



ACADEMIA MILITAR

CARACTERIZAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA E A SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS SUBORDINADOS NAS UNIDADES DE INFANTARIA

Aspirante Oficial Aluno de Infantaria Márcio André Gomes Faustino

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

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho de 2014



ACADEMIA MILITAR

CARACTERIZAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA E A SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS SUBORDINADOS NAS UNIDADES DE INFANTARIA

Aspirante Oficial Aluno de Infantaria Márcio André Gomes Faustino

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

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho de 2014

Dedicatória

Aos meus queridos pais, pela educação que sempre me deram e por tudo aquilo que fizeram para que nada me faltasse. Obrigado por tudo! São o meu orgulho!

Às minhas irmãs e minha namorada, por todos os momentos felizes que me proporcionaram, por todo o apoio e atenção ao longo desta fase importante da minha vida, para elas um especial obrigado.

À restante família por todo o apoio.

Aos meus camaradas e amigos de Curso e a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a minha formação. A todos vós, um sincero obrigado!

Agradecimentos

Realizar um Trabalho de Investigação Aplicada sozinho, é algo quase inexecutável, e por isso algumas pessoas tornaram-se uma colaboração importante e que sem o contributo destas, não seria possível a realização do mesmo.

Num ano particularmente relevante para o resto da minha vida, o tema selecionado acabou por se revelar uma fonte inspiradora e de alguma motivação. Existem momentos em que temos que ser líderes da nossa própria vida, sendo necessário incutir a motivação necessária para superar obstáculos e vencer batalhas.

Apesar de todas as dificuldades sentidas ao longo da realização deste trabalho, nunca quis desistir e consegui atingir o objetivo inicialmente traçado, o de concluir a tese de mestrado.

Em primeiro lugar quero agradecer ao meu orientador, Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco, todo o incentivo, apoio, compreensão, acompanhamento, supervisão na preparação da tese e profissionalismo que sempre demonstrou na condução do trabalho.

Ao meu Diretor de Curso, Tenente-Coronel de Infantaria Estevão da Silva pela constante preocupação na realização deste trabalho e prontidão na resolução de problemas administrativos.

Ao Professor Doutor Borges, ao Coronel de Infantaria (Doutor) Lemos Pires, ao Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Sequeira, e ao Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Proença Garcia, a todos o meu obrigado por me terem ajudado a construir e a validar o inquérito posteriormente aplicado.

À Alferes Patrícia Martins pela disponibilidade cedida nas minhas solicitações.

À Professora Regina Martinho, a quem agradeço, a sua preciosa disponibilidade na revisão do texto.

A todos os militares das unidades às quais eu me dirigi para a aplicação do inquérito, que se disponibilizaram para o preenchimento do mesmo, revelando uma total disponibilidade, sem a qual não seria possível terminar este estudo.

Aos meus camaradas de Curso, por todos os bons momentos que me proporcionaram e que com certeza serão eternos.

Agradeço à minha família, em especial aos meus pais, por todo o apoio e compreensão.

Por último, mas não menos importante, agradeço a todos aqueles cujo nome não se encontra aqui presente mas que por diversas formas, cedendo dados, informações, opiniões, ou através da sua experiência pessoal e profissional, contribuíram para a realização deste trabalho.

A todos Vós, o meu muito obrigado!

Resumo

O Exército Português enfrenta, atualmente, face à conjuntura económica, uma enorme dificuldade na compleção dos seus Quadros Orgânicos. Gerir os Seres Humanos da Instituição Militar, deve ser uma preocupação todos os dias e isso implica o envolvimento dos comandantes na liderança e motivação dos subordinados.

A presente investigação está subordinada ao tema “Caracterização dos comportamentos de liderança e a sua influência na motivação dos subordinados nas Unidades de Infantaria”. Com esta investigação pretende-se estudar os comportamentos de liderança dos comandantes de Infantaria de escalão pelotão e os fatores que motivam os subordinados, na atualidade.

Para a realização deste trabalho, foram realizadas entrevistas e foi aplicado um inquérito por questionário, associado às Competências de Liderança, com seis dimensões da liderança e um questionário da motivação com cinco dimensões da motivação. O inquérito foi aplicado a um grupo de 804 militares, divididos por 693 Praças, 81 Sargentos e 30 Oficiais Subalternos da Arma de Infantaria.

Do estudo, conclui-se que existe de facto vários comportamentos que um comandante deve ter em conta de forma a motivar os seus subordinados. Os comportamentos que mais se salientam, são os que estão relacionados com a orientação para a missão através do exemplo e da ética e visão do ambiente externo e interno, ou seja, o comandante deve-se preocupar em transmitir aos seus subordinados a vontade para cumprir a missão, reconhecer o desempenho eficaz e atualizar as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que lhe é exigido. Os fatores que mais motivam os subordinados são os relacionados com a motivação institucional e social, ou seja, o subordinado sente-se motivado por fazer parte de uma instituição na qual é valorizada a camaradagem, por usar um uniforme de que se orgulham, por servir a pátria, por ter a possibilidade de interagir com outras pessoas e por poder contribuir para o aumento do prestígio da instituição.

Palavras-Chave: Liderança; Motivação; Subordinados; Unidades Infantaria.

Abstract

Nowadays, the Portuguese Army is facing vast problems in fulfilling the Staff Framework due to the current economic situation. Managing People within the Military Institution should be a daily concern which implies the commitment of commanders in the leadership and motivation of the subordinates.

This research is related to the theme “Characterization of leadership roles and its influence in the motivation of subordinates in Infantry Units”. The aim of this investigation is to study leadership roles in Infantry commanders at platoon level and the elements which motivate subordinates today.

To accomplish this research a study was conducted with interviews and two surveys; a survey associated with Leadership Skills with six dimensions of leadership and a motivation survey with five dimensions of motivation. A group of 804 military completed the survey: 693 Privates, 81 Sergeants and 30 Junior Officers of the Permanent Staff of the Infantry Branch.

The study demonstrates that in fact commanders should take into consideration several indicators in order to motivate their subordinates. The most important indicators are those related to the mission guidance by using examples, ethics and vision of the external and internal environment, i.e., the commander should be concerned in conveying to its subordinates the will to fulfill the mission, recognize the effective performance and update the abilities to perform the duties with the required efficiency. The elements which most motivate subordinates are related with the institutional and social motivation, i.e., he or she feels motivated by being a part of an institution which values camaraderie, by wearing a uniform that their proud of, for serving the homeland, for having the possibility to interact with other people and for being able to contribute to the increase of the institution’s prestige.

Keywords: Leadership; Motivation; Subordinates; Infantry Units.

Índice Geral

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice Geral	vi
Índice de Figuras	x
Índice de Quadros	xii
Índice Tabelas	xiii
Lista de Apêndice e Anexos	xiv
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	xv

Parte I – Parte Teórica

Capítulo 1 - Introdução	1
1.1 Introdução	1
1.2 Enquadramento	1
1.3 Importância da investigação e justificação da escolha do tema.....	2
1.4 Delimitação do estudo.....	3
1.5 Pergunta de partida e perguntas derivadas	4
1.6 Objeto e objetivos da investigação.....	4
1.7 Hipóteses	5
1.8 Metodologia e modelo de investigação.....	5
1.9 Estrutura do trabalho e síntese dos capítulos	7
Capítulo 2 - Liderança	8
2.1 Introdução	8
2.2 Conceito de liderança.....	8
2.3 Teorias de liderança	9

2.3.1 Liderança transformacional e liderança transacional	10
2.4 Liderança em contexto militar	12
2.4.1 Orientação para a missão através do exemplo e ética.....	13
2.4.2 Tomada de decisão e planeamento	14
2.4.3 Visão	14
2.4.4 Coesão e trabalho de equipa	14
2.4.5 Gestão de conflitos	15
2.4.6 Liderança participativa	15

Capítulo 3 - Motivação..... 16

3.1 Introdução	16
3.2 Conceito de motivação.....	16
3.3 Teorias da motivação	17
3.3.1 Teorias de conteúdo.....	18
3.4 Motivação em contexto militar	21

Parte II – Parte Prática

Capítulo 4 - Metodologia e Procedimentos 23

4.1 Introdução	23
4.2 Método de abordagem ao problema e justificação.....	23
4.3 Técnicas, procedimentos e meios utilizados	24
4.3.1 Entrevistas.....	24
4.3.2 Inquérito por questionário.....	25
4.3.3 Validação	26
4.4 Caracterização do universo e dimensão da amostra.....	26
4.5 Procedimentos de recolha de dados e análise	27
4.6 Programas informáticos utilizados.....	30

Capítulo 5 - Apresentação, Análise e Discussão de resultados..... 31

5.1 Introdução	31
5.2 Caracterização sociodemográfica da amostra	31
5.3 Estatística descritiva - Dimensões da liderança	32

5.3.1	Análise descritiva das dimensões da liderança – Amostra total	32
5.3.2	Análise descritiva das dimensões da liderança – Quanto às Unidades	34
5.3.3	Análise Descritiva das dimensões da liderança – Quanto às categorias	34
5.3.4	Análise descritiva das dimensões da liderança - Quanto ao quadro.....	35
5.4	Estatística descritiva – Fatores da motivação.....	36
5.4.1	Análise confirmatória do modelo original.....	36
5.4.2	Análise descritiva dos fatores da motivação.....	38
5.4.3	Análise descritiva das dimensões da motivação - Quanto às Unidades	39
5.4.4	Análise descritiva das dimensões da motivação - Quanto às categorias	39
5.4.5	Análise descritiva das dimensões da motivação - Quanto ao quadro.....	40
5.5	Estatística descritiva das dimensões dos fatores critério.....	41
5.5.1	Análise descritiva das dimensões dos fatores critério – Quanto à amostra total	41
5.5.2	Análise descritiva das dimensões dos fatores critério - Quanto às Unidades	42
5.5.3	Análise descritiva das dimensões dos fatores critério - Quanto às categorias	42
5.5.4	Análise descritiva das dimensões dos fatores critério - Quanto ao quadro.....	43
5.6	Diferenças significativas entre as variáveis em estudo	44
5.6.1	Diferenças significativas entre os comportamentos de liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria	44
5.6.2	Diferenças significativas entre a percepção dos subordinados para as dimensões da motivação.....	45
5.7	Relações significativas entre as variáveis em estudo.....	47
5.7.1	Relações entre os comportamentos da liderança dos comandantes e as dimensões da motivação dos subordinados	47

5.7.2	Relações entre os comportamentos da liderança dos comandantes e os fatores critério.....	48
5.7.3	Relações entre as dimensões da motivação e os fatores critério dos subordinados.....	49
Capítulo 6 - Conclusões e Recomendações.....		50
6.1	Introdução	50
6.2	Verificação das hipóteses de investigação	50
6.3	Resposta às perguntas derivadas	52
6.4	Resposta à pergunta de partida.....	53
6.5	Conclusões finais	54
6.6	Limitações do estudo.....	55
6.7	Investigações futuras.....	55
Bibliografia.....		56

Índice de Figuras

Figura n.º 1 - Metodologia do Trabalho de Investigação Aplicada	6
Figura n.º 2 - Modelo de superação da liderança transacional e transformacional.....	11
Figura n.º 3 - Liderança em contexto militar.....	12
Figura n.º 4 - Valores médios das dimensões da liderança por categorias.....	35
Figura n.º 5 - Valores médios das dimensões da liderança por quadro.....	36
Figura n.º 6 - Valores médios das dimensões da motivação quanto às categorias.	40
Figura n.º 7 - Valores médios das dimensões da motivação quanto ao quadro.	41
Figura n.º 8 - Valores médios das dimensões dos fatores critério quanto às categorias.	43
Figura n.º 9 - Valores médios das dimensões dos fatores critério quanto ao quadro.	43
Figura A. 1 - Género dos militares.	Ap.15
Figura A. 2 - Idade dos militares.	Ap.15
Figura A. 3 - Habilitações literárias.	Ap.15
Figura A. 4 - Categorias da hierarquia militar.....	Ap.15
Figura A. 5 - Distribuição dos 804 militares por quadros.	Ap.16
Figura A. 6 - Distribuição da amostra pelas Unidades de Infantaria.....	Ap.16
Figura A. 7 - Distribuição da amostra pelas Unidades de Infantaria por percentagem.	Ap.16
Figura A. 8 - Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na dimensão “orientação para a missão pelo exemplo e a ética”.....	Ap.17
Figura A. 9 - Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na dimensão “tomada de decisão e planeamento”	Ap.18

Figura A. 10 - Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na dimensão “visão do ambiente externo e interno”.....	Ap.18
Figura A. 11 - Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na dimensão “coesão, trabalho de equipa e cooperação”.....	Ap.19
Figura A. 12 - Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na dimensão “gestão de conflitos”.....	Ap.19
Figura A. 13 - Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na dimensão “liderança participativa e envolvimento”.....	Ap.20
Figura A. 14 - Diferenças entre as dimensões da liderança por Unidades de Infantaria.....	Ap.21
Figura A. 15 - Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na "motivação por conveniência".....	Ap.24
Figura A. 16 - Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na "motivação institucional".....	Ap.24
Figura A. 17 - Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na "motivação intrínseca".....	Ap.25
Figura A. 18 - Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na "motivação social".....	Ap.25
Figura A. 19 - Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na "motivação extrínsecas".....	Ap.26
Figura A. 20 - Diferenças entre as dimensões da motivação por Unidades.....	Ap.27
Figura A. 21 - Diferenças entre as dimensões dos fatores critério quanto às Unidades.....	Ap.28
Figura A. 22 - Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças.....	An.2
Figura A. 23 - Pirâmide das necessidades de Maslow.....	An.7

Índice de Quadros

Quadro n.º 1 - Teorias da motivação	18
Quadro n.º 2 - Fatores motivacionais e fatores higiênicos.	20
Quadro n.º 3 - Análise descritiva das dimensões da liderança (n=804)	32
Quadro n.º 4 - Valores médios das dimensões da motivação (n=804)	38
Quadro n.º 5 - Valores médios das dimensões dos fatores critério (n=804).	41
Quadro n.º 6 - Comparação múltipla de médias (Teste Tukey) entre as dimensões da liderança quanto ao Oficiais Subalternos	44
Quadro n.º 7 - Comparação múltipla de médias (Teste Tukey) entre os fatores da motivação quanto ao Oficiais Subalternos	46
Quadro n.º 8 - Correlação entre as dimensões de liderança e os fatores da motivação - percebidos pelos Subordinados.	47
Quadro n.º 9 - Correlações dos comportamentos de liderança dos comandantes e os fatores critério.	48
Quadro n.º 10 - Correlações das dimensões da motivação que contribuem para o esforço extraordinário, eficácia e satisfação dos subordinados.	49
Quadro A. 1 - Descrição da amostra das entrevistas.	Ap.5
Quadro A. 2 - Total de efetivos	Ap.6
Quadro A. 3 - Dimensão da amostra	Ap.7
Quadro A. 4 - Análise fatorial confirmatória do modelo de motivação	Ap.22
Quadro A. 5 - Teorias de liderança.....	An.3
Quadro A. 6 - Diferenças entre liderança transacional e transformacional.....	An.4

Índice Tabelas

Tabela n.º 1 - Composição das dimensões da liderança em contexto militar.	28
Tabela n.º 2 - Fatores critério decorrentes da ação de comando.	29
Tabela n.º 3 - Fatores de motivação.	29
Tabela A. 1 - Comparação das quatro teorias de conteúdo.	An.6

Lista de Apêndice e Anexos

Apêndices

Apêndice A – Guião da entrevista.....	Ap.2
Apêndice B – Descrição da amostra das entrevistas.	Ap.5
Apêndice C – Total de efetivos das Unidades de Infantaria.....	Ap.6
Apêndice D – Total da amostra em estudo.....	Ap.7
Apêndice E – Inquérito Final.....	Ap.8
Apêndice F – Dados sociodemográficos	Ap.15
Apêndice G – Caracterização dos comportamentos da liderança dos Oficiais Subalternos	Ap.17
Apêndice H – Dimensões da liderança por Unidades.	Ap.21
Apêndice I – Análise fatorial confirmatória do modelo de motivação.....	Ap.22
Apêndice J – Caracterização dos fatores da motivação dos Oficiais Subalternos	Ap.24
Apêndice K – Dimensões da motivação por Unidades	Ap.27
Apêndice L – Fatores critério por Unidades.....	Ap.28

Anexos

Anexo A - Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças (ECOSF).....	An.2
Anexo B - Teorias de liderança	An.3
Anexo C - Diferenças entre liderança transacional e transformacional	An.4
Anexo D - Fatores da liderança transformacional e transacional.....	An.5
Anexo E – Comparação das teorias de conteúdo	An.6
Anexo F – Pirâmide das necessidades de Maslow	An.7

Lista de Abreviaturas, Símbolos e Siglas

1°BI	1° Batalhão de Infantaria
1°BIMec	1° Batalhão de Infantaria Mecanizado
2°BI	2° Batalhão de Infantaria
2°BIMec	2° Batalhão de Infantaria Mecanizado
ACP	Análise de componentes principais
AM	Academia Militar
BCmds	Batalhão de Comandos
BrigInt	Brigada de Intervenção
BrigMec	Brigada Mecanizada
BrigRR	Brigada de Reação Rápida
cit in	Citado em
CTC	Centro de Tropas Comandos
CTET	Coesão e trabalho de equipa
CTOE	Centro de Tropas de Operações Especiais
ECOSF	Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças
EEXT	Esforço Extraordinário
EFIC	Eficácia
et al	E outros (para pessoas)
FM	<i>Field Manual</i>
FOE	Força de Operações Especiais
g₁	Coeficiente de achatamento (<i>Kurtosis</i>)
g₂	Coeficiente de assimetria (<i>Skewness</i>)
GCOM	Gestão de conflitos
IM	Instituição Militar
Inf	Infantaria
JUN	junho
LPEM	Liderança participativa e envolvimento
N	População

n	Dimensão da amostra
n.º	Número
NEP	Norma de Execução Permanente
OMCT	Orientação para a missão através do exemplo e ética
p	Proporção
p.	Página
pp.	Páginas
QCL	Questionário de Competências de Lideranças
QP	Quadro Permanente
RC	Regime de Contrato
RG1	Regimento de Guarnição N°1
RG2	Regimento de Guarnição N°2
RG3	Regimento de Guarnição N°3
RI10	Regimento de Infantaria N°10
RI13	Regimento de Infantaria N°13
RI14	Regimento de Infantaria N°14
RI15	Regimento de Infantaria N°15
RV	Regime de Voluntariado
S	Desvio-padrão
s.d	Sem data
SATIS	Satisfação
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
TDP	Tomada de decisão e planeamento
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TPO	Tirocínio para Oficiais
U.S. Army	<i>United States Army</i>
VISM	Visão do ambiente externo e interno
WVQ	<i>Work Values Questionnaire</i>
X_m	Média

Parte I – Parte Teórica

Capítulo 1

Introdução

1.1 Introdução

No âmbito do processo de Bolonha e no decorrer de um percurso de formação para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares, ramo do Exército, na especialidade de Infantaria (Inf), inclui-se o presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) subordinado ao tema “Caracterização dos comportamentos de liderança e a sua influência na motivação dos subordinados nas Unidades de Infantaria”.

Este trabalho é parte integrante do Tirocínio para Oficiais (TPO), tornando-se um constituinte fundamental para aproveitamento no curso, que aponta desenvolver ao seu autor rotinas de investigação e pesquisa, bem como estimular a criatividade, iniciativa e presteza.

O presente capítulo, faz o enquadramento e justificação do tema, apresenta a pergunta de partida e as perguntas derivadas, bem como as hipóteses. Define qual o objetivo geral e os objetivos específicos. Descreve a metodologia, o modelo de investigação aplicado e uma síntese dos vários capítulos que o trabalho dispõe.

1.2 Enquadramento

A dinâmica organizacional que tem surgido nas últimas décadas, face à conjuntura atual, nomeadamente quanto à crise económico-financeira e ainda à crise de valores que sustentavam os modelos de gestão anteriores, obrigou as organizações a gerirem e valorizarem os seus recursos humanos de forma criteriosa nas diferentes funções. Dos diferentes papéis desempenhados pelos indivíduos nas organizações, cabe ao líder alinhar os interesses individuais de acordo com os interesses coletivos e ainda, satisfazer as expectativas e necessidades de cada um.

De uma forma geral, cabe a todos os militares do Exército promover a motivação dos seus pares e subordinados, e acima de tudo identificar os motivos ou expectativas de cada um. No entanto, cabe à Academia Militar (AM), enquanto Estabelecimento de Ensino Superior Militar, o objetivo principal de formar os futuros Comandantes do Quadro Permanente (QP) de modo a que tenham uma atitude contínua em assumir o papel de líderes.

No exercício do papel de líder, cabe a cada comandante promover a motivação dos seus subordinados (Rouco, 2012), ou seja, elevar e manter a componente moral para atingir melhores desempenhos e satisfação, no quotidiano e no campo de batalha.

Considerando que “ ao gerir pessoas é essencial gerir motivações” (Marques, cit *in* Neves, 2002, p.7), é essencial que a formação na Instituição Militar (IM), nomeadamente a componente de comando e liderança, promova e sensibilize, aos que exercem cargos de comando, direção e chefia, noções sobre quais os procedimentos que devem executar para alinhar e motivar os subordinados no cumprimento das suas tarefas.

1.3 Importância da investigação e justificação da escolha do tema

Embora, a liderança e a motivação sejam duas temáticas estudadas e praticadas há muito tempo, apenas nas últimas décadas, e no campo da investigação e na gestão dos Recursos Humanos, têm ganho importância por parte de muitos investigadores e técnicos.

Esta área do conhecimento, assume particular interesse no seio da IM porque, segundo um célebre escritor francês, há mais de trezentos anos que “é mais necessário estudar homens do que livros”, e neste contexto podemos dizer que o comandante tem que aprender a conduzir os seus homens em ambientes adversos – como é o do campo de batalha.

Face ao aumento da complexidade e da adversidade no ambiente organizacional, hoje, todas as organizações, tanto civis como militares, visam cada vez mais que a liderança e a motivação contribuam como fatores influenciadores na eficiência e eficácia das suas atividades. Deste modo, para a IM é pertinente desenvolver estudos nestas áreas do conhecimento para que haja uma consciencialização permanente no plano do ensino e formação e, sobretudo, no âmbito do comando, direção e chefia.

Nos dias em que nos deparamos, cada vez mais são necessários líderes convincentes que suscitem aos subordinados a motivação necessária para que possam atingir esforços extraordinários, sendo esta uma das características do soldado da Arma de Infantaria.

Em termos escolares, este trabalho visou contribuir para um aperfeiçoamento a nível intelectual do seu autor, na área da liderança e motivação, mais propriamente na forma de liderar e motivar os subordinados. Visou ainda, contribuir para a sistematização do quadro conceptual destas temáticas no Exército, em geral, e na Infantaria, em particular.

Em termos práticos, pretende-se uma recolha de dados que permita uma melhor perceção da realidade atual da Infantaria, permitindo uma melhor compreensão do fenómeno motivacional nas Unidades de Infantaria e quais os procedimentos que os Comandantes devem desenvolver, de forma a cumprirem eficiente e eficazmente a missão a desempenharem na Arma de Infantaria.

1.4 Delimitação do estudo

Esta investigação tem como foco o estudo dos comportamentos de **liderança** e a sua influência na **motivação dos subordinados de Infantaria**. Assim, começa-se por caracterizar os comportamentos que os comandantes, diretores e chefes têm no exercício das suas funções, nomeadamente na forma como se relacionam com os seus subordinados, para depois os relacionar com os fatores que os motivam.

Quanto à parte prática da investigação, esta foi desenhada com o principal objetivo de analisar as competências de liderança e a sua influência na motivação dos militares da Arma de Infantaria que pertencem às Brigadas Mecanizada, Intervenção e de Reação Rápida, ou seja, Unidades Operacionais das Grandes Unidades¹ como ilustra a Figura A.22 do Anexo A - Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças (ECOSF).

Para dar resposta, a população alvo será constituída pelos militares – nomeadamente Oficiais Subalternos e Sargentos do Quadro Permanente (QP) e Oficiais Subalternos, Sargentos e Praças dos Regimes de Contrato e Voluntariado (RC/RV) - da Arma de Infantaria, das seguintes Unidades: Regimento de Infantaria N°13 (RI13), em Vila Real, Regimento de Infantaria N°14 (RI14), em Viseu, Regimento de Infantaria N°15 (RI15), em Tomar, Regimento de Infantaria N°10 (RI10), em São Jacinto, o Centro de Tropas de Operações Especiais (CTOE), em Lamego, o Centro de Tropas Comandos (CTC), na

¹ De acordo com o Decreto-Lei n.º 231/2009, que aprova a orgânica do exército, as grandes unidades são escalões de forças que integram unidades operacionais, dispondo de uma organização equilibrada de elementos de comando, de manobra e de apoio que lhes permitem efetuar o treino operacional e conduzir operações independentes. As unidades operacionais são as forças prontadas pelos órgãos de base do Exército cuja finalidade principal é o cumprimento de missões operacionais.

Carregueira, 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado (1ºBIMec) e 2º Batalhão de Infantaria Mecanizado (2ºBIMec) da Brigada Mecanizada, em Santa Margarida.

1.5 Pergunta de partida e perguntas derivadas

Com vista a analisar os comportamentos de liderança que influenciam a motivação dos subordinados de Infantaria, formulamos a seguinte pergunta de partida, como fio condutor da Investigação: **Quais os comportamentos de liderança que são influenciadores dos fatores motivacionais nos subordinados nas Unidades de Infantaria?**

Para responder à pergunta de partida surgem perguntas derivadas, que representam várias áreas de informação e que, por sua vez, vão ajudar a chegar a uma resposta mais clara e concreta à pergunta de partida. As perguntas derivadas vão de encontro aos objetivos específicos que por fim dão sustentabilidade à pergunta central, para que esta possa alcançar o objetivo geral.

Assim, procurar-se-á resposta às seguintes questões derivadas, quer da parte teórica do trabalho, quer da parte mais prática do mesmo:

Pergunta Derivada nº1: Quais são os comportamentos de liderança mais praticados pelos Oficiais Subalternos de Infantaria?

Pergunta Derivada nº2: Quais os fatores que mais contribuem para a motivação dos subordinados de Infantaria?

Pergunta Derivada nº 3: Quais os principais comportamentos associados à liderança que se correlacionam com a motivação dos subordinados e os fatores critério nas Unidades de Infantaria?

1.6 Objeto e objetivos da investigação

Para Sousa e Baptista (2011, p. 26) o “ objetivo do estudo indica a principal intenção da investigação, ou seja, corresponde ao produto final que a investigação quer atingir”. Para se compreender o tema em questão, entendemos que é importante formular objetivos que constituem uma etapa prévia e fundamental para a realização de qualquer estudo de investigação, uma vez que orienta todo o processo.

Com esta investigação pretendemos fazer um estudo sobre os comportamentos de liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria que desempenham funções de comando, nas Unidades de Infantaria e perceber como estes influenciam a motivação dos seus subordinados em tempo de paz. Deste estudo resultam os seguintes objetivos:

- Identificar os comportamentos de liderança dos Subalternos de Infantaria;
- Identificar os fatores que influenciam a motivação dos subordinados nas Unidades de Infantaria;
- Verificar como os comportamentos associados à liderança praticados pelos Oficiais de Infantaria estão associados com a motivação dos seus Subordinados.
- Verificar se existem relações entre as dimensões da liderança e motivação e os fatores critério.

1.7 Hipóteses

No âmbito do trabalho de investigação, para contribuir para as conclusões do trabalho foram levantadas hipóteses que carecem de confirmação, sendo as seguintes:

Hipótese n.º 1: Existem diferenças significativas entre os comportamentos de liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria.

Hipótese n.º 2: Existem diferenças significativas entre os fatores motivacionais percebidos pelos subordinados de cada comandante de pelotão (Oficial Subalterno).

Hipótese n.º 3: Existem relações significativas entre as dimensões da liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria e os fatores motivacionais percebidos pelos subordinados.

Hipótese n.º 4: Existem relações significativas entre as dimensões de liderança que contribuem para o esforço extraordinário, eficácia e satisfação dos subordinados.

Hipótese n.º 5: Existem relações significativas entre as dimensões da motivação que contribuem para o esforço extraordinário, eficácia e satisfação dos subordinados.

1.8 Metodologia e modelo de investigação

A formatação e estrutura utilizada na elaboração desta investigação estão de acordo com as Orientações para a Redação de Trabalhos Escritos definidas pela Academia Militar

(NEP 520/2º/1JUN13/AM)² e, em alguns casos, segue a metodologia científica proposta por Sarmiento (2013).

É importante realçar o modelo metodológico que foi adotado, nas diferentes fases da elaboração do trabalho. Esta investigação segundo a Figura n.º 1 pautou-se por um modelo dividido em duas partes: sendo que uma é a parte teórica e a outra é a parte prática.

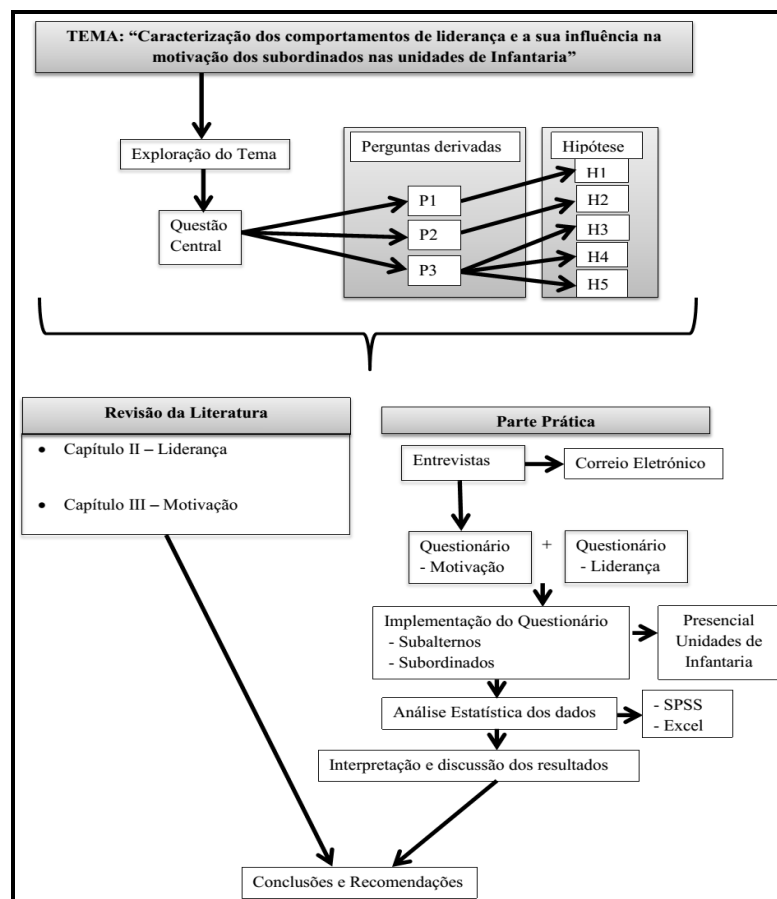


Figura n.º 1 - Metodologia do Trabalho de Investigação Aplicada.

A Figura n.º 1 explica a metodologia seguida para esta investigação, à qual segue um modelo bastante simples passando pelas seguintes fases: 1º a ideia e definição do tema, em 2º a exploração do tema, definindo uma pergunta de partida, perguntas derivadas e hipóteses. Posteriormente, elaborou-se uma pesquisa bibliográfica (procura de livros, teses, artigos, qualquer documento que sustente informação precisa ao trabalho).

Após a recolha de bibliografia, iniciou-se a revisão da literatura, ou seja, desenvolveu-se a parte teórica em dois capítulos, o primeiro sobre liderança e o segundo sobre motivação.

² NEP (Norma de Execução Permanente) que regula as normas de redação do relatório do TIA.

A parte prática iniciou-se com o estudo de campo, onde se construiu e aplicou entrevistas e questionários nas Unidades de Infantaria a Subalternos e Subordinados. Posteriormente, desenvolveu-se o tratamento e análise dos dados recolhidos (questionários), através do *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), a sua interpretação e discussão dos resultados.

Por fim, desenvolveram-se as conclusões finais do trabalho com a confirmação ou infirmação das hipóteses e recomendações futuras.

1.9 Estrutura do trabalho e síntese dos capítulos

Este trabalho encontra-se dividido em duas partes fundamentais, uma parte teórica, que diz respeito à revisão de literatura, e outra prática, associada ao trabalho de campo. A união das duas partes perfaz um total de seis capítulos, três na primeira parte e três na segunda.

Na parte teórica, o primeiro capítulo (Introdução) faz o enquadramento do tema e justificação da sua pertinência, aborda a pergunta de partida e perguntas derivadas, sustentadas no objeto de estudo e nos objetivos específicos do trabalho, bem como, a formulação das hipóteses práticas, apresentando-se também a metodologia de investigação que serviu de suporte a esta investigação.

No segundo capítulo (Revisão da Literatura) é abordado o tema da Liderança, nomeadamente a transacional e transformacional, bem como, em contexto militar. O terceiro capítulo aborda a motivação, as teorias que lhe estão associadas e, por fim, a motivação em contexto militar.

Na parte prática, temos o quarto capítulo (Metodologia e Procedimentos), onde se encontram os métodos, técnicas e instrumentos de pesquisa utilizados. No quinto capítulo (Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados) é apresentado e descrito todo o trabalho experimental.

Por fim, aparece o sexto capítulo (Conclusões e Recomendações) onde se apresenta a confirmação ou infirmação das hipóteses práticas que foram previamente formuladas, são dadas respostas às perguntas derivadas e à pergunta de partida bem como são feitas sugestões e recomendações finais. Apresenta-se ainda a Bibliografia com as obras consultadas e sem as quais não era possível realizar este trabalho de investigação.

Capítulo 2

Liderança

2.1 Introdução

Ao longo dos anos a temática da liderança tem ganho uma grande importância por parte de autores, investigadores e profissionais, quer na área académica, quer nas organizações públicas ou privadas. Mas nem sempre foi assim, a liderança começou a ser desenvolvida, do ponto de vista da sua sistematização, após a Segunda Guerra Mundial.

Segundo um estudo de McGonagill e Pruyn (2010) um variado número de tendências tem aumentado o interesse e o investimento na área da liderança.

Segundo Hooper e Potter (2010), até aos finais do século XX a liderança era encarada como um conceito ligado ao género masculino, à instituição militar e ao Ocidente.

A partir do século XXI, o tema liderança deixa de ser mais uma palavra e passa a ser de interesse académico, tornando-se num assunto com alguma pertinência no que diz respeito às investigações.

2.2 Conceito de liderança

Para Hooper e Potter (2010, p. 65) “a liderança é um assunto fascinante. Ocorre para que os indivíduos de um grupo tenham capacidade de interagir e criar sinergias para conduzir de forma consonante ao sucesso”. Ou seja, pretende-se criar grupos altamente eficazes e eficientes.

Segundo Robbins (1999), se tentarmos definir liderança, rapidamente nos apercebemos de uma grande diversidade de bibliografia, com várias e diferentes definições, o que é bem revelador da dificuldade em abarcar todas as dimensões que são subjacentes. De entre as diversas definições de liderança, podemos considerar uma das mais simples, como sendo a capacidade que um indivíduo tem para influenciar os outros, estimular e mover o grupo para o êxito e eficácia da organização.

Também Chiavenato (2006), define a liderança como sendo um tipo de influência intencional que ocorre em determinada situação e envolve o poder e autoridade, onde uma pessoa influencia a outra em função de um relacionamento, no sentido de mudar ou provocar o comportamento da outra a habilidade de originar em pessoas e grupos uma participação voluntária. Para Hunter (2004) a liderança é baseada na autoridade, à qual consiste na capacidade de influenciar as pessoas, motivando-as para atingir objetivos comuns.

Ao efetuar a revisão de literatura verifica-se que cada autor apresenta a sua definição de liderança, como refere Bass e Bass (2008) que são tantas as definições como quantas as pessoas que tentaram definir. Daí que não se pode garantir que uma definição é mais correta que a outra, mas sim que se interligam e complementam.

Uma definição mais complexa é “a liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização” (Yukl, 2002, p. 5).

Das várias definições de liderança conclui-se que existem palavras-chave comuns e ao tentar apresentar uma definição resumida, podemos dizer que a liderança – é a capacidade que um indivíduo tem para influenciar um ou mais indivíduos para cumprir objetivos comuns com elevados níveis de motivação.

2.3 Teorias de liderança

Boldem, Gosling, Marturano e Dennison (2003), na sua revisão de literatura, referem que existe uma diversidade de teorias de liderança, desde a do Grande Homem e a dos traços de personalidade até à liderança Transformacional. As primeiras referem-se principalmente às características e comportamentos dos líderes de sucesso e só ultimamente se começou a considerar o papel dos seguidores e o contexto da liderança.

Bass (1995) entendeu que as teorias recentes sobre liderança apontam dois estilos dominantes: liderança transacional e liderança transformacional.

Embora o foco neste trabalho esteja mais enquadrado com estas duas teorias o Quadro A.5 do Anexo B – Teorias da Liderança, apresenta de uma forma breve as

principais teorias que existiram ao longo dos tempos para se ter uma ideia melhor da evolução do tema que se trata.

2.3.1 Liderança transformacional e liderança transacional

Existem evidências positivas destas duas teorias de liderança numa variedade de resultados a nível individual e organizacional e numa diversidade de contextos, incluindo o contexto militar (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003).

Num estudo de Judge e Piccolo (2004) revelam que a liderança transformacional e transacional estão fortemente relacionadas e torna-se difícil separar o seu único efeito. Verificaram ainda que estas relações eram mais robustas no contexto militar.

Num estudo exploratório, desenvolvido por Schiena, Letens, Aken e Farris (2013), acerca das teorias de liderança, utilizados por líderes militares no terreno, detetou-se que a liderança transformacional e liderança transacional baseadas em recompensas contingentes são as mais desenvolvidas.

Rosinha (2009) refere que a liderança transacional é encarada como a mais ajustada ao meio militar pelo facto das normas e procedimentos fazerem parte estruturante dos comportamentos na IM e a liderança transformacional ter um impacto positivo.

Covey (1992), na sua revisão de literatura, resumiu as diferenças entre liderança transacional e transformacional como nos apresenta o Quadro A.2 do Anexo C - Diferenças entre liderança Transacional e Transformacional.

A liderança transformacional para Burns é um processo que invoca à consciência, aos valores morais positivos dos subordinados, com o objetivo de lhes despertar as necessidades de autorrealização e de os transformar em líderes e agentes de mudança durante o processo de transformação da organização (Rouco, 2012). Por sua vez, a liderança transacional envolve a atribuição em troca da sua obediência, ou seja, o líder reconhece as necessidades e desejos dos seus colaboradores, esclarecendo como podem satisfazê-las, em troca daquilo que podem demonstrar durante a execução de tarefas e do desempenho (Rego & Cunha, 2004).

Liderança transformacional ultrapassa a liderança transacional para um nível superior, onde os líderes procuram as necessidades e motivações dos seguidores e visam um trabalho de forma colaborativa para atender a essas necessidades. A liderança transacional como o próprio nome indica, ocorre quando os líderes têm o desembaraço de

ofertar alguma satisfação de necessidades em troca de algo dos seus colaboradores (Sadler, 2003).

Ainda, a liderança transformacional considera-se a excelência da liderança transaccional, isto é, consegue obter níveis de dedicação e desempenho dos colaboradores que vão para além dos que ocorriam através da liderança transaccional (Ferreira, Neves, Abreu & Caetano, 1996). Northouse (2013) considera que têm sido apontadas algumas críticas à liderança transformacional pelo facto de haver uma reduzida clareza conceptual, porque envolve características como a motivação, agente de mudança, dificultando a demarcação exata dos parâmetros deste tipo de liderança.

Bass (1985) reconhece que o líder pode recorrer a ambas em diferentes momentos, a transformacional em momentos de mudança e a transaccional em ambientes estáveis, mas também refere o seu uso em simultâneo, ou seja, a liderança transaccional torna-se um requisito prévio da liderança eficaz, que se traduz no aumento dos efeitos na liderança transformacional (Rouco, 2012), conforme a Figura n.º 2.

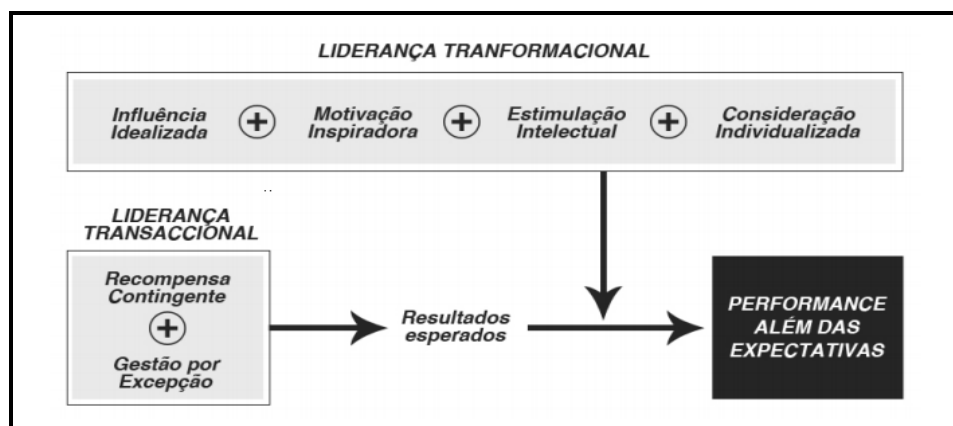


Figura n.º 2 - Modelo de superação da liderança transaccional e transformacional.

Fonte: Adaptado de Northouse (2013, p. 194).

Através desta figura podemos verificar que a liderança transformacional e transaccional podem ser aplicadas em simultâneo, sabendo que com a liderança transaccional conseguimos obter o desempenho esperado. No entanto, havendo uma interação com a liderança transformacional conseguem-se atingir resultados para além das expectativas. Para um melhor entendimento desta Figura n.º 2 pode consultar-se a descrição de cada ponto no Anexo D - Fatores da liderança transformacional e transaccional.

Um ponto de distinção entre estes dois tipos de liderança habita no facto dos líderes transformacionais estarem identificados de “auto-definidores”, enquanto que os líderes

transacionais preocupam-se mais com as normas e com a sua aplicação, sendo orientadas para contingências externas (Avolio & Bass, 1995).

2.4 Liderança em contexto militar

No contexto militar, todos os líderes estão orientados para o mesmo objetivo, ou seja, defender a nação e cumprir a missão da sua organização, independentemente do serviço, cargo, género ou estatuto. Os comandantes são os responsáveis por conduzir todo o potencial humano ao encontro dos objetivos do Exército e desenvolver ações que gerem desempenho, preferencialmente positivo.

Para Rouco e Sarmiento (2010, p. 73) ser líder ou comandante, implica “influenciar os seus seguidores em situações cujo esforço máximo é o sacrifício da própria vida e cujo os objetivos são vitais para a sobrevivência coletiva de uma determinada nação”.

A liderança militar é fruto da combinação das duas teorias abordadas no anterior subcapítulo como ilustra a Figura n.º 3, ou seja, obter a satisfação e desempenho necessário para o cumprimento da missão através da motivação.

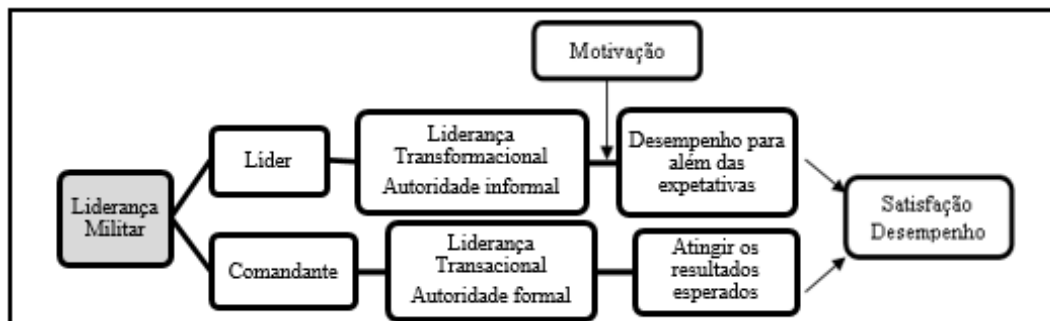


Figura n.º 3 - Liderança em contexto militar.

Fonte: Adaptado de Rouco (2010).

Para Vaughn (1985, p. 46), “a liderança militar é o processo de influenciar soldados a cumprir a missão. A liderança deve ser a inspiração para todas as atividades militares, seja na guerra ou como em qualquer outra operação, em todos os níveis”.

Estudos realizados no Exército e na Marinha Norte Americana (Yammarino & Bass, 1990) mostraram que a liderança transformacional pode ser fonte de promoção de uma liderança eficaz, levando a ultrapassar os desempenhos esperados. O estudo com uma amostra de Oficiais do Exército dos Estados Unidos da América (EUA) mostra que os

Oficiais que evidenciam maior liderança transformacional são aqueles que estão mais satisfeitos consigo próprios e vêem-se como mais eficazes relativamente aos que usam um estilo transacional (O’Keefe, 1989, cit *in* Bass & Riggio, 2006). Num outro estudo (Yammarino & Bass, 1990), com Oficiais da Marinha dos EUA, mostra-se que a liderança transformacional se relaciona positivamente com a satisfação e realização suplementar conseguida pelos subordinados e com a perceção da eficácia do comandante, comparativamente com aqueles que seguem uma liderança transacional e *laissez faire*.

Com os resultados a que estudos anteriormente mencionados chegaram, identifica a liderança transformacional como uma liderança eficaz quando comparada com a transacional no que se refere ao esforço extra, e à satisfação.

Face aos novos desafios do campo de batalha e a situação financeira que o país atravessa, o Exército Português tem a obrigação de concentrar os seus esforços no desenvolvimento do potencial humano através de modelos de competências, quer técnicas, quer profissionais. Na área da liderança, para colmatar todas as exigências que advêm do dia-a-dia de cada comandante, foi elaborado um modelo de competências com seis dimensões Rouco (2012).

As dimensões do modelo de competências associadas aos comportamentos orientados para a tarefa são: a “orientação para a missão através do exemplo e ética”, a “tomada de decisão e planeamento” e a “visão”. As dimensões orientadas para as pessoas são: a “coesão e trabalho de equipa”, a “gestão de conflitos” e a “liderança participativa e envolvimento”.

2.4.1 Orientação para a missão através do exemplo e ética

A orientação para a missão através do exemplo e ética, caracteriza-se por ser uma liderança orientada para a tarefa. O comandante deve fornecer uma orientação clara, mas que permita liberdade na execução dos planos e ordens, permitindo também desenvolver a criatividade e talento. O comandante tem que ter a noção que para alguns subordinados não é necessário qualquer tipo de motivação, eles próprios têm em si a motivação suficiente para cumprir os objetivos, enquanto outros necessitam de um maior *feedback*, para desenvolver essa motivação. Na definição desenvolvida pelo U.S. Army (2006), no qual a liderança é encarada como a “capacidade para influenciar as pessoas, para fornecer finalidades, direção e motivação durante as operações para cumprir a missão e melhorar a

organização”, está subentendida a orientação para a missão. Segundo Lopes, Dourado, Moura, Sanches, Henrique e Tamae (2008), os líderes orientados para o resultado, antes de decidirem sobre como produzir os trabalhos pretendidos devem responder à pergunta: o que é necessário fazer? Isto leva a entender que alguns líderes atuam sem ter conhecimento dos resultados necessários, ou seja, trabalham muito e conseguem pouco ou quase nada.

2.4.2 Tomada de decisão e planeamento

A tomada de decisão e planeamento depende da capacidade que o líder tem para tomar decisões com coragem e confiança em qualquer situação e implementar soluções aos problemas de forma a cumprir os objetivos nos prazos estabelecidos, mesmo em ambientes de grande tensão. A probabilidade de participação dos subordinados nas tomadas de decisão depende da forma como são eficientes e eficazes nas tarefas que lhes são atribuídas. De acordo com (MOD-UK 2005 cit *in* Rouco, 2012, p. 330) “a tomada de decisão exata e eficaz permite a um comandante adaptar-se em tempo oportuno, otimizar o ritmo dos acontecimentos, e finalmente, ter a capacidade de influenciar o sucesso das operações.”

2.4.3 Visão

Os líderes / comandantes devem possuir uma visão abrangente, devem possuir capacidade para avaliar o ambiente externo e interno, de modo a adequar os seus recursos disponíveis para o cumprimento dos objetivos. Um comandante ao implementar uma nova visão, torna os seus subordinados mais capazes de desenvolver comportamentos mais eficazes. A visão deve ser orientada a longo prazo, adaptando sempre os seus comportamentos, as situações de modo a ser eficaz. (Rouco, 2012). Kotlyar e Karakowsky (2007) desenvolveram um estudo com base no desenvolvimento da visão que permitiu compreender a natureza da liderança transformacional eficaz.

2.4.4 Coesão e trabalho de equipa

A coesão e trabalho de equipa, trata-se de uma dimensão orientada para as pessoas, onde o comandante deve ser capaz de gerar nos subordinados um sentimento de união e

espírito de corpo através de uma comunicação aberta. Na IM, é importante tratar-se de uma grande interação entre os subordinados e até mesmo entre os próprios comandantes, baseada num clima de confiança e cooperação, respeitando sempre os valores e tradições culturais de cada um (Rouco, 2012). Num estudo desenvolvido nas Unidades de Artilharia Portuguesas por Santos (2012) verificou-se que os subordinados que integram a Artilharia Antiaérea sentem maiores níveis de coesão e percebem de forma significativamente diferente o aspeto da coesão integração no grupo, em relação aos subordinados das Subunidades de Artilharia de Campanha.

2.4.5 Gestão de conflitos

Na gestão de conflitos, o líder / comandante deve ser capaz de resolver os conflitos, porque estes são um “fenómeno comum em todas as áreas da vida social” (Neves, Garridi & Simões, 2006, p. 181). Os conflitos surgem nos grupos, logo um individuo quando se sente afetado negativamente por outra pessoa ou pelo grupo surgem os conflitos (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007). Um comandante na resolução de conflitos deve ser uma pessoa transparente para que os objetivos sejam cumpridos num clima de confiança e respeito (Rouco, 2012).

2.4.6 Liderança participativa

A liderança participativa é uma dimensão a qual se preocupa com o envolvimento dos subordinados de forma a eles poderem participar com as suas sugestões na tomada de decisão, possuindo confiança total nos subordinados (Rouco, 2012). Estevinha e Menoría (s.d cit *in* Calvo & Fedra, 2007) considera que a liderança participativa é um estilo de liderança que exige um envolvimento total dos subordinados na definição dos objetivos e na própria tomada de decisão. Todas as opiniões e ideias apresentadas pelos subordinados devem ser entendidas depois de uma boa análise como algo de construtivo.

Capítulo 3

Motivação

3.1 Introdução

A atualidade caracteriza-se por um tempo de mudanças aceleradas às quais a IM se encontra inserida, com desafios em vários domínios (Almeida, 2002).

Furnham, Eracleous e Premuzic (2009) referem que uma forma de provar que a motivação assume um papel especial nas organizações é o facto da literatura moderna fornecer um quadro teórico que orienta as organizações de modo a influenciar a motivação dos seus trabalhadores.

É nos tempos de maior dificuldade que se exige ao poder organizacional um esforço consistente para canalizar toda a dedicação na superação dos objetivos.

Por estes e muitos outros fatores, inerentes ao Exército e outras organizações, um dos maiores desafios que se colocam, consiste em motivar os seus subordinados a atingir elevados padrões de desempenho³ organizacional, pois a competitividade do Exército obedece em grande parte à disponibilidade dos recursos humanos, da sua colaboração e da sua cooperação.

É sobretudo por uma questão de sobrevivência das organizações que motivar as pessoas e fazê-las sentir-se confiantes para alcançar os objetivos propostos representa um fator fundamental que merece ser objeto de estudo.

3.2 Conceito de motivação

Ao longo dos anos, o estudo sobre motivação tem sido enorme, já que, o conceito de motivação surge com a perspetiva humana na abordagem do comportamento. A motivação é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos pessoais, do trabalho, das organizações e dos países (Bueno, 2002).

³ Padrões de desempenho- também chamado de padrões de trabalho são quando há estabelecimento de metas somente por parte da organização, mas que devem ser comunicadas às pessoas que serão avaliadas.

Como refere Neves (2002) a motivação é um conceito importante para a compreensão do comportamento humano. De uma forma geral parece haver harmonização e compreensão face a termo de motivação, o mesmo não se confirma no seio da comunidade científica, como refere Cunha, Rego, Cunha, e Cardoso, (2007) em que o conceito de motivação não é fácil de definir, pois trata-se de um constructo impercetível, de utilização generalizada nas ciências humanas e de abordagem segundo uma grande pluralidade de perspetivas.

Desta forma, selecionamos alguns autores que, segundo os critérios delineados pelos objetivos do trabalho, nos aparentam ser mais coerentes quanto ao conceito de motivação.

Para Sarmiento (2002) a motivação é um conjunto de fatores psicológicos conscientes, ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, que determina um tipo de conduta no indivíduo. Segundo Bilhim (2006, p. 317) a motivação é definida como “a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos”.

Já o conceito de motivação para Pinder (1998, p. 11 cit *in* Afonso, 2009) é um “conjunto de forças energéticas com origem tanto no interior do indivíduo como fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinado a sua forma, direção, intensidade e duração.”

Apesar de algumas definições se complementarem e serem estudadas segundo modelos com perspetivas diferentes, a maioria delas tendem a assentar nos mesmos fatores, tais como: a estimulação que não é mais do que a energia responsável pelo desencadear do comportamento desejado e a intensidade de esforço com uma direção para determinado objetivo. Para Cunha, Rego, Cunha, e Cardoso (2007) este esforço é acompanhado de persistência até se alcançarem as finalidades desejadas.

Ryan e Deci (2000) dizem que estar motivado não será mais do que sentir-se movido para fazer algo.

3.3 Teorias da motivação

Drucker (1993) refere que as pessoas são a única vantagem competitiva sustentável, e por isso interessa estudar as teorias que motivam as pessoas no seu trabalho, para garantir essa mesma vantagem competitiva. As várias teorias sobre a motivação procuram fornecer

uma explicação das várias forças que influenciam o comportamento das pessoas em contexto de trabalho.

Para Cunha et al. (2007) uma das classificações com maior interesse é aquela que cruza dois critérios, teorias de conteúdo e teorias do processo e o que distingue entre teorias gerais e teorias organizacionais, como expõe o Quadro n.º 1.

Quadro n.º 1 - Teorias da motivação.

Teoria de Conteúdo	Teoria de Processo
- Teoria das Necessidades – Maslow (1954)	- Teoria da Equidade – Stacy Adams (1963)
- Teoria das Três Necessidades – McClelland (1961)	- Teoria da Expectativas – Vroom (1964)
- Teoria Bifactorial – Herzberg (1966)	- Teoria da Definição de Objetivos – Locke e Latham (1979)
- Teoria ERG – Alderfer (1972)	- Teoria da Avaliação Cognitiva – Deci (1975)

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2007, p.156).

Desta forma, temos: as teorias de conteúdo que perspetivam a motivação centrando-se em torno da necessidade humana, nas necessidades internas das pessoas e o comportamento resultante do esforço realizado para reduzir essas necessidades procurando resposta ao que motiva o comportamento; as teorias de processo analisam a motivação de uma forma mais dinâmica, procurando resposta, como desenvolver o comportamento motivado (Neves, 2002; Ferreira, 2006; Cunha *et al.*, 2007);

3.3.1 Teorias de conteúdo

Diante da multiplicidade de teorias sobre motivação, neste trabalho apenas abordaremos as teorias de conteúdo, a relação que existe entre elas, como nos ilustra a Tabela A.1 do Anexo E - Comparação das Teorias de Conteúdo e o facto que estas são as que abordam as necessidades intrínsecas e extrínsecas a cada indivíduo.

O comportamento de uma pessoa é o resultado de vários fatores ou motivos. São vários os modelos teóricos que procuram explicar a motivação das pessoas no trabalho.

Da mesma forma que Islam e Ismail (2008), assim nós iremos abordar quatro teorias: a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria da Motivação/Higiene de Herzberg (1959), a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland (1961) e a Teoria ERG de Alderfer (1972).

- Teoria das Necessidades de Maslow

Abraham Maslow, Psicólogo e consultor americano, estudioso no campo da motivação, deu um dos contributos mais importantes na linha de pensamento das teorias das necessidades humanas, colocando em cinco níveis e por ordem hierárquica, como ilustra a Figura A.23 do Anexo F - Pirâmide das Necessidades de Maslow .

Na sua teoria, Maslow (1954) ressalva principalmente que as pessoas inicialmente tentam satisfazer as necessidades mais básicas sobre as mais elevadas, significando que somente após as necessidades dos níveis inferiores estarem satisfeitas, se dá importância às necessidades mais elevadas.

Esta teoria sugere que os líderes para melhorar o desempenho organizacional, é importante que reconheçam as necessidades individuais dos seus subordinados para assim poder motivar o seu comportamento no trabalho.

-Teoria das Três Necessidades de McClelland

David McClelland, psicólogo afirma haver três impulsos básicos, necessidades do ser humano que motivam o seu desempenho, particularmente a necessidade de sucesso, afiliação e de poder (Cunha, et al., 2007). McClelland, portanto, não vê motivação como hierárquica. Ele não aborda a questão do crescimento, mas preocupa-se mais com as consequências do comportamento de necessidade.

O estudo de McClelland de necessidade de sucesso e afiliação mostrou que são variáveis bastante simples, mas a necessidade de poder torna-se um problema complexo.

Na necessidade de sucesso o indivíduo tem um desejo forte de executar bem tarefas desafiadoras. Eles têm a preferência por situações em que a responsabilidade pessoal tem que levar a resultados bem-sucedidos.

Na necessidade de afiliação, as pessoas mostram a necessidade de estabelecer e manter relações amigáveis e compatíveis. Esta visa desenvolver a capacidade de criar redes sociais que resultem na satisfação dessas necessidades.

A necessidade de poder visa principalmente ter influência sobre os outros. O principal objetivo é ter um impacto significativo e impressão sobre aqueles com quem têm contato.

McClelland (1975) diz que o desejo de poder contém um desejo de controlar os outros e um desejo de influenciar. Assim, McClelland refere que a necessidade de controlar os outros se traduz no poder personalizado e a necessidade de influenciar os outros significa o poder socializado.

Uma vez que esta teoria não é hierárquica, o padrão de crescimento entre as recompensas intrínsecas e extrínsecas, que são uma parte principal das teorias anteriores, não contém o mesmo significado.

- A teoria bifatorial de Herzberg

A teoria de dois fatores ou teoria bifatorial de Herzberg surge no decorrer da teoria de Maslow, mas resumindo-se esta em apenas em necessidades higiénicas e motivadoras (Herzberg, 1966).

As necessidades motivadoras, de natureza intrínseca ao trabalho, orientam para a satisfação a longo prazo e à felicidade, enquanto as necessidades higiénicas, de natureza extrínseca ao trabalho, encaminham para o evitamento da dor e ao alívio da insatisfação a curto prazo (Afonso, 2009).

As necessidades higiénicas nesta teoria, assumem que resultam na insatisfação do indivíduo, assumindo-se como fatores de natureza extrínseca e levam ao fim da insatisfação a curto prazo, uma vez que estão relacionados com as necessidades primárias dos indivíduos, por outro lado, os fatores motivacionais, de carácter intrínseco, são desencadeados por necessidades secundárias que quando asseguradas, geram sentimentos de satisfação e de autoconfiança (Chiavenato, 2004).

A contribuição que tiramos desta teoria é que os fatores que conduzem à satisfação duradora diferem dos que causam a insatisfação do indivíduo no trabalho. Pode concluir-se que a insatisfação tende a ser associada ao contexto do trabalho ou a fatores no ambiente imediato do trabalho e a satisfação centra-se na própria natureza das tarefas, ou seja, os empregados são motivados pelo conteúdo do trabalho (Sarmiento, 2002). O quadro seguinte ilustra os fatores motivacionais onde explicita como a pessoa se sente em relação ao seu cargo, e os fatores higiénicos referem como a pessoa se sente em relação à empresa.

Quadro n.º 2 - Fatores motivacionais e fatores higiénicos.

Fatores Motivacionais	Fatores Higiénicos
Trabalho em si	Condições de trabalho
Reconhecimento	Administração da empresa
Realização	Salário
Progresso profissional	Relações com o superior
Responsabilidade	Benefícios e serviços sociais

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003, p.334).

-Teoria de ERG, de Alderfer

Clayton Alderfer desenvolveu em 1972 uma teoria baseada nas necessidades que suporta, em muitos aspetos, a teoria desenvolvida por Maslow, mas esta conhecida por três em vez de cinco necessidades básicas. Esta teoria também conhecida pela sigla ERG, que significa *Existence, Relatedness, Growth*, isto é, existência, relacionamento e crescimento (Rocha, 2007).

A necessidade de existência está ligada às necessidades básicas, consideradas por Maslow como fisiológicas e de segurança.

A necessidade de relação refere-se às necessidades de relações sociais, principalmente na aceitação do indivíduo no grupo, interno ou externo à organização. Estas necessidades requerem, para sua satisfação, da interação com outras pessoas.

Por sua vez as necessidades de crescimento, correspondentes ao desejo de crescimento interno das pessoas, traduzindo-se num acerto positivo e crescente face às exigências externas. Neste grupo incluem-se as necessidades de estima e a de autorrealização da teoria das necessidades.

3.4 Motivação em contexto militar

Nas operações militares as necessidades fisiológicas, tais como a alimentação a segurança são essenciais para que qualquer militar se sinta entusiasmado, embora muitas das vezes sejam necessárias outras necessidades mais supérfluas para que os objetivos sejam cumpridos. Por isso é que na IM, para se alcançar níveis motivacionais elevados, é necessário a imposição de disciplina, executada com poder ao longo da cadeia hierárquica. Um soldado motivado traz um sentimento de pertença ao grupo, levando a abdicar dos seus interesses pessoais, dando o seu máximo esforço para atingir o objetivo último.

Abrunhosa (1985) refere que a análise motivacional no contexto militar distingue-se dos conceitos administrativos, uma vez que estas apresentam valores e crenças que divergem das outras organizações. Em contexto militar, o estudo da motivação torna-se um processo complexo, mas mais aliciante para se investigar, porque esta trata-se de uma instituição histórica, onde apresenta um elevado número de Recursos Humanos.

A vontade para cumprir uma missão e promover a iniciativa, dá aos colaboradores, ou seja, aos subordinados motivação imprescindível à tomada das devidas providências.

Os subordinados para se sentirem motivados devem-lhe ser confiados missões desafiantes (Rouco, Quinta & Mariano, 2013).

Barrento (1990) refere que a motivação constitui-se um problema fulcral de existência e eficiência do Exército. Na realidade, um ser humano motivado é quase garantido que é mais eficaz e, conseqüentemente, um grupo motivado apresenta um maior grau de eficácia, logo é uma ferramenta fundamental para as organizações, em especial para o Exército.

No entanto, cada ser humano reage de forma diferente perante os estímulos motivacionais, um soldado RV/RC necessita de uma motivação mais contínua, em todas as operações tem de ser reforçado e a execução de pequenas tarefas obriga decisões rápidas reveladoras de uma liderança eficaz (Rouco et al., 2013)

Num estudo realizado na Academia Militar da Suíça onde se pretendeu analisar os principais fatores de motivação que levam os adolescentes a seguir a carreira militar, especialmente uma carreira como oficial, os resultados mostraram que os principais fatores de motivação são o interesse geral no serviço militar, a satisfação de conduzir uma carreira com atividades de natureza diversa (Tresch & Bill, 2011).

Costa (2012) na sua tese de mestrado com o tema desenvolvido na Força Aérea Portuguesa elaborou um modelo de análise fatorial da motivação com quatro dimensões. As dimensões do modelo de análise fatorial da motivação são: motivação institucional, motivação pela conveniência, motivação extrínseca e motivação intrínseca. No seu estudo concluiu que as motivações intrínsecas e institucionais são consideradas como o fator mais importante da motivação dos militares.

Parte II – Parte Prática

Capítulo 4

Metodologia e Procedimentos

4.1 Introdução

É importante fazer a ligação entre a parte teórica e a parte prática, já que ambas constituem as bases fundamentais deste trabalho e estão diretamente interligadas.

A parte prática tem como objetivo, encontrar respostas para as perguntas derivadas e pergunta de partida apresentadas no capítulo 1. Desta forma, nesta segunda parte serão desenvolvidos os seguintes capítulos: Metodologia e Procedimentos, Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados e por fim, Conclusões e Recomendações.

Neste capítulo é definido o método de abordagem ao problema e justificação, as técnicas, procedimentos e meios utilizados, caracterização dos instrumentos e a sua validação, caracterização do universo e da amostra e a sua dimensão, os procedimentos de recolha de dados e análise e os programas informáticos utilizados.

4.2 Método de abordagem ao problema e justificação

O problema surge na fase inicial do trabalho, com a definição da pergunta de partida, à qual no término deste trabalho se pretende dar resposta.

Para se dar resposta teve que se abordar o problema através da aplicação de alguns métodos de Investigação. “A natureza do problema de investigação determina o tipo de métodos de colheita de dados a utilizar. A escolha do método faz-se em função das variáveis e da sua operacionalização e depende igualmente da estratégia de análise estatística considerada” (Fortin, 2009, p. 239).

De acordo com Sarmento (2013), numa investigação pode-se usar mais que um método para poder responder à pergunta de partida. Assim sendo, optou-se por utilizar o método analítico, onde se procurou sustentar em teoria todo o tema e respostas às questões derivadas bem como à questão de partida. No que respeita à recolha de dados junto dos

interlocutores optou-se pelo método inquisitivo, em que se apoiou essencialmente em inquéritos por questionário⁴.

4.3 Técnicas, procedimentos e meios utilizados

O Trabalho de Investigação assegura-se como um estudo exploratório, desta forma interessa analisar uma grande quantidade de dados e correlações possíveis, pelo que o instrumento de recolha de dados escolhido foi as entrevistas e os inquéritos por questionário.

As entrevistas foram realizadas pois, estas possibilitam uma resposta aberta, dando possibilidade ao entrevistado uma resposta livre. Os inquéritos por questionários por permitirem a resposta de um grande número de indivíduos e abordar os dados recolhidos de natureza diferente uma vez que limitam a resposta, ou seja, são de resposta fechada, o que permite com que os inquiridos utilizem a mesma terminologia (Sarmiento, 2013).

4.3.1 Entrevistas

De acordo com Sarmiento (2013) a entrevista enquadra-se numa investigação qualitativa, que ajuda na recolha de dados, para posteriormente ser utilizada como complemento de outras técnicas.

Com a realização das entrevistas, tendo como base o guião composto por duas questões, que se encontra para visualização no Apêndice A – Guião da Entrevista, procurou-se identificar um conjunto de fatores motivadores intrínsecos e extrínsecos, com o objetivo de facultar alguma informação relevante para incluir no inquérito por questionário.

As entrevistas foram realizadas a 14 militares (3 oficiais, 6 sargentos, e 6 praças) todos da Arma de Infantaria na qual o Apêndice B - Descrição da Amostra das Entrevistas apresenta a descrição da amostra das Entrevistas.

As entrevistas⁵ decorreram entre 24 e 25 de Fevereiro de 2014, todas elas foram realizadas de forma não presencial, ou seja, realizou-se sob a forma de correio eletrónico,

⁴ Consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas a um determinado tema (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 188).

⁵ A redação das Entrevistas não são anexadas no presente trabalho, fruto da limitação da atribuição de um terço do Relatório Científico do TIA aos anexos e apêndice em conjunto, segundo as normas de redação do relatório científico do TIA da Academia Militar (NEP 520/2º/1JUN13/AM), bem como do dever de confidencialidade.

deixando que o entrevistado respondesse de livre e espontânea vontade, não causando qualquer tipo de constrangimento para o mesmo, para que as respostas fossem as mais claras possíveis.

A partir das entrevistas (análise de conteúdo) e revisão de literatura (análise documental), foram identificados os fatores motivadores intrínsecos e extrínsecos, selecionaram-se os fatores que estão mais relacionadas com as Unidades de Infantaria e estudos de referência e eliminaram-se, alguns que se sobrepunham ou estavam implícitos noutras.

4.3.2 Inquérito por questionário

O inquérito por questionário centra-se numa série de perguntas dirigidas a Oficiais subalternos, Sargentos e Praças do Exército Português da Arma de Infantaria, que para a sua realização foi solicitada autorização aos vários Comandantes de Unidade.

De forma a podermos avaliar os comportamentos e as competências de liderança que caracterizam Oficiais Subalternos de Infantaria do Exército Português, percecionados pelos seus subordinados, selecionou-se o Questionário de Competências de Lideranças (QCL) Rouco (2012). Este questionário vai de encontro aos objetivos do presente trabalho, pois este insere-se num modelo a adotar pelo Exército Português, bem como revela notáveis resultados de consistência interna, em anteriores investigações.

O QCL Rouco (2012), é composto por seis dimensões de liderança onde engloba 48 itens, numa escala que avalia os itens das competências de liderança de 0 (Extremamente Ineficaz) a 10 (Extremamente Eficaz).

Ainda contempla, este questionário os três fatores critério, esforço extraordinário, eficácia e satisfação, com um total de 12 itens também numa escala de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente), na qual procuram verificar quais as ações de comando/chefia/direção que mais se correlacionam com o desempenho superior e satisfação.

Tendo como objetivo avaliar a motivação das Unidades de Infantaria, percecionado pelos Oficiais Subalternos e subordinados selecionou-se um questionário sobre a motivação intrínseca e extrínseca baseada no *Work Values Questionnaire* (WVQ) (Furnham et al., 2005), adaptado para a Força Aérea Portuguesa, com algumas perguntas de entrevistas realizadas a seis militares da Força Aérea por Costa (2012).

O referido questionário, na sua versão original (versão Força Aérea Portuguesa), era constituído por um total de 4 fatores e 47 itens numa escala de 0 (Discordo Totalmente) a 10 (Concordo Totalmente).

4.3.3 Validação

Os modelos aplicados neste estudo já tinham sido aplicados anteriormente, apesar disso para garantir maior fiabilidade este foi submetido a uma comissão de validação constituída por quatro especialistas, o Coronel de Infantaria (Doutor) Nuno Correia Barrento de Lemos Pires, Diretor de Formação da Escola das Armas, pelo orientador deste trabalho Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco, pelo Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Jorge Sequeira e pelo Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Proença Garcia.

Foi solicitado aos especialistas que avaliassem relativamente à compreensão dos itens, verificando o entendimento claro e compreensível de cada um deles, de modo a permitir o estudo adequado do item, sua precisão e validade dos resultados. A análise e o contributo foram obtidos de forma indireta via correio eletrónico a fim de evitar influências de opiniões.

4.4 Caracterização do universo e dimensão da amostra

A população referente a este estudo centra-se no contexto militar. Ou seja, dentro do contexto militar, Forças Armadas sendo que podemos enquadrar vários ramos como o Exército, a Marinha e a Força Aérea. O Exército apesar de enquadrar várias Armas e Serviços, esta investigação apenas decorre nas unidades da Arma de Infantaria. A Infantaria está territorialmente distribuída pelo país em diversas unidades, incluindo a Madeira e os Açores.

A população alvo da Investigação foram as unidades de Infantaria que compõem as Brigadas, ou seja, na Brigada Mecanizada, o 1ºBIMec e 2ºBIMec, na Brigada de Intervenção o 1ºBI e 2ºBI na Brigada de Reação Rápida o 1ºBIPara, o 2ºBIPara, a FOE e o BCmds.

Segundo Sarmiento (2013, p. 91), para calcular a dimensão da amostra (n) de uma população finita, quando se pretende estimar uma proporção da população (p), utiliza-se a Equação abaixo indicada, que garante um nível de confiança λ e um nível de erro ϵ .

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

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

Assim sendo, de acordo com o Apêndice C - Total de efetivos das Unidades de Infantaria existe uma população alvo de 90 Oficiais Subalternos e 2071 Subordinados, o que representa respetivamente cerca de 33,33% e 37, 39% do quadro pessoal.

Ainda, segundo Sarmiento (2013) a proporção (p) pode assumir todos os valores no intervalo $[0,1]$ e a função $[p \times (1-p)]$ assume o valor máximo de 0,25 na hipótese mais pessimista, ou seja, quando a dispersão é máxima. Visto que não se conhece a proporção (p), optou-se pela hipótese mais pessimista, isto é, $p = 0,05$. Pretende-se que o nível de confiança seja $\lambda=95,46\%$ ⁶ e o nível de precisão $\epsilon=\pm 5\%$, sendo que para este nível de confiança a distribuição normal apresenta o valor $Z_{\alpha/2}= 1,96$.

Neste contexto e, com base nos efetivos da amostra, procedeu-se à estratificação da mesma por postos hierárquicos, tendo dado o $n= 7$ (n real final da amostra), no caso dos Oficiais Subalternos e, $n= 173$ para os Subordinados (Sargentos e Praças).

Por outro lado, deve ser salientado que os valores foram ultrapassados significativamente, de acordo com o Apêndice D - Total da Amostra em estudo, visto que foram inquiridos 30 Oficiais Subalternos e 774 Subordinados, pelo que nos aproximamos do nível de confiança de “muitíssimo importante” ($\lambda=99,73\%$), ao serem necessários $n= 38$ para os Oficiais Subalternos e, $n= 885$ para os Subordinados.

4.5 Procedimentos de recolha de dados e análise

O inquérito final⁷ foi realizado entre 17 de março e 13 de abril nas unidades mencionadas no subcapítulo anterior.

Este foi realizado tanto a Oficiais Subalternos, bem como aos subordinados, nas diferentes Unidades, de forma presencial em formato de papel, para um maior conforto dos inquiridos e de modo a assegurar que todos os indivíduos respondam. Por outro lado, este método conduz a maiores custos e dispêndio de tempo. Segue-se na Tabela n.º 1 as

⁶ Segundo Sarmiento (2013, pp. 90-91), o nível de Confiança (λ) suficiente para validar um estudo importante é de 95,46%, sendo que, para este nível de confiança, a distribuição normal apresenta o valor $Z = 1,96$, com uma margem de erro entre 5% e 10%, tendo-se optado pelo valor mínimo (5%).

⁷ O inquérito foi aplicado a Oficiais Subalternos, bem como aos subordinados, alterando o tempo verbal, o Apêndice E – Inquérito final apresenta exclusivamente a versão realizada aos subordinados.

dimensões que comportam o QCL com o cálculo da consistência interna de cada dimensão utilizando o método de *Alpha de Cronbach* após a aplicação do questionário.

Tabela n.º 1 - Composição das dimensões da liderança em contexto militar.

Dimensões	Descrição	Itens	Alpha de Cronbach
Orientação para a missão através do exemplo e ética (OMCT)	Capacidade para influenciar e motivar os subordinados através da integridade e exemplo, otimismo e entusiasmo, determinação e perseverança, autocontrolo e autoconfiança, aptidão técnica, capacidade de resolução de problemas, para obter com eficiência e eficácia desempenhos para cumprir a missão e, dando-lhes reconhecimento pelas suas prestações.	16, 21, 22, 25, 26, 27, 30, 31, 34, 40, 48, 49, 51 (13 itens)	0,95
Tomada de decisão e planeamento (TDP)	Capacidade para tomar decisões com coragem e confiança em qualquer situação e implementar com eficácia as soluções para cumprir os objetivos dentro dos prazos estabelecidos mesmo com a hostilidade dos outros e comunicá-las de forma assertiva aos seus subordinados.	15, 29, 36, 44, 52, 54, 56, 57 (8 itens)	0,91
Visão do ambiente externo e interno (VISM)	Capacidade para avaliar o ambiente interno e externo à organização e adequar os recursos disponíveis para cumprir os objetivos a longo prazo, assim como atualizar as capacidades e adaptar os seus comportamentos para ser eficaz nas diferentes situações.	11, 17, 18, 19, 20, 24 (6 itens)	0,91
Coesão e trabalho de equipa (CTET)	Capacidade para desenvolver nos subordinados um sentimento de união e espírito de corpo através de uma comunicação aberta, promovendo o trabalho conjunto baseado na confiança e experiência, e desenvolvendo as capacidades de cada subordinado procurando ser um elemento de referência e estabilidade para se obterem os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais respeitando as crenças, valores e tradições culturais dos outros.	35, 37, 38, 41, 42, 45, 46, 47, 53 (9 itens)	0,95
Gestão de conflitos (GCOM)	Capacidade para resolver os conflitos sempre que há diferentes interesses através da transparência e apoiar os outros no cumprimento dos objetivos num clima de confiança e respeito.	28, 32, 39, 43, 50, 55 (6 itens)	0,88
Liderança participativa e envolvimento (LPEM)	Capacidade para envolver os subordinados e ter consideração pelas suas sugestões na tomada de decisão, assim como procurar alinhar os seus interesses com os da organização, responsabilizando-os pela execução das tarefas.	12, 13, 14, 23, 33, 58 (6 itens)	0,91

Fonte: Adaptado de Rouco (2012).

Como se pode constatar na tabela anterior após o cálculo da sua consistência interna, usando o coeficiente de *Alpha de Cronbach* praticamente todas as dimensões e fatores critério que comportam o QCL, evidenciam excelentes resultados, assim como nos fatores critério, à exceção da dimensão “gestão de conflitos” que apresenta um resultado bom.

Na Tabela n.º 2 faz uma breve descrição dos fatores critério e verifica-se a consistência apresentando os valores de *Alpha de cronbach*.

Tabela n.º 2 - Fatores critério decorrentes da ação de comando.

Varáveis	Descrição	Itens	Alpha de Cronbach
Esforço Extraordinário (EEXT)	Capacidade de motivar os seguidores, através de uma visão inspiradora, valores e comportamento ético, a aceitarem os desafios e a terem desempenhos acima das realizações previstas.	59,62,65, 68 (4 itens)	0,94
Satisfação (SATIS)	Capacidade de satisfazer o grupo de trabalho através dos métodos de liderança utilizados.	60,63,66, 69 (4 itens)	0,93
Eficácia (EFIC)	Capacidade de imprimir nos subordinados capacidade de organização e motivação.	61,64,67, 72 (4 itens)	0,91

Fonte: Adaptado de Rouco (2012).

O Questionário da Motivação era constituído por um total de 4 fatores e 47 itens, tendo em conta a dimensão da amostra antes de ser feito a análise descritiva das dimensões da motivação em estudo e de acordo com o modelo original (Costa, 2102) procedeu-se a uma análise fatorial para confirmar se as dimensões se replicavam nesta investigação.

Tabela n.º 3 - Fatores de motivação.

Motivações	Descrição	Itens	Alpha de Cronbach
Intrínsecas	Fatores internos ao indivíduo, esta advêm da sua forma de ser, dos seus interesses, dos seus gostos em fazer a tarefa em si. A motivação intrínseca está relacionada com a felicidade e com a realização pessoal.	70,71,72,73,74, 75,77,78,80,81 (10 itens)	0,93
Extrínsecas	Fatores externos ao indivíduo, ou seja, advêm de qualquer recompensa, ou de qualquer consequência.	79,99,105,106 (4 itens)	0,84
Institucional	As motivações que ilustram os valores institucionais característicos do Exército.	83,84,86,87,88, 89,90,91,92 (9 itens)	0,94
Sociais	As motivações ou incentivos resultantes da influência sociocultural onde visa iniciar um comportamento em direção a um objetivo particular	82,95,98,100, 103,107,108,109 (8 itens)	0,91
Conveniência	As motivações relacionadas com as condições do trabalho convenientes.	85,104,111,112, 113,114,115,116 (8 itens)	0,93

Após a obtenção de resultado, como ilustra a Tabela n.º 3, passamos a ter cinco fatores e 38 itens, em que alguns itens mudaram de fator e outros, após análise de conteúdo a cada item, verificaram que eram pouco claros ou afrontavam a cultura militar pelo que se decidiu eliminá-los.

Após a receção de todos os questionários foi construída uma base de dados, numa fase inicial no *Microsoft Office Excel 2003* e depois transferida para o programa *Statistical Package for Social Sciences – SPSS*, versão 20.0 para *Windows*, com vista ao tratamento e análise estatística dos dados.

A partir dos resultados, as dimensões são caracterizadas através da estatística descritiva, quanto às médias (X_m), dispersão (S), coeficiente de assimetria (g_1 - *Skewness*), coeficiente de achatamento (g_2 - *Kurtosis*).

Ainda, para verificar a qualidade dos dados utilizou-se a medida de adequação da amostragem de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) que é uma medida da homogeneidade das variáveis (Maroco, 2003, p. 267).

Para verificar se existem diferenças significativas entre as subamostras e correlações entre as variáveis em estudo, é feita uma análise da normalidade (teste *Kolmogorov—Smirnov* ou o teste *Shapiro-Wilk* para amostras com um $n < 30$) e uma análise da homogeneidade (teste *Levene*) para poder optar pelos testes paramétricos ou não-paramétricos. No método da comparação múltipla de médias, para verificar se existem diferenças significativas entre as subamostras em estudo, utiliza-se o teste *One-Way, post-hoc – Tukey*. Segundo Maroco (2003, p. 133) o teste *Tukey* é o mais robusto a desvios à normalidade e homogeneidade das variâncias, enquanto que para amostras pequenas o teste de *Bonferroni* é dos mais potentes.

Para verificar se existem correlações entre as dimensões em estudo utiliza-se o coeficiente de correlação de *Pearson* entre os modelos de liderança e motivação e para o padrão de referência – (esforço extraordinário, eficácia e satisfação).

4.6 Programas informáticos utilizados

Na elaboração do TIA, tanto na parte prática como na parte teórica, foram utilizados diversos programas informáticos para melhorar e facilitar os procedimentos.

Para começar, foi utilizada a *Internet* para dois fins fundamentais, primeiro para a recolha e obtenção de informação importante para o trabalho, em segundo, utilizando o correio eletrónico para manter o contato com o orientador, poder obter a permissão da aplicação dos questionários e ainda poder contactar os oficiais das diversas unidades com quem estabeleci coordenações.

Foram utilizados ficheiros do *Microsoft Office*, como o *Excel 2010* para a criação de uma base de dados e ainda o *Word 2010* para planeamento dos procedimentos, criação de esboços, a redação do Relatório Científico, bem como a elaboração dos questionários. Foi utilizado ainda o programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 20.0), com vista ao tratamento dos dados recolhidos e na sustentação das respostas às hipóteses com dados matemáticos evidentes.

Capítulo 5

Apresentação, Análise e Discussão de resultados

5.1 Introdução

Neste capítulo, afigura-se, a apresentação, análise e discussão dos resultados do trabalho de campo, nomeadamente, os resultados obtidos através do tratamento e análise de dados recolhidos através da aplicação dos inquéritos.

Foi desenvolvida uma análise onde foi alvo de uma organização prévia, utilizando diferentes métodos estatísticos de tratamento que foram já referenciados no capítulo anterior, encontrando-se neste capítulo um resumo dos aspetos mais importantes, ou seja, o processo de confirmação ou não das hipóteses que foram planeadas no capítulo 1.

5.2 Caracterização sociodemográfica da amostra

De seguida, são apresentados os dados sociodemográficos dos inquiridos segundo as respostas fornecidas por eles e de acordo com a Figura A.1 do Apêndice F - Dados sociodemográficos, faz a distribuição de acordo com o género. Os militares que mais responderam foram do sexo masculino, representando 96% (773 elementos), apresentando uma grande disparidade para os 4% femininos (31 elementos).

A Figura A.2 do Apêndice F - Dados sociodemográficos é representativa da idade dos militares onde se constata que 11% (90 elementos) dos militares tem menos de 20 anos, 83% (655 elementos) tem entre 21 a 30 anos, 5% (40 elementos) tem entre os 31 a 40 anos, 1% dos inquiridos (6 elementos) possui mais de 40 anos.

No que diz respeito às habilitações literárias, a Figura A.3 do Apêndice F - Dados sociodemográficos, ilustra que cerca de 89% (715 elementos) dos inquiridos possui o 12º ano de escolaridade ou menos e 11% (89 elementos) possui o ensino superior.

Relativamente às categorias da hierarquia militar, podemos notar que 4% dos inquiridos integram a categoria de Oficiais, 10% a categoria de Sargentos e 86% na categoria de Praças como ilustra a Figura A.4 do Apêndice F - Dados sociodemográficos.

A amostra é constituída por 804 militares, como ilustra a Figura A.5 do Apêndice F - Dados sociodemográficos 86% dos inquiridos prestam serviço em RC/RV e 14% presta serviço efetivo nos QP.

Na Figura A.6 e A.7 do Apêndice F - Dados sociodemográficos encontram-se a proveniência dos inquiridos entre as oito Unidades de Infantaria pertencentes a cada Brigada do Exército Português, sendo que: 15% (119 elementos) dos inquiridos são do 2ºBIPara, 12% (97 elementos) do 1ºBIPara, 15% (122 elementos) do BCmds e 7% (57 elementos) da FOE perfazendo assim uma percentagem de 49% (395 elementos) pertencente à BrigRR face ao facto de também serem mais unidades, embora na FOE a amostra tenha sido menor por causa da orgânica desta unidade diferir da orgânica de uma Unidade de Infantaria “convencional”. A BrigInt representou cerca de 30% do total dos inquiridos, dos quais foram distribuídos desta forma: 15% (121 elementos) pertencentes ao 2ºBI e 15% (117 elementos) do 1ºBI. Na BrigMec foram inquiridos (171 elementos) o que representa da nossa amostra total cerca de 21% distribuídos por 7% (60 Indivíduos) no 2º BIMec e os restantes 14% (111 elementos) no 1º BIMec.

5.3 Estatística descritiva - Dimensões da liderança

5.3.1 Análise descritiva das dimensões da liderança – Amostra total

Nesta subsecção e de acordo com o Quadro n.º 3 apresentam-se os valores médios das dimensões de liderança correspondente à Parte II do Inquérito.

Quadro n.º 3 – Análise descritiva das dimensões da liderança (n=804).

Dimensões de liderança	X_m	S	g_1	g_2
Orientação para a missão através do exemplo e ética	6,87	1,75	0,47	-0,70
Tomada de decisão e planeamento	6,59	1,84	0,14	-0,59
Visão do ambiente externo e interno	6,76	1,79	0,48	-0,65
Gestão de conflitos	6,71	1,92	0,20	-0,63
Coesão e trabalho de equipa	6,53	1,96	0,00	-0,57
Liderança participativa e envolvimento	6,71	1,90	0,20	-0,62

Legenda: X_m – média; S – Desvio-padrão; g_1 – Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*); g_2 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Da análise do Quadro n.º 3 verifica-se que a dimensão “orientação para a missão através do exemplo e da ética” (OMCT) é a que possui a média aritmética mais elevada de

todas as dimensões, obtendo um valor de 6,87, sendo que de acordo com a Figura A.8 do Apêndice G - Caracterização dos comportamentos da liderança dos Oficiais Subalternos o item que contribui com maior valor é “transmitir aos seus subordinados a vontade para cumprir a missão” com $X_m=7,19$ percebido pelos subordinados e pelos próprios Oficiais Subalternos ($X_m=7,63$). Assim podemos concluir que os subordinados percebem nos seus Comandantes comportamentos de liderança associados à orientação para o cumprimento dos objetivos ou missão, ou seja, estes estão mais vocacionados para a tarefa, o que vem ao encontro dos estudos de Rouco (2012) e Borralho (2012).

Como foi referido na revisão de literatura, para o U.S.Army (2006), o cumprir a missão e melhorar a organização é o principal foco da liderança, daí que a “orientação para a missão através do exemplo e da ética” seja a dimensão mais importante considerada no estudo.

A dimensão “visão do ambiente externo e interno” (VISM) apresenta o valor seguinte à OMCT com $X_m=6,76$ contribuindo com maior relevância para esta dimensão de acordo com o Figura A.10 do Apêndice G - Caracterização dos comportamentos da liderança dos Oficiais Subalternos o item percebido pelos subordinados “atualiza as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que lhe é exigido” ($X_m= 6,86$) enquanto os Oficiais Subalternos consideram que é “ter capacidade para antever as situações” ($X_m= 7,23$).

A dimensão com média aritmética mais baixa é “coesão e trabalho de equipa” (CTET), com apenas 6,53, em que o item que contribui de forma significativamente de acordo com o Figura A.11 do Apêndice G - Caracterização dos comportamentos da liderança dos Oficiais Subalternos percebido pelos subordinados é “promover o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência” ($X_m= 6,64$) enquanto os Oficiais Subalternos consideram “falar com os outros de forma clara” ($X_m= 7,37$). A “tomada de decisão e planeamento” (TDP) com 6,59 contribuindo com maior destaque percebido pelos subordinados de acordo com o Figura A.9 do Apêndice G - Caracterização dos comportamentos da liderança dos Oficiais Subalternos o item “quando não está de acordo sabe dizê-lo com clareza” ($X_m= 6,99$), enquanto os Oficiais Subalternos consideram que é importante “não ter receio de manifestar a sua opinião, mesmo quando sente hostilidade” ou seja, segundo MOD-UK 2005 cit *in* Rouco (2012, p. 330) “a tomada de decisão exata e eficaz permite a um comandante adaptar-se em tempo oportuno”.

A “gestão de conflitos” (GCOM) apresenta o valor de 6,71 de média aritmética considerando que de acordo com o Figura A.12 do Apêndice G - Caracterização dos comportamentos da liderança dos Oficiais Subalternos o item percebido pelos

subordinados e pela auto percepção dos Oficiais Subalternos é “procurar desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos”.

A “liderança participativa e envolvimento” (LPEM) apresenta a mesma média que “GCOM” embora de acordo com o Figura A.13 do Apêndice G - Caracterização dos comportamentos da liderança dos Oficiais Subalternos a percepção dos subordinados considerem a “execução das tarefas, apoia sem remover a responsabilidade dos seus subordinados”, por sua vez os Oficiais Subalternos auto percebem “procurar perceber as necessidades e expectativas dos subordinados”. A dispersão das respostas teve um valor mínimo de 1,75 (OMCT), a qual coincide com a média aritmética mais elevada, e máximo de 1,96 (CTET).

Da análise geral dos gráficos e fazendo uma comparação entre todos os itens denota-se que os valores da auto percepção dos Oficiais Subalternos de Infantaria são mais elevados que os valores percebidos pelos subordinados exceto na dimensão “LPEM” mas de uma forma muito insignificante, no item “faz com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo” apresentando respetivamente $X_m = 6,57$ e $X_m = 6,58$.

5.3.2 Análise descritiva das dimensões da liderança – Quanto às Unidades

Nesta subsecção apresentam-se os valores médios das dimensões da liderança quanto às Unidades estudadas. Da análise geral por Unidades verifica-se que a Unidade H, conforme ilustra a Figura A.14 do Apêndice H - Dimensões da liderança por Unidades, apresenta uma média aritmética superior quase em todas as dimensões da liderança estudadas, apenas a Unidade F tem uma média aritmética superior na dimensão “liderança participativa e envolvimento” (LPEM). Por outro lado, a Unidade B apresenta a média aritmética mais baixa na maioria das dimensões em estudo, com exceção da “OMCT”. A dimensão “TDP” apresenta a menor média aritmética de todos, sendo 5,74 na Unidade B. A dimensão com a média mais elevada é “VISM” com 7,37 na Unidade H.

5.3.3 Análise Descritiva das dimensões da liderança – Quanto às categorias

Como podemos visualizar na Figura n.º 4 a dimensão “OMCT” é a que possui a média aritmética mais elevada de todas, reconhecida na categoria de Oficiais com um valor de 7,23, o menor valor desta categoria é de 6,84 na dimensão de “CTET”.

A categoria de Oficiais é a que apresenta uma média aritmética superior quase em todas as dimensões da liderança estudadas à exceção da dimensão “CTET” e “LPEM” que é superior na categoria de Sargentos com os valores de 6,85 e 6,97 respetivamente.

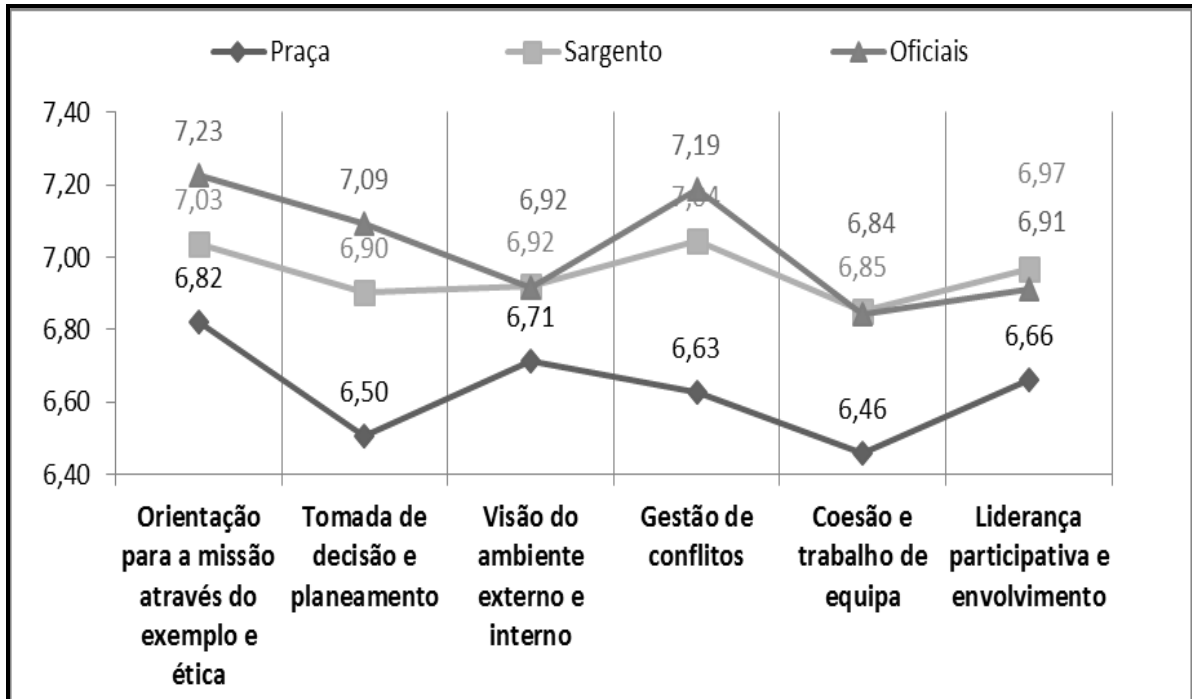


Figura n.º 4 - Valores médios das dimensões da liderança por categorias.

Indo de encontro à revisão de literatura justifica-se que os Oficiais tenham uma média superior em quase todas, uma vez que a IM, ao contrário das organizações civis, deve ter em conta o comando inerente à sua profissão. Isto significa que no contexto militar existe uma hierarquia que deve ser cumprida, não devendo os comandantes cair na tentação de levar a cabo um exercício de comando e liderança baseado nos subordinados.

Relativamente ao valor dos Sargentos ser superior na “liderança participativa e envolvimento” e “coesão e trabalho de equipa” está relacionado com o envolver dos subordinados aos mais baixos escalões na liderança, e o facto de a coesão também ser muito mais forte aos baixos escalões, principalmente ao nível da secção, onde o comandante é um sargento.

5.3.4 Análise descritiva das dimensões da liderança - Quanto ao quadro

Na Figura n.º 5 pode observar-se que os militares pertencentes ao Quadro Permanente apresentam uma média aritmética superior em todas as dimensões da liderança

estudadas, sendo a dimensão de “gestão de conflitos” (GCOM) a média aritmética mais elevada apresentando um valor de 7,31. A dimensão “CTET” apresenta a menor média aritmética de todas, sendo 6,45, nos militares em RV/RC.

O valor mais elevado dos militares em RV/RC é de 6,81, na dimensão da “OMCT”.

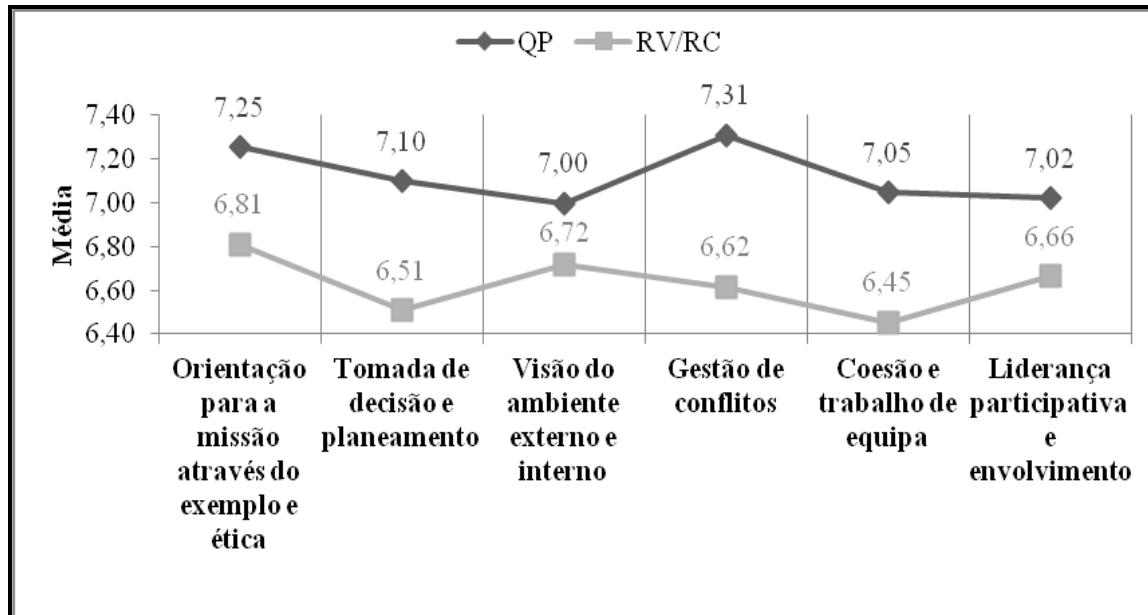


Figura n.º 5 - Valores médios das dimensões da liderança por quadro.

Da análise da Figura n.º 5 conclui-se que os militares do QP atribuem comportamentos de liderança mais elevados em todas as dimensões do que os militares em RV/RC. Desta forma, consideramos que os militares do QP são os comandantes de pelotão e alguns de secção e como o referido na revisão de literatura os comandantes são estes os responsáveis por conduzir todo o potencial humano ao encontro dos objetivos do Exército, e desenvolver ações que gerem desempenho.

5.4 Estatística descritiva – Fatores da motivação

5.4.1 Análise confirmatória do modelo original

Antes de fazer a análise descritiva dos fatores da motivação em estudo e de acordo com o modelo original (Costa, 2012) procedeu-se a uma análise fatorial para confirmar se os fatores se replicam nesta investigação, para o efeito utilizou-se o método das componentes principais – *varimax*. Ainda, para verificar a qualidade dos dados utilizou-se

a medida de adequação da amostragem de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) que é uma medida da homogeneidade das variáveis (Maroco, 2003, p. 267). Para este estudo, o valor do KMO é de 0,98 cuja recomendação face à análise fatorial é excelente (Maroco, 2003, p. 268). O teste de esfericidade de Bartlett apresenta um valor de 0,000 inferior a $p\text{-value} < 0,001$ e, portanto, rejeitamos a H_0 , concluindo que as variáveis estão correlacionadas significativamente.

No Quadro A.4 do Apêndice I - Análise fatorial confirmatória do modelo de motivação são apresentados os resultados do coeficiente de correlação para cada variável original, os valores próprios, a percentagem de variância para cada fator e o *Alpha de Cronbach*. Na extração de cada fator, aplica-se o método das “componentes principais” com valores próprios superiores a 1.

Garantidos os procedimentos estatísticos, o modelo dos fatores de motivação é constituído por cinco fatores que explicam 65,24 % da variabilidade total. Segundo Maroco (2003, p. 248) quando se trabalha em laboratório com duas ou três componentes principais pode conseguir-se reter 95% ou mais da variabilidade total, contudo quando se trabalha com os comportamentos humanos os valores da variabilidade total situam-se entre os 60 e 80%.

Como se observa no Quadro A.4 do Apêndice I - Análise fatorial confirmatória do modelo de motivação são retidos cinco fatores com valores próprios superiores a 1 que explicam 65,24% da variabilidade total. Todas as correlações entre as variáveis e os fatores são positivas. O primeiro fator é constituído por oito variáveis originais que explica 46,82 % da variância dos resultados e com valores de correlação entre 0,53 e 0,84. O segundo fator é constituído por nove variáveis originais que explica 9,31% da variância dos resultados e com valores de correlação entre 0,49 e 0,73. O terceiro fator é constituído por 10 variáveis originais que explica 3,70 % da variância dos resultados e com valores de correlação entre 0,42 e 0,76. O quarto fator é constituído por oito variáveis originais que explica 2,80 % da variância dos resultados e com valores de correlação entre 0,48 e 0,72. O quinto fator é constituído por quatro variáveis originais que explica 2,59 % da variância dos resultados e com valores de correlação entre 0,50 e 0,65.

Para garantir que os fatores extraídos são fidedignos, nomeadamente os que tem valores próprios próximos de 1, utiliza-se o *Alpha de Cronbach* como medida de fidelidade. Os valores encontram-se entre 0,84 e 0,94, pelo que devem ser considerados bons [0,8 e 0,9] e excelentes (superiores 0,9) (Hill & Hill, 2003, p. 49).

Da análise, verifica-se que o primeiro fator está associado às recompensas de conveniência, o segundo às recompensas institucionais, o terceiro às recompensas intrínsecas, o quarto às recompensas sociais e por último, o quinto fator às recompensas extrínsecas. Da análise de conteúdo aos respetivos itens conclui-se que alguns não se enquadravam no contexto militar, pelo que foram retirados do modelo.

Verifica-se que o modelo original tem quatro dimensões (conveniência, institucionais, intrínsecas e extrínsecas) e que o novo modelo passou a ter cinco dimensões, em que foi acrescentado a dimensão da recompensa social.

5.4.2 Análise descritiva dos fatores da motivação

Relativamente à análise descritiva dos cinco fatores da motivação de acordo com a Quadro n.º 4 correspondente à Parte IV do inquérito, as médias aritméticas mais elevadas são 6,93 e 6,85 obtido na “motivação institucional” e “motivação social” respetivamente. Os fatores com médias aritméticas mais baixas são 5,77 e 6,08 obtido na “motivação por conveniência” e “motivação extrínseca” respetivamente. O restante fator apresenta um valor 6,81 de média aritmética. A dispersão das respostas o valor mais elevado é de 2,26 na “motivação por conveniência”, o menor valor é de 1,75 na “motivação intrínseca”.

Quadro n.º 4 – Valores médios das dimensões da motivação (n=804).

Dimensões	X _m	S	g ₁	g ₂
Conveniência	5,77	2,26	-0,45	-0,35
Institucional	6,93	1,82	0,55	-0,74
Intrínsecas	6,81	1,75	0,70	-0,70
Sociais	6,85	1,79	0,21	-0,61
Extrínsecas	6,08	2,30	-0,36	-0,48

Legenda: X_m – média; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

De acordo com a análise da Quadro n.º 4 podemos afirmar que a “motivação institucional” e “social” é a que se relaciona mais com os subordinados, ou seja, de acordo com as figuras do Apêndice J - Caracterização dos fatores da motivação dos Oficiais Subalternos os comportamentos que mais contribuem percebidos pelos subordinados e pela auto-perceção dos Oficiais Subalternos de Infantaria é “fazer parte de uma instituição na qual se valoriza a camaradagem”, é “usar um uniforme de que se orgulham”, “servir a

pátria” e “cooperar com outras pessoas”, isto vai de encontro aos estudos realizados na Força Aérea por Costa (2012).

Conforme a revisão de literatura podemos referir, que aquilo que motiva principalmente os militares do Exército Português vai de encontro ao que motiva os militares do Exército Suíço segundo os estudos levados a cabo por Tresch e Bill (2011) em que os principais fatores de motivação são o interesse geral no serviço militar e a satisfação de conduzir uma carreira com atividades de natureza diversa.

A “motivação por conveniência” é a dimensão que está menos relacionada com a motivação dos Subordinados e Oficiais Subalternos de Infantaria ($X_m=5,77$), embora o que os mais motiva em relação a esta dimensão de acordo com a Figura A.15 do Apêndice J - Caracterização dos fatores da motivação dos Oficiais Subalternos são os itens “ter facilidades para estudar” bem como “ter um horário flexível e adequado às necessidades pessoais” e “trabalhar num local conveniente e de fácil acesso”.

5.4.3 Análise descritiva das dimensões da motivação - Quanto às Unidades

A Figura A.20 no Apêndice K - Dimensões da motivação por Unidades mostra a estatística descritiva dos fatores de motivações estudadas quanto às Unidades.

A Unidade H é a que apresenta o valor da média aritmética mais elevada em todos os fatores da motivação, sendo que a “motivação intrínseca” e “institucional” apresentam os valores mais elevados, ou seja, $X_m=7,49$ e $X_m=7,42$ respetivamente. A Unidade D apresenta a média aritmética mais baixa quase em todos os fatores da motivação à exceção da “motivação convencional” e “extrínseca”, onde a Unidade B tem valores mais baixos, $X_m=4,67$ e $X_m=5,33$ respetivamente. Para as restantes subunidades o desfasamento é pouco acentuado. Os fatores onde todas as unidades apresentam uma média aritmética mais baixa são na “motivação por conveniência” e na “extrínseca”.

5.4.4 Análise descritiva das dimensões da motivação - Quanto às categorias

Como podemos visualizar na Figura n.º 6, esta faz análise dos valores médios das dimensões da dimensão relativamente às categorias.

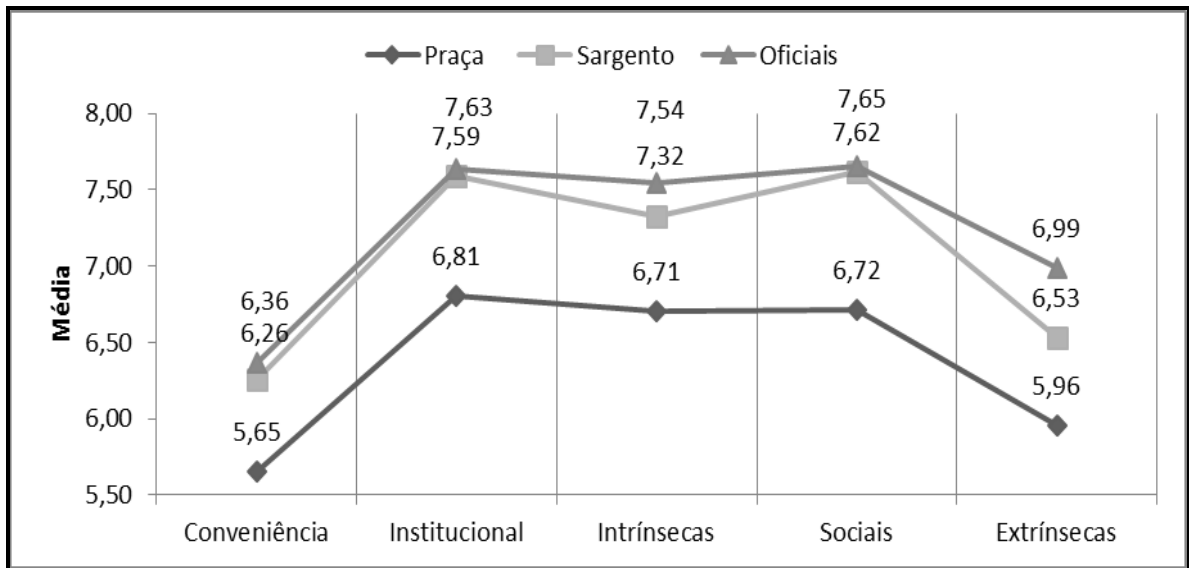


Figura n.º 6 - Valores médios das dimensões da motivação quanto às categorias.

Os Oficiais Subalternos é a categoria que possui a média aritmética mais elevada de todas as dimensões da motivação, com o valor mais elevado na “motivação social” com $X_m=7,65$ e com o menor valor de 6,36 na “motivação por conveniência”.

A categoria de Oficiais Subalternos e Sargentos apresenta um desfaseamento entre os vários fatores da motivação bastante reduzido. A “motivação por conveniência” é o que apresenta menor média aritmética na categoria de Praças com um valor médio de 5,65.

A categoria de Praças apresenta valores mais baixos em relação às outras categorias o que se pode considerar segundo Rouco et al. (2013) que para aumentar a motivação nas categorias que se encontra na base da pirâmide da hierarquia devem ser dadas missões desafiantes para elevar a motivação. Porque é através da vontade para cumprir as missões por parte dos comandantes e a forma como promovem a iniciativa nos subordinados que os faz ter uma motivação imprescindível no desenvolver das suas tarefas.

5.4.5 Análise descritiva das dimensões da motivação - Quanto ao quadro

Face aos resultados da Figura n.º 7, a “motivação institucional” é a que possui a média aritmética mais elevada, apresentando um valor médio de 7,63 nos militares do Quadro Permanente e 6,82 nos militares que pertencem ao RV/RC. A “motivação por conveniência” é o fator que apresenta menor valor médio com 5,66 nos militares do RV/RC.

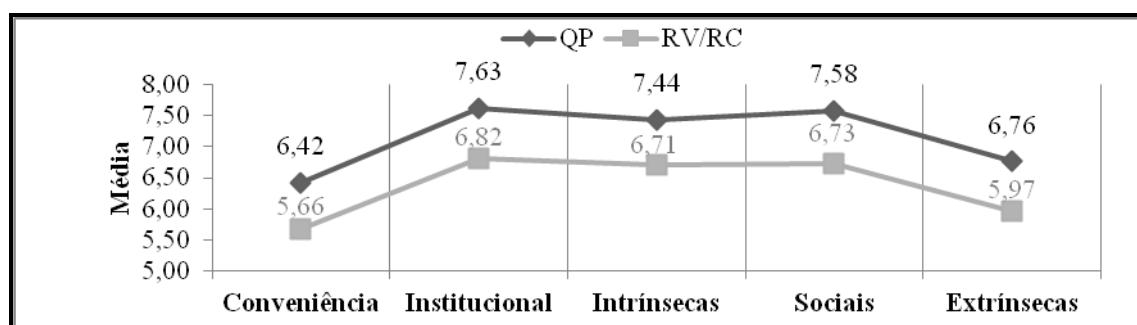


Figura n.º 7 - Valores médios das dimensões da motivação quanto ao quadro.

De acordo com os dados, os militares pertencentes ao RV/RC são os que possuem a média aritmética mais baixa de todas as dimensões da motivação, o que vem ao encontro de Rouco *et al.* (2013) em que um militar em RV/RC necessita de uma motivação mais contínua e em todas as operações tem de ser reforçada.

5.5 Estatística descritiva das dimensões dos fatores critério

5.5.1 Análise descritiva das dimensões dos fatores critério – Quanto à amostra total

Relativamente ao Quadro n.º 5 faz a análise descritiva das dimensões dos fatores critério decorrentes da ação dos comandantes.

Quadro n.º 5 - Valores médios das dimensões dos fatores critério (n=804).

Dimensões	X_m	S	g_1	g_2
Esforço Extraordinário	6,58	2,24	-0,08	-0,61
Eficácia	6,71	2,10	0,03	-0,63
Satisfação	6,67	2,25	-0,05	-0,69

Legenda: X_m – média; S – Desvio-padrão; g_1 – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g_2 – Coeficiente de assimetria (Skewness).

De acordo com a análise do Quadro n.º 5 a média aritmética mais elevada é 6,71 pertencente à dimensão “eficácia” isto vai de encontro a que o comandante consegue inculcar motivação nos subordinados e revela capacidade de organização, ou seja, valoriza a organização como um todo, inclusive de cada membro do grupo, acarretando em altos níveis de eficácia.

A dimensão “esforço extraordinário” (EEXT) traduz-se na média aritmética mais baixa, com um valor médio de 6,58, o que significa que os comandantes levam os subordinados a fazerem mais que o esperado, mas de forma não tão relevante.

A dimensão “satisfação” apresenta um valor 6,67 de média aritmética. A dispersão das respostas tem um valor mais elevado de 2,25 na “satisfação” enquanto o menor valor é de 2,10 na “eficácia”.

5.5.2 Análise descritiva das dimensões dos fatores critério - Quanto às Unidades

Neste subcapítulo, apresenta-se a análise descritiva dos fatores critério quanto às respostas dos inquiridos por Unidades estudadas. Relativamente à análise das unidades verifica-se que a Unidade H, conforme ilustra a Figura A.21 e o Apêndice L - Fatores critério por Unidades, apresenta uma média aritmética superior em todos os fatores critério estudados, isto significa que os comandantes de pelotão que pertencem à Unidade H segundo Avolio e Bass (2004) leva os subordinados a fazerem mais que o esperado, ultrapassando as próprias expectativas, valoriza as necessidades da organização como um todo, inclusive de cada membro do grupo, acarretando níveis de eficácia elevados, proporcionam um clima agradável no dia-a-dia laboral e conseguem um elevado grau de satisfação.

Por outro lado a Unidade B, apresenta a média aritmética mais baixa em todas os fatores em estudo. A dimensão “esforço extraordinário” apresenta a menor média aritmética de todos na Unidade B com 5,66 e o fator com a média mais elevada é a Unidade H com 7,85, isto vai de encontro a que refere Avolio e Bass (2004) onde os Oficiais Subalternos que pertencem à Unidade B dirigem e motivam os seus subordinados apenas na direção dos objetivos estabelecidos ao contrário da Unidade H, ou seja, são Oficiais Subalternos da Unidade B estão mais ligados à liderança transacional enquanto que os da Unidade H segundo Bryant (2003) cultivam mais a liderança transformacional, são mais eficazes, alcançando maior satisfação e desempenho, através da motivação.

5.5.3 Análise descritiva das dimensões dos fatores critério - Quanto às categorias

Na Figura n.º 8, os Oficiais é a categoria que possui a média aritmética mais elevada em todos os fatores critério, com o valor mais elevado na “eficácia”, ou seja, $X_m=7,11$ e o menor valor na “satisfação” com 7,04. A categoria de Praças apresenta a média mais baixa

em todas as dimensões apresentando o menor valor de 6,52 no “esforço extraordinário” e o maior valor na “eficácia” com 6,64.

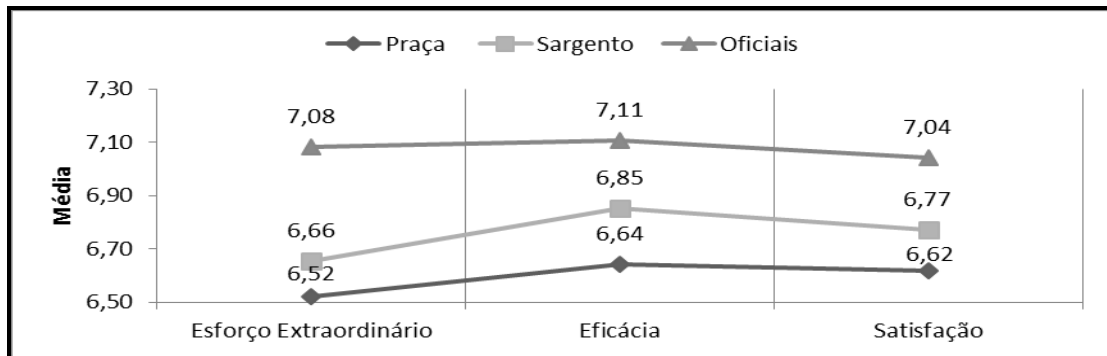


Figura n.º 8 - Valores médios das dimensões dos fatores critério quanto às categorias.

Dados os resultados finais podemos concluir que os Oficiais Subalternos ao nível da ação de comando, possuem níveis superiores de desempenho em qualquer fator critério.

Segundo Rosinha (2009) podemos considerar que estamos em grande parte perante comandantes transformacionais visto que exercem um efeito positivo significativo na eficiência na satisfação e no esforço extra do pelotão.

5.5.4 Análise descritiva das dimensões dos fatores critério - Quanto ao quadro

De acordo com a Figura n.º 9, a “eficácia” é a que possui a média aritmética mais elevada apresentando um valor de 7,01 nos que pertencem ao Quadro Permanente e 6,66 nos militares em RV/RC. O “esforço extraordinário” é o fator que apresenta menor valor com 6,52 nos militares que se encontram em RV/RC. Os militares pertencentes ao QP são os que possuem a média aritmética mais elevada em todos os fatores critério.

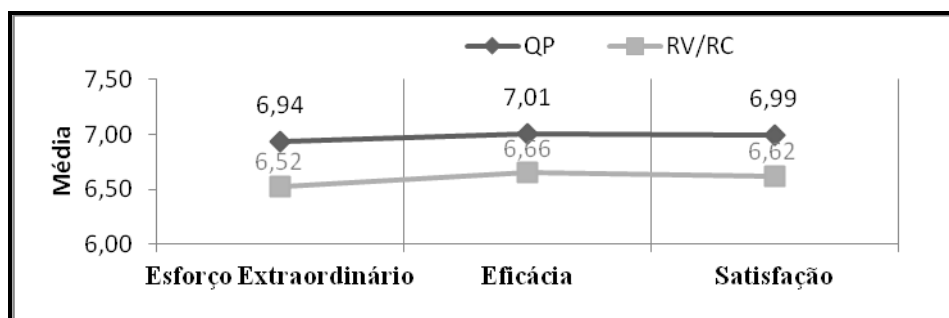


Figura n.º 9 - Valores médios das dimensões dos fatores critério quanto ao quadro.

5.6 Diferenças significativas entre as variáveis em estudo

5.6.1 Diferenças significativas entre os comportamentos de liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria

Na Figura A.14 do Apêndice H - Dimensões da liderança por Unidades, verifica-se que a Unidade B e D apresenta o valor mais baixo (X_m) para todas as dimensões da liderança em relação as restantes Unidades.

O Quadro n.º 6 visa verificar a hipótese n.º 1 se existem diferenças significativas dos valores médios dos comportamentos extraídas entre os Oficiais Subalternos e de acordo com a perceção dos respetivos subordinados, segue-se o método da comparação múltipla de médias, teste *post-hoc* – Tukey.

Quadro n.º 6 - Comparação múltipla de médias (Teste Tukey) entre as dimensões da liderança quanto ao Oficiais Subalternos.

Dimensões	Cmdt Pelotão - Unidade	Sig. (Tukey)	Dimensões	Cmdt Pelotão - Unidade	Sig. (Tukey)
OMCT	Sub 1 - A	0,01	GCOM	Sub 3 - A	Sub 1 - B 0,02
	Sub 1 - F	0,02		Sub 3 - D	0,04
	Sub 2 - H	Sub 3 - D 0,03		Sub 3 - F	0,05
	Sub 4 -H	0,00		Sub 1 - H	Sub 1 - B 0,03
	Sub 5 - H	0,02		Sub 2 - H	0,05
TDP	Sub 1 - F	Sub 1 - B 0,02	CTET	Sub 4 - H	0,01
	Sub 4 - H	0,01		Sub 3 - D	0,03
		Sub 3 - D 0,04		Sub 5 - H	Sub 1 - B 0,01
		Sub 1 - B 0,00		Sub 3 - D 0,02	0,02
	Sub 5 - H	Sub 1 - C 0,03		Sub 5 - H	Sub 3 - D 0,04
VISM	Sub 4 - F	Sub 1 - B 0,01	LPEM	Sub 1 - F	Sub 1 - B 0,02
		Sub 3 - D 0,01		Sub 3 - D	0,01
	Sub 2 - H	Sub 1 - B 0,02		Sub 4 - H	Sub 1 - B 0,01
		Sub 3 - D 0,02			Sub 3 - D 0,00
	Sub 4 - H	Sub 1 - B 0,01			
		Sub 3 - D 0,00			
	Sub 5 -H	Sub 1 - B 0,00			
		Sub 3 - D 0,00			

Legenda: OMCT - Orientação para a missão através do exemplo e ética; TDP - Tomada de decisão e planeamento; VISM - Visão do ambiente externo e interno; CTEC - Coesão e trabalho de equipa; GCOM – Gestão de conflitos; LPE - Liderança participativa e envolvimento; Sig. - Relação significativa para $p < 0,05$.

Como ilustra o Quadro n.º 6 verifica-se, com $p < 0,05$, que os subordinados das Unidades A, B, C, D, F, H percebem de forma significativamente diferente os comportamentos dos seus comandantes em todas as dimensões. Denote-se que na dimensão “OMCT” um Oficial Subalterno da Unidade D diferencia-se significativamente em relação aos Oficiais Subalternos das Unidades A, F e H; na dimensão “TDP” nos Oficiais Subalternos das Unidades B, C e D, e de Oficiais Subalternos das Unidades F e H. No que respeita às dimensões “VISM”, verificam-se diferenças significativas entre os Oficiais Subalternos das Unidades B e D e os Oficiais Subalternos da Unidade F e H. Relativamente à “CTET” as diferenças recaem entre um Oficial Subalterno da Unidade D e um Oficial Subalterno da Unidade H.

Por sua vez, no que concerne às dimensões “GCOM” e “LPEM”, verificam-se diferenças significativas entre Oficiais Subalternos das Unidades D e B e Oficiais Subalternos das Unidades A, F e H.

De acordo com a análise anterior, verifica-se que os Oficiais se diferenciam de forma significativa nas dimensões VISM e GCOM, o que vai de encontro aos estudos de Santos (2012). No que respeita à que menos se diferencia, significativamente comparando, com as outras dimensões é a dimensão da “CTET” isto significa que os Oficiais Subalternos têm comportamentos de liderança muito aproximados no que toca a esta dimensão, ou seja, interessa que o comandante comunique de forma simples, promova a confiança e desenvolva as suas capacidades nos subordinados para que estes se sintam integrados no pelotão.

5.6.2 Diferenças significativas entre a perceção dos subordinados para as dimensões da motivação

De acordo com a Figura A.20 no Apêndice K - Dimensões da motivação por Unidades, os Oficiais Subalternos que pertencem à Unidade H de uma forma geral são os que apresentam o valor mais elevado (X_m) para todas as dimensões em relação as restantes Unidades, exceto para a “motivação institucional” e “social” que são Oficiais Subalternos da Unidade E.

Relativamente as dimensões da motivação no Quadro n.º 7 são apresentados os valores que permitem verificar a hipótese n.º 2 as diferenças significativas entre as mesmas considerando as respostas dos subordinados.

Denote-se que analisando o quadro seguinte verifica-se que os comandantes de pelotão se diferenciam de forma significativa na “motivação por conveniência”, “motivação extrínseca” e “motivação intrínseca” entre as várias Unidades. Na “motivação por conveniência” verifica-se diferenças entre a forma como os Oficiais Subalternos das Unidades E, F e H influenciam os seus subordinados e alguns Oficiais Subalternos das Unidades A, B, C, D e G. Relativamente à “motivação intrínseca” as diferenças incidem entre Subunidades da Unidade H e de acordo com a ação de comando de alguns Oficiais Subalternos das Unidades C e D. Por sua vez na “motivação extrínseca” verificam-se diferenças significativas entre a percepção dos subordinados resultante da ação de comando entre Subunidades da Unidade H e Subunidades das Unidades C e G.

Quadro n.º 7 - Comparação múltipla de médias (Teste Tukey) entre os fatores da motivação quanto ao Oficiais Subalternos.

Dimensões	Cmdt Pelotão - Unidade	Sig. Tukey	Dimensões	Cmdt Pelotão - Unidade	Sig. Tukey			
Conveniência	Sub 2 - E	Sub 1 - B	0,01	Conveniência	Sub 4 - H	Sub 4 - C	0,01	
		Sub 3 - D	0,03		Sub 1 - G	0,05		
	Sub 2 - F	Sub 1 - B	0,04		Sub 5 - H	Sub 1 - B	0,00	
	Sub 3 - F	Sub 1 - B	0,02			Sub 1 - C	0,01	
	Sub 4 - F	Sub 1 - B	0,01			Sub 4 - C	0,00	
	Sub 1 - H	Sub 3 - A	0,00		Sub 1 - G	0,01		
		Sub 4 - A	0,01		Sub 1 - H	Sub 2 - C	0,03	
		Sub 1 - B	0,00			Sub 2 - C	0,02	
		Sub 2 - B	0,05			Sub 4 - H	Sub 2 - D	0,04
		Sub 1 - C	0,00				Sub 3 - D	0,03
		Sub 2 - C	0,03	Sub 5 - H	Sub 2 - C	0,02		
		Sub 3 - D	0,01		Sub 2 - D	0,05		
		Sub 4 - C	0,00		Sub 3 - D	0,04		
		Sub 1 - G	0,01	Sub 1 - H	Sub 1 - C	0,00		
		Sub 3 - G	0,05		Sub 4 - C	0,05		
	Sub 2 - H	Sub 1 - B	0,01		Sub 3 - G	0,04		
	Sub 3 - H	Sub 1 - B	0,05		Sub 3 - H	Sub 1 - C	0,02	
	Sub 4 - H	Sub 3 - A	0,01	Sub 4 - H	Sub 1 - C	0,03		
		Sub 1 - B	0,00	Sub 5 - H	Sub 1 - C	0,02		
	Conveniência	Sub 1 - H	Sig. Tukey	Intrínsecas	Sub 1 - H	Sig. Tukey		

Legenda: Sig. - Relação significativa para p <0,05.

No que respeita à “motivação institucional” e “social” não existem diferenças significativas, ou seja, não existe qualquer diferença porque são duas dimensões em que os Comandantes não têm grande capacidade de influenciar os subordinados.

Estas duas dimensões da motivação estão ligadas não à influência do Comandante, mas sim aos valores que a instituição e a sociedade onde está inserido põe em prática, porque o facto de usar um uniforme ou de sentir que está inserido numa instituição reconhecida e respeitada ou entender que o seu trabalho aumenta o prestígio da instituição, o Comandante conseguirá influenciar muito pouco a motivação dos seus subordinados.

5.7 Relações significativas entre as variáveis em estudo

5.7.1 Relações entre os comportamentos da liderança dos comandantes e as dimensões da motivação dos subordinados

Nesta subsecção o Quadro n.º 8 explana as correlações existentes entre as dimensões definidas no modelo de liderança e o da motivação tendo em conta a perceção dos subordinados pertencentes às Unidades de Infantaria, utilizando o método de *Pearson*, através do programa informático SPSS.

Tendo por base a hipótese n.º 3 - existem relações significativas entre os comportamentos de liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria e os fatores motivacionais percecionados pelos subordinados. No Quadro n.º 8 verifica-se que existem relações significativas entre todas as dimensões da liderança e as dimensões da motivação.

Quadro n.º 8 - Correlação entre as dimensões de liderança e os fatores da motivação - percecionados pelos Subordinados.

Dimensões Aspectos	Matriz de correlações					
	OMCT	TDP	VISM	GCOM	CTET	LPEM
Conveniência	0,29 ^(**)	0,38^(**)	0,35 ^(**)	0,32 ^(**)	0,34 ^(**)	0,31 ^(**)
Institucional	0,46^(**)	0,44^(**)	0,44^(**)	0,45^(**)	0,42^(**)	0,45^(**)
Intrínsecas	0,48^(**)	0,47^(**)	0,47^(**)	0,47^(**)	0,45^(**)	0,47^(**)
Sociais	0,44 ^(**)	0,42^(**)	0,40 ^(**)	0,42 ^(**)	0,41 ^(**)	0,43 ^(**)
Extrínsecas	0,34 ^(**)	0,37^(**)	0,38 ^(**)	0,33 ^(**)	0,35 ^(**)	0,36 ^(**)

Apesar dos valores serem baixos entre todas as variáveis em estudo, verifica-se que a “motivação intrínseca” e “institucional” são as que apresentam correlações positivas mais fortes com todas as dimensões dos comportamentos de liderança praticados pelos Comandantes de Pelotão das Unidades de Infantaria, o que está relacionado com a liderança transformacional de Bass, Avolio, Jung e Berson (2003) em que os líderes são

capazes de despertar a motivação inspiradora, ou seja, gerar expectativas elevadas, expressar objetivos importantes de maneira simples e apresentar desafios nas atividades de trabalho.

O Comandante de Pelotão deve preocupar-se frequentemente em alterar as rotinas dos subordinados, desenvolver várias atividades para que os subordinados interajam entre eles, bem como alterar a função que desempenham no dia-a-dia, de forma a desenvolver novas capacidades e não fazer das suas tarefas um trabalho monótono.

5.7.2 Relações entre os comportamentos da liderança dos comandantes e os fatores critério

De seguida, tendo em conta a hipótese n.º 4 – existem relações significativas entre os comportamentos de liderança que contribuem para que os subordinados percecionem um o esforço extraordinário, eficácia e satisfação. O Quadro n.º 9, faz-se a análise das correlações entre as dimensões de liderança que contribuem para o esforço extraordinário, eficácia e satisfação dos subordinados.

Quadro n.º 9 - Correlações dos comportamentos de liderança dos comandantes e os fatores critério.

Dimensões Aspetos	Matriz de correlações					
	OMCT	TDP	VISM	GCOM	CTET	LPEM
Esforço Extraordinário	0,72^(**)	0,71 ^(**)	0,69 ^(**)	0,71 ^(**)	0,70 ^(**)	0,72^(**)
Eficácia	0,77^(**)	0,78^(**)	0,75^(**)	0,76^(**)	0,75^(**)	0,76^(**)
Satisfação	0,75^(**)	0,73 ^(**)	0,71 ^(**)	0,75^(**)	0,72 ^(**)	0,74 ^(**)

Pode verificar-se que qualquer uma das dimensões contribui de forma significativa para os fatores critério. Para os subordinados as dimensões que mais contribuem para o “esforço extraordinário” são a “orientação para a missão através do exemplo e da ética” e a “liderança participativa e envolvimento”, para a “eficácia”, são a “orientação para a missão através do exemplo e da ética” e a “tomada de decisão e planeamento” e para a “satisfação” são a “orientação para a missão através do exemplo e da ética” e a “gestão de conflitos”. A dimensão que contribui com os valores mais elevados para os três fatores é “orientação para a missão através do exemplo e da ética”.

De acordo com um estudo desenvolvido em escolas de Espanha por Paschual, Villa e Auzemende (1993) também podemos considerar que os subordinados percebem os comandantes que exercem a liderança transformacional com mais “eficácia”. Os

comandantes que têm maior “esforço extraordinário” dos seus subordinados conseguem maiores níveis de “satisfação” no grupo.

5.7.3 Relações entre as dimensões da motivação e os fatores critério dos subordinados.

Nesta subsecção registam-se os resultados do coeficiente de correlação de *Pearson* entre os fatores da motivação e os fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação) dos subordinados. Tendo em conta a hipótese n.º 5 – existem relações significativas entre os fatores de motivação que contribuem para o esforço extraordinário, eficácia e satisfação dos subordinados. No Quadro n.º 10 faz-se a análise das correlações entre os fatores da motivação que contribuem para o esforço extraordinário, eficácia e satisfação dos subordinados.

Quadro n.º 10 - Correlações das dimensões da motivação que contribuem para o esforço extraordinário, eficácia e satisfação dos subordinados.

Dimensões Aspetos	Matriz de correlações				
	CONV	INST	INTR	SOCI	EXTR
Esforço Extraordinário	0,37 ^(**)	0,47 ^(**)	0,50 ^(**)	0,41 ^(**)	0,39 ^(**)
Eficácia	0,37 ^(**)	0,47 ^(**)	0,48 ^(**)	0,41 ^(**)	0,36 ^(**)
Satisfação	0,34 ^(**)	0,46 ^(**)	0,47 ^(**)	0,40 ^(**)	0,34 ^(**)

Pode verificar-se que qualquer um dos fatores da motivação mostra que existem fortes correlações com os fatores critérios. As “motivações intrínsecas” e “institucionais” são os fatores de motivação que mais contribuem de forma significativa para os fatores critério. Isto está relacionado com uma perspetiva de Hackman e Oldham (1980) em que desempenhar diversas funções ao longo da carreira, ter boas condições físicas de trabalho, estar envolvido em várias atividades diferentes e ter oportunidades de autodesenvolvimento contribui para uma maior satisfação do trabalho através da motivação intrínseca.

O fator que contribui com os valores mais elevados para as dimensões da motivação é o “esforço extraordinário”, isto quer dizer que segundo Vergara (2000) o ser humano gosta de ser reconhecido, por isso, muitas vezes faz esforços extras, esperando que, com isso, receba alguma recompensa.

Capítulo 6

Conclusões e Recomendações

6.1 Introdução

O presente trabalho foi desenvolvido com o intuito de responder à pergunta de partida “**Quais os comportamentos de liderança que são influenciadores dos fatores motivacionais nos subordinados nas Unidades de Infantaria?**”. Após a recolha de informação teórica através da revisão bibliográfica, informação prática e através de inquéritos e entrevistas, foi possível obter-se resposta para as perguntas derivadas e pergunta de partida.

Posto isto, o presente capítulo irá expor a confirmação ou não das hipóteses previamente formuladas e responder às perguntas derivadas.

Seguidamente serão apresentadas as reflexões finais a que o autor chegou com a realização deste trabalho onde se responde à pergunta de partida.

Para finalizar apresentam-se algumas recomendações, bem como as limitações sentidas ao longo da elaboração do relatório final do TIA, findando com propostas para possíveis investigações futuras.

6.2 Verificação das hipóteses de investigação

Hipótese n.º 1: Existem diferenças significativas entre os comportamentos de liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria.

A hipótese **confirma-se totalmente**, face aos resultados obtidos existem diferenças significativas entre os comportamentos de liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria, dado que todas as dimensões da liderança têm os valores de p inferior a 0,05. Na análise dos resultados plasmados verificam-se que os Oficiais Subalternos de Infantaria se diferenciam significativamente em todas as dimensões, com maior relevância nomeadamente nas dimensões visão e gestão de conflitos.

Hipótese n.º 2: Existem diferenças significativas entre os fatores motivacionais percebidos pelos subordinados de cada comandante de pelotão (Oficial Subalterno).

A hipótese **confirma-se parcialmente**, tal como se pode observar no Quadro n.º 7 - Comparação múltipla de médias (Teste *Tukey*) entre os fatores da motivação quanto aos Oficiais Subalternos. De acordo com os resultados obtidos, verificou-se que uma parte significativa dos Oficiais Subalternos de Infantaria, percebem de forma significativa apenas em três variáveis (dimensões da motivação), nomeadamente de forma mais relevante na “motivação por conveniência”. Relativamente à “motivação social” e “institucional” não se verificaram diferenças significativas face ao facto de que estas duas dimensões estão ligadas aos valores que a instituição e a sociedade onde se inserem e não à capacidade de motivação do Comandante.

Hipótese n.º 3: Existem relações significativas entre as dimensões da liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria e os fatores motivacionais percebidos pelos subordinados.

A hipótese **confirma-se totalmente**, tal como se pode verificar no Quadro n.º 8 - Correlação entre as dimensões de liderança e os fatores da motivação - percebidos pelos subordinados. Verificou-se a existência de fortes correlações entre todas as dimensões da liderança e os fatores de motivação. De realçar que, de uma forma geral, os comportamentos dos Oficiais Subalternos de Infantaria contribuí para valores mais elevados na “motivação intrínseca” e que os subordinados percebem que a “tomada de decisão e planeamento” e “visão do ambiente interno e externo” são as que contribuem mais para os fatores da motivação.

Hipótese n.º 4: Existem relações significativas entre as dimensões de liderança que contribuem para o esforço extraordinário, eficácia e satisfação dos subordinados.

Esta hipótese **confirma-se totalmente** como pode ser verificável no Quadro n.º 9 - Correlações dos comportamentos de liderança que contribuem para o esforço extraordinário, eficácia e satisfação dos subordinados que pelos resultados obtidos do coeficiente de correlação de *Pearson*, para $p < 0,01$ existe correlações fortes entre os comportamentos de liderança e os fatores critérios.

De uma forma geral, os comportamentos dos Oficiais Subalternos de Infantaria contribuem para valores mais elevados no fator “eficácia”. De realçar, ainda que os

comportamentos associados à “orientação para a missão através do exemplo e da ética”, “liderança participativa e envolvimento” e “gestão de conflitos” são os que contribuem com valores mais elevados para o “esforço extraordinário” e “satisfação”.

Hipótese n.º 5: Existem relações significativas entre as dimensões da motivação que contribuem para o esforço extraordinário, eficácia e satisfação dos subordinados.

A hipótese **confirma-se totalmente**, visto que os valores mostram a existência de fortes correlações entre todos os fatores de motivação e os fatores critério. Pois no Quadro n.º 10 - Correlações das dimensões da motivação que contribuem para o esforço extraordinário, eficácia e satisfação dos subordinados verificam-se essas mesmas correlações.

De uma forma geral, os fatores de motivação contribuem para valores mais elevados no fator “esforço extraordinário”. De realçar, ainda que os fatores associados à “motivação intrínseca”, e “motivação institucional” são os que contribuem com valores mais elevados para os fatores “eficácia” e “satisfação”.

6.3 Resposta às perguntas derivadas

Pergunta derivada n.º 1: Quais são os comportamentos de liderança mais praticados pelos Oficiais Subalternos de Infantaria?

Pela análise dos resultados obtidos, pelos valores médios das dimensões consideramos que os comportamentos de liderança associados à orientação para o cumprimento dos objetivos ou missão, ou seja, **“orientação para a missão através do exemplo e da ética”** são os mais praticados pelos Oficiais Subalternos de Infantaria. Embora pela análise dos valores médios dos itens consideramos que os Oficiais subalternos de Infantaria colocam em prática os comportamentos de liderança tais como: **“transmitir aos seus subordinados a vontade para cumprir a missão”, “ter capacidade para antever as situações”, “falar com os outros de forma clara”, “não ter receio de manifestar a sua opinião, mesmo quando sente hostilidade”, “procura desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos” e “procurar perceber as necessidades e expectativas dos subordinados”**.

Pergunta derivada n.º 2: Quais os fatores que mais contribuem para a motivação dos subordinados de Infantaria?

Pela análise dos resultados obtidos, pelos valores médios das dimensões da motivação evidenciadas consideramos que a **“motivação institucional”** e **“social”** são as que se relaciona mais com os subordinados. São os fatores relacionados com as duas dimensões que tornam os subordinados mais motivados, como por exemplo **“fazer parte de uma instituição na qual se valoriza a camaradagem”**, **“usar um uniforme de que se orgulham”**, **“servir a pátria”**, **“interagir com outras pessoas”**, **“contribuir para o aumento do prestígio da instituição”** embora existam outros fatores sem fazerem parte das dimensões anteriores tais como: **“ter facilidades para estudar”**, **“ter um horário flexível e adequado às necessidades pessoais”**, **“trabalhar num local conveniente e de fácil acesso”**, **“cooperar com outras pessoas”**, **“estar envolvido(a) em várias atividades diferentes”**, bem como **“usar os talentos pessoais, educação e formação”**.

Pergunta derivada n.º 3: Quais os principais comportamentos associados à liderança que se correlacionam com a motivação dos subordinados e os fatores critério nas Unidades de Infantaria?

Conforme os resultados o evidenciam, consideramos que a **“orientação para a missão através do exemplo e da ética”** e a **“tomada de decisão e planeamento”** são as dimensões que apresentam maior correlação com as dimensões da motivação, nomeadamente com a **“motivação intrínseca”** e **“institucional”**, isto significa que, expressar objetivos importantes de uma forma simples dando o exemplo proporciona uma motivação inspiradora. Da mesma forma, as mesmas dimensões da liderança apresentam maior correlação com os fatores critério, nomeadamente as ações de comando relacionadas com a **“eficácia”** que apresenta valores mais elevados de correlações para todas as dimensões da liderança.

6.4 Resposta à pergunta de partida

Pergunta de Partida: Quais os comportamentos de liderança que são influenciadores dos fatores motivacionais nos subordinados nas Unidades de Infantaria?

Como resultado desta investigação e como resposta à pergunta de partida da investigação, os comportamentos de liderança como **“transmitir aos seus subordinados a vontade para cumprir a missão”, “reconhecer o desempenho eficaz” “atualizar as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que lhe é exigido”, “falar com os outros de forma clara”, “quando não está de acordo, sabe dizê-lo com clareza”, “procurar desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos” e “ na execução de tarefas, apoiar sem remover a responsabilidade dos seus subordinados”** são influenciadores dos fatores motivacionais nos subordinados nas Unidades de Infantaria tais como **“fazer parte de uma instituição na qual se valoriza a camaradagem”, “usar um uniforme de que se orgulham”, “servir a pátria”, “interagir com outras pessoas”, “contribuir para o aumento do prestígio da instituição”, “ter facilidades para estudar”, “ter um horário flexível e adequado às necessidades pessoais”, “trabalhar num local conveniente e de fácil acesso”, “cooperar com outras pessoas”, “estar envolvido(a) em várias atividades de natureza diferentes”,** bem como **“usar os talentos pessoais, educação e formação”**.

6.5 Conclusões finais

Como resultado desta investigação foi possível responder à pergunta de partida da investigação e alcançar os objetivos inicialmente propostos, na medida em que os comportamentos de liderança associados a “OMCT” é **“transmitir aos seus subordinados a vontade para cumprir a missão”,** na “TDP” é **“não ter receio de manifestar a sua opinião, mesmo quando sente hostilidade”,** na “VISM” é **“adaptar os seus comportamentos às mudanças da situação”,** na “CTEC” é **“falar com os outros de forma clara”,** na “GCOM” é **“procurar desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos”** e na “LPE” é **“procurar perceber as necessidades e expectativas dos subordinados”**.

No que respeita às dimensões da motivação verifica-se que na “motivação por conveniência” é **“ter facilidades para estudar”, “ter um horário flexível e adequado às necessidades pessoais” e “trabalhar num local conveniente e de fácil acesso”** na “motivação institucional” é **“fazer parte de uma instituição na qual se valoriza a camaradagem”, “interagir com outras pessoas” e “contribuir para o aumento do prestígio da instituição”** na “motivação intrínseca” é **“estar envolvido em várias atividades de natureza diferente”, “cooperar com outras pessoas” e “usar os talentos**

“pessoais, educação e formação” na “motivação social” é **“usar um uniforme de que se orgulham”** e **“servir a pátria”** e na “motivação extrínseca” é **“ter outros benefícios para além da remuneração (exemplos: complementos de reforma, dias extra de férias) ”**.

Como término desta investigação, verificou-se ainda que a ação de comando que mais caracterizam os Oficiais Subalternos de Infantaria, percebido pelos seus subordinados, é a **“eficácia”**.

6.6 Limitações do estudo

A principal limitação encontrada nesta investigação foi muito devido à falta de disponibilidade de tempo de algumas Unidades de Infantaria. Esta deve-se ao facto do encargo operacional que as Unidades suportam, tornando a aplicação dos questionários um pouco morosa, embora fossem aplicados em todas as Unidades que pretendíamos.

A limitação do número de páginas imposto, pois obriga a uma síntese, que torna que seja impossível expor informação mais perceptível, ou que teria o gosto de poder falar um pouco mais, não tendo que pôr de parte alguns conceitos interessantes para este estudo.

Uma outra limitação é o facto de haver pouca formação na AM para a realização deste tipo de trabalhos, principalmente no que diz respeito ao tratamento de dados estatísticos recolhidos no trabalho de campo. Seria benéfico num futuro próximo ministrar ao longo do curso da AM, formação em SPSS, por forma a disponibilizar ao aluno uma ferramenta, crucial neste âmbito de trabalhos de investigação científica.

6.7 Investigações futuras

Relativamente ao tema, podíamos considerar abordar outros aspetos que seriam interessantes para a instituição. Por exemplo, tendo em conta o inquérito que foi aplicado, Questionário de Competências de Liderança e da Motivação e aplicar a militares no decorrer da fase inicial do seu percurso, mais propriamente durante uma recruta, numa fase intermédia da sua carreira e numa fase final do percurso como militar. Seria interessante também a replicação deste estudo para outras Armas e Serviços do Exército Português, bem como, expandir este estudo para outros ramos das Forças Armada (Marinha e Força Aérea) e ainda, à Guarda Nacional Republicana de modo a estabelecer-se comparações dos comportamentos de liderança que mais se evidenciam nos Oficiais Subalternos e, que mais promovem a motivação.

Bibliografia

- Abrunhosa, A. J. (1985). *Motivações nas Forças Armadas*. Trabalho de Investigação de Longa Duração. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Afonso, P. (2009). *Liderança: elementos chave do processo*. Lisboa: Escolar Editora.
- Almeida, J. (2002). *A motivação no exército profissional*. Trabalho Individual de Longa Duração apresentado no âmbito do Curso de Estado-Maior. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 6, pp. 199-218.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3^a ed.). Nebraska: Mind Garden, Inc.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2002) *Transformational and Charismatic leadership: The road ahead*. pp. 3-33. Amsterdam: Elsevier Science/JAI.
- Barrento, A. E. (1990). *A Motivação dos Quadros Permanentes do Exército Português*. Perspectivas. Trabalho Individual do Curso Superior de Comando e Direcção. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6(4), pp. 463-478 Retirado: Dezembro, 28, 2013, de http://is.muni.cz/el/1423/jaro2013/PSY525/um/Clanky_transfo/Bass_1995_transfo_rmatonal_theory.pdf.
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, 6 managerial applications* (4^a ed.). New York: Free Press.
- Bass, B., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

-
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), pp. 207-218. Retirado: Fevereiro, 17, 2014, de <http://www.apa.org/pubs/journals/releases/apl-882207.pdf>.
- Bilhim, J. A. F. (2006). *Teoria Organizacional: estruturas e pessoas* (5ª ed. rev. e atualiz.). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boldem, Gosling, Marturano, & Dennison (2003). *A review of Leadership theory and Competency frameworks*. University of Exeter: Centre for Leadership Studies.
- Borrvalho, C. (2012). *O género e o exercício de comando e liderança no exército*. Tese mestrado em Ciências Militares. Lisboa: Academia Militar.
- Bryant, S. E. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 4, pp. 32-44.
- Bueno, M. (2002). As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão*. Ano IV, nº 06, 1º Semestre. Retirado: Fevereiro, 17, 2014, de <http://roberiosoares.files.wordpress.com/2010/02/motivacao-humana.pdf>.
- Calvo, A. & Fedra, J. y. (2007) *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futur*. pp. 3538-3554. Logrono: Universidad de la Rioja.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações* (8ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2006) *Administração geral e pública*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Costa, M. (2012). *Motivação e Satisfação na Força Aérea Portuguesa*. Trabalho Final de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Covey, S., (1992). *Principle-centered leadership*. New York: Simon and Schuster.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*(6ª ed.), Lisboa: Editora RH.
- Decreto-Lei n.º 231/2009, de 15 de Setembro (aprova a Orgânica do Exército). *Diário da República*, 1ª Série, N.º 179, pp. 6422-6427. Ministério da Defesa Nacional.
- Drucker, P. (1993). *Gerindo para o futuro*. Lisboa: Difusão Cultural.

- Exército. (n.d). *Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças*. Retirado: Junho, 28, 2014, de <http://www.exercito.pt/meios/Paginas/MeiosOperacionais.aspx>
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., Abreu, P. N. & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: Editora McGraw-Hill.
- Ferreira, M. M. F. (2006). *Organizações, Trabalho e Carreira*. Loures: Editora Lusociência.
- Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação da concepção à realização*. (5ª ed.). Loures: Lusociência.
- Furnham, A., Eracleous, A., & Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the big five. *Journal of Managerial Psychology*, 24, pp. 765-779.
- Furnham, A., Petrides, K. V., Tsaousis, I., Pappas, K., & Garrod, D. (2005). A cross-cultural investigation into the relationships between personality traits and work values. *Journal of Psychology*, 139 (1), pp. 5-32.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. New York: Addison-Wesley Publishing Company. Retirado: Junho, 28, 2014, de <http://pt.scribd.com/doc/27009873/Hackman-Oldham-Work-Redesign>.
- Herzberg, F. (1966). *Work and Nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- Hill, M., & Hill, A. (2003). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hooper, A., & Potter, J. (2010). *Liderança inteligente - Criara paixão pela Mudança*. Lisboa: Actual Editora.
- Hunter, J. C. (2004). *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, Retirado: Dezembro, 28, 2013, de <http://marcosjoses.files.wordpress.com/2011/06/omongeeoexecutivo.pdf>.
- Islam, R., & Ismail, A. (2008). Employee motivation: a Malaysian perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 18, pp. 344-362. Retirado: Fevereiro, 12, 2014, de <http://irep.iium.edu.my/27728/1/IJCOMA.pdf>.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), pp. 755-768, Retirado: Dezembro, 28, 2013, de <http://www.timothy-judge.com/TA-TF%20Paper--JAP%20published.pdf>.

-
- Kotlyar, I., & Karakowsky, L. (2007). Falling Over Ourselves to Follow the Leader: Conceptualizing Connections Between Transformational Leader Behaviors and Dysfunctional Team Conflict. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 1, pp. 38-49.
- Lopes, A. O., Dourado, A. P., Moura, E. V., Sanches, F. B., Henrique, P., Tamae, R. Y. (2008). O Papel da liderança no ato de gerenciar pessoas com sucesso. *Revista Científica Eletônica de Administração*, 18, pp. 1-8.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Nova Iorque: Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The Inner experience*. New York: Irvington.
- McGonagill, G., & Pruyn, P. W. (2010). Leadership development in the U.S.: Principles and patterns of best practice. *Bertelsmann Stiftung Leadership Series*. Berlin, Germany: S. Vopel.
- NEP 520. (2013). Anexo F – Normas para a redação do relatório científico final. Lisboa: Academia Militar.
- Neves, A. L. (2002). *Motivação para o trabalho* (2ª ed). Lisboa: Editora RH.
- Neves, J., Garridi, M., Simões, E. (2006). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais*. Lisboa: Sílabo.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6ª ed). CA: Sage Publications, California: Thousand Oaks.
- Paschual, R., Villa, A., & Auzmendi, E. (1993). *El liderazgo transformacional em los centro docentes*. Bilbao: Mensajero.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Editora.
- Rego, A., & Cunha, M. (2004). *A Essência de Liderança: Mudança; Resultados; Integridades* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamento Organizacional* (8ª ed.). Rio de Janeiro: Editora LTC.
- Rocha, O. J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rosinha, A. J. (2009). *Conhecimento tácito em contexto militar: Incursões na promoção do desenvolvimento de competências de comando* (Tese de doutoramento não publicada). Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.

- Rouco, J. C. (2010). *Ética e Liderança*. Lisboa: Academia Militar.
- Rouco, J. C. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar* (Tese de doutoramento não publicada). Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Rouco, J. C., & Sarmiento, M. (2010). Perspectivas do Conceito de Liderança. *Proelium*, Série VI,13 , pp. 71-90.
- Rouco, J. C., Quinta, P., & Mariano, R., (2013). Liderança e a componente moral no Exército Português . *Proelium*, Série VII, 4 , pp. 19-42.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. University of Rochester. Retirado: Dezembro, 27, 2013, de <http://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,%2BDeci%2B00.pdf>.
- Sadler, P. (2003). *Leadership*. London: Biddles.
- Santos, D. (2012). *Caracterização da Liderança e Coesão nas subunidades de Artilharia*. Trabalho de Investigação Aplicada, Lisboa: Academia Militar.
- 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.
- Schiena, R., Letens, G., Aken, E., & Farris, J. (2013). Relationship between Leadership and Characteristics of Learning Organizations in Deployed Military Units: An Exploratory Study. *Administrative Sciences*, 3, pp. 143-165.
- Sousa, M., Baptista, C. (2011) *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. (3ª Ed). Lisboa: Pactor
- Tresch, T. S., Bill, C., (2011). Motivating Factors of Swiss Military Cadets to Become Professional Officers. *Journal of US-China Public Administration*, 8, 5, pp. 519-532.
- U.S. Army. (2006). *Army leadership: Competent, confident, and agile – FM 6-22*. Washington D.C.: Department of the Army.
- Vaughn, T. B. (1985). Liderança: Uma Filosofia Pessoal. *Military Review*, Edição Brasileira, 3.º Trimestre , pp. 45-53.
- Vergara, S. (2000). *Gestão de Pessoas* (2ª ed.) São Paulo: Atlas.

Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). The effects of transformational, transactional and laissez-faire leadership characteristics on subordinate influencing behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 11, pp. 191-203.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.

Apêndices

Apêndice A – Guião da entrevista



ACADEMIA MILITAR

DIREÇÃO DE ENSINO

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

GUIÃO DA ENTREVISTA

**TEMA: CARACTERIZAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE
LIDERANÇA E A SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS
SUBORDINADOS NAS UNIDADES DE INFANTARIA**

**Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria Márcio André Gomes
Faustino**

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

CARTA DE APRESENTAÇÃO

O Trabalho de Investigação, insere-se no âmbito do Mestrado em Ciências Militares – Especialidade de Infantaria da Academia Militar e está subordinado ao tema “**Caracterização dos comportamentos de liderança e a sua influência na motivação dos subordinados nas unidades de infantaria**”, sob orientação do TCOR Dias Rouco.

Esta entrevista visa **identificar os fatores motivadores nas Unidades** do Exército Português. Bem como, contribuir para o quadro teórico e prático na área dos comportamentos organizacionais – motivação no contexto militar e auxiliar pelos que exercem funções de comando, direção e chefia a manter níveis elevados de desempenho e satisfação o seu potencial humano.

A experiência/cargo como avaliador de V. Ex.^a será de extrema importância para este Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), uma vez que irá permitir a valorização deste trabalho, respondendo à questão central e questões derivadas.

Se tiver alguma questão faça o favor de me contactar.

Com os melhores cumprimentos,

Márcio André Gomes Faustino

AspOfAI Inf

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:

Idade:

Estado Civil:

Filhos:

Posto:

Cargo/Função:

Tempo na atual Função:

Formação Académica:

Local: _____ **Data:** _____

Hora de início: _____ **Hora de Fim:** _____

No dia-a-dia para estar altamente orientado e motivado para o exercício da nossa função ou tarefa tem que existir um conjunto mínimo de fatores motivadores. Estes fatores motivadores podem ser intrínsecos e extrínsecos.

A motivação extrínseca tem origem em fatores externos ao indivíduo, ou seja, advêm de qualquer recompensa, ou de qualquer consequência. Estas recompensas proporcionam a satisfação ou o gosto que a tarefa em si não proporciona.

A motivação intrínseca tem origem em fatores internos ao indivíduo, esta advêm da sua forma de ser, dos seus interesses, dos seus gostos em fazer a tarefa em si. A motivação intrínseca está relacionada com a felicidade e com a realização pessoal.

Tendo em conta as definições acima descritas, indique três ou quatro motivações que o fazem estar altamente motivado no seu dia-a-dia, quanto a:

Motivação extrínseca: _____

Motivação intrínseca: _____

Apêndice B – Descrição da amostra das entrevistas.**Quadro A. 1 - Descrição da amostra das entrevistas.**

Entrevistado	Posto	Nome	Cargo	Unidade
Entrevistado 1	Tenente	Nuno Filipe Gonçalves Carvalho	Instrutor de EFM do GDEFD da AM	AM/ AMADORA
Entrevistado 2	Tenente	Rui Emanuel Martins Pina	Cmdt do GOE Charlie	CTOE
Entrevistado 3	Tenente	João Pedro Silva Sousa	Cmdt do Pel Rec	1º BIMEc
Entrevistado 4	1º Sargento	Paulo Torres	Cmdt de Equipa	CTOE
Entrevistado 5	1º Sargento	Bruno Graça	Sargento de Pelotão	1º BIMEc
Entrevistado 6	2º Sargento	André Neves	Cmdt de secção	1º BIMEc
Entrevistado 7	Furriel	João Loureiro	Cmdt de secção	1º BIMEc
Entrevistado 8	Furriel	Nuno Simões	Cmdt de secção	1º BIMEc
Entrevistado 9	2º Furriel	Bruno Bastos	Cmdt de secção	1º BIMEc
Entrevistado 10	1º Cabo	José Nogueira	Especialista de OE no GOE Charlie	CTOE
Entrevistado 11	1º Cabo	Bruno Martins	Especialista de OE no GOE Charlie	CTOE
Entrevistado 12	1º Cabo	Artur Ribeiro	Especialista de OE no GOE Charlie	CTOE
Entrevistado 13	1º Cabo	Pedro Ramos	Cmdt de Esquadra	1º BIMEc
Entrevistado 14	Soldado	Hugo Vieira	Municiador ML	1º BIMEc
Entrevistado 15	Soldado	Victor Ribeiro	Atirador	1º BIMEc

Apêndice C – Total de efetivos das Unidades de Infantaria.

Quadro A. 2 - Total de efetivos.

		Homens				Mulheres			
		Praças	Sargentos	Oficias Subalternos	Total	Praças	Sargentos	Oficias Subalternos	Total
Total de efetivos por Unidades	1ºBI	229	53	15	297	30	1	0	31
	2ºBI	243	41	15	299	37	1	1	39
	1º BIMec	118	38	9	165	14	2	0	16
	2º BIMec	183	40	8	231	17	1	0	18
	1º BIPara	178	20	9	207	15	5	0	20
	2º BIPara	264	53	14	331	13	3	0	16
	FOE	135	44	9	188	0	0	0	0
	BCmds	264	29	10	303	0	0	0	0
N		1614	318	89	2021	126	13	1	140
N (Oficias Subalternos)		90							
N (Sargentos e Praças)		2071							

Apêndice D – Total da amostra em estudo

Quadro A. 3 - Dimensão da amostra.

		Homens				Mulheres			
		Praças	Sargentos	Oficiais Subalternos	Total	Praças	Sargentos	Oficiais Subalternos	Total
Brigada de Intervenção	1ºBI	98	8	4	110	5	2	0	7
	2ºBI	103	9	4	116	4	1	0	5
Brigada Mecanizada	1º BIMec	90	9	4	103	6	2	0	8
	2º BIMec	47	6	3	56	3	1	0	4
Brigada de Reação Rápida	1º BIPara	81	8	3	92	3	2	0	5
	2º BIPara	102	10	5	117	1	1	0	2
	FOE	43	11	3	57	0	0	0	0
	BCmds	107	11	4	122	0	0	0	0
Total		671	72	30	773	22	9	0	31
Total de subordinados		743				31			774

Apêndice E – Inquérito Final



ACADEMIA MILITAR

INQUÉRITO DE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Rouco (2012) e Costa (2012)

O presente questionário insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), Mestrado em Ciências Militares – Especialidade de Infantaria da Academia Militar. Este estudo está subordinado ao tema “**Caracterização dos comportamentos de liderança e a sua influência na motivação dos subordinados nas unidades de infantaria**”, e visa identificar a opinião dos militares acerca desta temática.

Este questionário é **confidencial**, os seus dados não serão tratados individualmente e serão utilizados somente para fins estatísticos no âmbito deste trabalho académico.

Não se consideram **respostas certas ou erradas**. Seja **sincero**, o rigor das suas respostas é fundamental para que os resultados deste estudo nos forneçam informação verdadeira. Desta forma solicito a V. Ex.^a que me responda a este questionário que servirá de suporte para atingir os objetivos desta investigação.

Muito obrigado pela sua colaboração, sem a qual não seria possível a realização desta investigação!

Márcio Faustino

AspOfAl Inf

Parte I
DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. **Posto:** _____

2. **Arma/ Serviço:** _____

3. **Cargo/ Função Atual:** _____

4. **U/E/O - SubUnid** _____

5. Quadro:

1. QP

2. RV/ RC

6. Género:

1. Feminino

2. Masculino

7. Idade:

1. 20 anos ou menos

2. De 21 a 30 anos

3. De 31 a 40 anos

4. Mais de 40 anos

8. Grau académico:

1. 12^a ano ou menos

2. Ensino Superior

Parte II

QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Cada um dos enunciados seguintes descreve a sua opinião quanto ao exercício da função do seu comandante. Indique o seu nível de concordância, colocando um “x” no espaço respetivo. Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos. Note que está a referir-se ao seu comandante atual.

Competências	Extremamente Ineficaz											Extremamente Eficaz
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
10. Atualiza as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
11. Encoraja a participação dos subordinados na produção de ideias.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
12. Faz com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
13. Procura conciliar as necessidades e aspirações dos seus subordinados com os objetivos da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
14. Quando não está de acordo, sabe dizê-lo com clareza.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
15. Reconhece o desempenho eficaz.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
16. Visualiza o ambiente externo e interno da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
17. Adapta os seus comportamentos às mudanças da situação.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
18. Tem a capacidade para antever as situações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
19. Estuda os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
20. Implementa soluções para melhorar a eficiência e eficácia do grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
21. Procura em todos os momentos ser um exemplo através dos seus comportamentos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
22. Na execução das tarefas, dá apoio sem remover a responsabilidade aos seus subordinados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
23. Tem capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
24. Luta pela consecução dos objetivos sem esmorecer.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
25. É reto e íntegro tendo em consideração os seus princípios éticos e os deontológicos da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
26. Procura melhorar o seu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
27. Procura desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
28. Analisa os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
29. Dá aos outros reconhecimento pelas suas prestações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
30. Mantém com clareza o raciocínio perante as situações adversas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
31. Na resolução de conflitos, procura agir como se fosse um mediador e não um adversário.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
32. Promove a participação dos subordinados na tomada de decisão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
33. Transmite aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
34. Trabalha em equipas multi e inter culturais com facilidade.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
35. Identifica problemas e procura antecipar soluções.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Caracterização dos Comportamentos de Liderança e a sua Influência na Motivação dos Subordinados nas Unidades de Infantaria.

36. Explica a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Consegue promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Admite sem rodeios os seus erros e falhas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Transmite confiança aos subordinados nos momentos difíceis.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. Desenvolve nos outros o sentimento de união e espírito de corpo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41. Fala com os outros de forma clara.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42. Incentiva a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. Tem um discurso convincente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44. Promove o desenvolvimento das capacidades dos subordinados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45. Transmite calma aos seus subordinados nas condições de esforço.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46. Promove o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47. Tem capacidade para executar o seu trabalho com eficácia.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48. Mostra posições de confiança nos seus julgamentos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49. Cria um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50. Age de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51. Toma decisões com o desacordo dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52. Desperta nos outros um sentimento de referência.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53. Administra o tempo de forma eficaz.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54. Na resolução de conflitos, certifica-se que ambas as partes se escutaram.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55. Não tem receio de manifestar a sua opinião, mesmo quando sinto a hostilidade.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56. Trabalha eficazmente nas várias situações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57. Procura perceber as necessidades e expectativas dos subordinados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Parte III

Indique o seu nível de concordância, colocando um “x” no espaço respectivo.
Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

Decorrente da ação do seu comandante	Extremamente Ineficaz											Extremamente Eficaz
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
58. Aumenta nos outros o desejo para terem sucesso.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
59. É eficaz a responder às exigências organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
60. Os seus subordinados manifestam satisfação por trabalhar consigo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
61. Promove no pelotão o desenvolvimento de padrões além dos normais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
62. É eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
63. A satisfação no seu grupo é elevada.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
64. Faz os outros irem além das suas expectativas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
65. É eficaz a liderar o grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
66. Usa métodos de liderança que satisfazem o seu grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
67. Aumenta nos outros a vontade de se esforçarem mais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
68. É eficaz a representar o seu grupo perante os superiores hierárquicos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
69. A forma como se relaciona satisfaz o seu grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Parte IV

QUESTIONÁRIO DA MOTIVAÇÃO

As questões que se seguem pretendem avaliar a sua motivação em permanecer no exército. Coloque um “x” no espaço respetivo para indicar o seu nível de concordância com cada uma das afirmações que se seguem.

SINTO-ME MOTIVADO POR:	Discordo absolutamente										Concordo Absolutamente
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
70. Usar os meus talentos pessoais, educação e formação.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
71. Estar envolvido(a) em várias atividades de natureza diferente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
72. Cooperar com outras pessoas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
73. Ter um trabalho com elevado estatuto na sociedade.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
74. Desempenhar diversas funções ao longo da carreira.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
75. Ter uma vida pessoal/ profissional equilibrada.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
76. Ter um comandante justo e atencioso.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
77. Ter oportunidades de autodesenvolvimento.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
78. Ter um trabalho cujos resultados são visíveis para pares e superiores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
79. Ter oportunidades para aumentar o salário base.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
80. Ter boas condições físicas de trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
81. Ter oportunidades para competir com outras pessoas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
82. Servir a minha pátria.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
83. Ter um trabalho muito interessante.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
84. Interagir com outras pessoas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
85. Ter facilidades para estudar.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
86. Ter muitas responsabilidades.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
87. Realizar o meu trabalho em condições seguras.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
88. Contribuir para o aumento do prestígio da instituição.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
89. Ter um trabalho que seja realizado de uma forma estandardizada, estável e controlada	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
90. Estar inserido(a) numa organização muito reconhecida e respeitada.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
91. Transferir os meus conhecimentos e dar formação a outras pessoas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
92. Fazer parte de uma instituição na qual se valoriza a camaradagem.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
93. Controlar o meu destino e ser influente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
94. Ter um bom ambiente de trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
95. Contribuir para uma boa causa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
96. Ter um seguro de vida.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
97. Ter um trabalho seguro e estável.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
98. Interiorizar e pôr em prática valores como: missão, hierarquia, coesão, disciplina, segurança, obediência.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
99. Ter uma remuneração acima da média praticada no mundo civil.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
100. Usar um uniforme de que me orgulho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
101. Ter fácil acesso a cuidados de saúde.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
102. Trabalhar de forma autónoma, sem demasiada supervisão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
103. Ser claramente reconhecido(a) pelas minhas conquistas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Caracterização dos Comportamentos de Liderança e a sua Influência na Motivação dos Subordinados nas Unidades de Infantaria.

104. Ter um horário flexível e adequado às minhas necessidades pessoais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
105. Ter boas perspectivas de progressão na carreira.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
106. Ter outros benefícios para além da remuneração (exemplos: complementos de reforma, dias extra de férias...)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
107. Ter papéis e responsabilidades claras e bem definidas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
108. Desenvolver diversas competências.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
109. Ter um trabalho aliciante e que envolve muita capacidade de reflexão e de análise.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
110. Trabalhar com equipamentos e tecnologias atualizadas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
111. Ter um trabalho simples e pouco complicado.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
112. Ter um trabalho que não é stressante.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
113. Ter condições de trabalho seguras, modernas e higiénicas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
114. Ter um trabalho relativamente fácil e que não requer grande esforço.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
115. Trabalhar num local conveniente e de fácil acesso.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
116. Ter acesso a muitos extras (exemplos: carro da organização, descontos...)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
117. Gosto pela prática de desporto.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Terminou,

Muito obrigado pela sua colaboração.

Apêndice F – Dados sociodemográficos

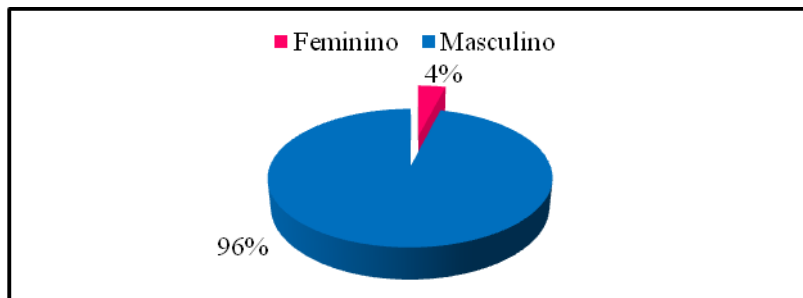


Figura A. 1 - Género dos militares.

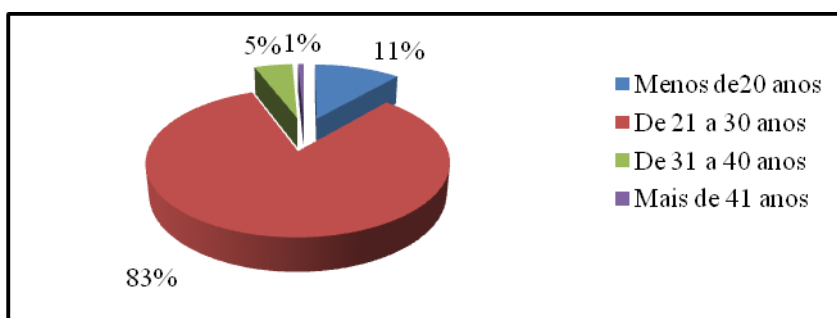


Figura A. 2 - Idade dos militares.

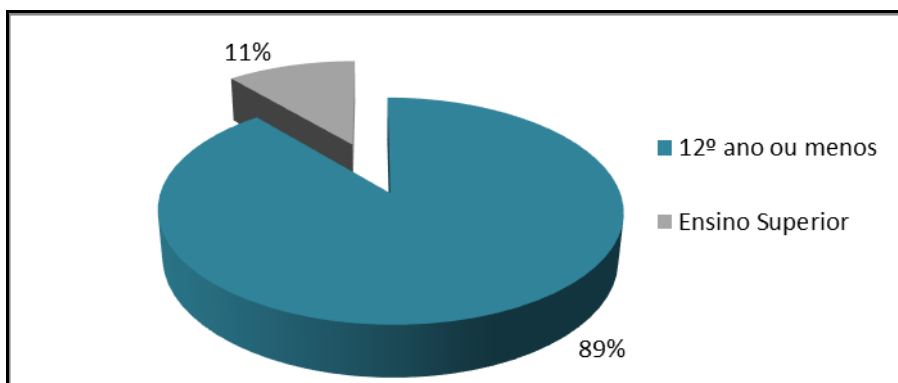


Figura A. 3 - Habilitações literárias.

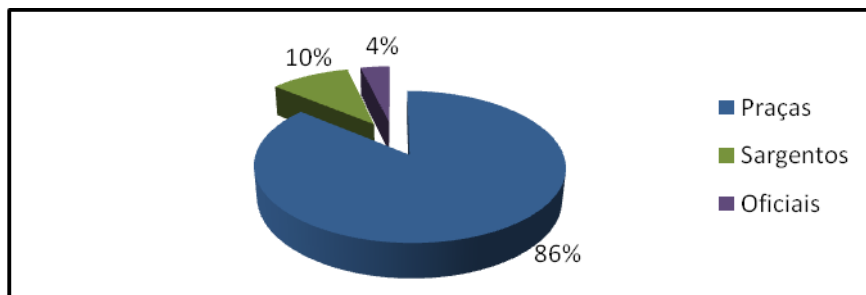


Figura A. 4 - Categorias da hierarquia militar.

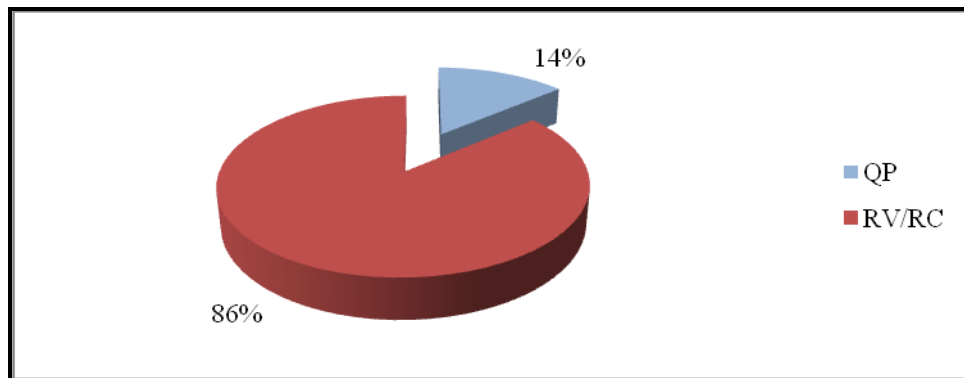


Figura A. 5 - Distribuição dos 804 militares por quadros.

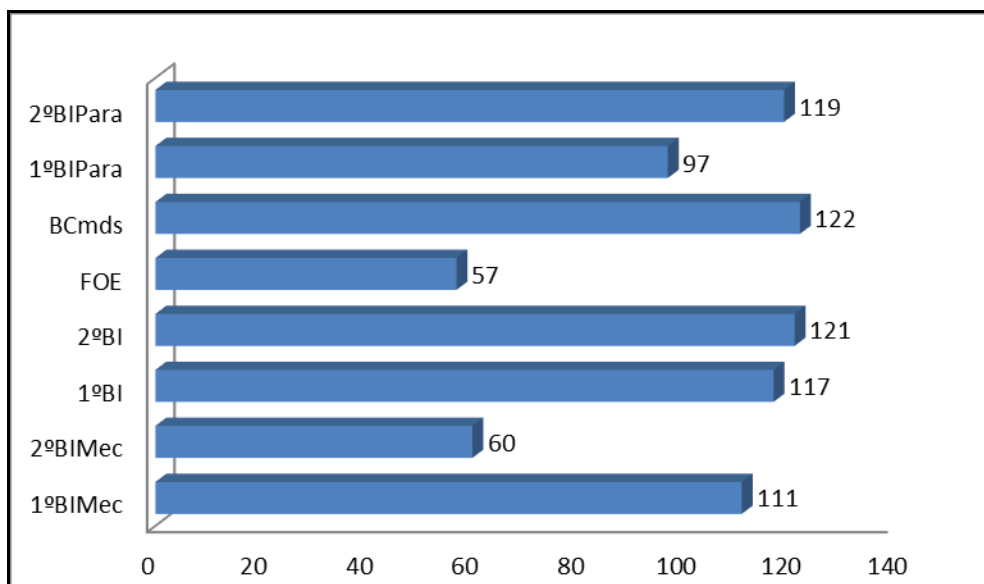


Figura A. 6 - Distribuição da amostra pelas Unidades de Infantaria.

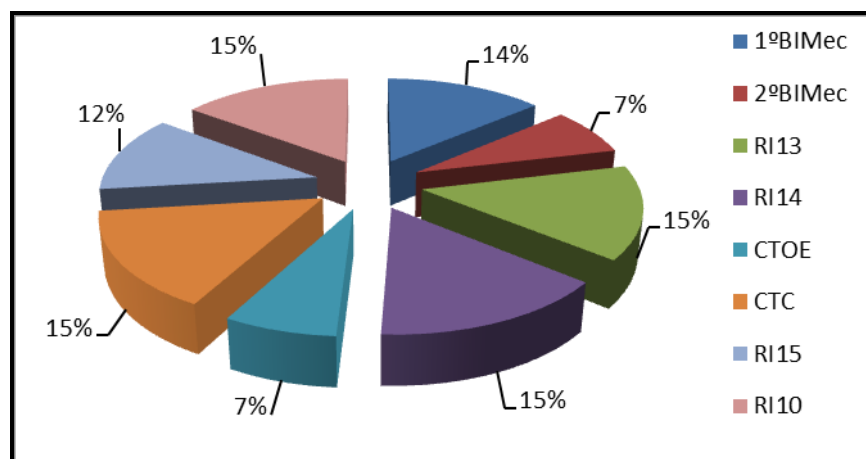


Figura A. 7 - Distribuição da amostra pelas Unidades de Infantaria por porcentagem.

Apêndice G – Caracterização dos comportamentos da liderança dos Oficiais Subalternos

Nesta subsecção apresentam-se os Gráficos, resultantes a partir do tratamento estatístico das respostas dos Oficiais Subalternos e dos seus subordinados, quanto aos comportamentos que caracterizam os Oficiais Subalternos, por dimensões da liderança.



Figura A. 8 - Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na dimensão “orientação para a missão pelo exemplo e a ética”.

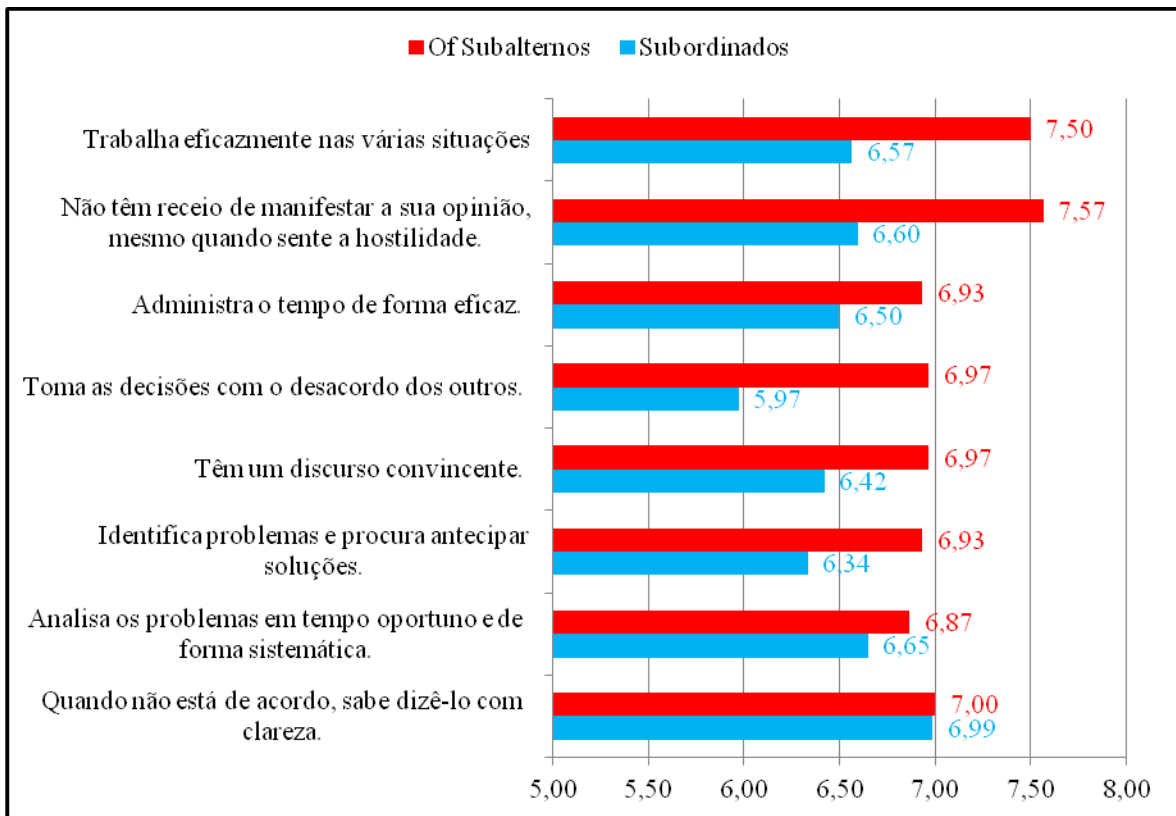


Figura A. 9 - Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na dimensão "tomada de decisão e planeamento".

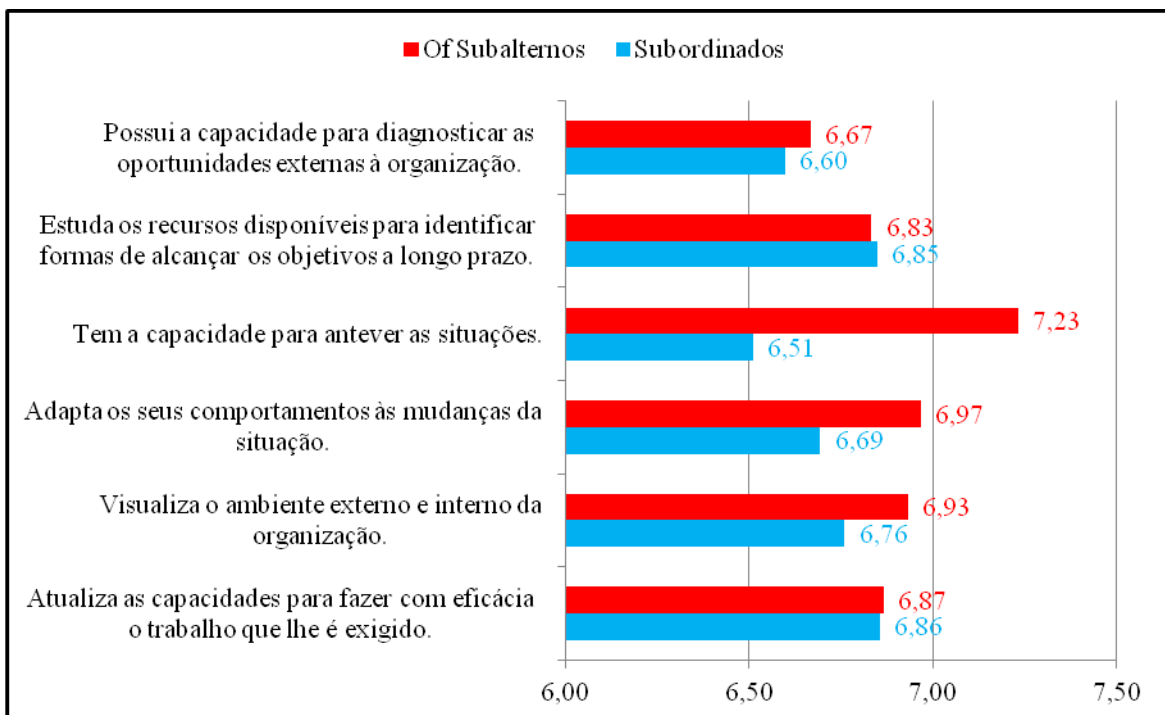


Figura A. 10 - Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na dimensão "visão do ambiente externo e interno".

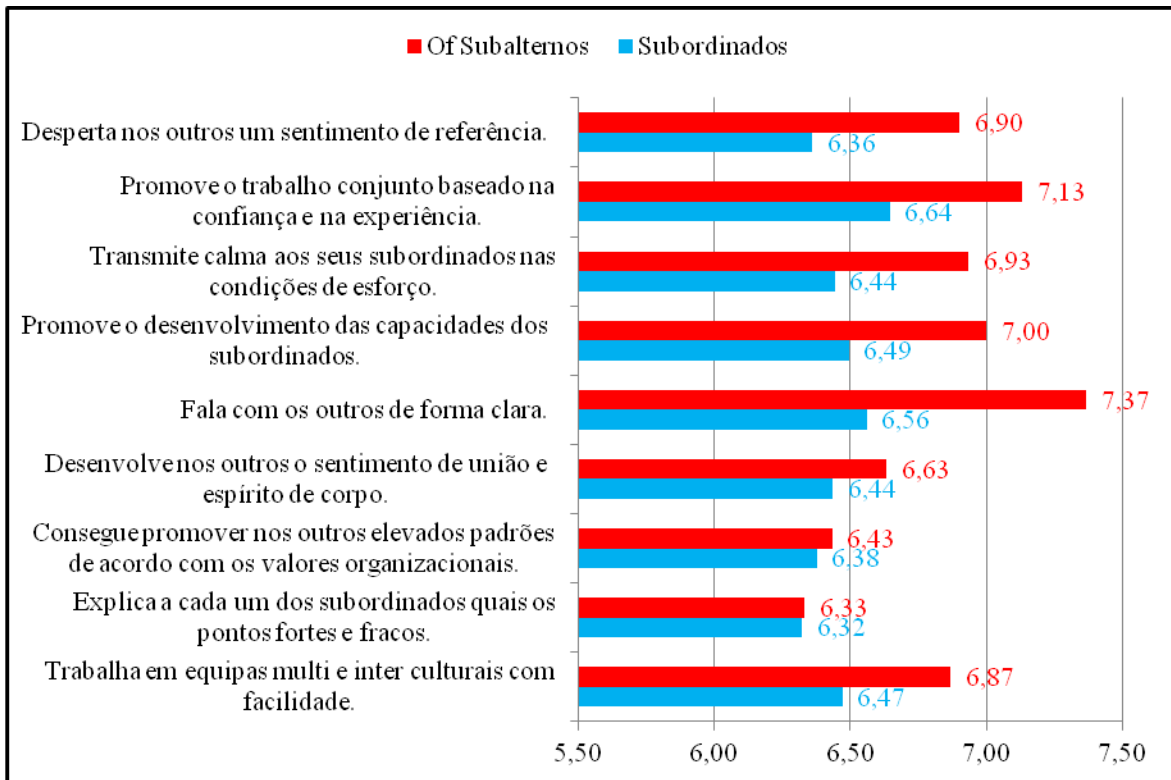


Figura A. 11 - Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na dimensão “coesão, trabalho de equipa e cooperação”.

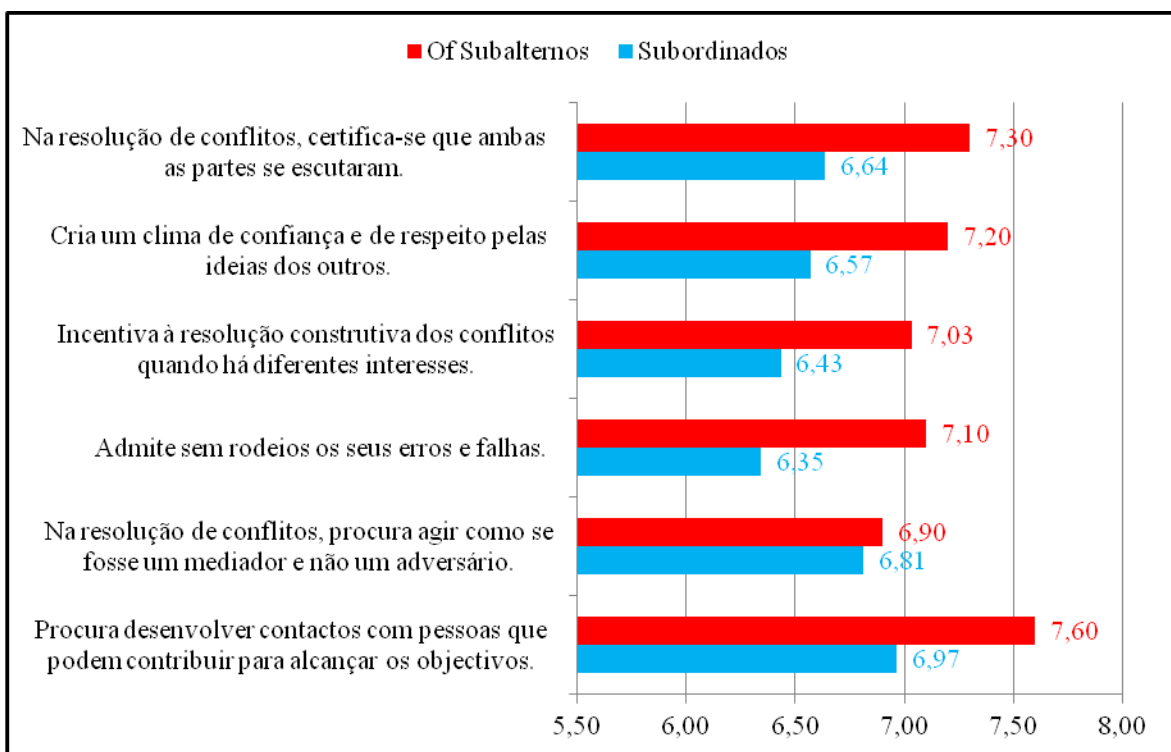


Figura A. 12 - Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na dimensão “gestão de conflitos”.

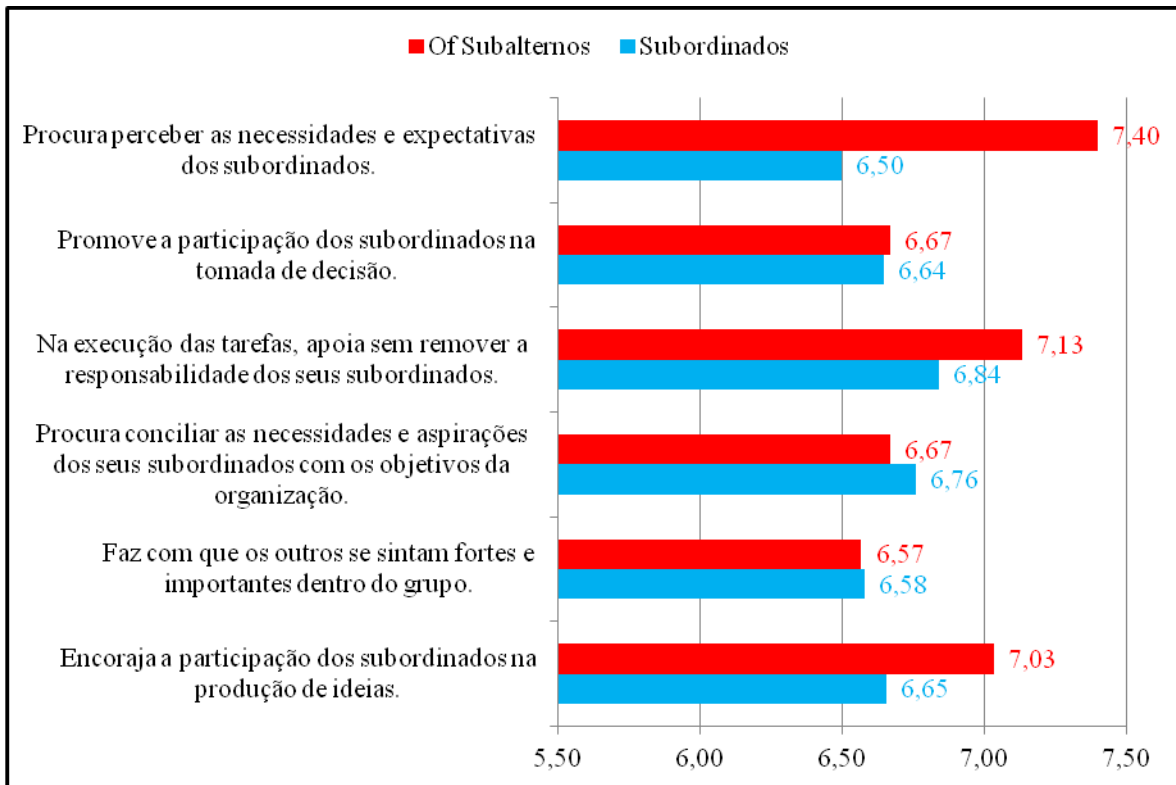


Figura A. 13 - Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na dimensão “liderança participativa e envolvimento”.

Apêndice H – Dimensões da liderança por Unidades.

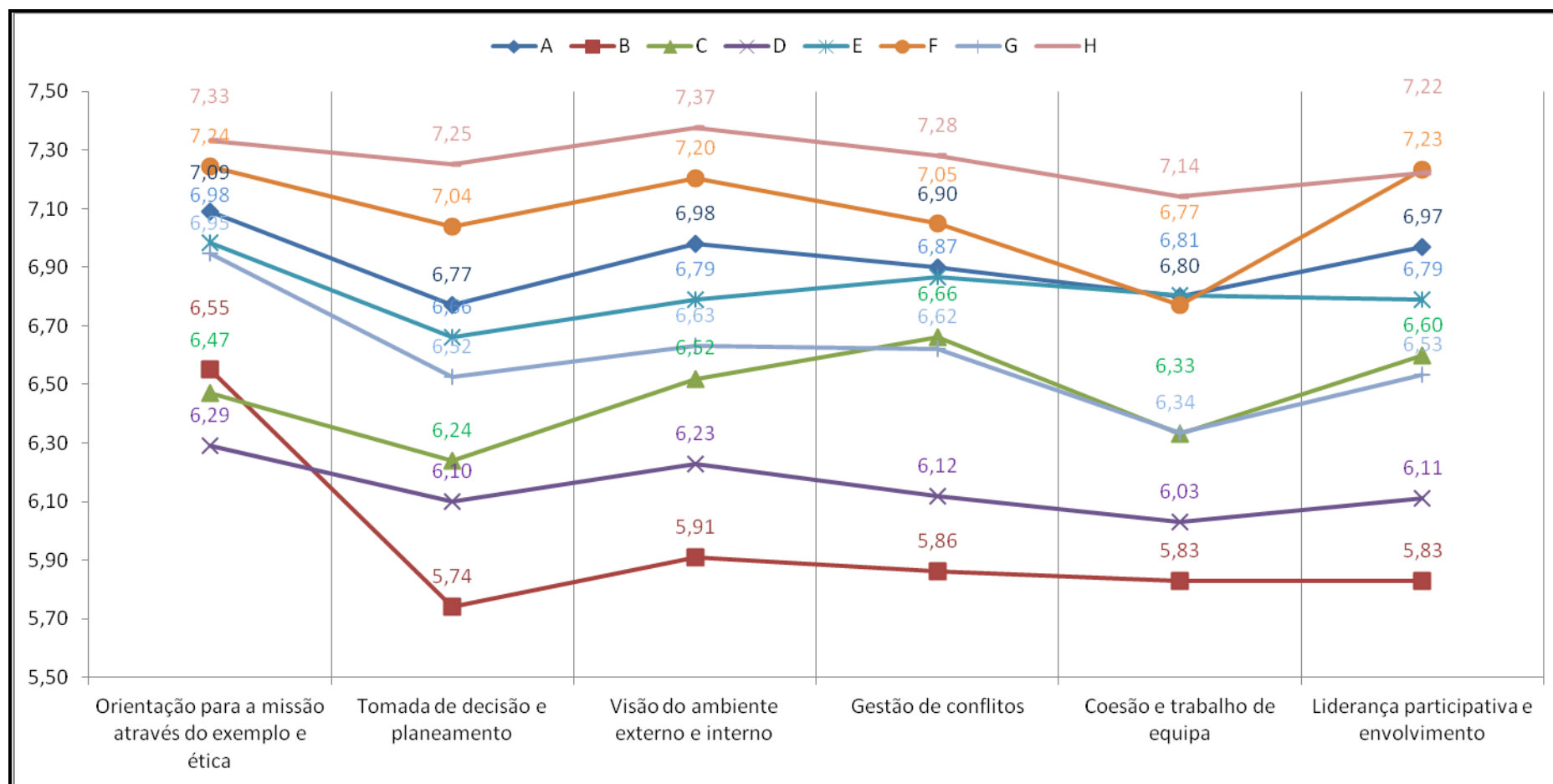


Figura A. 14 - Diferenças entre as dimensões da liderança por Unidades de Infantaria.

Apêndice I – Análise fatorial confirmatória do modelo de motivação

Quadro A. 4 - Análise fatorial confirmatória do modelo de motivação.

Descrição dos Itens	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
	Conveniência	Institucionais	Intrínsecas	Sociais	Extrínsecas
Ter um trabalho relativamente fácil e que não requer grande esforço	0,84				
Ter um trabalho que não é stressante	0,84				
Trabalhar num local conveniente e de fácil acesso	0,82				
Ter condições de trabalho seguras, modernas e higiénicas	0,79				
Ter um trabalho simples e pouco complicado	0,76				
Ter acesso a muitos extras (exemplos: carro da organização, descontos...)	0,72				
Ter um horário flexível e adequado às minhas necessidades pessoais	0,57				
Ter facilidades para estudar	0,53				
Ter um trabalho que seja realizado de uma forma standardizada, estável e controlada		0,73			
Contribuir para o aumento do prestígio da instituição		0,71			
Transferir os meus conhecimentos e dar formação a outras pessoas		0,67			
Ter muitas responsabilidades		0,65			
Estar inserido(a) numa organização muito reconhecida e respeitada		0,65			
Fazer parte de uma instituição na qual se valoriza a camaradagem		0,64			
Realizar o meu trabalho em condições seguras		0,64			
Interagir com outras pessoas		0,52			
Ter um trabalho muito interessante		0,49			
Estar envolvido(a) em várias atividades de natureza diferente			0,76		
Usar os meus talentos pessoais, educação e formação			0,76		
Cooperar com outras pessoas			0,69		
Ter um trabalho com elevado estatuto na sociedade			0,68		
Desempenhar diversas funções ao longo da carreira			0,67		
Ter oportunidades de autodesenvolvimento			0,65		

Ter um trabalho cujos resultados são visíveis para pares e superiores	0,56				
Ter oportunidades para competir com outras pessoas	0,48				
Ter uma vida pessoal/ profissional equilibrada	0,43				
Ter boas condições físicas de trabalho	0,42				
Usar um uniforme de que me orgulho				0,72	
Interiorizar e pôr em prática valores como: missão, hierarquia, coesão, disciplina, segurança, obediência				0,62	
Ter um trabalho aliciante e que envolve muita capacidade de reflexão e de análise.				0,59	
Desenvolver diversas competências				0,58	
Ter papéis e responsabilidades claras e bem definidas				0,55	
Contribuir para uma boa causa				0,55	
Servir a minha pátria				0,48	
Ser claramente reconhecido(a) pelas minhas conquistas				0,48	
Ter oportunidades para aumentar o salário base.					0,65
Ter uma remuneração acima da média praticada no mundo civil.					0,54
Ter boas perspectivas de progressão na carreira					0,51
Ter outros benefícios para além da remuneração (exemplos: complementos de reforma, dias extra de férias..)					0,50
Valores próprios:	22,47	4,47	1,77	1,34	1,24
Variância explicada acumulada:			65,24		
Alpha de Cronbach:	0,93	0,94	0,93	0,91	0,84

Apêndice J – Caracterização dos fatores da motivação dos Oficiais Subalternos

Nesta subsecção apresentam-se os Gráficos, resultantes a partir do tratamento estatístico das respostas dos Oficiais Subalternos e dos seus subordinados, quanto aos comportamentos que caracterizam os Oficiais Subalternos por dimensões da motivação.

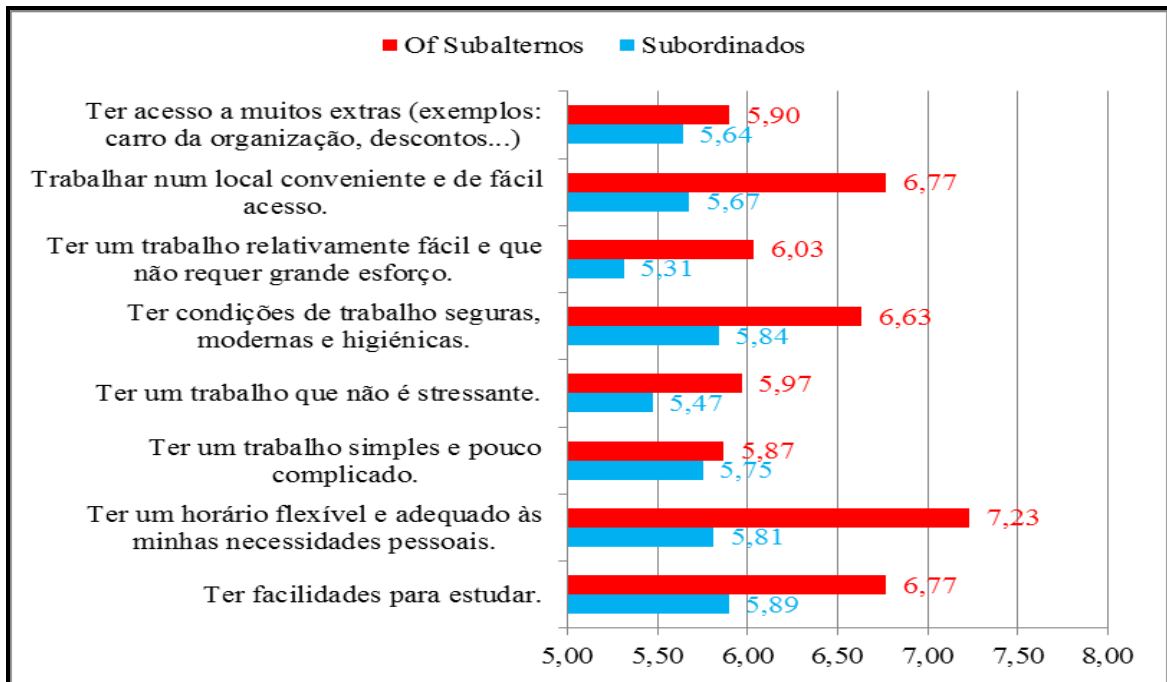


Figura A. 15 - Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na "motivação por conveniência".

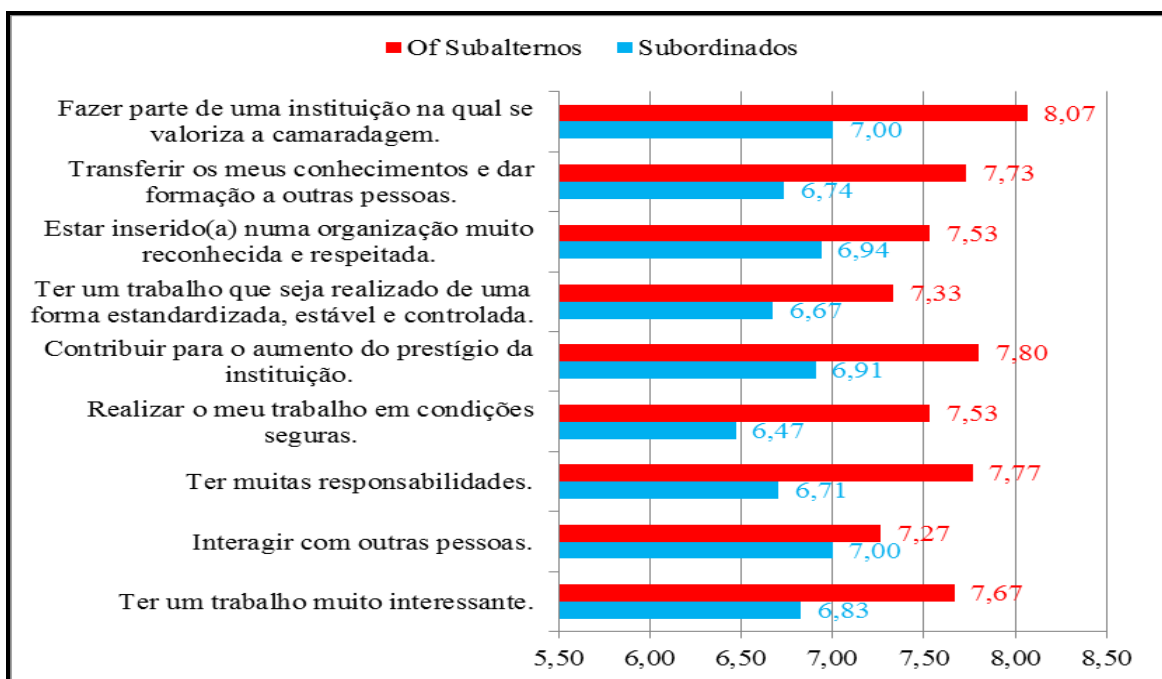


Figura A. 16 - Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na "motivação institucional".

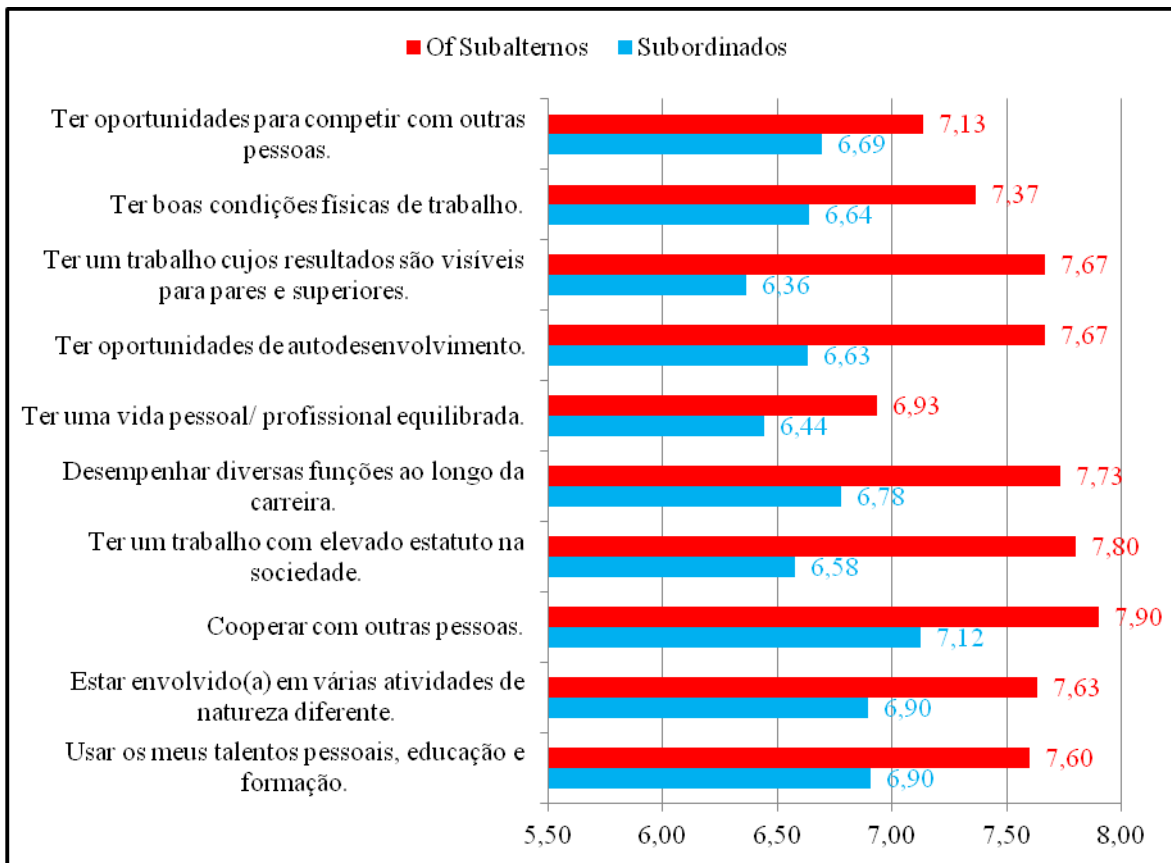


Figura A. 17 - Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na "motivação intrínseca".

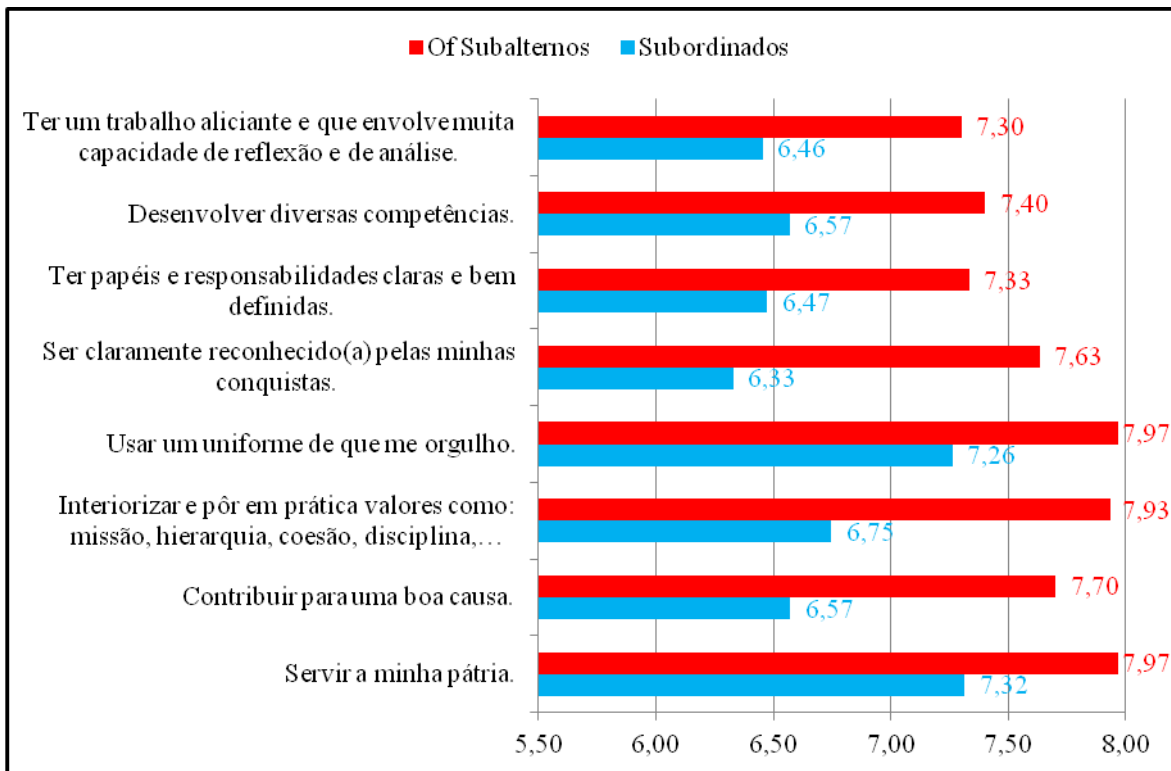


Figura A. 18 - Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na "motivação social".

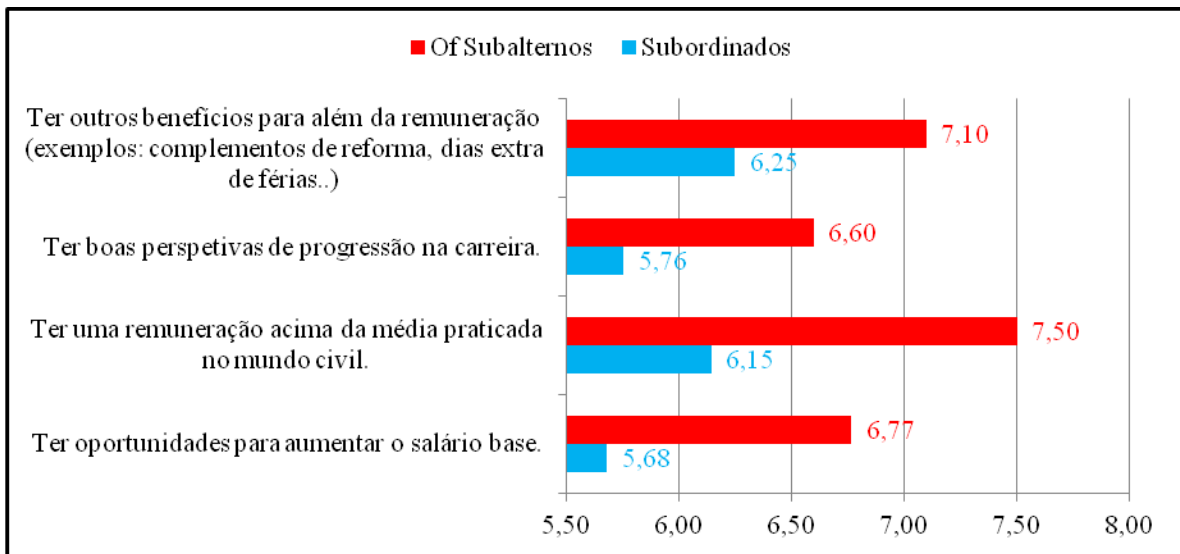


Figura A. 19 - Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na "motivação extrínsecas".

Apêndice K – Dimensões da motivação por Unidades

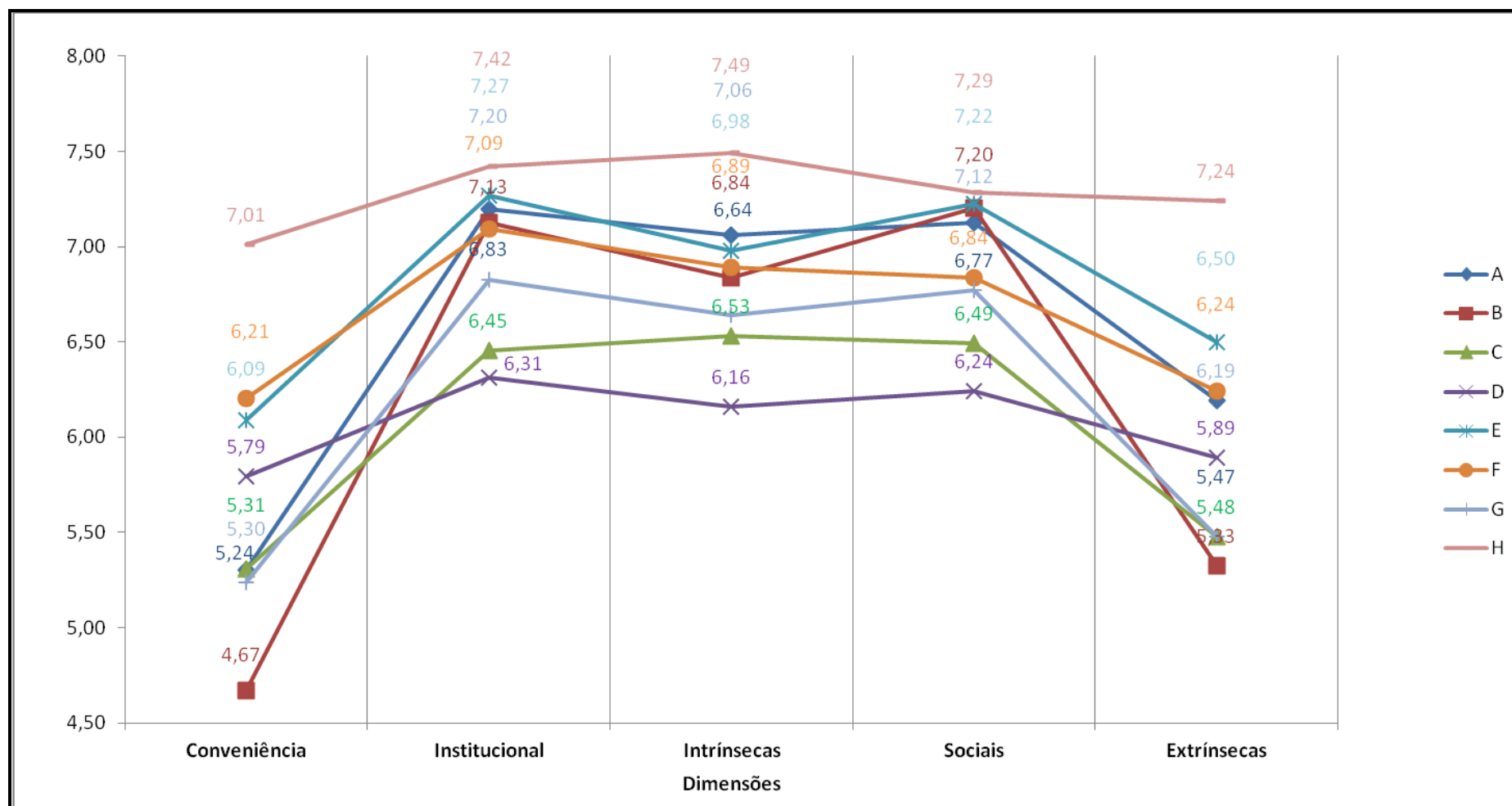


Figura A. 20 - Diferenças entre as dimensões da motivação por Unidades.

Apêndice L – Fatores critério por Unidades

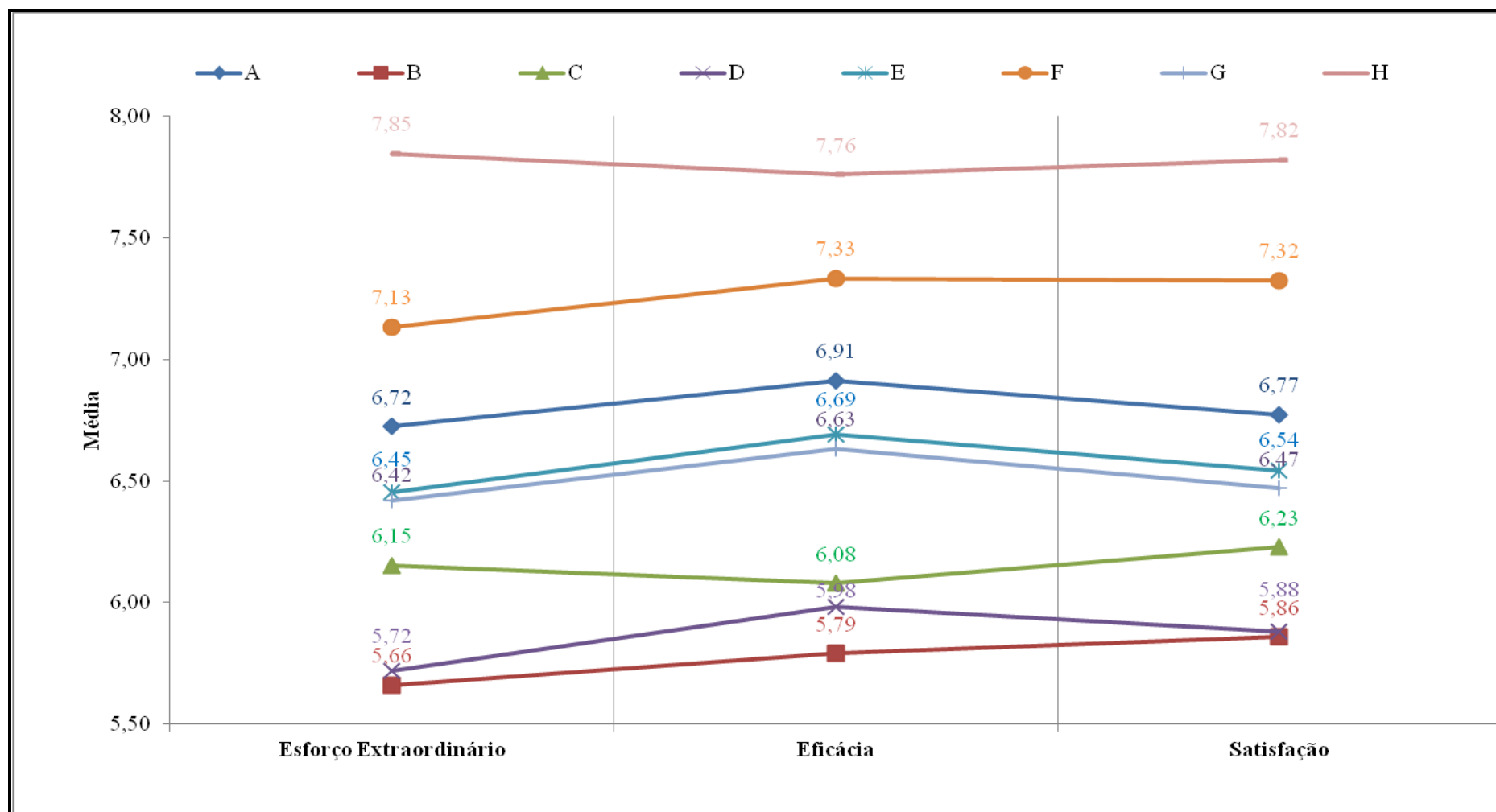


Figura A. 21 - Diferenças entre as dimensões dos fatores critério quanto às Unidades.

Anexos

Anexo A - Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças (ECOSF)

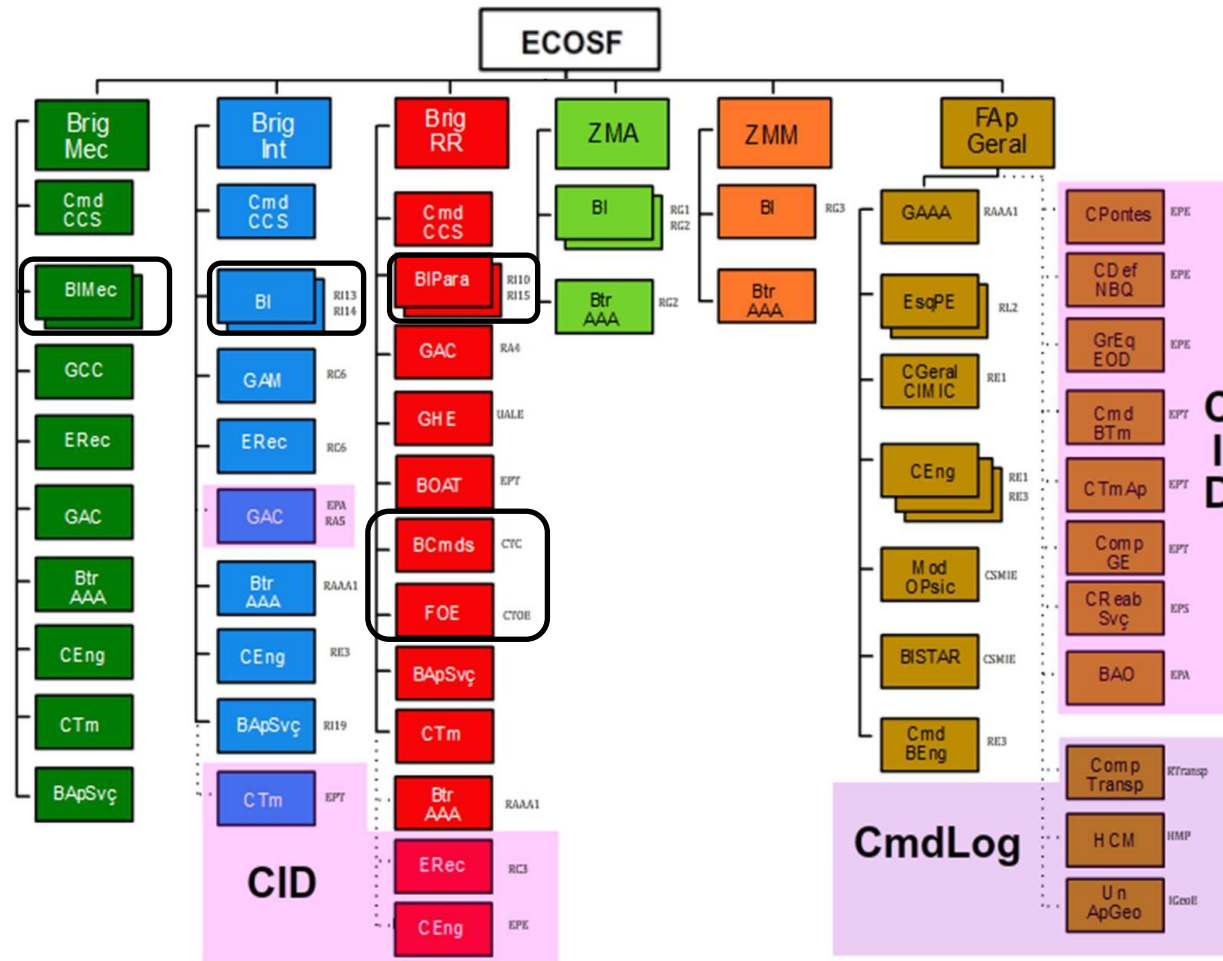


Figura A. 22 - Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças.

Fonte: Adaptado de <http://www.exercito.pt/meios/Paginas/MeiosOperacionais.aspx>.

Anexo B - Teorias de liderança

Quadro A. 5 - Teorias de liderança.

Teoria do Grande Homem	Considera os líderes como pessoas de exceção, nascidas com qualidades inatas, destinadas a liderar. O uso do termo “homem” foi intencional, uma vez que até aos finais do século vinte a liderança era pensada como um conceito primariamente masculino, militar e ocidental. Esta teoria conduziu à escola de pensamento seguinte, a dos Traços de personalidade.
Teoria dos Traços de Personalidade	A evolução das características ou qualidades associadas à liderança tem sido significativa. Baseiam-se praticamente em todos os adjetivos do dicionário que descrevam algum atributo humano que seja positivo ou virtuoso, desde a ambição até ao entusiasmo pela vida
Teorias Comportamentais	Concentram-se mais no que os líderes realmente fazem do que nas suas qualidades. Os diferentes padrões de comportamento são observados e categorizados como “estilos de liderança”.
Teoria Situacional	Esta abordagem vê a liderança como específica para cada situação em que é exercida. Ou seja, enquanto algumas situações podem exigir um estilo autocrático, outras podem precisar de uma abordagem mais participativa. Propõe também que poderão existir diferenças nos estilos de liderança necessários para diferentes níveis na mesma organização.
Teoria da Contingência	Esta teoria é um melhoramento do ponto de vista situacional e foca-se na identificação das variáveis situacionais que melhor preveem qual o estilo de liderança mais adequado ou eficaz em circunstâncias particulares.
Teoria Transaccional	Esta abordagem salienta a importância da relação entre líder e seguidores, concentrando-se nos benefícios mútuos provenientes de uma forma de “contrato” através do qual o líder entrega coisas como reconhecimento ou recompensas em troca do comprometimento ou lealdade dos seguidores.
Teoria Transformacional	Este conceito é a mudança. O papel da liderança é visualizar e implementar a transformação do desempenho organizacional.

Fonte: Adaptado de Boldem, Gosling, Marturano, Dennison (2003, p.6).

Anexo C - Diferenças entre liderança transacional e transformacional

Quadro A. 6 - Diferenças entre liderança transacional e transformacional.

Liderança Transacional	Liderança Transformacional
Baseia-se na necessidade do homem fazer o seu trabalho e ganhar a vida;	Baseia-se na necessidade da busca pelo significado do homem;
Preocupa-se com poder e posição, políticas e regalias;	Preocupa-se com os fins e valores, moral e ética;
É presa a assuntos quotidianos;	Transcende os assuntos quotidianos;
É a curto-prazo e orientada a dados concretos;	É orientada para metas a longo prazo, sem comprometer valores humanos e princípios;
Foca-se em aspetos táticos;	Foca-se mais na missão e estratégia;
Assenta em relações humanas para agilizar as interações humanas;	Liberta o potencial humano – identificando e desenvolvendo novos talentos;
Segue e cumpre as expectativas de cada função, esforçando-se para trabalhar de forma eficaz dentro do sistema vigente;	Cria e recria os postos de trabalho para os tornar significativos e desafiantes;
Apoia as estruturas e sistemas, maximizam a eficiência e garantem lucros a curto-prazo, reforçando os valores e objetivos fundamentais;	Alinha as estruturas e sistemas internos para reforçar os valores e objetivos fundamentais;

Fonte: Adaptado de Covey (1992, p.286).

Anexo D - Fatores da liderança transformacional e transacional

A liderança transformacional compreende 5 fatores segundo Antonakis e House (2002, pp. 9- 10 cit *in* Avolio & Yammarino, 2002):

1. Influência Idealizada (atributos), refere-se à percepção que os seguidores têm do poder, da confiança e dos ideais superiores do líder. É a componente emocional da liderança, onde há uma solicitação emocional à alteração dos interesses individuais pelos interesses do grupo;

2. Influência Idealizada (comportamentos), referem-se a comportamentos específicos do líder que refletem os seus valores, os riscos são compartilhados com os subordinados e a conduta é consistente com os princípios éticos e morais;

3. Motivação Inspiracional, refere-se aos líderes que instigam a olhar para o futuro de forma otimista. Levam os subordinados a alcançar objetivos ambiciosos vistos como inatingíveis, comunicando confiança. Agem de modo a motivar os que o rodeiam, provendo significado e desafio ao trabalho dos subordinados, estimulando o espírito individual e coletivo;

4. Estimulação Intelectual, refere-se aos que estimulam a inovação e a criatividade, questionando os dados e o *status quo*. Incluem os outros no processo de tomada de decisão.

5. Consideração Individualizada fornece apoio sócio- emocional aos seguidores ao mesmo tempo que os desenvolvem e compreendem. Este resultado é obtido através de atitudes de aconselhamento, mantendo um contacto frequente e ajudando os subordinados.

Por conseguinte, a Liderança Transacional compreende os seguintes fatores, a considerar:

6. Recompensa Contingente é baseada em trocas económicas e emocionais, através da recompensa e do elogio imediato após os resultados esperados serem alcançados. É uma transação construtiva e razoavelmente efetiva na motivação dos seguidores, mas em menor grau do que a transformacional;

7. Gestão pela Exceção Ativa, assenta numa transação negativa, porque o líder especifica o desempenho-padrão e pune o que não se ajusta ao previamente estabelecido. Implica uma monitorização dos desvios, dos erros e empreende ações corretivas logo que ocorram;

8. Gestão pela Exceção Passiva semelhante à anterior, mas com uma componente reativa. Os líderes esperam que os desvios aconteçam e só depois intervêm.

Anexo E – Comparação das teorias de conteúdo

Tabela A. 1 - Comparação das quatro teorias de conteúdo.

Necessidades	Maslow	Aldefer	McClelland	Herzberg
Alimento, repouso e abrigo	Necessidades fisiológicas	Necessidade de existência		Fatores higiénicos
Segurança e Proteção	Necessidade de segurança	Necessidade de existência		Fatores higiénicos
Relacionamento, aceitação, amizade, consideração	Necessidade sociais	Necessidade de relacionamento	Necessidade de Afiliação	Fatores higiénicos
Progresso, reconhecimento, e admiração pelos outros	Necessidade de estima	Necessidade de crescimento	Necessidade de poder	Fatores motivacionais
Realização e desenvolvimento pessoal	Necessidade de autorrealização	Necessidade de crescimento	Necessidade de Sucesso	Fatores motivacionais

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2006).

Anexo F – Pirâmide das necessidades de Maslow

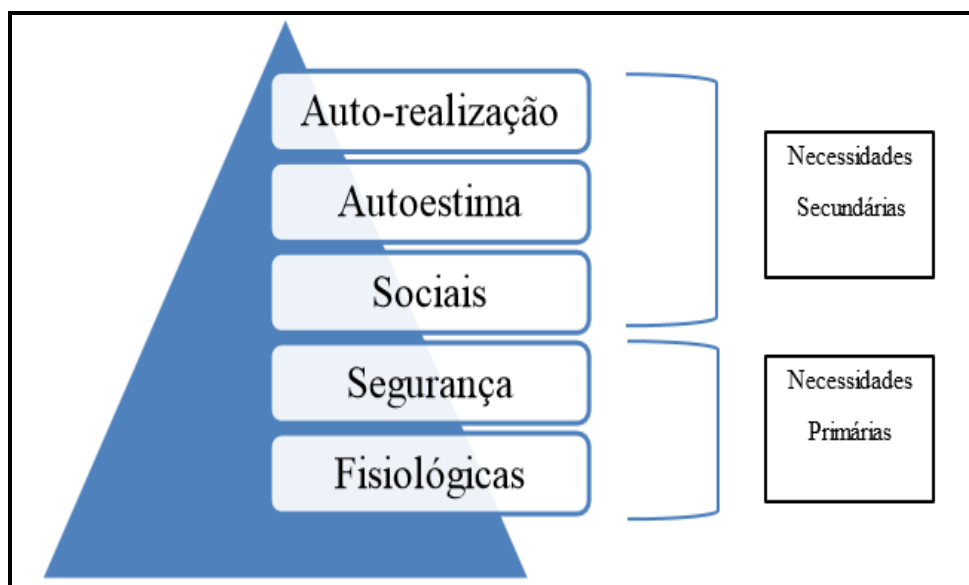


Figura A. 23 - Pirâmide das necessidades de Maslow.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

Necessidades Fisiológicas: necessidades humanas mais básicas, são necessidades que estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a salvaguarda da espécie. São necessidades instintivas e que já nascem com o indivíduo, como por exemplo a sede, fome, sono, desejo sexual, abrigo e repouso.

Necessidades de Segurança: surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão satisfeitas, ou seja, o sentimento de proteção contra perigos e privação, desejo de estabilidade.

Necessidades Sociais: nestas necessidades estão contidas a associação, participação, relacionamentos interpessoais, troca de amizade, afeto e amor.

Necessidades de Autoestima: são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia, ou seja, é a necessidade de ser reconhecido, ser apreciado e respeitado.

Necessidades de Autorrealização: são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia como por exemplo as necessidades de aceder ao seu verdadeiro eu, serem aquilo que podem ser.