



# **ACADEMIA MILITAR**

## **As Motivações Atuais da Arma de Infantaria - nos Baixos Escalões**

**Autor: Aspirante Oficial Aluno Gonçalo Luís Pita de Carvalho**

**Orientador: Major de Infantaria Paulo Jorge Caiadas da Quinta**

**Co-orientador: Tenente-coronel de Infantaria José Carlos Dias Rouco**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, agosto de 2012**



## **ACADEMIA MILITAR**

### **As Motivações Atuais da Arma de Infantaria - nos Baixos Escalões**

**Autor: Aspirante Oficial Aluno Gonçalo Luís Pita de Carvalho**

**Orientador: Major de Infantaria Paulo Jorge Caiadas da Quinta**

**Co-orientador: Tenente-coronel de Infantaria José Carlos Dias Rouco**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, agosto de 2012**

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho a todos os oficiais subalternos das tropas especiais, pela dedicação, esforço, coragem, força, e perseverança no dia-a-dia em cumprir a missão do Exército Português. Também à minha família e à Ju, por me acompanhar em todos os trajetos difíceis.

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, Major de Infantaria Paulo Quinta, pela dedicação, pela ajuda, disponibilidade, preocupação e grande profissionalismo que sempre demonstrou antes e durante a construção do trabalho de investigação.

Ao meu co-orientador Tenente-Coronel de Infantaria Dias Rouco, pelos conselhos e correções efetuadas, pela disponibilidade e colaboração prestada.

Ao Diretor de curso Tenente-Coronel de Infantaria Victor Cipriano pela sua preocupação, conselhos, avisos, no acompanhamento do trabalho e durante o 4ºano.

Ao Coronel de Infantaria Batalha da Silva nos avisos, advertências e colaboração, para que nada acontecesse de mal aos aspirantes de infantaria.

Ao Alferes de Infantaria de Operações Especiais Adriano Costa Afonso, pelos conselhos e recomendações práticas no início da construção do trabalho.

À mestre em Psicologia Paula Furtado, na grande e indispensável ajuda e especialização técnica com a realização de inquéritos, análise e discussão de resultados e de ensinar a trabalhar com o programa SPSS.

À amiga e mestre em Psicologia Ana Paula Silva Sampaio, pelo apoio e ajuda fundamental na compreensão da área da motivação, questões de índole científica e na construção do inquérito.

A todos os Oficiais Subalternos de Infantaria das Tropas Especiais, pelo tempo perdido na realização dos inquéritos, nas críticas e correções construtivas e na partilha dos seus conhecimentos, sem os quais não seria possível a realização do estudo.

À minha família, pelo apoio e preocupação.

E por último, e em especial, o profundo e eterno agradecimento à Juliana Fernandes pela ajuda imprescindível na correção e construção do trabalho, apoio, motivação, e dedicação para que pudesse alcançar os meus objetivos.

**A Todos eles, Obrigado**

## **Resumo**

A atual conjuntura económica, acarreta por inerência dificuldades acrescidas à instituição militar e em particular ao Exército. Neste contexto, a temática da motivação impõe-se de forma acrescida, assumindo um carácter diário, pelo que “ter a moral elevada” não se refere apenas a um processo motivacional essencial aquando em situações de conflito, mas é igualmente importante para o adequado funcionamento da organização militar.

Esta investigação tem como objetivo avaliar a relação entre as motivações dos Oficiais Subalternos de Infantaria para o ingresso e posterior permanência nas Forças Especiais (especificamente Paraquedistas, Operações Especiais e Comandos).

Neste estudo exploratório utilizou-se o método quantitativo, com base na técnica de inquérito por questionário, utilizando uma amostra constituída por 37 Oficiais subalternos de Infantaria pertencentes a Forças Especiais do Exército Português, divididos por 5 unidades: RI 10, RI 15, ETP, CTC e CTOE.

Foi possível identificar que os Oficiais Subalternos de Infantaria que integram as Forças Especiais valorizam principalmente as motivações mais intrinsecamente ligadas ao tipo de trabalho exercido como fatores de ingresso e de permanência na força. Os fatores que exercem um papel mais preponderante na motivação tendem a ser: a tipologia de operações, a realização a nível profissional, a identificação com os valores, o estatuto social, a formação e treino, o espírito de camaradagem. Por outro lado, os fatores motivacionais mais externos, como as condições de trabalho e o status associado ao seu exercício, assumem-se como fatores motivacionais com pouca relevância.

**Palavras-chave:** Motivação, Tropas Especiais, Instituição Militar

## **Abstract**

The current economical conjuncture carries inevitable difficulties for the military institution, particularly for the Army. The level of motivation is through the organizational support of the Portuguese Army on a daily basis and therefore "have a high moral" not only refers to a motivational process essential when in conflict situations, but equally important for the proper functioning of the military organization.

In this context, the motivational theme arises in an important way, especially about the current motivations of infantrymen with low echelon. This investigation has the objective to evaluate the relationship between the motivations of Infantry's Petty Officer Berkley for ingressing and staying in the Special Troops (especially Paratroopers, Special Operations and Commandos).

The field work, used quantitative methods, based on a survey provided to 37 Infantry's Petty Officers integrated in Special Forces, divided in 5 units: RI 10, RI 15, ETP, CTC e CTOE.

It was possible to identify the main motivational aspects that lead the military infantry belonging to the special troops, such as the distribution of the main motivating factors for entry and residence in the Special Forces in two dimensions - the intrinsic character motivations, which relate to the work itself, overlying the main motivations of extrinsic character, which appear less prevalent in the decision of the Subaltern Officers Infantry Special Forces. The main factors referred are: the type of operations, professional realization, social status, physical and technical training, and the bonding between equals. External factors, such as work conditions and appreciation of their work are less significant.

**Keywords:** Motivation, Special Troops, military institution

## Índice Geral

<b>Dedicatória .....</b>	<b>i</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>ii</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>iii</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>iv</b>
<b>Índice Geral.....</b>	<b>v</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>iv</b>
<b>Índice de Quadros.....</b>	<b>v</b>
<b>Índice de Tabelas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de apêndices.....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos .....</b>	<b>viii</b>
<b>Capítulo 1 - Introdução.....</b>	<b>1</b>
1.1. Enquadramento.....	1
1.2. Justificação do Tema .....	2
1.3. Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas .....	3
1.4. Objeto e Objetivos de Investigação .....	4
1.5. Metodologia.....	5
1.6. Sínteses dos Capítulos .....	5
<b>Capítulo 2- Motivação .....</b>	<b>7</b>
2.1 Enquadramento Conceptual do Conceito de Motivação .....	7
2.2 Definição do Constructo .....	8
2.3 Evolução dos Estudos sobre a Motivação .....	10
2.4 Teorias e Modelos da Motivação .....	11
2.4.1 Teorias Motivacionais de Conteúdo .....	11
2.4.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	12
2.4.1.2 Teoria de Existência, Relacionamento e Crescimento de Alderfer .....	12
2.4.1.3 Teoria da Motivação para a Realização de David McClelland .....	13
2.4.1.4 Teoria Bi-fatorial de Herzberg .....	14

2.4.2 Teorias Motivacionais de Processo .....	15
2.4.2.1 Teoria da Equidade de Adams .....	16
2.4.2.2 Teoria do Reforço de Thorndike .....	17
2.4.2.3 Teorias de Motivação X/Y de Douglas McGregor.....	18
2.5 Síntese.....	19
<b>Capítulo 3 - Motivação em Contexto Militar .....</b>	<b>20</b>
3.1 Motivação e a Experiência Militar .....	20
3.2 O Contexto das Forças Especiais .....	22
3.2.1 Paraquedistas .....	24
3.2.2 Comandos .....	25
3.2.3 Operações Especiais .....	25
3.3. Síntese .....	26
<b>Capítulo 4 - Metodologia da Parte Prática.....</b>	<b>28</b>
4.1 Estratégia Metodológica.....	28
4.2 Hipóteses Práticas.....	29
4.3 Modelo de análise.....	29
4.4 Objeto de estudo .....	30
4.5 Caracterização da amostra.....	30
4.6 Construção das dimensões de análise.....	32
4.7 Instrumento de Recolha de Dados .....	32
4.8 Procedimentos .....	34
<b>Capítulo 5 - Apresentação, Análise e Discussão de Resultados .....</b>	<b>35</b>
5.1 Introdução.....	35
5.2 Análise e Discussão dos Dados .....	35
5.2.1 Motivações de Ingresso dos Oficiais Subalternos de Infantaria nas Forças Especiais .....	35
5.2.2 Motivações de Permanência dos Oficiais Subalternos de Infantaria nas Forças Especiais .....	38
5.2.3 Relação entre as Motivações de Ingresso e de Permanência.....	40
5.2.4 Relação entre as os Fatores Motivacionais e o Tempo de Permanência	

nas Forças Especiais.....	41
5.2.5 Relação entre o ambiente motivacional e as próprias motivações .....	43
<b>Capítulo 6 - Conclusões.....</b>	<b>45</b>
6.1 Introdução.....	45
6.2 Verificação das Hipóteses, das Perguntas Derivadas e da Pergunta de Partida .....	45
6.2.1 Hipóteses .....	45
6.2.2 Perguntas Derivadas .....	47
6.2.3 Pergunta de Partida.....	49
6.3 Conclusões.....	50
6.4 Limitações da Investigação .....	51
6.5 Investigações Futuras .....	52
<b>Bibliografia.....</b>	<b>54</b>
<b>Apêndice A – Operacionalização de Conceitos.....</b>	<b>1</b>
<b>Apêndice B – Inquérito .....</b>	<b>4</b>
<b>Apêndice C – Base de dados do Inquérito.....</b>	<b>11</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de análise .....	30
------------------------------------	----

## Índice de Quadros

Quadro 1 - Médias e desvios-padrão das motivações para ingressar nas Forças Especiais.....	36
Quadro 2 - Médias e Desvios-padrão das Motivações para Permanecer nas Forças Especiais.....	39
Quadro 3 - Médias e Desvios-padrão da Medida de Percepção da diminuição da motivação e da Medida de Percepção das expectativas terem sido defraudadas.....	42
Quadro 4 - Correlação entre Percepção da diminuição da motivação, Percepção das expectativas terem sido defraudadas, e motivação atual .....	43
Quadro 5 - Correlação entre Percepção da diminuição da motivação, Percepção das expectativas terem sido defraudadas, e motivação atual.....	43
Quadro 6 - Correlações entre os itens de avaliação da motivação dos camaradas, a percepção das expectativas defraudadas e a percepção da diminuição da motivação.....	44

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Confronto População – Amostra por Unidade de Força	
Especial.....	31

## **Lista de apêndices**

Apêndice A – Operacionalização de Conceitos .....	1
Apêndice B – Inquérito.....	4
Apêndice C – Base de dados do Inquérito.....	11

## **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

<b>AM</b>	<b>Academia Militar</b>
<b>BOAT</b>	<b>Batalhão Operacional Aerotransportado</b>
<b>BrigInt</b>	<b>Brigada de intervenção</b>
<b>BrigRR</b>	<b>Brigada de Reação Rápida</b>
<b>Cmds</b>	<b>Comandos</b>
<b>CRO</b>	<b>Operações de Resposta a Crises</b>
<b>CSAR</b>	<b>Operações de Combate para Busca e Salvamento</b>
<b>CTC</b>	<b>Centro de Tropas Comandos</b>
<b>CTOE</b>	<b>Centro de Tropas de Operações Especiais</b>
<b>DL</b>	<b>Decreto-lei</b>
<b>ETP</b>	<b>Escola de Tropas Para-quedistas</b>
<b>FOPE</b>	<b>Força Operacional Permanente do Exército</b>
<b>EME</b>	<b>Estado-Maior do Exército</b>
<b>EP</b>	<b>Exército Português</b>
<b>ETP</b>	<b>Escola de Tropas Paraquedistas</b>
<b>FND</b>	<b>Força Nacional Destacada</b>
<b>FOE</b>	<b>Força de Operações Especiais</b>
<b>FOEsp</b>	<b>Forças de Operações Especiais do Exército Português</b>
<b>H</b>	<b>Hipótese</b>
<b>NATO</b>	<b>North Atlantic Treaty Organization</b>
<b>OE</b>	<b>Operações Especiais</b>
<b>OTAN</b>	<b>Organização do Tratado do Atlântico Norte</b>
<b>QP</b>	<b>Quadro Permanente</b>
<b>RC</b>	<b>Regime de Contrato</b>
<b>RI</b>	<b>Regimento de Infantaria</b>
<b>RV</b>	<b>Regime de Voluntariado</b>
<b>TIA</b>	<b>Trabalho de Investigação Aplicada</b>
<b>TO</b>	<b>Teatros de Operações</b>

# Capítulo 1

## Introdução

O presente trabalho, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Ciências Militares para a Arma de Infantaria do Exército, tem como objetivo avaliar a relação entre as motivações dos Oficiais Subalternos de Infantaria para o ingresso e posterior permanência nas Forças Especiais (especificamente Para-quedistas, Operações Especiais e Comandos), através de um estudo científico.

### 1.1. Enquadramento

Ao longo das últimas décadas, o comportamento organizacional tem sido frequentemente objeto de estudo, pelo que se encontram várias correntes teóricas que se debruçam sobre a temática, cujas definições não são divergentes, mas complementares. No entanto, a importância dos processos motivacionais é reconhecida por todos, no sentido em que se constitui como um conceito fulcral para a perceção da conduta humana.

Assim, uma definição apontada por Sarmento (2002) refere que *“a motivação é o conjunto de fatores psicológicos conscientes ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, que determinam um certo tipo de conduta no indivíduo”*. Esta é uma definição ampla, que se pode complementar com a ideia de Bergamini (1997), que salienta o aspeto intrínseco da motivação, explicando que a motivação não advém dos outros, mas se apresenta antes como um processo interno de cada indivíduo. O mesmo autor ainda releva o carácter único e natural dos processos motivacionais, decorrente da relevância que os indivíduos atribuem a cada atividade, bem como da procura individual de autoestima e autoidentidade.

Também a nível organizacional esta temática tem vindo a ser estudada, principalmente desde a industrialização, uma vez que neste âmbito se entende que a gestão dos recursos humanos é uma das principais fontes de sustentabilidade organizacional.

Desta forma, recrutar e manter os recursos humanos motivados surge como necessidade primeira para assegurar a produtividade organizacional (AAVV, 2010).

No contexto das Forças Especiais<sup>1</sup> importa não só entender as motivações de ingresso dos interessados, mas é igualmente importante compreender o que motiva aqueles que já se encontram inseridos neste tipo de unidades. Segundo Pinder, 1998 (cit in, Cunha, Rego, Cunha &, Cardoso, 2006, p.102) a motivação constitui-se como “*conjunto de forças energéticas que (...) dão origem ao comportamento (...), determinando a sua forma, direção, intensidade e duração*”.

Face ao exposto, podemos afirmar que a motivação se constitui como o principal objetivo do presente trabalho de investigação, no sentido de compreender quais as forças que levam os indivíduos a ingressarem e a manterem-se nas Forças Especiais.

## **1.2. Justificação do Tema**

Segundo Fortin (2003), quando se parte para a realização de um trabalho de investigação, é fulcral que se combinem interesses de domínio pessoal relativos ao investigador, com interesses referentes ao corpo de conhecimentos da disciplina.

Quando o projeto de investigação para a presente investigação foi desenhado, o principal objetivo do estudo delineado referia-se a “ Identificar as motivações que levam os militares da Arma de Infantaria a querer pertencer às Forças de Paraquedistas, Comandos e Atiradores de Infantaria Mecanizada e Motorizada.”

Para lhe dar resposta, a população alvo seria constituída pelos militares – nomeadamente Sargentos do Quadro Permanente (QP) e Sargentos e Praças dos Regimes de Contrato e Voluntariado (RC/RV) - da Arma de Infantaria, e ao nível do escalão Pelotão em várias Unidades (Carregueira, Tomar, Santa Margarida e Viseu).

A população alvo seria selecionada tendo em conta as unidades de Infantaria, Homens e Mulheres, dos quadros permanentes e de RC/RV. A escolha desta população centrava-se no facto de ambas representarem forças de escolha vocacional dos militares

---

<sup>1</sup> Tropas Especiais refere-se a tropas cujo processo de recrutamento e seleção é específico, sujeitas a uma formação também criteriosa, geralmente combinada com um nível de exigência física e psicológica elevado, além do treino também muito singular e rigoroso, permitindo a sua elevada prontidão e atuação em condições de elevada complexidade e risco, que transcendem as missões atribuídas às outras forças (GEN CEME, 2007).

(Paraquedistas e Comandos), em contraste com uma força que não depende diretamente da escolha vocacional dos militares (Atiradores de Infantaria Mecanizada e Motorizada). No entanto, quando se procedeu à melhor delimitação da problemática, analisando a revisão da literatura, e percebendo que são escassos os estudos de investigação na temática motivacional em Portugal, pareceu-nos de maior interesse realizar uma investigação exploratória do tema, que servisse de alavanca para futuras investigações.

Posto isto, deverá ser delimitado o campo de interesse de forma precisa, através de uma questão de investigação que poderá ser estudada. Embora a escolha de determinada temática por inerência esteja intrinsecamente ligada a aspetos de interesse pessoal, por outro lado reconhece-se a crescente importância que estes aspetos assumem no atual modelo ocupacional adotado pelas Forças Armadas, uma vez que a orientação para o profissionalismo obriga a um estudo detalhado sobre os recursos humanos. Importa, por isso, desenvolver uma base de conhecimento científico que permita aos técnicos dos recursos humanos integrar os fatores motivacionais que estão na origem vocacional dos indivíduos que escolhem ingressar num grupo ou organização, e especificamente nas Forças Especiais em estudo.

### **1.3. Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas**

Face à pertinência da temática, formulamos a pergunta de partida com critério de clareza e exequibilidade, no sentido de se constituir como fio condutor do trabalho:

Quais as motivações dos Oficiais Subalternos de Infantaria para o ingresso e permanência nas Forças Especiais?

Desta questão geral que orienta todo o projeto de investigação, emanam outras questões mais específicas, designadas por Questões derivadas:

Pergunta derivada 1: Quais as motivações dos Oficiais Subalternos de Infantaria que integram as Forças Especiais?

Pergunta derivada 2: Quais as motivações dos Oficiais Subalternos de Infantaria para ingressarem nas Forças Especiais?

Pergunta derivada 3: Quais as motivações dos Oficiais Subalternos de Infantaria para permanecerem nas Forças Especiais?

Pergunta derivada 4: Quais os fatores motivacionais que alteram após o ingresso dos Oficiais Subalternos de Infantaria nas Forças Especiais?

Cada uma dessas questões tem um objetivo associado, que deve refletir claramente o propósito e a direção que norteiam a investigação.

Justifica-se, neste sentido, falar de uma dupla valorização do trabalho de investigação, uma vez que, para além de se assumir como um momento formativo para o quem o realiza, reveste-se ainda de um contributo institucional, já que a sua pertinência científica e institucional acarreta um novo conhecimento para o Exército Português, dado que os estudos nesta área são escassos. Esclarecida a pertinência, estabeleceram-se os objetivos para o estudo, no sentido de o guiar.

#### **1.4. Objeto e Objetivos de Investigação**

Segundo o poeta italiano Giacomo Leopardi “*Quem não tem um objetivo quase nunca sente prazer nas suas ações*” Revelamos concordar com esta afirmação, uma vez que entendemos que a formulação de objetivos se constitui como etapa prévia e fundamental para a realização de qualquer estudo de investigação, uma vez que orienta todo o processo.

Segundo Fortin (2003), os objetivos de um estudo são enunciados declarativos que precisam a orientação da investigação, indicando o que o investigador tem intenção de fazer no percurso da mesma. Neste sentido, de forma a explicitar o que pretendo estudar e a obter dados que respondam efetivamente à pergunta de partida, delinee os seguintes objetivos de investigação:

##### **Objetivo Geral**

Compreender a relação entre as motivações dos Oficiais Subalternos de Infantaria para o ingresso e permanência nas Forças Especiais (especificamente Para-quedistas, Comandos e Operações Especiais).

### **Objetivos Específicos**

- 1 Caracterizar as motivações dos Oficiais Subalternos de Infantaria nas Forças Especiais.
- 2 Encontrar as motivações de ingresso dos Oficiais Subalternos de Infantaria nas Forças Especiais.
- 3 Entender as motivações de permanência dos Oficiais Subalternos de Infantaria nas Forças Especiais.
- 4 Relacionar as motivações de ingresso com as motivações de permanência nas Forças Especiais, dos Oficiais Subalternos de Infantaria.
- 5 Perceber o impacto que a permanência dos Oficiais Subalternos de Infantaria nas Forças Especiais tem sobre a sua motivação
- 6 Conhecer a percepção que os Oficiais Subalternos de Infantaria nas Forças Especiais têm sobre a sua própria realidade motivacional.

### **1.5. Metodologia**

No sentido de dar resposta aos objetivos descritos anteriormente, e testar a validade das hipóteses levantadas, implementamos uma investigação experimental, verificando a existência de dados relevantes que emanem da revisão de literatura, bem como da testagem empírica. Conhecendo as dimensões teóricas da investigação, foi construído o inquérito por questionário como ferramenta de recolha de dados, com o intuito de obter dados quantitativos e qualitativos, cuja análise e discussão possa gerar um conhecimento mais aprofundado da temática em estudo.

### **1.6. Sínteses dos Capítulos**

Este Trabalho de Investigação está organizado em 6 capítulos, sendo que o primeiro contempla a introdução, seguido pela revisão da literatura, com a contextualização teórica da motivação no segundo capítulo, e a abordagem teórica da motivação em contexto militar no terceiro capítulo. O capítulo 4 explana o percurso metodológico realizado,

antecedendo a apresentação e a discussão dos resultados, contemplados no capítulo 5. Por último, no capítulo 6 são apresentadas e refletidas as principais conclusões obtidas.

Na Revisão da Literatura, realizou-se o enquadramento conceptual da motivação, definindo o seu constructo, e procedendo à análise da evolução dos estudos motivacionais, terminando com a análise de suporte das teorias e modelos da motivação.

Na metodologia de Investigação, apresenta-se a lógica presente nas etapas do percurso metodológico trilhado, através da apresentação da estratégia metodológica, operacionalização dos conceitos na construção das dimensões de análise, revelando ainda, o modelo de análise, bem como, o objeto de estudo definido, terminando com a apresentação dos procedimentos adotados.

No capítulo seguinte são apresentados e discutidos os resultados obtidos, à luz das hipóteses enunciadas e do conhecimento adquirido.

Por último, são indicadas as principais conclusões deste trabalho de investigação, no sentido de indicar sugestões para estudos futuros, que se prendem não só com as limitações detetadas, mas igualmente com necessidades de maior esclarecimento encontradas durante o percurso.

Tendo em conta que o estudo não seria possível sem o contributo de outras investigações, obras e documentos realizados por outros autores, apresenta-se por último as referências bibliográficas, assim como os apêndices.

## Capítulo 2

### Motivação

O principal foco de atenção deste trabalho centra-se na temática da motivação e fatores motivacionais, que se constituem como variáveis com implicações na manifestação dos comportamentos humanos. Deste modo, uma revisão da literatura sobre a temática permite-nos analisar e refletir sobre as principais correntes teóricas defendidas, de modo a consolidar o conhecimento necessário ao seu estudo.

#### 2.1. Enquadramento Concetual do Conceito de Motivação

O termo motivação é utilizado na linguagem do senso-comum, sendo a sua apropriação imediata e natural no quotidiano de qualquer contexto social. A utilização vulgarizada do conceito deve-se, em parte, ao reconhecimento social da implicação da motivação na dinâmica vital do indivíduo (Fontaine, 2005).

Neste contexto, a motivação é frequentemente associada a dois significados, ou seja dois aspetos, de um mesmo fenómeno. A motivação enquanto força interna que nos leva a agir, associada ao *locus* de controlo interno<sup>2</sup>, sendo que o segundo aspeto aborda a motivação relacionada com circunstâncias específicas e a sua relação com o sujeito, ou seja associada a um locus de controlo externo (Todorov & Moreira, 2005; Weiner, 1992).

#### 2.2. Definição do Constructo

Se de uma forma geral parece haver concordância e entendimento face ao termo motivação, o mesmo não se verifica no seio da comunidade científica. Esta diversidade é verificada pelo volume da investigação em torno deste tema, sendo que mesmo no que se

---

<sup>2</sup> *Locus de controlo* - é um constructo nascido no seio da Teoria da Aprendizagem Social. Define-se como uma característica psicológica que tipifica o grau em que o indivíduo percebe que o que lhe acontece é consequência das suas ações e, por isso, pode ser controlado por ele (locus de controlo interno) ou, como não tendo relação com o seu comportamento e, por isso, está fora do seu controlo (locus de controlo externo).

refere a um mesmo autor, podemos encontrar definições contraditórias (Appley et al., 1991; Drillings & O`Neil, 1994; Todorov & Moreira, 2005).

Deste modo recorreremos a uma seleção de alguns contributos, que segundo os critérios desenhados pelos objetivos deste trabalho nos parecem mais coerentes e contíguos ao constructo que pretendemos abordar.

Para Lewis (1963, p. 160) é “*o energizador do comportamento*”, salientando a questão central da motivação, relevando a sua pertinência e importância como um fator principal (cit in Todorov & Moreira, 2005).

Esta primeira definição de Lewis alerta-nos para uma característica central da motivação, a de que esta precede o comportamento. Como refere Kimble (1963, p. 405) “*a propriedade básica dos motivos é a energização do comportamento*” ou seja a motivação enquanto força propulsora do comportamento. No entanto encontramos autores com posicionamentos mais radicais no que concerne à pertinência deste aspeto, como o exemplo de Young (1936, p. 102), quando este refere que “*todo o comportamento é motivado*” ou seja, que a motivação é condição de realização para toda e qualquer ação (cit in Bairrão Ruivo, 1964)

Este atributo é ainda reforçado por Sarmiento (2002), que define a motivação enquanto o conjunto de fatores psicológicos conscientes ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, que determinam um certo tipo de conduta no indivíduo. Esta definição geral vai de encontro à conceptualização de Bergamini (1997), que salienta o aspeto intrínseco da motivação, que considera que as únicas recompensas necessárias para ações derivadas da motivação intrínseca, são as próprias ações em si. O mesmo autor ainda releva o carácter único e natural dos processos motivacionais, decorrente da relevância que os indivíduos atribuem a cada atividade, bem como da procura individual de autoestima e autoidentidade.

Porém, a diversidade de autores leva-nos a encontrar os que privilegiam atributos diferentes do constructo. Como refere Atkinson (1964) “*Pode-se falar em uma teoria da motivação e significar uma concepção coerente dos determinantes contemporâneos da direção, do vigor e da persistência da ação*” (cit in Todorov & Moreira, 2005, p. 274).

A definição de Atkinson remete-nos para a outra propriedade da motivação enquanto procura da adequação do comportamento às exigências da realidade. Para Bairrão Ruivo (1964) a utilização de adjetivos como coerente não é inocente e permite o acesso ao

que este autor define enquanto capacidade que um organismo possui de interagir eficazmente com o meio que o cerca.

Consideramos ainda relevantes as conceptualizações que postulam que o conhecimento da motivação humana permite compreender melhor o comportamento humano, na perspectiva de a motivação se constituir como o impulso para agir de determinada forma, desencadeando um comportamento específico (Chiavenato, 1982).

Para Montana (1999) a motivação visa uma ação que parta ao encontro da satisfação das necessidades, numa tentativa de caminhar na busca incessante pela melhoria da qualidade de vida em relação a vários aspetos, nomeadamente o desempenho profissional, familiar, estabilidade financeira e outros que visem a hemóstase, ou seja um completo bem-estar físico, e mental. Deste modo, é natural que o indivíduo tenha oscilações dos níveis motivacionais ao longo do tempo, uma vez que as suas necessidades, estímulos e ambições variam com o decorrer da vida, influenciado por diversos fatores (Chiavenato, 2004).

Apesar de se complementarem e serem estudadas segundo modelos teóricos com perspectivas diferentes (como é abordado no capítulo seguinte), as definições de motivação tendem a assentar nos mesmos conceitos chave: incluindo maioritariamente um elemento de estímulo (que desencadeia a ação), um elemento de ação (o comportamento observável), um elemento de persistência (que dita a duração da ação), e o elemento de recompensa (o reforço positivo pelas ações desencadeadas) (Pina e Cunha et al., 2004).

De uma forma geral, poderemos então afirmar que a motivação é entendida como uma “*grandeza vectorial*”, de origem intrínseca e/ou extrínseca, que intervêm no comportamento humano, pautando a sua intencionalidade (direção, finalidade), intensidade (pulsão ou impulso) e duração (Custódio, 1998, p. 115).

### **2.3. Evolução dos Estudos Sobre a Motivação**

Após uma breve aproximação ao estudo do conceito de motivação salientam-se algumas mudanças ocorridas no decorrer das investigações que permitem identificar determinadas tendências na evolução das teorias explicativas da motivação.

Inicialmente poderemos facilmente identificar uma premissa universalista, ou seja, era característico das teorias iniciais da motivação a ambição de explicar toda a dinâmica

motivacional e todos os aspetos envolvidos. Com o passar dos anos reconhecemos que a preocupação central não está na quantidade do que a explicação abrange, sendo que as teorias atuais se centram em aspetos menores, destringendo-os com mais rigor e validade, podemos mesmo afirmar que *“cada teoria está preocupada em resolver um problema particular e foi construída para responder a determinadas questões”* (Fontaine, 2005, p. 12).

Outra das tendências identificáveis no caminho percorrido pelos autores das teorias da investigação é um trajeto que se inicia na atribuição de um papel de destaque a forças biológicas, passando pela cognição terminando nos dias de hoje em que há um crescente reconhecimento da importância das emoções nos processos motivacionais (Bairrão Ruivo, 1964).

Associada a esta tendência encontra-se a crescente valorização da interação histórico-social, o objeto de estudo deixa de se centrar no indivíduo em si mas na interação que ocorre entre o sujeito e o seu meio (Bairrão Ruivo, 1964).

As tendências referidas são indiscutivelmente sinais que apontam a maior transformação ao nível do olhar sobre a motivação, um olhar sobre uma motivação dinâmica, em processo e mutação por oposição à visão homeostática e limitadora que circunscreve a definição do constructo a imposições situacionais, pessoais ou temporais. Apontam para uma *“motivação resultante tanto de factores bio-psíquicos como sociais”* (Bairrão Ruivo, 1964, p. 107).

#### **2.4. Teorias e Modelos da Motivação**

Como já foi referido, o conceito de motivação apresenta características que dificultam a sua operacionalização estando constantemente sujeito a revisões e acrescentos. Deste modo, após uma breve apresentação da conceptualização do constructo, apresentam-se, as orientações teóricas que nos permitem um olhar mais aprofundado sobre o conceito. Nesta subsecção, apresentam-se as abordagens que nos possibilitam uma operacionalização do conceito a partir de um desmembramento dos vários aspetos que o constituem.

### **2.4.1 Teorias Motivacionais de Conteúdo**

As teorias de conteúdo perspetivam a motivação com enfoque no maior entendimento dos motivos do comportamento humano. Assim sendo, estas teorias centram-se em encontrar os fatores que desencadeiam o estímulo motivacional, pretendendo relacioná-los com o comportamento adquirido, nos vários aspetos da vida da pessoa.

Priorizam as necessidades do indivíduo, considerando as variáveis individuais ou situacionais que se supõe sejam responsáveis pelo comportamento.

Estas teorias centram-se em torno da necessidade, a partir da observação do seu constituinte mais simples, tendo como consequência não só o conhecimento das necessidades mas também a sua hierarquização (Pérez-Ramos, 1990).

Para enquadrar o presente estudo, em seguida caracterizam-se as seguintes teorias de conteúdo de referência sobre a motivação:

- 1 - Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow;
- 2 - Teoria dos Dois Fatores de Herzberg;
- 3 - Teoria dos Motivos Socialmente Adquiridos de McClelland;
- 4 - Teoria de Existência, Relacionamento e Crescimento de Alderfer.

#### **2.4.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**

Abraham Maslow (1943), psicólogo e consultor norte-americano em Psicologia, estudioso no campo das motivações, fundamentou uma teoria pela qual as necessidades humanas estão organizadas em níveis, numa hierarquia de importância. Esta é graficamente representada por uma pirâmide, cuja base representa as necessidades mais básicas e fundamentais, sendo que o topo representa as mais sofisticadas. Na sua teoria, Maslow releva principalmente para a precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas, significando que apenas após as necessidades dos níveis inferiores estarem satisfeitas, o indivíduo se sente estimulado pelas necessidades imediatamente acima.

Deste modo, e como pode ser observado na Figura 1, do capítulo 4, o primeiro patamar da pirâmide das necessidades concentra as necessidades fisiológicas e de segurança, sendo que no segundo patamar se inserem as restantes necessidades - (sociais, estima e autorealização) (Chiavenato, 2004).

Em termos práticos, a teoria de Maslow sugere que os gestores devem preocupar-se com a identificação do nível de satisfação das necessidades dos seus colaboradores, para, poderem responder à questão: *como motivar os colaboradores?* O que indica, por exemplo, que se estiverem por satisfazer as necessidades básicas, o dinheiro que leva à sua satisfação poderá ser um fator motivador importante.

A aceitação incontornável da teoria de Maslow deve-se em grande parte a esta explicação inteligível de determinados fenómenos sociais, funcionando para muitos especialistas das áreas sociais e humanas como uma ferramenta, acessível na compreensão da dinâmica relacional (Custódio, 1998).

#### **2.4.1.2. Teoria de Existência, Relacionamento e Crescimento de Alderfer**

Tendo por base as investigações anteriores, com especial relevo para o já referido modelo de Maslow das necessidades, Clayton Alderfer vem propor uma nova hierarquia com o objetivo de superar algumas das limitações identificadas nos modelos que o precederam. Esta hierarquização modificada assenta em três níveis de necessidades, que devem se tidas em conta no âmbito da motivação: Necessidade de existência; Necessidade de relacionamento e Necessidade de crescimento (ERC) (Davis & Newstrom, 1992).

As necessidades de existência ou existenciais associam-se às necessidades básicas, consideradas por Maslow como fisiológicas e de segurança.

As necessidades de relação, referem-se às necessidades de amor baseadas nas 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 último nível caracterizam-se pelo desejo de crescimento interno das pessoas, traduzindo-se num ajuste positivo e crescente face às exigências externas. Neste grupo incluem-se as necessidades de estima e a de autorrealização.

Os grandes pontos de divergência da teoria ERC em relação à teoria de Maslow passam em primeiro lugar pelo facto de, na teoria ERC as necessidades não terem que se satisfazer por ordem correlativa, sendo que Clayton considera ainda que se o indivíduo não consegue satisfazer uma necessidade de ordem superior essa mesma dará lugar a uma

necessidade de ordem inferior (frustração-regressão). A intervenção de Alderfer é ainda marcada por uma priorização da relação da teoria e dos seus métodos com a realidade prática da vida das organizações *“The tension between practice and science is alive and well and threatening to influence social science as well as social action”*<sup>3</sup> (Alderfer, 1977, p. 220).

#### 2.4.1.3. Teoria da Motivação para a Realização de David McClelland

David McClelland é, juntamente com Atkinson, impulsionador da teoria da motivação para a realização. Conceito central a esta teoria é o de motivo que se define como uma disposição interna, estável e inconsciente tendo a sua origem numa *“necessidade que o organismo tem de sobreviver”* (Bairrão Ruivo, 1964, p. 106).

Esta teoria de carácter assumidamente hedonista salienta dois motivos internos na motivação para a realização, *“as intenções reais podem não corresponder ao que a pessoa pensa que são as suas intenções”* (McClelland, 1985, p. 4). Por um lado o motivo para alcançar o sucesso que se traduz na necessidade de realizar com mestria e excelência determinada atividade pelo simples prazer que o sucesso proporciona, por outro o motivo para evitar o fracasso caracterizado pela antecipação de sentimentos de vergonha, culpa e rejeição em situação de fracasso (Fontaine, 2005).

McClelland destaca deste modo três motivos (necessidades) que orientam a dinâmica do comportamento humano: realização /sucesso- competir como forma de autoavaliação; afiliação - relacionar-se cordial e afetuosamente; poder - exercer influência.

Esta teoria sustenta que os diferentes motivos diferem na expressão em cada indivíduo o que torna alguns mais indicados para determinadas funções ou cargos. Nunca sucede inexistência de qualquer um dos motivos, em especial o motivo da realização (motivação pelo êxito), que é apreendido nas primeiras fases da infância.

Esses motivos têm relação íntima com resolução de problemas. Assim sendo, quando o indivíduo alcança o sucesso, utilizando-se de determinado meio (motivo), tenderá a repeti-lo para a solução de outros problemas.

---

<sup>3</sup> “A tensão entre a prática e a ciência está viva e bem e ameaçando influenciar a ciência social, bem como a atuação social.” Tradução Livre

A teoria de McClelland corresponde aos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow e aproxima-se dos fatores motivacionais de Herzberg.

O trabalho de McClelland obteve, no entanto, maior expressão no estudo da motivação no contexto administrativo e económico, as suas premissas têm auxiliado largamente a definição de Clima Organizacional como sendo um fator que aumenta a eficácia da entidade, na proporção em que contribui para a adequação dos interesses individuais aos da organização (Fontaine, 2005).

#### **2.4.1.4. Teoria Bi-fatorial de Herzberg**

Durante os anos 50, inspirado pela teoria de Maslow, Frederick Herzberg, psicólogo, consultor e professor universitário, desenvolveu a Teoria da Motivação dos Factores: ecológicos e motivacionais.

O conceito de higiene assume, nesta teoria, uma conotação preventiva, ou seja, a não existência de fontes de insatisfação, 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. Neste sentido, estes fatores ecológicos compreendem as políticas da organização, o salário, os benefícios, as condições de trabalho a segurança no trabalho, não priorizam a satisfação dos indivíduos, mas evitam, em primeira instância, a sua insatisfação (Chiavenato, 2004).

O elemento comum aos diversos fatores ecológicos é o facto de todos estarem relacionados com o ambiente de trabalho. Por outro lado, a sua duração temporal revelava-se limitada, podendo uma mudança nas condições de trabalho (ex. melhoria das instalações ou a adesão a um seguro de saúde) ser valorizada imediatamente a seguir à sua implementação, mas os seus efeitos tendem a desvanecer-se rapidamente, sendo adotados como naturais pelos seus beneficiários. A ausência destes elementos traduz-se porém em atitudes negativas na medida em que faz com que as pessoas se sintam tratadas de forma injusta por não estarem a usufruir daquilo a que julgam ter direito.

Por outro lado, os fatores motivacionais revestem-se de um carácter intrínseco, desencadeados por necessidades secundárias que, quando asseguradas, geram sentimentos de satisfação e de autoconfiança. Este tipo de fatores são os principais responsáveis pelo aumento dos níveis motivacionais, assumindo um cariz mais duradouro, como sendo a

realização, o reconhecimento da realização, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso.

Podemos perceber, então, que segundo o autor, os fatores que influenciam a satisfação e os fatores responsáveis pela insatisfação não são os mesmos, não havendo entre eles uma relação direta de dependência. Conseqüentemente, Herzberg assume que o oposto de satisfação não é a insatisfação, mas antes a ausência de satisfação; do mesmo modo que o oposto da insatisfação não é a satisfação, mas sim a ausência de satisfação. (Chiavenato, 2004).

### **2.4.2. Teorias Motivacionais de Processo**

As teorias de processo têm como objetivo central explicar o processo pelo qual determinada conduta tem início, permanece e cessa, ou seja procuram verificar como o comportamento é ativado, dirigido, mantido e desmembrando a dinâmica de desenvolvimento da motivação.

Este segundo conjunto de teorias operam com variáveis de maior escala e procuram explicitar a participação de cada uma, a natureza da interação e a seqüência que caracteriza o processo motivacional.

#### **2.4.2.1. Teoria da Equidade de Adams**

O modelo da equidade desenvolvido por J. Stacy Adams tem como constructo principal o conceito de equidade, este pode ser definido como a adaptação da regra ou lei a uma situação concreta, no sentido de a tornar mais justa, salvaguardando os critérios fundamentais de igualdade e justiça (Hampton, 1990).

Deste modo, a teoria da equidade, desenvolvida em 1965, centra-se na percepção que o indivíduo tem sobre o equilíbrio entre o seu contributo na relação laboral (desempenho) e a retribuição que sente por parte da organização (recompensas), *“é a crença compartilhada especialmente em sociedades de pequena distância de poder de que a honestidade no tratamento, incluindo recompensas, é um direito a ser procurado”* (Hampton, 1990, p. 177). Por conseguinte, os contributos deste modelo referem-se a ações do trabalhador que

este percebe como cooperantes para o trabalho, seja formação, experiência, empenho, esforço, entre outros. Como recompensas são valorizadas, nomeadamente: o salário; o estatuto; oportunidades de formação e promoção; e segurança no trabalho.

Segundo a autora, a motivação será tanto maior, quanto maior será a sensação de justiça da compensação que recebem pela sua prestação. Esta percepção gera-se com base em comparações estabelecidas em relação ao desempenho e recompensa de outras pessoas ou de si mesmo em dois momentos distintos, bem como de colegas de trabalho dentro da própria organização, ou pessoas que exercem funções idênticas em outras instituições (Chiavenato, 2004). Ou seja, quando um indivíduo compara trabalhadores da mesma organização, aplica-se o termo de equidade interna; enquanto que a equidade externa se refere à comparação entre trabalhadores de outra organização. Consequentemente considera-se que se a relação entre contributos e recompensas é percebida como justa, existe um estado de equidade. Por outro lado, da percepção de que a relação é desigual e injusta derivam sentimentos de iniquidade, sendo esta considerada como iniquidade positiva quando é o próprio indivíduo que se está a comparar que fica favorecido, e de negativa quando, pelo contrário, fica desfavorecido na comparação (Pina e Cunha et al., 2004)

Assim se pode compreender facilmente que os primeiros - pessoas que vivem uma situação de iniquidade positiva - tendem a ser mais tolerantes com níveis de motivação tendencialmente elevados, em contraste com os sujeitos em situação de iniquidade negativa, cujo desempenho pode ser influenciado por um nível motivacional tendencialmente baixo (Chiavenato, 2004). A investigação em torno desta teoria aborda não só a existência da norma de equidade mas também a reação e gestão do indivíduo face à iniquidade percebida.

#### **2.4.2.2. Teoria do Reforço de Thorndike**

A lei do efeito de Thorndike, na qual se baseia a teoria deste autor, postula que quando um indivíduo tem um determinado comportamento que resulta em algo agradável, esse comportamento tende a repetir-se, do mesmo modo que uma resposta desagradável ao comportamento diminui a probabilidade de a pessoa repetir esse mesmo comportamento.

Assim sendo, a teoria do reforço salienta a importância do reforço ou feedback, uma vez que quando em resposta a um tipo de comportamento a pessoa recebe uma resposta imediata agradável – reforço positivo – este tende a repetir-se. Pelo contrário, se a pessoa receber um reforço negativo, ou seja um estímulo desagradável em resposta ao seu comportamento, a tendência ocorre no sentido da não repetição.

Conhecemos igualmente a lei do efeito Skinner, umas das abordagens mais importantes à teoria da motivação nos anos 60, que vulgarizou o conceito de condicionamento operante. Este assenta em nada mais do que aplicar a dita lei do efeito, ou seja, na premissa de que o comportamento é controlado pelos reforços que procedem o próprio comportamento. Desta forma, na base do controlo do comportamento, estaria a manipulação das suas consequências, tornando-se deste modo uma forma de aprendizagem por reforço (Drillings & O`Neil, 1994).

Além dos reforços supramencionados, podemos ainda enumerar dois outros que colaboram no processo de condicionamento operante, a saber: a extinção – na qual é eliminado um reforço positivo existente, no sentido de um comportamento indesejado deixar de se manifestar; e a punição – através da qual se providenciam consequências negativas em resposta a um comportamento indesejado, no sentido de este diminuir e tender a extinguir-se (Pina e Cunha et al., 2004).

Consequentemente, a utilização de reforços serve de ferramenta para encorajar o comportamento desejável ou desencorajar o comportamento indesejável, de modo a modificar comportamentos com base na motivação (Chiavenato, 2004). Como referem Drillings & O`Neil, esta aproximação behaviorista dominou o campo da psicologia ao longo de décadas (1994).

#### **2.4.2.3. Teorias de motivação X /Y de Douglas McGregor**

A obra “*The Human Side of Enterprise*” (1960) de Douglas McGregor’s foi um marco no pensamento e prática, levando quem o consultou a questionar o comportamento humano e o que se considerava certo até então. A sua obra veio revolucionar o papel dos gestores e alterar o foco do controlo e comando sobre os subordinados para a assistência e procura pela realização do seu potencial (Koperman, Prottas & Davis, 2008).

Na base da teoria Y encontramos as premissas respetivamente aos funcionários, de que estes: 1) não são inerentemente preguiçosos; 2) são capazes de ser autodiretivos e de se controlarem; 3) são capazes de providenciar ideias e sugestões importantes que irão afetar positivamente a prática da organização (Koperman, Prottas, & Davis, 2008).

Deste modo, McGregor defende que sob a orientação adequada, com objetivos definidos, recompensas e a oportunidade de participar na tomada de decisões os objetivos tanto pessoais como organizacionais podem ser simultaneamente alcançados.

Por outro lado a teoria X, que McGregor mais tarde apelidou como “hipótese da mediocridade das massas”, estão representadas as crenças convencionais e negativistas associadas aos trabalhadores, que estes são preguiçosos, incapazes de autodiretividade e autonomia no desempenho de tarefas laborais e por fim, que têm pouco para oferecer em termos de melhorias das condições organizacionais (Koperman, Prottas, & Davis, 2008).

A Teoria “Y” pressupõe que as necessidades de ordem superior dominam o indivíduo. Pressupunha também que seus preceitos eram mais válidos que os da Teoria “X”.

Através da Teoria Y o autor introduziu conceitos como a participação na tomada de decisões, responsabilidades e desafios como potenciadores da produtividade dos trabalhadores.

## **2.5. Síntese**

Em suma podemos concluir que não existindo consenso no seio da comunidade científica no que concerne ao constructo motivação, bem como em torno de teorias e modelos explicativos, uma organização prévia da informação é fundamental para orientar a leitura e apropriação do tema. Assim sendo reconhecemos que na variedade de autores que trabalham no sentido de aumentar o leque de conhecimento em torno deste tema existem duas correntes distintas: os que priorizam os motivos dos sujeitos (teorias de conteúdo) e os que priorizam a explicação de como se desenvolve o comportamento motivado (teorias de processo).

À evolução das teorias explicativas da motivação está também difundida e associada a tendência da procura do particular por oposição ao universalismo, tornando-se

unânime que compreenderemos mais sobre a motivação quanto mais nos focalizarmos sobre determinado aspeto.

Bergen e Dweck (1989) afirmam que o modelo ideal da motivação deverá permitir: *“(1) organizar os fenómenos complexos de modo a que estes possam ser prontamente identificados e percebidos; (2) explicar o comportamento, isto é, apresentar as razões e os motivos para a sua ocorrência; (3) prever o comportamento; (4) fornecer pistas e incentivos para a pesquisa.”* (cit in Faria, 2007).

Lindgreen e Byrne (1982), numa abordagem confrontativa da questão afirma que as teorias da motivação deixarão de contribuir para confusão no seio da comunidade de psicólogos quando puder descrever as condições nas quais *“(1) os estímulos evocam respostas; (2) um determinado estímulo evoca uma certa resposta em vez de quaisquer outras concebíveis; (3) certos estímulos têm um valor de recompensa e outros não; (4) certas respostas parecem surgir por si mesmas, sem nenhum desencadeador exterior aparente.”* (cit in Todorov & Moreira, 2005).

## **Capítulo 3**

### **Motivação em Contexto Militar**

Como foi referido anteriormente, a temática da motivação têm sido alvo de estudo, principalmente nas últimas décadas, com especial interesse organizacional, uma vez que é crescente a importância atribuída aos processos motivacionais como parte integrante do sucesso organizacional. Consequentemente, importa entender a pertinência do estudo da motivação em contexto militar, analisado neste capítulo.

#### **3.1 Motivação e a Experiência Militar**

Considerando que a motivação se concretiza na força impulsionadora do comportamento humano, esta terá grandes responsabilidades a nível do desempenho quer pessoal, quer profissional. Neste sentido, o crescente interesse das organizações pela motivação dos seus colaboradores, visa a adaptação das políticas institucionais no sentido de promover a rentabilização motivacional no trabalho (Almeida, 2002).

A nível organizacional, revela-se de interesse o estudo quer das características individuais de cada pessoa, nomeadamente aspetos como os valores, ambições e objetivos pessoais, bem como também importa às organizações conhecer essas mesmas pessoas, designadamente as suas competências, na perspetiva de se apresentarem como recursos. O ser humano é, no entanto, um sistema complexo e, por isso, difícil de estudar.

Em relação à profissão militar pode apresentar-se como gratificante por si só. Ou seja, quando entendida com clareza a sua missão e objetivos – as suas características fundamentais – o indivíduo pode entender na natureza do próprio trabalho um fator motivacional intrínseco (Deci, 1975).

Interessa destacar que, em termos organizacionais, um elevado nível motivacional tende a fomentar a execução, não só das metas pessoais de cada trabalhador, mas especialmente dos objetivos da organização.

As questões motivacionais ganham ainda especial relevo quando se observam as organizações que assentam no trabalho em equipa, como é o caso do Exército Português. É

inegável que estas organizações, para atingirem as suas metas, necessitem do melhor desempenho dos seus recursos humanos, o que apenas pode ser assegurado num contexto de trabalho em que os indivíduos, e o grupo, se sintam motivados (Almeida, 2002).

Também Barrento (1990) entende que a motivação se constitui como um “problema fulcral de existência e eficiência” do Exército, apontando um conjunto de razões que emanam da sua experiência empírica. Desta forma, a hierarquia demarcada do Exército, que se baseia nos seus Quadros enquanto núcleo dinamizador do pensamento e ação, requer que estes se caracterizem pela eficácia, no sentido de prestarem o melhor serviço possível. Embora as motivações emanem e reajam sobre cada indivíduo, quando se verifica a extensão e a homogeneidade do ambiente motivacional aos grupos de uma organização, este pode originar importantes implicações e organizacionais. Na verdade, um elemento motivado é, à partida, mais eficaz. Consequentemente, um grupo de elementos motivados apresenta um maior grau de eficácia; ferramenta de grande interesse organizacional, especialmente para o Exército.

Abrunhosa (1985) debruçou o seu trabalho individual do Curso Superior de Comando e Direção sobre a motivação nas Forças Armadas, assumindo a importância crescente que esta temática assumia no seio da instituição militar. Neste documento é ainda destacado que a perspetiva de análise motivacional no contexto militar se distingue dos conceitos administrativos, uma vez que as Forças Armadas apresentam crenças e valores que divergem de outras organizações, pelo que tem especial relevo o seu estudo. Com isto, não se quer dizer que os modelos de análise motivacional com aplicabilidade organizacional não se adequem à instituição militar, mas antes que a sua especificidade exige que a sua complexa estrutura organizacional e os seus valores institucionais sejam tidos em conta.

O estudo da motivação afigura-se, por si só, como um processo complexo, constituindo um desafio ainda mais interessante em relação ao meio militar. Assim, tratando-se de uma organização que, além de histórica, apresenta uma estrutura complexa, envolve um elevado número de recursos humanos e consequentemente uma realidade multifacetada (Almeida, 2002).

O presente trabalho visa, por isso, não só a identificação das motivações de ingresso de um oficial para uma força especial, mas sobretudo pretende entender quais os aspetos motivacionais que podem promover maiores níveis de desempenho dos profissionais (Almeida, 2002).

### 3.2 O Contexto das Forças Especiais

Ainda, neste Capítulo será feita uma abordagem ao conceito de Operações e Tropas especiais, após o que serão abordadas as especialidades existentes nas Forças Especiais, designadamente Paraquedistas, Operações Especiais e Comandos (EME, 2007).

Numa passagem do livro Reflexões sobre estratégia (2000, p.171), o General Loureiro dos Santos afirma que os “(..) meios humanos constituem o bem mais precioso de uma das forças armadas, assim como de um país”. É, pois, nesta linha de pensamento, que são selecionados e treinados os elementos que incorporam as fileiras das nossas Forças Armadas e que servem o país em território nacional e além-fronteiras.

O Exército Português apresenta, como referido anteriormente, uma estrutura organizacional complexa que urge entender para melhor compreensão dos termos analisados neste Trabalho. De uma forma simplificada, podemos considerar que dentro dos Órgãos Centrais de Administração e Direção do Exército Português, o Comando Operacional dirige a Força Operacional Permanente do Exército (FOPE) da qual fazem parte três unidades de Escalão Brigada, sendo elas: a Brigada de intervenção (BrigInt), com sede em Coimbra; a Brigada de Reação Rápida (BrigRR), com sede em Tancos; e a Brigada Mecanizada (BrigMec), com sede em Santa Margarida.

Destas, interessa incidir o nosso estudo sobre esta última, uma vez que dela dependem as Unidades que se revelam de interesse para o presente trabalho: RI 15 – 1ºBIPara; RI 10 – 2º BIPara; Escola de Tropas Paraquedistas – ETP; Centro de Tropas de Operações Especiais – CTOE; Centro de Tropas Comandos – CTC.

Tendo sido aprovado pelo despacho de S.Ex<sup>a</sup> o GEN CEME de 28Out07, a terminologia Tropas Especiais refere-se a tropas cujo processo de recrutamento e seleção é específico, sujeitas a uma formação também criteriosa, geralmente combinada com um nível de exigência física e psicológica elevado, além do treino também muito singular e rigoroso, permitindo a sua elevada prontidão e atuação em condições de elevada complexidade e risco, que transcendem as missões atribuídas às outras forças.

As tropas especiais são definidas por Espírito Santo (1985/86), como forças:

- Constituídas por unidades de Infantaria Ligeira, cujo nível qualitativo de preparação e enquadramento superior ao das outras unidades, bem como o rigor na seleção cuidada e exigente do seu pessoal, além da intensidade da instrução,

conferem maior aptidão para a realização das missões e tarefas do domínio da Infantaria.

- Destinadas ao cumprimento de operações em condições especiais, designadamente missões noturnas, com fraca visibilidade, áreas fortificadas, urbanas, arborizadas, selva, deserto, montanha, más condições meteorológicas, transposição de cursos de água, conquista de pontos críticos.
- Cujas competências se centram no cumprimento de operações especiais, nomeadamente através da constituição de grupos mais restritos, com competências para combater e sobreviver sem a normal estrutura operacional e sem o apoio convencional.

Para melhor enquadrarmos esta temática, urge entender que as Operações não convencionais (ONC), abarcam um vasto conjunto de operações militares ou paramilitares, realizadas em todo o tipo de ambiente operacional, conduzidas em zonas politicamente sensíveis, em território inimigo ou território por ele controlado ou ocupado, tendo como ponto comum e mais caracterizador o seu carácter encoberto (EME, 2010). Estas dividem-se em dois grandes grupos de operações, as Operações Especiais (OE) e as Operações Irregulares.

Neste âmbito, é fulcral clarificar que as Operações Especiais se referem a ações militares, de carácter não convencional, que se desenrolam em qualquer tipo de ambiente operacional, dando resposta a missões de âmbito estratégico, operacional ou tático, sendo executadas por forças militares com elevado grau de independência e em condições de grande risco, que são organizadas para o seu desenvolvimento, de forma independente, para apoio ou complemento de outras operações militares. Ou seja, as OE apresentam um número de características que as torna diferentes de todas as outras operações. São operações que podem ser realizadas de forma aberta, coberta ou discreta, utilizando efetivos reduzidos, com elevado treino físico, psicológico e diferentes aptidões especializadas. O seu planeamento é pormenorizado e centralizado, mas com execução descentralizada, mostram determinados critérios de alto valor implicando elevado risco físico e político não associados às operações convencionais. Estas OE ocorrem a grande distância das suas bases de apoio e apresentam elevada autonomia.

Desta forma, podemos entender que um ponto forte da Brigada é o fator humano, que tem especial relevância na sua formação, treino e eventualmente na sua maior

motivação, devido às missões em que os militares da Brigada estão inseridos. Este fator decorre também da mística que cada militar tem ao acreditar na boina que usa e na especialidade que tem, principalmente nos Para-quedistas, Operações Especiais e Comandos. Também a coesão do comando é outro fator que se evidencia como ponto forte, através do trabalho executado em conjunto para o cumprimento das diretivas do General Comandante (Franco, 2008).

O contexto estratégico atual depende de mudanças constantes e profundas nas sociedades de hoje. A tipologia das missões, natureza dos conflitos, e fluxos/mudanças nas relações entre indivíduos, dos dias de hoje, necessitam de militares preparados, de natureza ofensiva e imprevisível, e capacidades apreendidas com treino e prática militar. Preparados para qualquer adversidade, militares oriundos de forças ou tropas especiais têm um papel importante, tanto nas sociedades internas dos Estados, como na sociedade internacional onde se encontram indivíduos de nacionalidade Portuguesa. Como corroborado pelo manual do Estado-maior do Exército, ganharam relevo as respostas no âmbito da gestão de crises, nas operações de apoio à paz e humanitárias, com o objetivo de prevenir, manter, restaurar e impor a paz, à base de estratégias de ação (AAVV, 2010).

De seguida, analisaremos, sucintamente, o âmbito de intervenção de cada uma das Tropas Especiais mencionadas.

### **3.2.1 Paraquedistas**

Existem no Exército português três unidades Para-quedistas, nomeadamente, o 1º BIPara (RI 15), em Tomar, 2º BIPara (RI 10) em São Jacinto, e o Batalhão Operacional Aeroterrestre (BOAT), em Tancos (Escola de Tropas Para-quedistas (ETP)). Em relação aos primeiros dois, podemos referir que se constituem como uma força de infantaria ligeira, vocacionada para as operações convencionais, com capacidade de projeção imediata e elevado estado de prontidão, caracterizando-se pela concentração de potencial de combate, rapidez na ação e flexibilidade, dotadas de capacidade de inserção no Teatro de Operações através de salto em paraquedas (EME, 2009a, p. 4). Em relação ao BOAT, tem a valência de unidade Operacional para o apoio tático, técnico e logístico, vocacionando-se unicamente para Apoio Aeroterrestre (AAVV, 2010).

### 3.2.2 Comandos

As tropas do tipo Comandos (Cmds) foram criadas em Portugal, em 1963, no sentido de se constituírem como forças de intervenção especializadas, essencialmente na luta anti guerrilha. Hoje em dia, as forças de Comandos mantêm-se no Quadro das Tropas Especiais do EP, estando o seu âmbito de atuação, missões e tarefas prescritas no despacho do CEME, de 28Out2007.

Neste sentido, as Tropas Comandos, situadas no Centro de Tropas Comandos (CTC), na Carregueira, afirmam-se como forças de combate ligeiras, não blindadas, vocacionando-se para operações convencionais de natureza eminentemente ofensiva, com capacidade de projeção imediata, elevada capacidade técnica e tática, grande flexibilidade de emprego e elevado estado de prontidão, capitalizando a surpresa, velocidade, violência e precisão do ataque, como fatores decisivos (AAVV, 2010). Contando com recursos humanos que demonstram elevados níveis de competência física e técnica, os Cmds destinam-se a intervir em qualquer Teatro de Operações, particularmente em situações de elevado risco, que exijam grande capacidade de sacrifício (AAVV, 2010).

### 3.2.3 Operações Especiais

Situada no Centro de Tropas de Operações Especiais (CTOE), em Lamego, a Força de Operações Especiais (FOEsp) caracteriza-se por “forças especialmente selecionadas, organizadas, treinadas e equipadas, que utilizam técnicas e modos de emprego não convencionais, para o cumprimento de Operações Especiais” (AAVV, 2010).

Assim, podemos afirmar que *“as FOE são constituídas por indivíduos, isolados ou agrupados em pequenas unidades, que executam ações militares de natureza não convencional, em qualquer tipo de ambiente, normalmente no cumprimento de missões de nível estratégico ou operacional, com elevado grau de independência e em condições de grande risco”* (AAVV, 1999, p.11).

Face às missões que decorrem do atual contexto estratégico, o Exército Português, no que concerne à sua doutrina militar, tem vindo a renová-la, pois por vezes alguns dos seus conteúdos revelam-se desatualizados (AAVV, 2010). Neste sentido, a sua abordagem tem-se aproximado da doutrina OTAN, e do que tem vindo a ser corroborado pela EU.

Em Portugal, as FOEsp destinam-se a atuar em qualquer tipo de ambiente operacional, normalmente em formações de pequeno efetivo, de forma isolada ou como complemento de outras forças ou meios, com elevado grau de autonomia e sob condições de elevado risco. Estas forças garantem capacidades únicas, flexíveis e versáteis, quer sejam empregues isoladamente ou em complemento de outras forças ou agências, na consecução de objetivos estratégicos, operacionais ou eventualmente táticos, quando o emprego de outras forças não for adequado (AAVV, 2010).

As FOEsp atuam em qualquer tipo de ambiente operacional, normalmente em formações de pequeno efetivo, de forma isolada ou como complemento de outras forças ou meios, com elevado grau de autonomia e sob condições de elevado risco (EME, 2007).

Dadas estas competências singulares, são naturalmente estas as forças apropriadas para a execução de tarefas dentro das Operações de Resposta a Crises (CRO), Operações de Combate para Busca e Salvamento (CSAR) e das Operações de Combate ao Terrorismo, constituindo-se em forças especialmente adequadas no Contra-Terrorismo (AAVV, 2010).

### **3.3.Síntese**

Como vimos, consideramos que a motivação se concretiza na força impulsionadora do comportamento humano, e que terá grandes responsabilidades a nível do desempenho quer pessoal, quer profissional. Neste sentido, o crescente interesse das organizações pela motivação dos seus colaboradores, visa a adaptação das políticas institucionais no sentido de promover a rentabilização motivacional no trabalho. As Tropas Especiais são de natureza não convencional, essenciais para o cumprimento das missões diversificadas do Exército Português, como por exemplo no cumprimento de Operações de Resposta a Crises (CRO), Operações de Combate para Busca e Salvamento (CSAR) e das Operações de Combate ao Terrorismo, destinando-se a intervir em qualquer Teatro de Operações, e particularmente em situações de elevado risco, que exijam grande capacidade de sacrifício.

Neste sentido, este trabalho de investigação visa, não só, a identificação das motivações de ingresso de um Oficial Subalterno das Forças Armadas para uma Força Especial, mas sobretudo pretende entender quais os aspetos motivacionais que podem promover maiores níveis de desempenho dos profissionais.

Os níveis motivacionais, como analisado anteriormente, assumem uma importância primordial na vida militar, já que condicionam demarcadamente o desempenho profissional dos militares. As questões motivacionais ganham ainda especial relevo quando se observam as organizações que assentam no trabalho em equipa, como é o caso do Exército Português. É inegável que este, para atingir as suas metas, necessita do melhor desempenho dos seus recursos humanos, o que apenas pode ser assegurado num contexto de trabalho em que os indivíduos, e o grupo, se sintam motivados no desempenho das suas funções.

Especialmente os Quadros Permanentes, que se assumem como núcleo dinamizador do pensamento e ação dentro da hierarquia do Exército, devem caracterizar-se pela eficácia, no sentido de prestarem o melhor serviço possível. Embora as motivações emanem e reajam sobre cada indivíduo, quando se verifica a extensão e a homogeneidade do ambiente motivacional aos grupos de uma organização, este pode originar importantes implicações organizacionais.

## Capítulo 4

### Metodologia da Parte Prática

Neste capítulo, pretendemos explicar a metodologia que adotada neste Trabalho de Investigação, no sentido de dar resposta ao problema central identificado. Para Herman a metodologia representa *”um conjunto de directrizes que orientam a investigação científica”* (1983, cit. por Hébert et al., 1994, p.5). Ainda para Fortin (1999, p.133), o desenho de investigação, ou metodologia, é um *“plano lógico criado pelo investigador com vista a obter respostas válidas às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas”*.

A fase metodológica operacionaliza o estudo, precisando o desenho do estudo, definindo os seus participantes e seleccionando o método de colheita e análise dos dados.

#### 4.1 Estratégia Metodológica

A pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa que geralmente são assuntos com pouco ou nenhum estudo anterior a seu respeito. O objetivo desse tipo de estudo é procurar padrões, ideias ou hipóteses. As técnicas tipicamente utilizadas para a pesquisa exploratória são estudos de caso, observações ou análise históricas, e seus resultados fornecem geralmente dados qualitativos ou quantitativos. A pesquisa exploratória avaliará quais as teorias ou conceitos existentes que ser aplicados a um determinado problema ou se novas teorias e conceitos devem ser desenvolvidos (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Neste sentido, começámos por fazer uma exploração de espectro alargado em busca de uma problemática. Após a definição da temática a estudar, procedeu-se à revisão de literatura, no sentido de encontrar o estado da arte e assegurar a qualidade da problematização, adotando uma abordagem esclarecedora do objeto de estudo (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Partindo de uma análise documental alargada, prosseguiu-se para a construção do quadro teórico, que, por sua vez, após operacionalizados os conceitos, permitiu a definição de variáveis e indicadores que as traduzissem, possibilitando a formulação das hipóteses a testar. Nesse sentido, construído o instrumento adequado, a recolha de dados através do inquérito, que providenciou dados quer qualitativos, quer quantitativos para validação das hipóteses propostas, antecedida pela extração de conclusões de toda a investigação.

## 4.2 Hipóteses Práticas

Face aos objetivos que pautam a investigação, foram levantadas as seguintes Hipóteses práticas:

H1: A tipologia das operações é a motivação predominante para o ingresso dos Oficiais Subalternos de Infantaria nas Forças Especiais.

H2: O fator económico é a principal motivação para a permanência dos Oficiais Subalternos de Infantaria nas Forças Especiais.

H3: Os níveis de motivação dos Oficiais Subalternos de Infantaria são menores após o ingresso nas Forças Especiais.

H4: O tempo de permanência nas Forças Especiais influencia as motivações dos Oficiais Subalternos de Infantaria.

H5: A perceção de um ambiente motivacional negativo dos camaradas influencia a motivação individual.

## 4.3 Modelo de análise

Um modelo de análise<sup>4</sup> é um esquema que permite ao investigador sistematizar o seu raciocínio e o seu percurso metodológico, “*explicando de forma gráfica ou narrativa as dimensões essenciais a serem estudadas*” (Sousa & Baptista, 2011, p. 43), que pode ter representação sob várias formas, nomeadamente uma imagem que identifique de forma clara e sucinta o problema que o investigador se propõe a estudar, como ilustra a Figura 1.

---

<sup>4</sup> Segundo Quivy e Campenhoudt (2008), pode ser entendido como “um prolongamento natural da problemática, articulando de forma operacional os marcos e as pistas que serão finalmente retidos para orientar o trabalho de observação e de análise.”

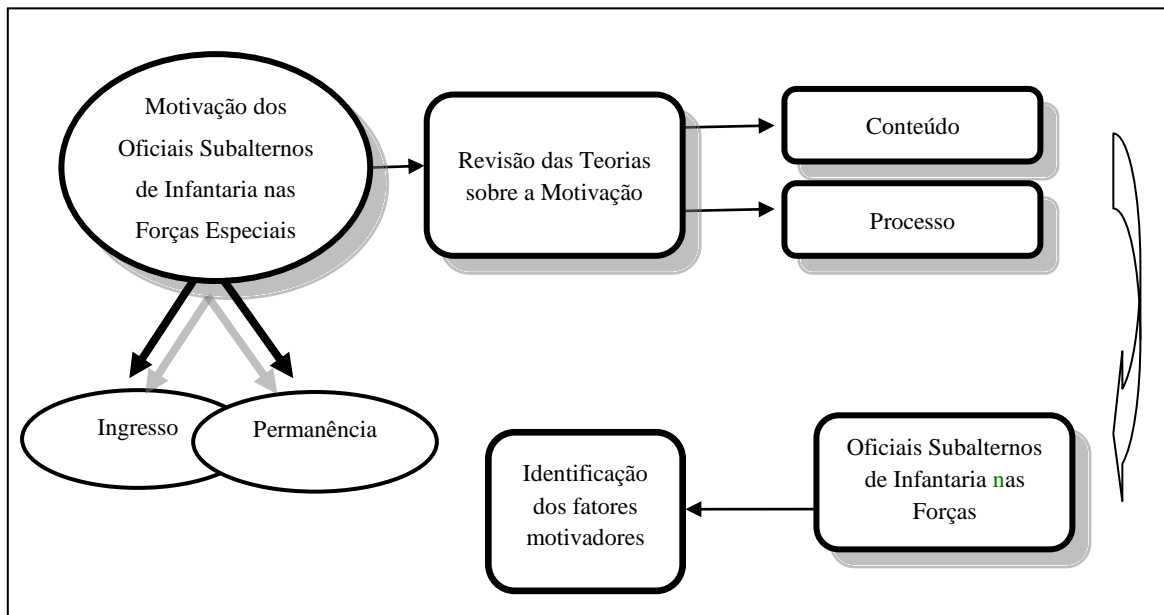


Figura 1 - Modelo de análise

#### 4.4 Objeto de estudo

O objeto de estudo deste trabalho é identificar as motivações de ingresso e de permanência dos Oficiais Subalternos de Infantaria nas Forças Especiais. Conseqüentemente, pretende-se caracterizar, o ambiente motivacional atual, além de entender as motivações de ingresso e de permanência nestas Forças, bem como a relação entre os fatores motivacionais e o seu impacto na permanência dos Oficiais Subalternos de Infantaria nas Forças Especiais.

#### 4.5 Caracterização da amostra

A população<sup>5</sup> referente a este estudo, ou seja, os Oficiais subalternos de Infantaria pertencentes a Forças Especiais do Exército Português na atualidade, perfaz, na sua totalidade o número de 51 indivíduos, divididos por 5 unidades, a saber: no RI 10 – 8

<sup>5</sup> A População pode ser definida como a totalidade dos elementos, ou das unidades constitutivas do conjunto considerado (Quivy e Campenhoudt; 2008); “(...) a unidade base da população junto da qual a informação é recolhida” (Fortin, 1999, p. 132).

Oficiais, no RI 15 - 4 Oficiais, no ETP – 4 Oficiais, no CTC – 17 Oficiais e no CTOE - 18 Oficiais.

Quando se desenhou a metodologia deste estudo, dada a inexistência de dados sobre o contexto motivacional neste tipo de Forças, pretendia-se estudar a totalidade dos indivíduos – a população teórica – no sentido de realizar uma exploração mais abrangente e fidedigna dos dados, de forma a permitir uma análise mais penetrante das motivações, dando resposta aos objetivos do estudo. Uma vez que a População era constituída por 51 elementos, não se optou pela seleção de uma Amostra<sup>6</sup> que fosse representativa da população em estudo. Assim, o instrumento de recolha de dados foi passado à População Teórica, obtendo-se, no entanto, uma população do estudo de apenas 37 sujeitos.

Desta forma, não faz sentido descrever critérios de amostragem, já que não se escolheu intencionalmente uma parte representativa da população em estudo, mas antes se auferiu uma amostra obtida<sup>7</sup>, constituindo-se assim numa amostra por conveniência. Esta tem uma média de idades de 27 anos, e cujo tempo de permanência na Força Especial em questão varia entre 2 semanas a 6 anos.

No entanto e como ilustra a Tabela 1, o número de Oficiais que responderam corresponde a 72,6% da população teórica, pelo que se traduz numa expressão muito significativa.

**Tabela 1 – Confronto População – Amostra por Unidade de Força Especial**

<b>Unidade</b>	<b>População</b>	<b>Amostra</b>	<b>Percentagem</b>
<b>RI 10</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>50%</b>
<b>RI 15</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>
<b>ETP</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>
<b>CTC</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>76,5%</b>
<b>CTOE</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>66,7%</b>
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>37</b>	<b>72,6%</b>

<sup>6</sup> O termo Amostra refere-se ao subconjunto da população dela representativa, tendo as mesmas características (Coutinho, 2011).

<sup>7</sup> Tendo-se enviado o nosso instrumento de recolha de dados à População Teórica, apenas parte desta respondeu.

## **4.6 Construção das dimensões de análise**

Podemos dizer que a operacionalização de conceitos se constitui como fase de identificação das dimensões abrangidas pelos conceitos em estudo. Assim, ao longo da revisão da Literatura, Capítulos 2 e 3, foram expostas os principais conceitos e teorias que constituem o estado da arte em termos de Motivação.

### **4.6.1 Identificação de fatores motivacionais**

Para poder utilizar o conhecimento teórico da temática, na articulação com o sentido prático necessário à investigação, torna-se necessário operacionalizar as variáveis da motivação em estudo. Ou seja, a operacionalização é a forma de precisar os conceitos aos quais se recorreu para formular as hipóteses. Processo que sofre um conceito ou uma variável geral, no sentido de se encontrar associação empírica, que possibilita a sua mensuração. Ainda segundo Fortin (2009), pode ser entendido como o processo através do qual o conceito se torna explícito, especificando as suas dimensões e determinando os indicadores utilizados para o medir. O quadro de operacionalização de conceitos construído para este trabalho pode ser observado no Apêndice A.

## **4.7 Instrumento de Recolha de Dados**

A opção pelo inquérito, em detrimento de entrevistas exploratórias, prendeu-se com uma das desvantagens apontadas pelos grandes autores, associada ao constrangimento que a formalidade de uma entrevista cara-a-cara proporciona, quando a temática se centra na dimensão emocional/sentimental da experiência pessoal.

O inquérito <sup>8</sup> construído de raiz para a recolha de dados para este trabalho, emergiu das etapas anteriores de revisão da literatura e operacionalização de conceitos, como exposto anteriormente. Este instrumento é composto por:

- Capa com indicações preliminares;
- Parte 1 – Dados sociodemográficos;

---

<sup>8</sup> Ver apêndice B.

- Parte 2 – uma escala tipo Likert<sup>9</sup> (com 6 níveis de concordância), para expressão das motivações iniciais de ingresso na Força Especial em causa, com 16 itens;
- Parte 3 - uma escala tipo Likert (com 6 níveis de concordância), para expressão das motivações atuais de permanência na Força Especial em causa;
- Parte 4 – 3 perguntas de resposta aberta sobre a) motivações de ingresso das Forças Especiais; b) motivações de permanência nas Forças Especiais; c) Barreiras à motivação / Fatores desmotivadores;
- Parte 5 – Espaço de resposta aberta sobre outros fatores motivadores não expressados anteriormente.

Numa fase inicial foi elaborado um inquérito preliminar que, para maior segurança de fiabilidade, foi submetido a uma comissão de validação e posteriormente foi realizado um pré-teste a um conjunto de indivíduos com as mesmas características da população, com o intuito de identificar lacunas ou dificuldades de compreensão do instrumento, para posteriormente, na sua versão final, ser ajustado e ser aplicado à população teórica.

Após as realizadas as alterações julgadas convenientes, o inquérito final esteve disponível para preenchimento dos inquiridos durante 14 dias, a partir de 11 de Julho de 2012, através de uma plataforma on-line da Google-Docs<sup>®</sup>. A hiperligação que conferia acesso ao inquérito foi enviado para os endereços eletrónicos pessoais e profissionais dos indivíduos a inquirir, para além dos contactos telefónicos estabelecidos com eles.

Em relação ao primeiro conjunto de questões, a utilização de uma escala de concordância de 6 níveis foi uma opção em relação à tradicional escala de Likert (com apenas 5 itens de concordância), por ser mais extensiva, além de que, por se tratar de um número par de níveis, atenua a tendência central verificada frequentemente na utilização deste tipo de escalas. Assim sendo, os inquiridos não podem assumir uma opção central, tendo de se posicionar mais para a concordância ou discordância, o que confere resultados mais significativos.

---

<sup>9</sup> As escalas do tipo Likert são as mais usadas em investigações de opinião. Dando resposta às perguntas do questionário, os inquiridos especificam qual o nível de concordância com cada uma das dimensões (Hill e Hill; 2009).

## 4.8 Procedimentos

O instrumento de recolha de dados escolhido foi o inquérito por questionário. Este, segundo Quivy e Campenhoudt (2008), numa perspetiva sociológica, distingue-se de uma sondagem de opinião, uma vez que o seu intuito se constitui na verificação de hipóteses teóricas formuladas, bem como na análise das correlações que estas sugerem.

Uma vez que este Trabalho de Investigação se afirma como estudo exploratório, interessa o maior número de análises de dados e correlações possíveis, pelo que o inquérito, por permitir a quantificação de uma multiplicidade de dados, se indica como o instrumento mais adequado a utilizar.

Em relação à análise dos dados das Partes 1, 2 e 3, que forneceram respostas fechadas de concordância, foi realizada com a utilização do Software de análise estatística Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão PASW 18. Em relação às perguntas de resposta aberta, da Parte 4, foi efetuada a análise de conteúdo.

## **Capítulo 5**

### **Apresentação, Análise e Discussão de Resultados**

#### **5.1 Introdução**

O presente capítulo de apresentação, análise e discussão dos dados visa não só a apresentação quantitativa dos dados auferidos através do instrumento de colheita de dados que os inquiridos preencheram, mas igualmente analisá-los à luz do percurso teórico e metodológico experienciado e descrito anteriormente, no sentido de atribuir significado ao estudo, quer através da verificação das hipóteses formuladas, quer pela melhor compreensão das dimensões em estudo.

#### **5.2 Análise e discussão dos Dados**

Assim, não se revela de especial interesse apresentar os dados obtidos, se estes não forem analisados e discutidos, para que os valores possam ser interpretados e confrontados com os dados obtidos noutros estudos referenciados na revisão de literatura. Os dados da primeira parte do instrumento de colheita de dados, centravam-se na caracterização da população em estudo, cujos resultados foram apresentados no capítulo anterior, na caracterização da amostra.

##### **5.2.1 Motivações de Ingresso dos Oficiais Subalternos de Infantaria nas Forças Especiais**

No sentido alcançar os objetivos – geral e específicos – do estudo de investigação, nomeadamente – caracterizar as motivações de ingresso dos Oficiais Subalternos de Infantaria nas Forças Especiais, a Parte 2 do inquérito foca estes indicadores, utilizando uma escala tipo Likert com 6 níveis de concordância, em que 1 - Discordo Totalmente e 6 – Concordo Totalmente. Os 13 itens referentes a esta dimensão de análise, permitem,

assim, caracterizar o grau de importância atribuído a cada fator motivacional aquando do ingresso para a Força Especial.

Consequentemente, sendo o objetivo compreender quais as principais motivações que levam os oficiais a ingressar nas Forças Especiais, realizou-se uma ANOVA de Medidas Repetidas, que revelou existirem diferenças relativamente às preferências pelas diversas motivações  $F(36,1) = 19,52, p < 0.001$ . Através do teste *post hoc* LSD, procurou-se compreender em que sentido foram essas diferenças (cf. Quadro 1).

**Quadro 1 – Médias e desvios-padrão das motivações para ingressar nas Forças Especiais**

	Média	Desvio Padrão	
12. A <b>tipologia de operações</b> que esta Força desempenha teve particular interesse.	5,38	0,92	A B C
9. Foi a perspectiva de me <b>realizar mais a nível profissional</b> que me levou a concorrer.	5,35	0,82	A B C
10. O facto de me <b>identificar com os valores e princípios</b> específicos da Unidade/Força foi um fator importante.	5,22	1,23	A B C D
1. Senti-me motivado pelo <b>estatuto social</b> que lhe era atribuído.	5,16	1,26	A B C D E
7. As oportunidades específicas de <b>formação e treino</b> foram um fator importante	5,08	1,19	A B C D E
5. Senti-me atraído pelo <b>espírito diferenciado de camaradagem</b> que se vive.	5,00	1,20	B C D E
8. As <b>condições de trabalho</b> , material ou equipamento disponível foram relevantes na minha decisão.	4,68	1,36	C D E F
13. Senti-me motivado pela perceção do <b>reconhecimento do desempenho</b> neste tipo de Força.	4,65	1,34	C E F
11. O facto de reconhecer o <b>prestígio institucional</b> (reconhecimento dentro da instituição) foi importante.	4,35	1,14	E F
6. O facto de considerar as Forças Especiais com <b>missões mais relevantes para a sociedade</b> .	4,00	1,70	F G
4. Tive em conta que a possibilidade de realizar <b>comissões de serviço no estrangeiro era maior</b>	3,32	1,67	G H
3. A <b>localização geográfica</b> da unidade foi um critério importante.	3,03	1,88	G H
2. Senti-me motivado pelo <b>acréscimo monetário</b> (ex: subsídio de salto)	2,86	1,83	G H

(Letras diferentes implicam  $p < 0.05$ )

Dos resultados obtidos no Quadro 1 verifica-se, que, por um lado, nas motivações para o ingresso nas Forças Especiais, não há uma preferência nem uma hierarquização clara das várias motivações. Assim, podemos analisar que os participantes tendem a valorizar primariamente um grupo vasto de motivações como a tipologia de operações, a realização a nível profissional, a identificação com os valores, o estatuto social, a formação e treino, o espírito de camaradagem, concordando também, embora num menor grau, com as condições de trabalho, o reconhecimento, o prestígio e a relevância para a sociedade, como motivações para o Ingresso. Por outro lado, os oficiais discordam que as comissões no estrangeiro, a localização geográfica e o acréscimo monetário são fatores motivacionais relevantes.

Assim, de uma forma geral, podemos afirmar que as características mais intrinsecamente ligadas ao tipo de trabalho exercido, exercem um papel mais preponderante na motivação de ingresso para estas Forças Especiais. Por comparação, os fatores motivacionais mais externos, designadamente os que se prendem com as condições de trabalho e o status associado ao seu exercício, assumem uma força pouco evidente nas respostas dos inquiridos. Estes resultados corroboram os conceitos-chave de fator higiénico e fator motivacional apresentados por Herzberg na sua Teoria Bi-fatorial, como analisado no Capítulo 2.4.1.4.

Como explicitado anteriormente, para este autor, os fatores motivacionais revestem-se de um carácter intrínseco, desencadeados por necessidades secundárias que, quando asseguradas, geram sentimentos de satisfação e de auto-confiança. Ora, os fatores designados pelos inquiridos com maior concordância (Tipologia de Operações, a Realização a Nível profissional, a Identificação com os valores Institucionais), assumem este carácter de principais responsáveis pelo aumento dos níveis motivacionais, consolidando os indicadores apontados por Herzberg.

Por outro lado, esta teoria defende que os fatores ecológicos, que compreendem as políticas da organização, o salário, os benefícios, as condições de trabalho a segurança no trabalho, não priorizam a satisfação dos indivíduos. Os valores de concordância em relação a este tipo de fatores (acrécimo monetário, localização geográfica), apresentam médias menores, com um valor de desvio padrão superior, pelo que assumem menor importância como fatores motivacionais para o ingresso dos Oficiais para este tipo de Forças.

Deste modo, pode concluir-se que a **Hipótese 1 - A tipologia das funções é a motivação predominante para o ingresso dos Oficiais Subalternos de Infantaria nas**

**Forças Especiais – se confirma parcialmente**, uma vez que, embora sendo o item com maior expressão de concordância, apresenta um valor médio muito semelhante ao conjunto de outros fatores motivacionais expresso.

### **5.2.2 Motivações de permanência dos Oficiais Subalternos de Infantaria Nas Forças Especiais**

No sentido de caracterizar as motivações de permanência dos Oficiais Subalternos de Infantaria nas Forças Especiais – Objetivo 3 – os itens do inquérito 17 a 29, avaliam o grau de concordância em relação aos fatores motivacionais de permanência nas Forças Especiais, expressos pelos Oficiais Subalternos de Infantaria.

Neste sentido, os valores foram novamente analisados através de uma ANOVA de Medidas Repetidas, tendo-se encontrado novamente diferenças significativas  $F(36,1) = 18,26, p < 0.001$ , exploradas posteriormente através do teste *post hoc* LSD (cf. Quadro 2).

Como ilustra o Quadro 2, contrariamente ao verificado para as motivações para o Ingresso, analisadas no subcapítulo anterior, relativamente às motivações para permanecer nas Forças Especiais, encontrou-se como principal motivação relevada a tipologia das operações. Por seu lado, as restantes motivações - identificação com os valores, formação e treino, realização, espírito de camaradagem - foram também assinaladas como relevantes, contudo, num menor grau quando comparadas com a tipologia das operações, seguindo-se ainda as condições de trabalho, o reconhecimento, a relevância para a sociedade, o prestígio e o estatuto.

À semelhança do que se verificou nas motivações para o ingresso, os participantes discordaram de que as comissões no estrangeiro, a localização geográfica e o acréscimo monetário estivessem na base da sua motivação para permanecer nas Forças Especiais.

Quadro 2 – Médias e Desvios-padrão das Motivações para Permanecer nas Forças Especiais

	Média	Desvio Padrão	
12. A <b>tipologia de operações</b> que esta força desempenha teve particular interesse.	5,43	0,93	A
10. O facto de me <b>identificar com os valores e princípios</b> específicos da unidade/força foi um fator importante.	5,14	1,00	B C
7. As oportunidades específicas de <b>formação e treino</b> foram um fator importante	5,08	1,04	B C
9. Foi a perspectiva de me <b>realizar mais a nível profissional</b> que me levou a concorrer.	5,05	1,20	B C D
5. Senti-me atraído pelo <b>espírito diferenciado de camaradagem</b> que se vive.	4,92	1,26	B C D
8. As <b>condições de trabalho</b> , material ou equipamento disponível foram relevantes na minha decisão.	4,65	1,27	C D E F
13. Senti-me motivado pela perceção do <b>reconhecimento do desempenho</b> neste tipo de força.	4,51	1,15	D E F
6. O facto de considerar as Forças Especiais com <b>missões mais relevantes para a sociedade</b> , teve impacto na minha opção.	4,35	1,57	E F G
11. O facto de reconhecer o <b>prestígio institucional</b> (reconhecimento dentro da instituição) foi importante.	4,19	1,24	F G
1. Senti-me motivado pelo <b>estatuto social</b> que lhe era atribuído.	4,11	1,20	E F G
4. Tive em conta que a <b>possibilidade de realizar comissões de serviço</b> no estrangeiro era maior	3,51	1,69	H
3. A <b>localização geográfica</b> da unidade foi um critério importante.	3,16	1,85	H I
2. Senti-me motivado pelo <b>acréscimo monetário</b> (ex: subsídio de salto)	2,84	1,69	I

(Letras diferentes implicam  $p < 0.05$ )

Como referido anteriormente na Teoria Bi-fatorial, Herzberg aponta para a importância atribuída aos fatores motivacionais intrínsecos, relacionados com a realização, o reconhecimento da realização, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso. Além disso, o autor refere que estes, ao contrário dos fatores ecológicos, centrados nas condições de trabalho, revestem-se de um carácter duradouro, manifestando igual relevância com o passar do tempo. Os itens relacionados com as motivações extrínsecas, nomeadamente Localização Geográfica e o Acréscimo monetário, apresentam

valores médios significativamente inferiores, corroborando a linha conceptual defendida por Herzberg.

Neste sentido podemos afirmar que a **Hipótese 2 – O fator económico é a principal motivação para a permanência dos Oficiais Subalternos de Infantaria nas Forças Especiais – não se verifica** uma vez que o item que avaliava a concordância com o impacto motivacional do acréscimo monetário, assumiu o valor médio mais baixo verificado.

### 5.2.3 Relação entre as Motivações de Ingresso e de Permanência

Ainda, de acordo com o quadro 2, a sua análise permite-nos dar resposta ao 4º Objetivo Específico - Relacionar as motivações de ingresso com as motivações de permanência nas Forças Especiais, dos Oficiais Subalternos de Infantaria.

Assim, constatamos que existem semelhanças entre as motivações para ingressar e de permanência nas Forças Especiais, uma vez que os valores médios são semelhante entre si e os fatores como: comissões no estrangeiro, a localização geográfica e o acréscimo monetário contribuem pouco para estas duas motivações. Por outro lado, existem algumas diferenças entre estas motivações, uma vez que, no caso das motivações para permanecer, a tipologia das operações é claramente o fator que mais motiva os oficiais.

Neste sentido, realizaram-se ainda Testes *t* para medidas repetidas e compararam-se as duas médias, para cada uma das motivações representadas em cada um dos itens, emparelhando-se a motivação para o ingresso com a motivação para a permanência nas Forças Especiais. No geral, não se verificaram diferenças significativas, uma vez que todos os  $t(36) < 1,42$  e  $p > 0,16$ . Exceção a esta tendência as diferenças para os itens “Senti-me motivado pelo estatuto social que lhe era atribuído.”,  $t(36) < 4,10$  e  $p < 0,001$ , e “O facto de considerar as Forças Especiais com missões mais relevantes PARA A SOCIEDADE, teve impacto na minha opção.”,  $t(36) < 2,49$  e  $p < 0,017$ . Assim, pode-se afirmar que o estatuto motiva mais para o ingresso dos oficiais que para a permanência, enquanto que a relevância para a sociedade motiva mais para a permanência do que para o ingresso. Para os restantes fatores motivacionais não se verificaram diferenças entre o momento de ingresso e de permanência nas Forças Especiais.

#### 5.2.4 Relação entre os Fatores Motivacionais e o Tempo de Permanência das Forças Especiais

Além disso, o objetivo por nós delineado que dizia respeito a perceber o impacto da permanência dos Oficiais Subalternos de Infantaria nas Forças Especiais na Motivação, no sentido de entender em que medida as forças motivacionais se alteram após ingresso e durante a permanência na unidade de Forças Especiais, deu origem à Hipótese 4: O tempo de permanência nas Forças Especiais influencia as motivações dos Oficiais Subalternos de Infantaria.

De acordo com os dados verifica-se que existe uma correlação positiva entre o tempo na unidade e o item de ingresso “senti-me atraído pelo espírito diferenciado de camaradagem que se vive” ( $r=0.38$   $p < 0.05$ ) e entre tempo na unidade e o item de ingresso “o facto de considerar as Forças Especiais com missões mais relevantes para a sociedade, teve impacto na minha opção.” ( $r=0.37$   $p < 0.05$ ). Para além disso, existe igualmente uma relação positiva entre o tempo na unidade e o item de permanência “sou atraído pelo espírito de camaradagem diferenciado que se vive.” ( $r=0.49$   $p < 0.001$ ), “o facto de considerar que as missões desta força são mais relevantes para a sociedade.” ( $r=0.33$   $p < 0.05$ ) e “O facto de me identificar com os valores específicos da Força.” ( $r=.35$   $p < 0.05$ ).

Assim sendo, podemos afirmar que embora as motivações de ingresso e permanência, de uma forma geral, se mantenham muito semelhantes, como descrito anteriormente, com o tempo de permanência nas Forças Especiais, existem alguns fatores motivadores que crescem de importância para os Oficiais Subalternos inquiridos, como o espírito de camaradagem, a importância das suas funções para a sociedade, e a identificação com os valores institucionais específicos.

Face aos resultados conclui-se que **a Hipótese 4: O tempo de permanência nas Forças Especiais influencia as motivações dos Oficiais Subalternos de Infantaria, se verifica parcialmente.**

Alguns itens do inquérito (14,15,30) foram formulados com o intuito de auferir se os Oficiais Subalternos de Infantaria nas Forças Especiais, sentem as suas expectativas defraudadas, e em que medida isso comportava uma diminuição do nível motivacional dos inquiridos (16, 34, 35). No sentido de dar resposta ao objetivo descrito, estabeleceu-se, então uma medida de percepção de expectativas defraudadas ( $\alpha$  Cronbach =0.93) e uma

medida de percepção de diminuição de motivação, é constituída pelos itens 34 e a inversão do item 35 ( $\alpha$  Cronbach =0.53)<sup>10</sup>.

Como pode ser observado no quadro 3, as médias de concordância com a afirmação “atualmente sinto-me mais motivado para o trabalho na unidade das Forças Especiais do que quando ingressei” (3,65), e as medidas de percepção da diminuição da motivação 3,39 e percepção das expetativas terem sido defraudadas (3,51), não se assumem de grande relevo, uma vez que assumem um valor de tendência central.

**Quadro 3 - Médias e Desvios-padrão da Medida de Percepção da diminuição da motivação e da Medida de Percepção das expetativas terem sido defraudadas**

Itens	Média	Desvio padrão
PER Atualmente sinto-me mais motivado para o trabalho na unidade das Forças Especiais do que quando ingressei.	3,65	1,49
Percepção da diminuição da motivação	3,39	1,15
Percepção das expetativas terem sido defraudadas	3,51	1,42

Também a Correlação de Pearson corrobora que os indivíduos que se sentem mais motivados após o ingresso, apresentam uma diminuição da percepção da motivação negativa, ou seja, não concordam que a sua motivação tenha diminuído. Pelo contrário, quando relacionadas as medidas de percepção das expectativas terem sido defraudadas, com a percepção da diminuição da motivação, esta assume um valor positivo. Ou seja, os inquiridos que consideram que as suas expectativas foram defraudadas, sentem-se menos motivados, como se pode observar no quadro 4.

<sup>10</sup> Este valor é um pouco baixo, mas o cálculo do alfa está dependente do número de itens, e neste caso tivemos de excluir o item 16 que não estava a funcionar, pelo que utilizamos apenas os itens 34 e 35.

**Quadro 4 – Correlação entre Percepção da diminuição da motivação, Percepção das expectativas terem sido defraudadas, e motivação atual.**

Itens	Percepção expectativas defraudadas	Percepção diminuição motivação
31. Atualmente sinto-me mais motivado para o trabalho na unidade das Forças Especiais do que quando ingressei.	0,000	0,001

**Os resultados permitem-nos afirmar que a Hipótese 3: Os níveis de motivação dos Oficiais Subalternos de Infantaria são menores após o ingresso nas Forças Especiais, não se verifica.**

### 5.2.5 Relação entre o ambiente motivacional e as próprias motivações

No sentido de entender se a realidade - ambiente motivacional vivida nas unidades de Forças Especiais tem impacto na motivação individual dos Oficiais Subalternos de Infantaria que nelas se encontram integradas, foram efetuadas correlações entre a percepção que os indivíduos têm sobre as motivações dos camaradas e a sua própria motivação.

Através da análise do quadro 5, podemos verificar que a percepção dos Oficiais Subalternos de Infantaria tem um valor médio de 4,65 – para avaliar o grau de motivação dos camaradas. Por outro lado e de uma forma geral verifica-se que os indivíduos percecionam que são influenciados pelo ambiente que se vive nas Forças Especiais.

**Quadro 5 – Valores médios e de desvio padrão da Percepção de conseguir avaliar/sentir o grau de motivação dos camaradas e da influência do contexto motivacional na sua própria motivação**

Itens	Média	Desvio padrão
33. Acho que consigo avaliar/sentir o grau de motivação dos meus camaradas.	4,65	1,14
36. Sinto que a motivação geral da unidade influencia a minha motivação pessoal.	4,38	1,38

Através da análise dos resultados é possível verificar que existe uma correlação negativa entre “sinto que os meus camaradas estavam mais motivados para a unidade

quando iniciámos este curso.” e “acho que consigo avaliar/sentir o grau de motivação dos meus camaradas.”, concluindo-se que quanto mais os inquiridos consideram conseguir avaliar o grau motivacional dos que os seus camaradas, menos sentem que estes se apresentavam mais motivados no momento do ingresso para a unidade as Forças Especiais em comparação com o momento atual.

Como ilustra o Quadro 6, verifica-se que existem correlações entre “sinto que os meus camaradas estavam mais motivados para a unidade quando iniciámos este curso.” e a perceção da diminuição da motivação, apresentando um valor médio com pouco significado, pelo que não se pode concluir que uma tendência negativa no ambiente motivacional se reflita na diminuição da motivação individual.

**Quadro 6 – Correlações entre os itens de avaliação da motivação dos camaradas, a perceção das expectativas defraudadas e a perceção da diminuição da motivação.**

	33. PER Acho que consigo avaliar/sentir o grau de motivação dos meus camaradas.	Perceção expectativas defraudadas	Perceção diminuição motivação
16. Sinto que os meus camaradas estavam mais motivados para a unidade quando iniciámos este curso.	0,03	0,40	0,42

Estes dados permitem-nos concluir que a **Hipótese 5 – “A perceção de um ambiente motivacional influencia a motivação individual”**, não se confirma, uma vez que os dados obtidos não corroboram esta afirmação.

## **Capítulo 6**

### **Conclusões**

#### **6.1 Introdução**

O último capítulo destina-se à confirmação ou infirmação das hipóteses práticas que foram previamente formuladas para o presente estudo, às perguntas derivadas e por fim à pergunta de partida.

Seguem-se as conclusões mais pertinentes de acordo com a pergunta de partida, relativamente à conexão entre a revisão de literatura e as hipóteses práticas.

Por fim, fazem-se algumas recomendações e propostas de investigações futuras no âmbito do tema deste trabalho.

#### **6.2. Verificação das hipóteses, das perguntas derivadas e da pergunta de partida**

Para o trabalho de investigação aplicada foram formuladas cinco hipóteses práticas, pelo que procederemos à sua confirmação ou infirmação.

##### **6.2.1. Hipóteses**

- ✓ H1: A tipologia das operações é a motivação predominante para o ingresso dos Oficiais Subalternos de Infantaria nas Forças Especiais.

A Hipótese confirma-se parcialmente, uma vez que, embora sendo o item com maior expressão de concordância, apresenta um valor médio muito semelhante ao conjunto de outros fatores motivacionais.

- ✓ H2: O fator económico é a principal motivação para a permanência dos Oficiais Subalternos de Infantaria nas Forças Especiais.

A Hipótese não se verifica uma vez que o item que avaliava a concordância com o impacto motivacional do acréscimo monetário assumiu o valor médio mais baixo verificado.

- ✓ H3: Os níveis de motivação atuais dos Oficiais Subalternos de Infantaria são menores após o ingresso nas Forças Especiais.

A Hipótese não se verifica, uma vez que o item que avaliava o grau de concordância com a afirmação “atualmente sinto-me mais motivado para o trabalho na unidade das Forças Especiais do que quando ingressei”, e as medidas de percepção da diminuição da motivação e de percepção das expectativas terem sido defraudadas, assumem um valor de tendência central, pelo que não acarretam um significado relevante. Encontramos ainda uma correlação que corrobora que os indivíduos que se sentem mais motivados após o ingresso, apresentam uma diminuição da percepção da motivação negativa, ou seja, não concordam que a sua motivação tenha diminuído.

- ✓ H4: O tempo de permanência nas Forças Especiais influencia as motivações dos Oficiais Subalternos de Infantaria.

A Hipótese verifica-se parcialmente, dado que existem semelhanças entre as motivações para ingressar e de permanência nas Forças Especiais, uma vez que os valores médios são semelhante entre si e os fatores como: comissões no estrangeiro, a localização geográfica e o acréscimo monetário contribuem pouco para estas duas motivações. Por outro lado, existem algumas diferenças entre estas motivações, uma vez que, no caso das motivações para permanecer, a tipologia das operações é claramente o fator que mais motiva os oficiais.

- ✓ H5: A percepção de um ambiente motivacional influencia a motivação individual.

A Hipótese não se confirma, uma vez que existe uma correlação negativa entre “sinto que os meus camaradas estavam mais motivados para a unidade quando iniciámos este curso.” e “acho que consigo avaliar/sentir o grau de motivação dos meus camaradas.”, concluindo-se que quanto mais os inquiridos consideram conseguir avaliar o grau motivacional dos que os seus camaradas, menos sentem que estes se apresentavam mais motivados no momento do ingresso para a unidade as Forças Especiais em comparação com o momento atual. Verifica-se ainda que existem correlações entre “sinto que os meus camaradas estavam mais motivados para a unidade quando iniciámos este curso.” e a percepção da

diminuição da motivação, apresentando um valor médio com pouco significado, pelo que não se pode concluir que uma tendência negativa no ambiente motivacional se reflita na diminuição da motivação individual.

### 6.2.2. Perguntas Derivadas

Da pergunta de partida, entendida como fio condutor do trabalho que orienta a investigação, emanaram questões mais específicas, as Questões derivadas, que importa serem respondidas de acordo com os dados obtidos.

- ✓ Pergunta derivada 1: Quais as motivações dos Oficiais Subalternos de Infantaria que integram as Forças Especiais?

Os Oficiais Subalternos de Infantaria que integram as Forças Especiais revelam valorizar principalmente as motivações mais intrinsecamente ligadas ao tipo de trabalho exercido. Ou seja, são os fatores que exercem um papel mais preponderante na motivação dos Oficiais Subalternos que integram estas forças tendem a ser: a tipologia de operações, a realização a nível profissional, a identificação com os valores, o estatuto social, a formação e treino, o espírito de camaradagem. Por outro lado, os fatores motivacionais mais externos, designadamente os que se prendem com as condições de trabalho e o status associado ao seu exercício, assumem-se como fatores motivacionais com pouca força para os Oficiais Subalternos de Infantaria que integram as Forças Especiais.

- ✓ Pergunta derivada 2: Quais as motivações dos Oficiais Subalternos de Infantaria para ingressarem nas Forças Especiais?

Verifica-se, que por um lado, nas motivações para o ingresso nas forças especiais, não há uma preferência nem uma hierarquização clara das várias motivações. Assim, podemos afirmar que dos Oficiais Subalternos de Infantaria que integram as Forças Especiais tendem a valorizar primariamente um grupo vasto de motivações como a tipologia de operações, a realização a nível profissional, a identificação com os valores, o estatuto social, a formação e treino, o espírito de camaradagem, concordando também, embora num menor grau, com as condições de trabalho, o reconhecimento, o prestígio e a relevância

para a sociedade, como motivações para o Ingresso. Por outro lado, os oficiais discordam que as comissões no estrangeiro, a localização geográfica e o acréscimo monetário são fatores motivacionais relevantes.

Assim, de uma forma geral, podemos afirmar que as características mais intrinsecamente ligadas ao tipo de trabalho exercido, exercem um papel mais preponderante na motivação de ingresso para estas Forças Especiais. Por comparação, os fatores motivacionais mais externos, designadamente os que se prendem com as condições de trabalho e o status associado ao seu exercício, assumem uma força pouco evidente nas motivações dos Oficiais Subalternos de Infantaria que integram as Forças Especiais.

- ✓ Pergunta derivada 3: Quais as motivações dos Oficiais Subalternos de Infantaria para permanecerem nas Forças Especiais?

Relativamente às motivações para permanecer nas Forças Especiais, encontrou-se como principal motivação relevada a tipologia das operações. Por seu lado, as restantes motivações - identificação com os valores, formação e treino, realização, espírito de camaradagem - foram também assinaladas como relevantes, contudo, num menor grau quando comparadas com a tipologia das operações, seguindo-se ainda as condições de trabalho, o reconhecimento, a relevância para a sociedade, o prestígio e o estatuto. Pelo contrário, os Oficiais Subalternos de Infantaria não identificam as comissões no estrangeiro, a localização geográfica e o acréscimo monetário como motivação para permanecerem nas Forças Especiais.

- ✓ Pergunta derivada 4: Quais os fatores motivacionais que alteram após o ingresso dos Oficiais Subalternos de Infantaria nas Forças Especiais?

As motivações para ingressar e para permanecer nas Forças Especiais não apresentam diferenças significativas, uma vez que as principais motivações são semelhantes e se mantêm. Ainda assim é possível dizer que à medida que aumenta o tempo de permanência dos Oficiais Subalternos nas Forças Especiais, existem alguns fatores motivadores que crescem de importância, como o espírito de camaradagem, a importância das suas funções para a sociedade, e a identificação com os valores institucionais específicos.

### 6.2.3. Pergunta de Partida

Em relação à Pergunta de Partida: **Quais as motivações dos Oficiais Subalternos de Infantaria para o ingresso e permanência nas Forças Especiais?** Podemos afirmar que, em relação às motivações para o ingresso nas Forças Especiais, se verifica que não há uma preferência nem uma hierarquização clara das várias motivações pelos Oficiais Subalternos das Forças Especiais, que valorizam um grupo vasto de motivações como a tipologia de operações, a realização a nível profissional, a identificação com os valores, o estatuto social, a formação e treino, o espírito de camaradagem, concordando também, embora num menor grau, com as condições de trabalho, o reconhecimento, o prestígio e a relevância para a sociedade. Assim, de uma forma geral, podemos afirmar que as características mais intrinsecamente ligadas ao tipo de trabalho, exercem um papel mais preponderante na motivação de ingresso para estas Forças Especiais.

Pelo contrário, as comissões no estrangeiro, a localização geográfica e o acréscimo monetário não são fatores motivacionais relevantes para os Oficiais Subalternos das Forças Especiais, que atribuem pouca relevância aos fatores motivacionais mais externos (designadamente as condições de trabalho, o status).

No que se refere à permanência nas Forças Especiais, a tipologia das operações é apontada como fator primordial. Por seu lado, as restantes motivações - identificação com os valores, formação e treino, realização, espírito de camaradagem - foram também assinaladas como relevantes, contudo, num menor grau. À semelhança do que se verificou nas motivações para o ingresso, os participantes discordaram de que as comissões no estrangeiro, a localização geográfica e o acréscimo monetário estivessem na base da sua motivação para permanecer nas Forças Especiais.

Podemos concluir então que, quer para o ingresso, quer para a permanência, são as motivações intrínsecas, mais diretamente relacionadas com o trabalho per si, que assumem um papel preponderante para os Oficiais Subalternos de Infantaria das Forças Especiais.

### 6.3. Conclusões

O presente trabalho procurou compreender a relação entre as motivações dos Oficiais Subalternos de Infantaria para o ingresso e posterior permanência nas Forças Especiais (especificamente Paraquedistas, Operações Especiais e Comandos).

Com este objetivo, optou-se por uma metodologia quantitativa, mais particularmente inquérito por questionário, como meio privilegiado para auscultar as percepções dos Oficiais Subalternos de Infantaria salvaguardando toda a confidencialidade necessária no tratamento de dados, fator este que consideramos nos poderá aproximar mais da obtenção de respostas com menor probabilidade de enviesamento.

Como principais vantagens associadas a este trabalho consideramos inicialmente o carácter exploratório e conseqüentemente inovador da investigação, uma vez que se desenha em território desconhecido, o das motivações dos Oficiais Subalternos de Infantaria para o ingresso e permanência nas Forças Especiais, permitindo, ainda que de forma limitada, se aceda a um conhecimento alargado sobre este tema.

Outra das vantagens reconhecidas a este estudo, centra-se nas qualidades da amostra, que tal como referido anteriormente, se destaca pela correspondência entre população teórica e população do estudo. Esta característica permite-nos perspetivar todos os dados à luz de uma realidade aumentada, muito próxima do universo de estudo. Este aspeto não surge de forma alienada na investigação mas é consequência de uma operacionalização das hipóteses e objetivos da investigação, que desde os primórdios do desenho deste projeto pretenderam primar pela qualidade e fiabilidade dos dados e resultados trabalhados e não pela quantidade.

Embora a escolha de determinada temática por inerência esteja intrinsecamente ligada a aspetos de interesse pessoal, e neste caso sobre as questões motivacionais, por outro lado, reconhece-se a crescente importância que estes aspetos assumem no atual modelo ocupacional adotado pelas Forças Armadas, uma vez que o profissionalismo atribui especial enfoque aos recursos humanos. Importa, por isso, desenvolver uma base de conhecimento científico que permita integrar os fatores motivacionais que estão na origem vocacional dos indivíduos que escolhem ingressar e permanecer num grupo ou organização, e especificamente em determinadas Tropas Especiais.

Foi possível identificar que os Oficiais Subalternos de Infantaria que integram as Forças Especiais valorizam principalmente as motivações mais intrinsecamente ligadas ao

tipo de trabalho exercido como fatores de ingresso e de permanência na força. Os fatores que exercem um papel mais preponderante na motivação tendem a ser: a tipologia de operações, a realização a nível profissional, a identificação com os valores, o estatuto social, a formação e treino, o espírito de camaradagem. Por outro lado, os fatores motivacionais mais externos, como as condições de trabalho e o status associado ao seu exercício, assumem-se como fatores motivacionais com pouca relevância.

Este conhecimento permite, por um lado, atribuir uma conotação mais significativa aos fatores motivacionais relacionados com o trabalho per si, providenciando informação relevante para a gestão dos recursos humanos redireccionarem as suas políticas de incentivo profissional. No entanto, a relativa desvalorização das motivações relacionadas com o ambiente e as condições de trabalho, não deve acarretar uma tendência de desvalorização destes aspetos pela entidade organizacional, uma vez que, embora não se reflitam como prioritárias, se assumem como indispensáveis para um trabalho eficiente.

#### **6.4. Limitações da Investigação**

Como limitações centrais desta investigação reconhecemos acima de tudo a dificuldade epistemológica inerente à acessibilidade do conceito de motivação que não se afigurou desde início fácil, objetivo ou empiricamente mensurável o que nos desafiou desde o início da conceptualização teórica deste trabalho a assumir uma posição crítica e diretiva em relação a toda a investigação preconizada em torno do tema motivação.

Ainda relacionado com as limitações do trabalho e das metodologias selecionadas, não podemos deixar de referir o efeito da *desejabilidade social*<sup>11</sup> por parte dos participantes na resposta a determinadas perguntas. Uma vez que estas pretendem aceder a conteúdo diretamente ligado à instituição à qual se encontram fidelizados não é correto demitirmo-nos da conscientização de estarmos a explorar um tema delicado no qual os sujeitos percecionem e adotem uma postura que consideram a *desejável* por oposição à real ou verdadeiramente experienciada.

No conjunto de limitações consideramos ainda a variável tempo e disponibilidade para a realização deste trabalho, em articulação com as restantes tarefas associadas ao desempenho das funções pessoais ao nível da instituição. Esta é, de facto, uma

---

<sup>11</sup> O *efeito da desejabilidade social* caracteriza-se pela propensão para transmitir determinada ideia, mesmo que esta não corresponda à realidade, pela consciência de ser socialmente mais correcta.

aprendizagem constante, tendo o presente trabalho assumido um momento de aprendizagens ao nível da gestão do tempo e da articulação de prioridades e interesses.

Não podemos deixar ainda de referir que o facto de o nosso estudo ter esta particularidade, de por definição ser de natureza exploratória. Este facto que surge supracitado nas vantagens associadas a esta investigação foi também um desafio no sentido em que a procura de material sobre o tema foi altamente dificultada pela escassez de trabalhos nesta área, ao nível da instituição militar.

### **6.5. Investigações Futuras**

Já realizada a investigação do trabalho, retiramos os quesitos, após a análise e discussão de dados, tirámos as nossas conclusões, no entanto muito trabalho ficou por realizar. A premissa inicial de se poder “ir mais além”, na construção e elaboração de um trabalho de investigação, tendo como tema as motivações atuais dos militares da arma de infantaria, nos baixos escalões, inquirindo, Praças, Sargentos e Oficiais Subalternos (Comandantes de Pelotão), em várias unidades de infantaria, seja Motorizada, Mecanizada ou de Tropas Especiais, teve de ser adequada, dado o percurso metodológico percorrido.

Conforme referido, a importância e a pertinência deste trabalho de investigação aplicada, na qual a última vez que fora realizado sobre o tema motivação no Exército Português, data do ano de 2002, com dados ainda do serviço militar obrigatório, e com uma amostra bastante diferente. Importa, assim, desenvolver uma base de conhecimento científico que permita integrar os fatores motivacionais que estão na origem vocacional dos indivíduos que escolhem ingressar e permanecer num grupo ou organização, e especificamente em determinadas Tropas Especiais.

Face a este cenário complexo, torna-se pertinente e até urgente o desenvolvimento de projetos de intervenção que tenham como objetivo o aprofundamento deste tema e consequente análise de aspetos mais específicos da motivação no desempenho de funções associadas à carreira militar. Torna-se urgente centralizar a atenção em torno da reflexão sobre esta problemática, principalmente se confrontarmos a importância e afetação da motivação na qualidade do desempenho das tarefas e na responsabilidade associada às mesmas.

Neste sentido, verifica-se que é necessário continuar a investigação neste domínio, para replicar as questões correntes e identificar variáveis que influenciam o seu desenvolvimento, a partir de desenhos experimentais. Só assim teremos oportunidade de avaliar os efeitos de múltiplas variáveis que compõem o conceito de motivação, como a influência das metodologias, entre outros.

Desta forma, consideramos que se torna imperativo que se reinventem novas formas de intervir identificando estratégias que promovam a motivação. Além de que também lançamos a proposta de se realizar um trabalho de investigação, subordinado ao tema “As motivações atuais dos militares da arma de infantaria, aos altos escalões”, podendo assim averiguar se fatores desmotivadores que se concretizam nos baixos escalões, também estão presentes nos altos escalões.

## Bibliografia

- Abrunhosa, A.J. (1984/85). *Motivações nas Forças Armadas*, Trabalho de Investigação de Longa Duração, Instituto de Altos Estudos Militares, Lisboa.
- Alderfer, C. P. (1977). Organization Development. *Annual Reviews Inc.* , pp. 197-223.
- Afonso, A C. (2010). *Caracterização das competências de liderança dos oficiais subalternos de infantaria em forças nacionais destacadas*. Trabalho de Investigação Aplicada, Academia Militar, Lisboa.
- Almeida, J. A.(2000/02). *A Motivação no Exército Profissional*. Trabalho Individual de Longa Duração, Curso de Estado Maior, Lisboa.
- Appley, M. H., Derryberry, D., Tucker, D. M., Dweck, C. S., Weiner, B., Bandura, A., et al. (1991). *Perspectives on Motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Atkinson, J. W. (1928). *Personality, Motivation and Action: Selected Papers*. United States of America: Praeger Publishers.
- Bairrão Ruivo, J. B. (1964). *Alguns Aspectos Psico-Sociais da Motivação*. Lisboa: Faculdade de Letras.
- Barrento, A. E. (1990). *A Motivação dos Quadros Permanentes do Exército Português. Perspectivas*. Trabalho Individual do Curso Superior de Comando e Direcção, Instituto de Altos Estudos Militares, Lisboa.
- Bergamini, C. W. (1997). *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia dedesenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Caravana, A. A. (2009). *Conceito de emprego das forças de operações especiais no espectro de conflitualidade actual*. Trabalho de investigação aplicada, Academia Militar, Lisboa.

- Centro de Psicologia Aplicada ao Exército (2010). Variáveis Sociológicas influenciadoras do Recrutamento e Retenção no Exército Português. Ministério da Defesa Nacional Exército Português.
- Chiavenato, I. *Administração de Empresas. Uma abordagem contingencial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1982
- Chiavenato, I. *Administração de recursos humanos. O capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas, 2004
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH
- Custódio, R. (1998). *Motivação*. Porto: Contraponto.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1992). *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira.
- Despacho de S. Ex<sup>a</sup> o GEN CEME de 28Out07 sobre “Tropas Especiais – Âmbito de actuação, missões e tarefas das unidades de Tropas Especiais”.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum
- Drillings, M., & O’Neil, J. H. (1994). *Motivation: Theory and Research*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Estado-maior do Exército. (2005). *RC - Operações*. Lisboa.
- Estado-maior do Exército. (28 de outubro de 2007a). *Âmbito de Actuação, Missões e Tarefas das Unidades de Tropas Especiais*. Lisboa.
- Estado-maior do Exército. (02 de dezembro de 2009a). *Quadro Orgânico, 1º Batalhão de Infantaria Paraquedista*. Lisboa.
- Estado-maior do Exército. (03 de setembro de 2010). *Operações Não Convencionais. PDE 3-09-00*

- Faria, L. (2007). Concepções pessoais de inteligência: na senda de um modelo organizador e integrador no domínio da motivação. *PSIC - Revista de Psicologia da Vetor Editora*, pp. 13-20.
- Fontaine, A. M. (2005). *Motivação em Contexto Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Fortin, M.F. (2003). *O Processo de Investigação - da concepção à realização*. 3ª ed. Loures: Lusociência.
- Fortin, M.F. (1999). *O Processo de Investigação – da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Franco, J.R. (2008). *Enquadramento das tropas pára-quedistas no seio do exército português*. Trabalho de investigação aplicada. Academia Militar, Lisboa.
- Gouveia, C., & Baptista, M. (2007). *Teorias sobre a Motivação: Teorias de Conteúdo*. Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra.
- Hampton, D. R. (1990). *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: Makron Books.
- Hébert; M., Goyette, G., & Boutin, G. (1994). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Kimble, G. (1963). *Principles of General Psychology*. New York: The Ronald Press.
- Koperman, R. E., Prottas, D. J., & Davis, L. A. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure. *Journal of Managerial Issues*, pp. 255-271.
- McClelland, D. C. (1985). *Human Motivation*. New York: Scott, Foresman&Comp.
- Meneses, P.G. (2011). *A participação dos comandos na ISAF*. Trabalho de Investigação Aplicada. Academia Militar, Lisboa.
- Montana, P. J. (1999) *Administração*. São Paulo: Saraiva.
- NEP 520. (2011). *Anexo F – Normas para a redação do relatório científico final*. Academia Militar, Lisboa.

- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no Trabalho: Abordagens Teóricas. *Psicologia - USP*, pp. 127-140.
- Pina, M., Cunha, E., Rego, A., Campos, R. & Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (4ª ed.). Lisboa : RH
- Quinta, P. (2012). Aulas Ministradas. *Unidade Curricular M311 – Ética e Liderança*. Academia Militar, Lisboa.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). Manual de Investigação em Ciências Sociais (5.ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rosinha, A.J., Santos, H.L., Matias, C.E.& Marques, N.M. (2003) O desenvolvimento da Carreira do Oficial do Exército: Importância da Socialização e da Motivação do Aluno da Academia Militar. *Revista de Psicologia Militar*. Nº14, VI, 81 – 97.
- Sampaio, N., Luis, R. & Fazendeiro, H. (2003) A Motivação e Satisfação Profissional dos Militares em Missão de Paz. *Revista de Psicologia Militar*. Nº14, III, 41 – 54.
- Santo, C. (1985/86). Conceito de emprego da Brigada de Forças Especiais e respectivos sistemas de Apoio de Combate e de Serviços. Curso Superior de Comando e Direcção. Instituto de Altos Estudos Militares, Lisboa.
- Santos, J. A. (2000). Reflexões Sobre Estratégia, Temas de Segurança e Defesa (1.ª ed.). Mem Martins: *Publicações Europa-América*.
- Sarmiento, M. (2002). *Apontamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Instituto Superior Técnico
- Sarmiento, M. (2008). *Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sorrentino, R. M., & Higgins, E. T. (1996). *Handbook of Motivation and Cognition: The Interpersonal Context*. New York: The Guilford Press.
- Sousa, M.J., & Baptista, C.S (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios - Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor

- Todorov, J. C., & Moreira, M. B. (2005). O Conceito de Motivação na Psicologia. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, pp. 119-132.
- Vaz, N. M. (2001). A Profissão Militar, Um modelo à procura de sustentação. *Nação e Defesa*, pp. 49-72.
- Vieira, G. B. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar
- Weiner, B. (1992). *Human Motivation: Metaphor, Theories and Research*. California: SAGE Publications, Inc.
- Young, P. T. (1961). *Motivation and emotion: a survey of the determinants of human and animal activity*. New York: Wiley.

## **Apêndice A – Operacionalização de Conceitos**

Dimensões	Teoria	Conceitos Chave	Indicador	Perguntas
Teorias Motivacionais de conteúdo	Hierarquia das Necessidades de Maslow	Auto - realização Estima Sociais Segurança Fisiológicas	Previsão de permanência no emprego; Necessidade de associação/camaradagem; Reconhecimento social/ prestígio; Valorização pessoal, autoconfiança;	1;2;3;4;5;9;10; 12;14; 18;19;20;21;22;26;27;19;31;
	ERG de Alderfer	Crescimento Relacionamento Existência		
	Mcclelland- Teoria dos Motivos	Sucesso Poder Afiliação	Busca pela excelência; Luta pelo Sucesso; Procura de situações competitivas Procura de prestígio e influência Necessidade de cooperação de associação	1;4;5;7;9;11; 12;13;14;18;21;22;24;26;28;
	Teoria Bi-fatorial de Hertzberg	Fatores Motivacionais e fatores ecológicos	Satisfação, insatisfação, indiferença.	1;2;4;5;8;9; 10; 11; 12; 13; 18; 19; 21; 22; 25; 26; 27; 28; 29; 30;
Teorias Motivacionais de processo	Teoria da equidade de Adams	Igualdade Justiça Desempenho Recompensas	Recompensa pelo trabalho realizado; Comparação entre camaradas com o mesmo trabalho, mas recompensados de forma diferente.	4; 12;14; 21; 29; 31;
	Teoria do reforço de Thorndike	Reforço positivo/negativo Lei do efeito	Valorização pessoal, correções realizadas por intermédio; Encorajar e desencorajar comportamentos, desejados e indesejados.	9;26;
	McGregor - Teorias de motivação X	Controlo Externo C no desempenho	Busca pela excelência, realização pessoal, familiares que estejam ou	4;9; 11; 13;21; 26; 28; 30;

---

		Crenças Básicas	tenham realizado percurso idêntico.	
	McGregor - Teorias da Motivação Y	Controlo Interno c no bem-estar	Remuneração, estabilidade, segurança.	2;10; 19; 27;

## **Apêndice B – Inquérito**



## ACADEMIA MILITAR

### Trabalho de Investigação Aplicada

### INQUÉRITO

O presente inquérito está inserido no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, incluído no Tirocínio para Oficial de Infantaria da Academia Militar. Este estudo está subordinado ao tema “As Motivações actuais da arma de Infantaria nos baixos escalões”, e visa identificar a opinião dos militares acerca desta temática.

Agradeço que as suas respostas sejam dadas em consciência para um maior rigor na análise dos dados.

Este inquérito é anónimo e confidencial, por isso não escreva o seu nome ou qualquer outra forma de identificação no mesmo.

Por favor, responda a todas as questões sem saltar nenhuma.

**Dados Pessoais**

Inquérito N°: \_\_\_\_\_

**Idade:** \_\_\_\_\_

**Género:** M  F

**Estado Civil:**

**Tem filhos?** N  S

**Unidade:** CTC  CTOE  RI 15  ETP  RI 10

**Há quanto tempo está na Força em que se encontra atualmente?**

\_\_\_\_\_

**Que cursos, formações (ou outros) possui, obtidos na instituição?**

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Apresenta-se um conjunto de afirmações, que se relacionam com a sua percepção acerca da instituição, as suas perspectivas de carreira, e o grau de importância que atribui as suas Motivações na Unidade onde se encontra. Pede-se que, referindo-se ao seu caso em concreto, diga qual o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um **X** a que mais se adequa à sua percepção.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
Em relação às seguintes afirmações, classifique o grau de importância que atribuiu a cada um dos itens, <b>NO MOMENTO DE INGRESSAR NOS PQ/OE/CMD.</b>						
<b>QUANDO INGRESSEI</b> neste tipo de Força:						
1. Senti-me motivado pelo <u>ESTATUTO</u> que lhe era atribuído.						
2. Senti-me motivado pelo <u>ACRÉSCIMO MONETÁRIO</u> (ex: subsídio de salto)						
3. A <u>LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA</u> da unidade foi um critério importante.						
4. Tive em conta que a possibilidade de realizar <u>COMISSÕES DE SERVIÇO NO ESTRANGEIRO ERA MAIOR.</u>						
5. Senti-me atraído pelo <u>ESPÍRITO DIFERENCIADO DE CAMARADAGEM</u> que se vive.						
6. O facto de considerar as Forças Especiais com missões mais relevantes <u>PARA A SOCIEDADE</u> , teve impacto na minha opção.						
7. As oportunidades específicas de <u>FORMAÇÃO E TREINO</u> foram um fator importante.						
8. As <u>CONDIÇÕES DE TRABALHO</u> , material ou equipamento disponível foram relevantes na minha decisão.						
9. Foi a perspectiva de me <u>REALIZAR MAIS A NÍVEL PROFISSIONAL</u> que me levou a concorrer.						
10. O facto de me <u>IDENTIFICAR COM OS VALORES E PRINCÍPIOS</u> específicos da Unidade/força foi um fator importante.						

11. O facto de reconhecer o <u>PRESTÍGIO INSTITUCIONAL</u> (reconhecimento dentro da instituição) foi importante.						
12. A <u>TIPOLOGIA DE OPERAÇÕES</u> que esta Força desempenha teve particular interesse.						
13. Senti-me motivado pela percepção do <u>RECONHECIMENTO DO DESEMPENHO</u> neste tipo de Força.						
<b>AINDA EM RELAÇÃO À OPÇÃO INICIAL DE INGRESSAR NOS PQ/OE/CMD.</b>						
14. Quando ingressei nesta unidade tinha expectativas diferentes da realidade que encontrei.						
15. Quando ingressei nesta unidade tinha expectativas mais elevadas da realidade que encontrei.						
16. Sinto que os meus camaradas estavam mais motivados para a unidade quando iniciámos este curso.						
Em relação às seguintes afirmações, classifique o grau de importância que atribui atualmente a cada um dos itens, <b>DADA A SUA PERMANÊNCIA NOS PQ/OE/CMD.</b>						
A minha <b>PERMANÊNCIA</b> neste tipo de Força relaciona-se com:						
17. Senti-me motivado pelo <u>ESTATUTO</u> que lhe era atribuído.						
18. Senti-me motivado pelo <u>ACRÉSCIMO MONETÁRIO</u> (ex: subsídio de salto)						
19. A <u>LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA</u> da unidade é um critério importante.						
20. Tive em conta que a possibilidade de realizar <u>COMISSÕES DE SERVIÇO NO ESTRANGEIRO ERA MAIOR.</u>						
21. Sou atraído pelo <u>ESPÍRITO DE CAMARADAGEM</u> diferenciado que se vive.						
22. O facto de considerar que as missões desta força são mais <u>RELEVANTES PARA A SOCIEDADE.</u>						
23. As oportunidades específicas de <u>FORMAÇÃO E TREINO</u> são um fator importante.						
24. As <u>CONDIÇÕES DE TRABALHO</u> , material ou equipamento disponível são relevantes na minha decisão.						
25. A perspetiva de realizar um percurso de maior <u>REALIZAÇÃO PROFISSIONAL.</u>						
26. O facto de me <u>IDENTIFICAR COM OS VALORES</u> específicos da Força.						
27. O facto de reconhecer o <u>PRESTÍGIO INSTITUCIONAL</u> (reconhecimento na instituição).						
28. A <u>TIPOLOGIA DE OPERAÇÕES</u> que esta Força desempenha.						

29. A percepção do <u>RECONHECIMENTO DO DESEMPENHO</u> neste tipo de Força.						
<b>AINDA EM RELAÇÃO À PERMANÊNCIA NOS PQ/OE/CMD</b>						
30. Após o ingresso na unidade sinto as minhas expectativas iniciais desfraldadas face à realidade que encontrei.						
31. Atualmente sinto-me mais motivado para o trabalho na unidade das Forças Especiais do que quando ingressei.						
32. À medida que o tempo vai passando identificado com os valores da unidade das Forças Especiais.						
33. Acho que consigo avaliar/sentir o grau de motivação dos meus camaradas.						
34. Tenho-me apercebido que os meus camaradas estão menos motivados agora, do que quando iniciámos este curso.						
35. Sinto que os meus camaradas estão mais motivados agora para a unidade do que quando iniciámos este curso.						
36. Sinto que a motivação geral da unidade influencia a minha motivação pessoal.						

37. Indique os três principais motivos que o levaram a **ingressar** nas Forças Especiais:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

38. Indique os três principais motivos que o levam a **permanecer** nas Forças Especiais:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

39. Indique as três principais **barreiras à motivação** que detecta na atualidade (que constituam um fator desmotivante):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Atrás foi-lhe pedido que indicasse o seu grau de concordância com um conjunto de afirmações. No entanto, a sua opinião pode não ter ficado de algum modo bem representada.

De seguida, solicita-se que indique, resumidamente, se existem outros motivos que contribuíram no passado ou contribuem no presente de forma positiva ou negativa, para a sua motivação.

---

---

---

**Obrigado pela sua colaboração.**

**Gonçalo Carvalho**

**Asp Of AI INF**

## **Apêndice C – Base de dados do Inquérito**

## Dados de caracterização pessoal dos inquiridos

nsuj	Idade	Género	Estado civil	Tem filhos	UNI	Unidade	Tempo unidade
1	29,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00
2	27,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	4,00
3	33,00	1,00	2,00	1,00	1,00	4,00	3,00
4	27,00	1,00	1,00	2,00	3,00	3,00	4,00
5	27,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	6,00
6	34,00	1,00	1,00	1,00	3,00	3,00	5,00
7	25,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00
8	28,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	5,00
9	28,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	4,00
10	29,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	0,00
11	25,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	0,00
12	25,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00
13	27,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
14	26,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00
15	28,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
16	27,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	4,00
17	24,00	1,00	2,00	2,00	1,00	5,00	0,00
18	27,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
19	25,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	0,00
20	33,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00
21	29,00	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00
22	24,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	0,00
23	27,00	1,00	1,00	2,00	3,00	3,00	4,00
24	30,00	1,00	1,00	2,00	1,00	5,00	1,00
25	29,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	5,00
26	25,00	1,00	2,00	2,00	1,00	5,00	1,00

---

27	25,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	0,00
28	24,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	0,00
29	25,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00
30	23,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00
31	25,00	1,00	2,00	2,00	1,00	4,00	1,00
32	25,00	1,00	2,00	2,00	1,00	4,00	1,00
33	29,00	1,00	1,00	2,00	3,00	3,00	4,00
34	31,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5,00	4,00
35	25,00	1,00	2,00	2,00	1,00	4,00	1,00
36	25,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	0,00
37	33,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	5,00

## Respostas na Escala de Concordância dos itens 1 a 16 do inquérito

nsuj	P01 - Estatuto social	P02 – Acréscimo monetário	P03 -Localização	P04 _Comissões estrangeiro	P05 - espirito	P06 - Sociedade	P07 –Formação e treino	P08 – Condições de trabalho	P09 - Realização	P10 - Identificar	P11 - Prestigio	P12 - Tipologia operações	P13 - Reconhecimento	P14 –Expectativas diferentes	P15 - Expectativas mais elevadas	P16 - Camaradas
1	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
2	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00	2,00	5,00	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00
3	6,00	2,00	2,00	2,00	5,00	4,00	6,00	5,00	5,00	6,00	5,00	6,00	6,00	1,00	1,00	1,00
4	6,00	4,00	1,00	5,00	6,00	4,00	5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	5,00	6,00	2,00	2,00	1,00
5	6,00	6,00	1,00	3,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	3,00	6,00	3,00	6,00	6,00	1,00
6	4,00	3,00	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00
7	4,00	1,00	1,00	1,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00	3,00	6,00	3,00	4,00	6,00	4,00
8	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	6,00	6,00	4,00	6,00	4,00	6,00	6,00	4,00	3,00	3,00	3,00
9	6,00	1,00	1,00	3,00	6,00	6,00	5,00	4,00	6,00	6,00	4,00	5,00	6,00	4,00	4,00	3,00
10	6,00	1,00	1,00	1,00	6,00	5,00	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	4,00	2,00	2,00
11	4,00	3,00	1,00	1,00	1,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	1,00	6,00	6,00	4,00
12	6,00	4,00	4,00	4,00	6,00	5,00	6,00	5,00	6,00	6,00	5,00	6,00	4,00	4,00	3,00	3,00
13	6,00	5,00	6,00	4,00	4,00	4,00	6,00	6,00	6,00	5,00	4,00	6,00	4,00	4,00	4,00	4,00
14	6,00	2,00	5,00	1,00	6,00	4,00	6,00	5,00	6,00	6,00	3,00	5,00	6,00	5,00	5,00	1,00
15	6,00	1,00	6,00	6,00	6,00	1,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	2,00	2,00	2,00

---

16	6,00	1,00	1,00	1,00	4,00	1,00	6,00	1,00	6,00	6,00	5,00	6,00	6,00	1,00	1,00	6,00
17	6,00	5,00	4,00	5,00	6,00	5,00	5,00	5,00	6,00	6,00	5,00	6,00	6,00	4,00	3,00	3,00
18	1,00	5,00	5,00	5,00	4,00	1,00	2,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	6,00	6,00	6,00
19	6,00	2,00	2,00	3,00	5,00	4,00	6,00	6,00	4,00	6,00	4,00	6,00	6,00	3,00	4,00	3,00
20	6,00	3,00	4,00	3,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00
21	3,00	1,00	1,00	1,00	6,00	1,00	4,00	4,00	5,00	6,00	5,00	6,00	6,00	1,00	1,00	1,00
22	3,00	1,00	5,00	5,00	6,00	4,00	5,00	6,00	6,00	5,00	5,00	5,00	6,00	3,00	4,00	4,00
23	6,00	1,00	2,00	2,00	5,00	5,00	6,00	4,00	6,00	6,00	5,00	6,00	4,00	5,00	5,00	2,00
24	4,00	5,00	4,00	3,00	6,00	4,00	5,00	5,00	6,00	6,00	5,00	6,00	4,00	5,00	5,00	3,00
25	6,00	2,00	6,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	5,00	1,00	2,00	2,00	2,00	4,00	2,00	2,00
26	6,00	5,00	6,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	6,00	4,00	6,00	4,00	2,00	2,00	2,00
27	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	4,00	4,00	1,00
28	4,00	1,00	1,00	4,00	6,00	4,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	1,00	1,00	2,00
29	6,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00
30	6,00	1,00	1,00	4,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	4,00	6,00	6,00	2,00	3,00	1,00
31	6,00	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	6,00	5,00	2,00
32	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
33	6,00	4,00	1,00	1,00	4,00	1,00	4,00	4,00	6,00	6,00	1,00	6,00	4,00	6,00	6,00	1,00
34	4,00	1,00	2,00	1,00	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	4,00	6,00	4,00	3,00	2,00	2,00
35	6,00	6,00	4,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00	6,00	6,00	5,00	6,00	6,00	4,00	4,00	4,00
36	6,00	1,00	1,00	1,00	5,00	1,00	3,00	1,00	4,00	4,00	4,00	6,00	4,00	6,00	6,00	1,00
37	6,00	1,00	1,00	5,00	3,00	2,00	5,00	2,00	5,00	6,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00

## Respostas na Escala de Concordância dos itens 17 a 36 do inquérito

nsuj	P17 - _Estatuto	P18 – Acréscimo Monetário	P19 - Localização	P20 - Comissões Estrangeiro	P21 -Camaradagem	P22 - Sociedade	P23 – Formação e treino	P24 - Condições Trabalho	P25 – Realização Profissional	P26 - identificar	P27 - prestígio	P28 – Tipologia operações	P29 - reconhecimento	P30 – Expectativas defraudadas	P31 - mais motivado	P32 -Identificado Valores	P33 - Não consigo camaradas	P34 – Camaradas menos motivados	INV P35	P35 - Camaradas mais motivados	P36 – Unidade influencia minha
1	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00
2	5,00	5,00	5,00	6,00	6,00	5,00	5,00	5,00	6,00	5,00	5,00	6,00	5,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	5,00
3	5,00	2,00	2,00	2,00	5,00	5,00	6,00	5,00	6,00	6,00	4,00	5,00	5,00	2,00	3,00	5,00	5,00	2,00	5,00	2,00	2,00
4	4,00	4,00	1,00	5,00	6,00	5,00	5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	5,00	5,00	1,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	3,00	5,00
5	5,00	6,00	1,00	3,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	3,00	6,00	3,00	5,00	2,00	6,00	6,00	6,00	6,00	1,00	6,00
6	5,00	3,00	2,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00	3,00	4,00	5,00
7	2,00	1,00	1,00	1,00	5,00	6,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	6,00	2,00	4,00	5,00	4,00	2,00	4,00	3,00	4,00	4,00
8	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	6,00	5,00	4,00	6,00	4,00	5,00	6,00	4,00	2,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00
9	4,00	1,00	1,00	4,00	6,00	5,00	5,00	4,00	5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	3,00	4,00	5,00	6,00	2,00	2,00	5,00	4,00
10	5,00	1,00	3,00	1,00	6,00	6,00	6,00	3,00	6,00	6,00	3,00	6,00	4,00	3,00	5,00	5,00	5,00	3,00	2,00	5,00	5,00
11	4,00	2,00	1,00	1,00	1,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	5,00	3,00	6,00	1,00	4,00	3,00	5,00	4,00	3,00	4,00
12	5,00	4,00	4,00	4,00	6,00	5,00	6,00	5,00	6,00	6,00	5,00	6,00	4,00	2,00	4,00	6,00	5,00	4,00	4,00	3,00	5,00
13	3,00	4,00	6,00	4,00	4,00	5,00	6,00	6,00	6,00	4,00	4,00	6,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	3,00	3,00	4,00	4,00
14	3,00	3,00	5,00	1,00	6,00	5,00	6,00	6,00	4,00	6,00	4,00	6,00	5,00	2,00	5,00	6,00	5,00	4,00	3,00	4,00	2,00
15	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	1,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	1,00	1,00	6,00	6,00	1,00	6,00	1,00	6,00

16	4,00	1,00	1,00	6,00	6,00	1,00	6,00	1,00	6,00	6,00	4,00	6,00	6,00	1,00	1,00	6,00	6,00	1,00	2,00	5,00	1,00
17	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	2,00	5,00	5,00	5,00	2,00	2,00	5,00	5,00
18	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00	2,00	5,00	2,00	5,00	2,00	2,00	2,00	5,00	5,00	2,00	4,00
19	4,00	3,00	3,00	3,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00
20	4,00	2,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	2,00	4,00	5,00	5,00	2,00	2,00	5,00	4,00
21	2,00	1,00	1,00	1,00	6,00	1,00	5,00	5,00	6,00	6,00	4,00	6,00	6,00	1,00	1,00	1,00	6,00	1,00	6,00	1,00	5,00
22	3,00	1,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	4,00	5,00
23	5,00	2,00	5,00	2,00	3,00	5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	5,00	6,00	4,00	5,00	6,00	5,00	5,00	2,00	2,00	5,00	2,00
24	5,00	5,00	4,00	3,00	6,00	6,00	5,00	4,00	6,00	6,00	4,00	6,00	4,00	3,00	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	4,00	5,00
25	2,00	2,00	6,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	5,00	2,00	2,00	2,00	5,00	5,00	2,00	4,00
26	2,00	2,00	5,00	3,00	6,00	4,00	5,00	5,00	6,00	6,00	3,00	6,00	4,00	2,00	5,00	5,00	5,00	2,00	2,00	5,00	5,00
27	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	4,00	6,00	6,00	6,00	4,00	3,00	4,00	6,00
28	4,00	1,00	1,00	4,00	4,00	4,00	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	1,00	6,00	6,00	5,00	3,00	2,00	5,00	6,00
29	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00
30	5,00	1,00	1,00	4,00	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00	6,00	6,00	2,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	6,00
31	5,00	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	1,00	6,00	6,00
32	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00
33	4,00	1,00	1,00	1,00	4,00	4,00	4,00	6,00	1,00	5,00	3,00	6,00	4,00	6,00	3,00	6,00	3,00	6,00	6,00	1,00	1,00
34	4,00	1,00	2,00	1,00	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00	6,00	4,00	2,00	6,00	6,00	6,00	2,00	1,00	6,00	6,00
35	6,00	5,00	4,00	5,00	5,00	6,00	6,00	5,00	5,00	5,00	6,00	6,00	6,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	6,00
36	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00	1,00	4,00	2,00	5,00	3,00	1,00	6,00	4,00	6,00	1,00	5,00	6,00	6,00	6,00	1,00	4,00
37	4,00	1,00	1,00	5,00	3,00	3,00	5,00	3,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00

	Motivação central	Motivação central	Motivação externa	Motivação externa	MOT 1 – estatuto social	MOT 2 - monetário	MOT 3 – Loc. Geográfica	MOT 4 - estrangeiro	MOT 5 - Camaradagem	MOT 6 - sociedade	MOT 7-formação	MOT 8 – condições trabalho	MOT 9 - realização	MOT 10 - valores	MOT 11 - prestígio	MOT 12 - operações	MOT 13 - reconhecimento	Perceção expectativas defraudadas	Perceção diminuição motivação
1																		4,00	3,50
2	5,43	4,00	4,67	5,33	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	4,50	5,00	5,00	4,50	3,50	5,00	5,50	4,50	3,00	3,00
3	5,29	5,57	2,00	2,00	5,50	2,00	2,00	2,00	5,00	4,50	6,00	5,00	5,50	6,00	4,50	5,50	5,50	1,33	3,50
4	5,29	5,43	3,33	3,33	5,00	4,00	1,00	5,00	6,00	4,50	5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	5,00	5,50	1,67	3,50
5	5,14	5,14	3,33	3,33	5,50	6,00	1,00	3,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	3,00	6,00	3,00	5,67	6,00
6	4,43	4,57	3,33	3,00	4,50	3,00	2,50	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,50	5,00	5,00	3,50	4,50	4,33	3,00
7	4,29	4,86	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	5,00	6,00	5,50	5,50	5,50	5,00	2,50	6,00	2,50	4,67	3,50
8	4,86	5,29	4,00	4,67	4,00	4,00	4,50	4,50	4,50	6,00	5,50	4,00	6,00	4,00	5,50	6,00	4,00	2,67	4,00
9	5,43	5,43	1,67	2,00	5,00	1,00	1,00	3,50	6,00	5,50	5,00	4,00	5,50	6,00	4,50	5,50	5,50	3,67	2,00
10	5,29	6,00	1,00	1,67	5,50	1,00	2,00	1,00	6,00	5,50	6,00	4,00	6,00	6,00	4,50	6,00	5,00	3,00	2,50
11	3,29	3,00	1,67	1,33	4,00	2,50	1,00	1,00	1,00	3,50	4,50	4,00	3,50	3,50	3,00	4,50	2,00	6,00	4,50
12	5,57	5,57	4,00	4,00	5,50	4,00	4,00	4,00	6,00	5,00	6,00	5,00	6,00	6,00	5,00	6,00	4,00	3,00	4,00
13	5,00	5,00	5,00	4,67	4,50	4,50	6,00	4,00	4,00	4,50	6,00	6,00	6,00	4,50	4,00	6,00	4,50	4,00	3,00
14	5,29	5,43	2,67	3,00	4,50	2,50	5,00	1,00	6,00	4,50	6,00	5,50	5,00	6,00	3,50	5,50	5,50	4,00	3,50
15	6,00	6,00	4,33	5,67	6,00	3,00	6,00	6,00	6,00	1,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	1,67	3,50
16	5,71	5,57	1,00	2,67	5,00	1,00	1,00	3,50	5,00	1,00	6,00	1,00	6,00	6,00	4,50	6,00	6,00	1,00	1,50
17	5,00	5,71	4,67	4,67	5,50	5,00	4,00	5,00	5,50	5,00	5,00	5,00	5,50	5,50	5,00	5,50	5,50	3,00	2,00

18	3,29	4,14	5,00	5,00	2,50	5,00	5,00	5,00	4,00	1,50	2,00	4,00	4,50	4,50	3,00	5,00	3,00	5,67	5,00
19	5,86	5,29	2,33	3,00	5,00	2,50	2,50	3,00	5,50	5,00	6,00	6,00	4,50	6,00	5,00	6,00	6,00	3,33	3,00
20	4,71	4,43	3,33	3,33	5,00	2,50	4,00	3,50	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,50	4,50	3,33	2,00
21	5,57	5,43	1,00	1,00	2,50	1,00	1,00	1,00	6,00	1,00	4,50	4,50	5,50	6,00	4,50	6,00	6,00	1,00	3,50
22	4,71	5,43	3,67	3,67	3,00	1,00	5,00	5,00	5,50	4,00	5,00	5,50	5,50	5,00	4,50	5,00	5,00	3,33	3,50
23	5,00	5,43	1,67	3,00	5,50	1,50	3,50	2,00	4,00	5,00	6,00	4,50	6,00	5,50	5,00	6,00	4,00	5,00	2,00
24	5,29	5,43	4,00	4,00	4,50	5,00	4,00	3,00	6,00	5,00	5,00	4,50	6,00	6,00	4,50	6,00	4,00	4,33	3,50
25	2,00	2,14	3,33	3,33	4,00	2,00	6,00	2,00	2,00	1,50	1,50	2,00	3,50	1,50	2,00	2,00	2,00	3,67	5,00
26	5,14	5,00	5,00	3,33	4,00	3,50	5,50	3,50	5,50	4,50	5,00	5,00	5,50	6,00	3,50	6,00	4,00	2,00	2,00
27	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	4,00	3,50
28	5,71	6,00	2,00	2,00	4,00	1,00	1,00	4,00	5,00	4,00	6,00	5,50	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	1,00	2,50
29	4,86	4,57	4,67	4,00	5,50	4,50	4,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,50	5,00	4,50	3,67	3,00
30	5,86	5,71	2,00	2,00	5,50	1,00	1,00	4,00	6,00	5,50	6,00	6,00	6,00	6,00	4,50	6,00	6,00	2,33	3,00
31	5,00	5,14	3,00	3,00	5,50	2,00	2,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,50	4,67	3,00
32	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,50
33	3,86	4,43	2,00	1,00	5,00	2,50	1,00	1,00	4,00	2,50	4,00	5,00	3,50	5,50	2,00	6,00	4,00	6,00	6,00
34	5,57	5,43	1,33	1,33	4,00	1,00	2,00	1,00	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	4,50	6,00	4,00	2,33	1,50
35	5,57	5,86	5,33	4,67	6,00	5,50	4,00	5,50	5,50	6,00	6,00	5,00	5,50	5,50	5,50	6,00	6,00	3,67	3,50
36	3,86	4,29	1,00	1,00	3,50	1,00	1,00	1,00	4,50	1,00	3,50	1,50	4,50	3,50	2,50	6,00	4,00	6,00	6,00
37	4,29	4,43	2,33	2,33	5,00	1,00	1,00	5,00	3,00	2,50	5,00	2,50	4,50	5,50	4,00	5,00	3,50	4,00	4,00