4,00
	S	1,43	1,25	1,03
Entre 5 e 10	n	14	14	14
	Xm	6,99	3,14	3,34
	S	0,93	1,27	1,19
Entre 11 e 15	n	15	15	15
	Xm	7,60	2,81	3,50
	S	1,31	1,22	0,99
Mais de 15	n	70	70	70
	Xm	6,26	3,61	3,95
	S	1,44	1,41	1,15
Total	n	117	117	117
	Xm	6,60	3,50	3,83
	S	1,43	1,37	1,13

Legenda: n - Número de respostas; Xm - Média da amostra; S - Desvio-padrão.

Tabela n.º 13 - Análise descritiva das variáveis dependentes quanto aos anos de serviço.

Anos de Serviço		AI	CI	MI	EI	CIN
Menos de 5	n	18	18	18	18	18
	X _m	7,43	7,38	7,49	7,18	7,32
	S	0,87	1,15	1,32	1,12	1,36
Entre 5 e 10	n	14	14	14	14	14
	X _m	7,71	7,80	8,21	7,71	7,46
	S	1,26	1,34	1,52	1,34	1,60
Entre 11 e 15	n	15	15	15	15	15
	X _m	7,88	7,75	7,63	7,45	7,80
	S	1,46	1,55	1,81	1,63	1,41
Mais de 15	n	70	70	70	70	70
	X _m	6,87	6,98	7,09	6,86	6,81
	S	1,87	1,98	2,02	1,99	1,80
Total	n	117	117	117	117	117
	X _m	7,19	7,24	7,35	7,09	7,09
	S	1,67	1,77	1,86	1,77	1,70

Legenda: n - Número de respostas; X_m - Média da amostra; S - Desvio-padrão.

APÊNDICE H - COMPARAÇÕES MÚLTIPLAS DAS MÉDIAS ENTRE AS DIMENSÕES

H.1. Resultados da comparação múltipla entre as dimensões quanto à idade dos militares

Tabela n.º 14 - Testes de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* para os estilos de comunicação e dimensões da motivação transformacional nas subamostras quanto à idade.

Dimensão	Idade	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
CA	Entre 21 e 30 anos	,18	23	,06	,92	23	,05
	Entre 31 e 40 anos	,12	31	,200*	,95	31	,19
	Mais de 41 anos	,09	63	,200*	,97	63	,12
CAG	Entre 21 e 30 anos	,11	23	,200*	,96	23	,41
	Entre 31 e 40 anos	,19	31	,00	,88	31	,00
	Mais de 41 anos	,09	63	,200*	,98	63	,52
CP	Entre 21 e 30 anos	,13	23	,200*	,97	23	,65
	Entre 31 e 40 anos	,14	31	,14	,96	31	,22
	Mais de 41 anos	,09	63	,200*	,97	63	,20
AI	Entre 21 e 30 anos	,14	23	,200*	,94	23	,22
	Entre 31 e 40 anos	,13	31	,200*	,97	31	,51
	Mais de 41 anos	,09	63	,200*	,97	63	,15
CI	Entre 21 e 30 anos	,15	23	,20	,94	23	,17
	Entre 31 e 40 anos	,09	31	,200*	,96	31	,38
	Mais de 41 anos	,10	63	,18	,95	63	,01
MI	Entre 21 e 30 anos	,18	23	,05	,93	23	,10
	Entre 31 e 40 anos	,11	31	,200*	,93	31	,05
	Mais de 41 anos	,12	63	,03	,94	63	,00
EI	Entre 21 e 30 anos	,14	23	,200*	,95	23	,26
	Entre 31 e 40 anos	,09	31	,200*	,96	31	,34
	Mais de 41 anos	,12	63	,04	,94	63	,00
CIN	Entre 21 e 30 anos	,15	23	,19	,92	23	,08
	Entre 31 e 40 anos	,08	31	,200*	,97	31	,64
	Mais de 41 anos	,13	63	,01	,97	63	,10

Tabela n.º 15 - Teste de homogeneidade de *Levene* para as dimensões em estudo nas subamostras quanto à idade.

Dimensão	Estatística de <i>Levene</i>	df1	df2	Sig.
CA	,54	2	114	,58
CAG	,06	2	114	,94
CP	1,16	2	114	,32
AI	5,31	2	114	,01
CI	3,20	2	114	,04
MI	2,08	2	114	,13
EI	2,39	2	114	,10
CIN	,34	2	114	,71

Quadro n.º 6 - Teste de *Kruskal-Wallis* nas dimensões quanto à idade.

	Hipótese Nula	Teste	Sig.	Decisão
Estilos de Comunicação	A distribuição da CA é a mesma entre as categorias da idade.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,03	Rejeitar a hipótese nula.
	A distribuição da CAG é a mesma entre as categorias da idade.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,22	Reter a hipótese nula.
	A distribuição da CP é a mesma entre as categorias da idade.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,33	Reter a hipótese nula.
Motivação Transformacional	A distribuição dos AI é a mesma entre as categorias da idade.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,16	Reter a hipótese nula.
	A distribuição dos CI é a mesma entre as categorias da idade.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,58	Reter a hipótese nula.
	A distribuição da MI é a mesma entre as categorias da idade.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,42	Reter a hipótese nula.
	A distribuição da EI é a mesma entre as categorias da idade.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,49	Reter a hipótese nula.
	A distribuição da CIN é a mesma entre as categorias da idade.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,20	Reter a hipótese nula.

Tabela n.º 16 - Comparação *Pairwise* das diferenças significativas entre as categorias da idade quanto á CA.

Amostra 1 – Amostra 2	Estatística de teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Mais de 41 anos – Entre 21 e 30 anos	15,70	8,26	1,90	0,06	0,17
Mais de 41 anos – Entre 31 e 40 anos	17,74	7,44	2,39	0,02	0,05
Entre 21 e 30 anos – Entre 31 e 40 anos	-2,04	9,33	-0,22	0,83	1,00

H.2. Resultados da comparação múltipla entre as dimensões quanto ao género dos militares

Tabela n.º 17 - Testes de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* para os estilos de comunicação e dimensões da motivação transformacional nas subamostras quanto ao género.

Dimensão	Género	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
CA	Masculino	,08	113	,09	,98	113	,05
	Feminino	,20	4		,97	4	,87
CAG	Masculino	,07	113	,200*	,98	113	,05
	Feminino	,34	4		,87	4	,29
CP	Masculino	,08	113	,08	,99	113	,45
	Feminino	,23	4		,94	4	,66
AI	Masculino	,07	113	,200*	,97	113	,02
	Feminino	,19	4		,97	4	,85
CI	Masculino	,09	113	,04	,96	113	,00
	Feminino	,33	4		,85	4	,24
MI	Masculino	,09	113	,04	,95	113	,00
	Feminino	,25	4		,88	4	,33
EI	Masculino	,09	113	,03	,95	113	,00
	Feminino	,21	4		,95	4	,69
CIN	Masculino	,08	113	,16	,98	113	,03
	Feminino	,33	4		,87	4	,28

Tabela n.º 18 - Teste de homogeneidade de *Levene* para as dimensões em estudo nas subamostras quanto ao género.

Dimensão	Estatística de <i>Levene</i>	df1	df2	Sig.
CA	,04	1	115	,85
CAG	,01	1	115	,93
CP	,39	1	115	,53
AI	,62	1	115	,43
CI	,88	1	115	,35
MI	1,31	1	115	,25
EI	,43	1	115	,51
CIN	,28	1	115	,60

Quadro n.º 7 - Teste de *Kruskal-Wallis* nas dimensões quanto ao género.

	Hipótese Nula	Teste	Sig.	Decisão
Estilos de Comunicação	A distribuição da CA é a mesma entre as categorias do género.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,44	Reter a hipótese nula.
	A distribuição da CAG é a mesma entre as categorias do género.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,38	Reter a hipótese nula.
	A distribuição da CP é a mesma entre as categorias do género.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,15	Reter a hipótese nula.
Motivação Transformacional	A distribuição dos AI é a mesma entre as categorias do género.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,34	Reter a hipótese nula.
	A distribuição dos CI é a mesma entre as categorias do género.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,56	Reter a hipótese nula.
	A distribuição da MI é a mesma entre as categorias do género.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,72	Reter a hipótese nula.
	A distribuição da EI é a mesma entre as categorias do género.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,25	Reter a hipótese nula.
	A distribuição da CIN é a mesma entre as categorias do género.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,18	Reter a hipótese nula.

H.3. Resultados da comparação múltipla entre as dimensões quanto ao posto dos militares

Tabela n.º 19 - Testes de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* para os estilos de comunicação e dimensões da motivação transformacional nas subamostras quanto ao posto.

Dimensão	Posto	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
CA	Guarda	,13	32	,16	,93	32	,05
	Guarda-Principal	,13	22	,200*	,94	22	,22
	Cabo	,12	46	,09	,95	46	,07
	Cabo (com curso)	,14	9	,200*	,97	9	,92
CAG	Guarda	,11	32	,200*	,96	32	,27
	Guarda-Principal	,17	22	,12	,95	22	,38
	Cabo	,13	46	,04	,97	46	,20
	Cabo (com curso)	,19	9	,200*	,95	9	,68
CP	Guarda	,15	32	,08	,97	32	,44
	Guarda-Principal	,16	22	,18	,97	22	,66
	Cabo	,08	46	,200*	,98	46	,63
	Cabo (com curso)	,13	9	,200*	,95	9	,68
AI	Guarda	,11	32	,200*	,96	32	,27
	Guarda-Principal	,13	22	,200*	,97	22	,61
	Cabo	,10	46	,200*	,96	46	,11
	Cabo (com curso)	,16	9	,200*	,95	9	,72
CI	Guarda	,13	32	,16	,96	32	,25
	Guarda-Principal	,11	22	,200*	,96	22	,41
	Cabo	,13	46	,04	,92	46	,01
	Cabo (com curso)	,25	9	,09	,89	9	,22
MI	Guarda	,14	32	,12	,94	32	,10
	Guarda-Principal	,14	22	,200*	,93	22	,13
	Cabo	,16	46	,01	,92	46	,01
	Cabo (com curso)	,14	9	,200*	,95	9	,73
EI	Guarda	,14	32	,09	,93	32	,05
	Guarda-Principal	,14	22	,200*	,93	22	,10
	Cabo	,14	46	,02	,92	46	,00
	Cabo (com curso)	,24	9	,15	,90	9	,25
CIN	Guarda	,13	32	,15	,94	32	,06
	Guarda-Principal	,15	22	,200*	,96	22	,52
	Cabo	,11	46	,200*	,97	46	,21
	Cabo (com curso)	,17	9	,200*	,93	9	,45

Tabela n.º 20 - Teste de homogeneidade de *Levene* para as dimensões em estudo nas subamostras quanto ao posto.

Dimensão	Estatística de <i>Levene</i>	df1	df2	Sig.
CA	1,05	3	105	,37
CAG	,87	3	105	,46
CP	,23	3	105	,87
AI	5,13	3	105	,00
CI	2,79	3	105	,04
MI	1,96	3	105	,12
EI	2,67	3	105	,05
CIN	1,02	3	105	,39

Quadro n.º 8 - Teste de *Kruskal-Wallis* nas dimensões quanto ao posto.

	Hipótese Nula	Teste	Sig.	Decisão
Estilos de Comunicação	A distribuição da CA é a mesma entre as categorias do posto.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,04	Rejeitar a hipótese nula.
	A distribuição da CAG é a mesma entre as categorias do posto.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,28	Reter a hipótese nula.
	A distribuição da CP é a mesma entre as categorias do posto.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,42	Reter a hipótese nula.
Motivação Transformacional	A distribuição dos AI é a mesma entre as categorias do posto.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,80	Reter a hipótese nula.
	A distribuição dos CI é a mesma entre as categorias do posto.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,73	Reter a hipótese nula.
	A distribuição da MI é a mesma entre as categorias do posto.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,52	Reter a hipótese nula.
	A distribuição da EI é a mesma entre as categorias do posto.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,86	Reter a hipótese nula.
	A distribuição da CIN é a mesma entre as categorias do posto.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,80	Reter a hipótese nula.

Tabela n.º 21 - Comparação *Pairwise* das diferenças significativas entre as categorias do posto quanto á CA.

Amostra 1 – Amostra 2	Estatística de teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Cabo - Guarda	18,36	7,81	2,35	0,02	0,52
Guarda-Principal - Guarda	3,62	9,39	0,39	0,70	1,00
Cabo - Guarda-Principal	14,74	8,79	1,68	0,09	1,00
Cabo (com curso) - Guarda	2,31	12,79	0,18	0,86	1,00

H.4. Resultados da comparação múltipla entre as dimensões quanto aos anos de serviço dos militares

Tabela n.º 22 - Testes de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* para os estilos de comunicação e dimensões da motivação transformacional nas subamostras quanto aos anos de serviço.

Dimensão	Anos de Serviço	<i>Kolmogorov-Smimov</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
CA	Menos de 5	,19	18	,07	,93	18	,19
	Entre 5 e 10	,14	14	,200*	,98	14	,96
	Entre 11 e 15	,16	15	,200*	,93	15	,27
	Mais de 15	,08	70	,200*	,98	70	,21
CAG	Menos de 5	,12	18	,200*	,95	18	,43
	Entre 5 e 10	,17	14	,200*	,92	14	,24
	Entre 11 e 15	,22	15	,04	,89	15	,06
	Mais de 15	,07	70	,200*	,98	70	,41
CP	Menos de 5	,19	18	,08	,92	18	,13
	Entre 5 e 10	,13	14	,200*	,97	14	,93
	Entre 11 e 15	,16	15	,200*	,91	15	,14
	Mais de 15	,08	70	,200*	,98	70	,21
AI	Menos de 5	,13	18	,200*	,96	18	,60
	Entre 5 e 10	,16	14	,200*	,93	14	,32
	Entre 11 e 15	,14	15	,200*	,92	15	,20
	Mais de 15	,10	70	,18	,97	70	,14
CI	Menos de 5	,13	18	,200*	,94	18	,34
	Entre 5 e 10	,13	14	,200*	,97	14	,86
	Entre 11 e 15	,14	15	,200*	,94	15	,36
	Mais de 15	,10	70	,06	,96	70	,02
MI	Menos de 5	,11	18	,200*	,96	18	,58
	Entre 5 e 10	,22	14	,07	,91	14	,16
	Entre 11 e 15	,15	15	,200*	,92	15	,19
	Mais de 15	,12	70	,01	,95	70	,00
EI	Menos de 5	,13	18	,200*	,95	18	,42
	Entre 5 e 10	,21	14	,10	,91	14	,15
	Entre 11 e 15	,12	15	,200*	,95	15	,53
	Mais de 15	,11	70	,05	,95	70	,00
CIN	Menos de 5	,17	18	,17	,95	18	,36
	Entre 5 e 10	,15	14	,200*	,91	14	,15
	Entre 11 e 15	,11	15	,200*	,97	15	,92
	Mais de 15	,12	70	,01	,97	70	,16

Tabela n.º 23 - Teste de homogeneidade de *Levene* para as dimensões em estudo nas subamostras quanto aos anos de serviço.

Dimensão	Estatística de <i>Levene</i>	df1	df2	Sig.
CA	1,07	3	113	,36
CAG	,39	3	113	,76
CP	,95	3	113	,42
AI	4,69	3	113	,00
CI	2,54	3	113	,06
MI	1,29	3	113	,28
EI	1,78	3	113	,15
CIN	,98	3	113	,40

Quadro n.º 9 - Teste de *Kruskal-Wallis* nas dimensões quanto aos anos de serviço.

	Hipótese Nula	Teste	Sig.	Decisão
Estilos de Comunicação	A distribuição da CA é a mesma entre as categorias dos anos de serviço.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,01	Rejeitar a hipótese nula.
	A distribuição da CAG é a mesma entre as categorias dos anos de serviço.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,05	Rejeitar a hipótese nula.
	A distribuição da CP é a mesma entre as categorias dos anos de serviço.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,11	Reter a hipótese nula.
Motivação Transformativa	A distribuição dos AI é a mesma entre as categorias dos anos de serviço.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,14	Reter a hipótese nula.
	A distribuição dos CI é a mesma entre as categorias dos anos de serviço.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,44	Reter a hipótese nula.
	A distribuição da MI é a mesma entre as categorias dos anos de serviço.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,22	Reter a hipótese nula.
	A distribuição da EI é a mesma entre as categorias dos anos de serviço.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,37	Reter a hipótese nula.
	A distribuição da CIN é a mesma entre as categorias dos anos de serviço.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> de amostras independentes	0,20	Reter a hipótese nula.

Tabela n.º 24 - Comparação *Pairwise* das diferenças significativas entre as categorias dos anos de serviço quanto à CA.

Amostra 1 – Amostra 2	Estatística de teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Mais de 15 – Entre 11 e 15	29,80	9,65	3,09	0,00	0,01
Mais de 15 – Entre 5 e 10	17,60	9,93	1,77	0,08	0,46
Mais de 15 – Menos de 5	13,90	8,96	1,55	0,12	0,73

Tabela n.º 25 - Comparação *Pairwise* das diferenças significativas entre as categorias dos anos de serviço quanto à CAG.

Amostra 1 – Amostra 2	Estatística de teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Entre 11 e 15 – Menos de 5	29,29	11,85	2,471	0,01	0,08
Entre 11 e 15 – Mais de 15	-21,49	9,65	-2,23	0,03	0,16
Entre 5 e 10 – Menos de 5	20,64	12,08	1,71	0,09	0,53

APÊNDICE I - REGRESSÕES LINEARES MÚLTIPLAS ENTRE OS ESTILOS DE COMUNICAÇÃO E AS DIMENSÕES DA MOTIVAÇÃO TRANSFORMACIONAL

Tabela n.º 26 - Regressão linear múltipla entre os estilos de comunicação e os AI.

Variável Dependente	Variável Preditiva	B	β	t	Sig.
AI	CA	0,68	0,09	7,97	0,00
	CAG	0,03	0,11	0,22	0,82
	CP	-0,37	0,14	-2,78	0,01
R= 0,65; R ² = 0,42; R ² ajustado= 0,41					

Tabela n.º 27 - Regressão linear múltipla entre os estilos de comunicação e os CI.

Variável Dependente	Variável Preditiva	B	β	t	Sig.
CI	CA	0,77	0,62	8,87	0,00
	CAG	-0,01	0,00	-0,05	0,96
	CP	-0,36	-0,23	-2,61	0,01
R= 0,68; R ² = 0,47; R ² ajustado= 0,45					

Tabela n.º 28 - Regressão linear múltipla entre os estilos de comunicação e a MI.

Variável Dependente	Variável Preditiva	B	β	t	Sig.
MI	CA	0,81	0,62	9,24	0,00
	CAG	0,14	0,10	1,17	0,25
	CP	-0,58	-0,35	-4,18	0,00
R= 0,71; R ² = 0,50; R ² ajustado= 0,49					

Tabela n.º 29 - Regressão linear múltipla entre os estilos de comunicação e a EI.

Variável Dependente	Variável Preditiva	B	β	t	Sig.
EI	CA	0,77	0,62	8,82	0,00
	CAG	0,01	0,01	0,07	0,95
	CP	-0,36	-0,23	-2,57	0,01
R= 0,68; R²= 0,46; R² ajustado= 0,45					

Tabela n.º 30 - Regressão linear múltipla entre os estilos de comunicação e a CIN.

Variável Dependente	Variável Preditiva	B	β	t	Sig.
CIN	CA	0,75	0,64	9,04	0,00
	CAG	-0,01	-0,01	-0,12	0,91
	CP	-0,23	-0,15	-1,72	0,09
R= 0,68; R²= 0,46; R² ajustado= 0,44					

APÊNDICE J - REGRESSÕES LINEARES MÚLTIPLAS ENTRE OS ESTILOS DE COMUNICAÇÃO E A MOTIVAÇÃO TRANSFORMACIONAL

Tabela n.º 31 - Regressões lineares múltiplas com significância entre variáveis

Variável Dependente	Variável Preditiva	B	β	t	Sig.
AI	CA	0,68	0,09	7,97	0,00
	CP	-0,37	0,14	-2,78	0,01
R= 0,65; R ² = 0,42; R ² ajustado= 0,41					
CI	CA	0,77	0,62	8,87	0,00
	CP	-0,36	-0,23	-2,61	0,01
R= 0,68; R ² = 0,47; R ² ajustado= 0,45					
MI	CA	0,81	0,62	9,24	0,00
	CP	-0,58	-0,35	-4,18	0,00
R= 0,71; R ² = 0,50; R ² ajustado= 0,49					
EI	CA	0,77	0,62	8,82	0,00
	CP	-0,36	-0,23	-2,57	0,01
R= 0,68; R ² = 0,46; R ² ajustado= 0,45					
CIN	CA	0,75	0,64	9,04	0,00
R= 0,68; R ² = 0,46; R ² ajustado= 0,44					

ANEXOS

ANEXO A - OS SEIS ESTILOS DE COMUNICAÇÃO DO MODELO VIP

Quadro n.º 10 - Significado dos seis estilos de comunicação do modelo VIP⁴⁷.

Estilo	Significado
Nobres	São diretos, partilham abertamente as suas ideias, não filtram o que pensam, vão diretos ao assunto, usam poucas palavras para expressar as suas ideias.
Socráticos	Acreditam nas discussões pormenorizadas e “filosóficas”, gostam de debater os assuntos antes de tomarem decisões, têm prazer em mostrar argumentos e de confrontá-los com os de outras pessoas.
Reflexivos	Preocupam-se com os aspetos interpessoais da comunicação. Procuram ser gentis, são bons ouvintes, não gostam de ferir susceptibilidades. Preferem dizer às pessoas o que elas querem ouvir, evitando o conflito. São capazes de dizer a outra pessoa que estão de acordo, mesmo se não estão. Denotam algumas semelhanças com os “passivos”.
Magistrados	Combinam características dos Nobres e dos Socráticos. Dizem exatamente o que têm a dizer, mas fazem-no com detalhe. Denotam superioridade e procuram dominar as discussões.
Candidatos	Cruzam os estilos Socrático e Reflexivo. São cordiais e apoiantes, ao mesmo tempo que analíticos e conversadores. Partilham muita informação com os outros, e fazem-no de modo simpático.
Senadores	Usam os estilos Nobre e Reflexivo, mas não os combinam: ora usam um, ora se servem do outro.

Fonte: Adaptado de Rego (2016, p. 329).

⁴⁷ “Foi assim denominado devido às denominações dos estilos” (Rego, 2016, p. 328).

ANEXO B - OS QUATRO ESTILOS COMUNICACIONAIS DO MODELO PAPI

Quadro n.º 11 - Quatro estilos comunicacionais do modelo PAPI⁴⁸.

Estilos	As pessoas falam de:		As pessoas são:	Ilustração
Processo	- Factos - Procedimentos - Planeamento - Organização - Controlo	- Análise - Observações - Prova - Detalhes - Testes	- Sistemáticas (passo-a-passo) - Lógicas - Factuais - Cautelosas - Pacientes	“Estes são os vários caminhos de que dispomos. Cada um tem estes resultados. As vantagens e desvantagens de cada um são estas.”
Ação	- Resultados - Objetivos - Desempenho - Produtividade - Eficiência	- Responsabilidade - Experiência - Desafios - Mudança - Decisões	- Pragmáticas - Diretas (ao assunto) - Impacientes - Decididas - Rápidas e energéticas	“Este é o melhor caminho para alcançar o melhor resultado. As razões são as seguintes.”
Pessoas	- Pessoas - Necessidades - Motivações - Sentimentos - Espírito de equipa - Compreensão	- Sensibilidade - Cooperação - Crenças - Valores - Expectativas - Relações	- Espontâneas - Empáticas - Subjetivas - Emocionais - Sensíveis - Cordiais	“Estes caminhos têm as seguintes implicações para as pessoas. Se atuarmos deste modo, podemos afetar os seus sentimentos e desejos.”
Ideias	- Conceitos - Inovação - Criatividade - Interdependência - Alternativas	- Novos métodos - Melhorias - Potencial - Oportunidades - Possibilidades	- Imaginativas - Carismáticas - Díficeis de entender - Irrealistas - Provocadoras	“Temos muitos caminhos alternativos. Discutamos as suas características. Necessitamos de explorar problemas e oportunidades de cada um.”

Fonte: Adaptado de Rego (2016, p. 331).

⁴⁸ “Das quatro iniciais deriva a designação atribuída” (Rego, 2016, p. 330).

ANEXO C - OS QUATROS ESTILOS DO MODELO SARA

Quadro n.º 12 - Quatro estilos de comunicação do modelo SARA⁴⁹.

Social/emotivo	Afiliativo/relacional	Reflexivo/pensador	Administrador/diretor
Gosta de envolvimento social (não gosta de estar só).	Apoia e ouve os outros.	Gosta de organização e estrutura.	Gosta de controlo.
Sonha e traz as pessoas para os seus sonhos.	Tem excelente capacidade para obter apoio dos outros.	Prefere trabalho intelectual.	Não gosta de inação.
Gosta de vida agradável.	Trabalha coesivamente com as pessoas.	É socialmente pouco expansivo.	Gosta de liberdade para se autogerir e gerir os outros.
Trabalha excitada e rapidamente.	Gosta de segurança e sentido de pertença.	É cauteloso nas ações e decisões.	Trabalha rapidamente e sozinho.
Procura estima, admiração e aplauso.	Não gosta de conflitos pessoais.	Gosta de detalhes.	Gosta de resultados.
Tem boas competências persuasivas.	Prefere tranquilidade e paz.	É vagaroso a agir e tomar decisões.	Pensa logicamente.
Não gosta de detalhes – é ativo.	É vagaroso a agir e a tomar decisões.	Tem boa capacidade de resolução de problemas.	Toma ações decisivas.
É espontâneo nas decisões e ações.	É fraco na fixação de objetivos.	-	Preocupa-se pouco com os sentimentos e conselhos dos outros.

Fonte: Adaptado de Rego (2016, p. 334).

⁴⁹ “É assim denominado devido aos quatro estilos constitutivos” (Rego, 2016, p. 333).

ANEXO D - PIRÂMIDE DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

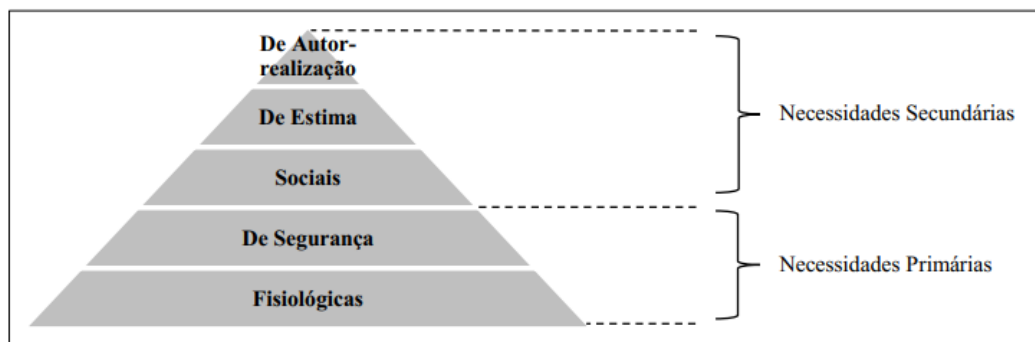


Figura n.º 14 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow.

Fonte: Adaptado de Maslow (1954).

ANEXO E - RELAÇÃO ENTRE A TEORIA ERC E A TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

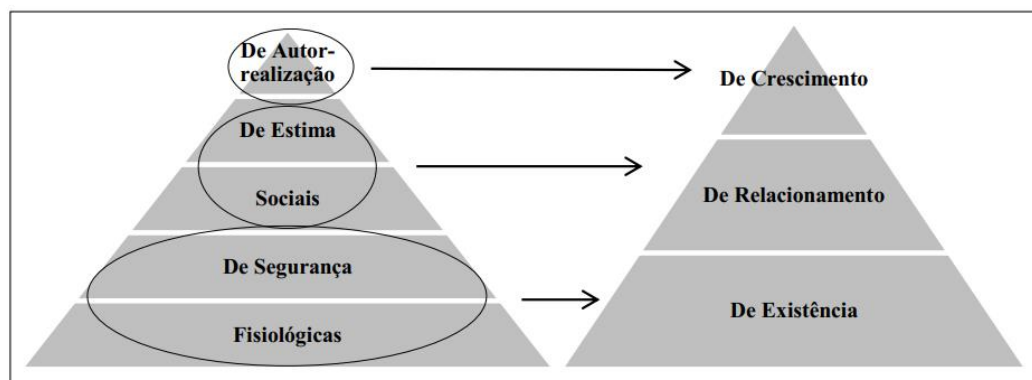


Figura n.º 15 - Relação entre a Teoria ERC e a Teoria da Hierarquia das Necessidades.

Fonte: Adaptado de Canhoto (2012).

ANEXO F- TEORIA DAS EXPECTATIVAS

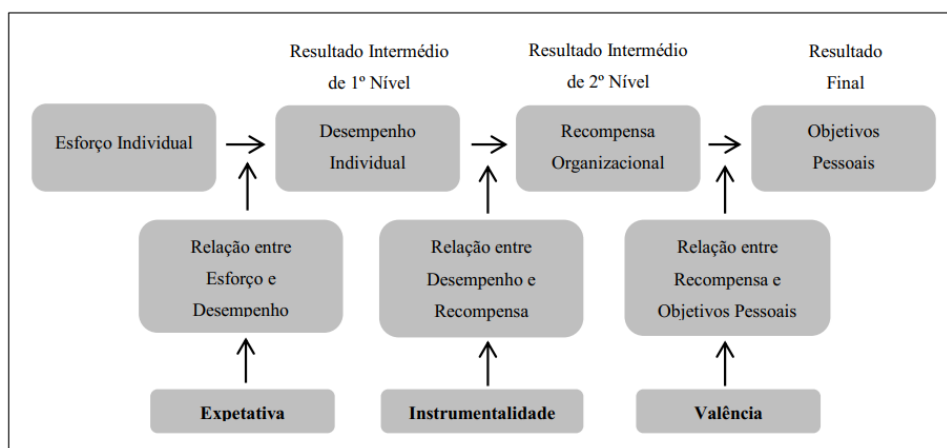


Figura n.º 16 - Teoria das Expectativas.

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