



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

MESTRADO GESTÃO AVANÇADA DE RECURSOS HUMANOS

Liderança e Motivação em contexto de mudança e transformação digital na Marinha

Trabalho de Projeto apresentado a provas públicas para obtenção do grau de Mestre em Gestão
Avançada de Recursos Humanos, orientado por Professor Doutor Pedro Marques-Quinteiro
Fernandes da Silva

CATARINA MOTA HENRIQUES, nº22300867

2025

www.ulusofona.pt



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

MESTRADO DE GESTÃO AVANÇADA DE RECURSOS HUMANOS

Liderança e motivação no contexto de transformação digital na Marinha

Versão Final

Projeto de Mestrado defendido em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro Universitário de Lisboa no dia 07/11/2025), perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº: 454/2025, de 19/09/2025, com a seguinte composição:

- ☐ Presidente: Prof.a Doutora Nazaré de Jesus Gonçalves Pires Soares Marques, Professora Auxiliar Convidada da Universidade Lusófona – CUL, por delegação do Diretor de Curso.
- ☐ Arguente: Prof. Doutor Luís Alberto Santos Curral, Professor Associado com Agregação da Universidade de Lisboa.
- ☐ Orientador: Prof. Pedro Marques Quinteiro Fernandes da Silva, Professor Associado da Universidade Lusófona- CUL

Catarina Mota Henriques | 22300867

2025

Dedicatória

Dedico este Projeto aos meus avós,
ao meu irmão, e acima de tudo, á
minha mãe que sempre me
incentivou, deu força e amor para
nunca desistir do meu objetivo.

Agradecimentos

Na realização deste projeto, tive o apoio direto e indireto de várias pessoas, das quais estou muito agradecida.

Para não correr o risco de me esquecer ninguém:

-Ao orientador deste projeto, o Professor Doutor Pedro Marques Quinteiro, pela excelente orientação, e pelo incentivo, paciência e apoio que sempre mostrou.

-A todos os meus amigos, colegas de turma e colegas de trabalho, que sempre me deram uma palavra amiga, e pela força que me passaram quando as coisas estavam menos fáceis.

-Acima De tudo, agradecer à minha família, em especial aos meus avós que tanto orgulho expressam por mim. Ao meu irmão, que sempre mostrou admiração e carinho. Para a minha cadela, que muitas vezes me fez companhia em noites de estudo, e me dava conforto. Agradecer aos meus pais, mas em especial á minha querida mãe, que sempre me mandava mensagens de apoio, de força, e acima de tudo, de orgulho e amor, para que eu terminasse o meu objetivo.

-Agradecer a todos os elementos da Marinha Portuguesa, que tiveram a disponibilidade e clareza em ajudar-me neste percurso, e que acima de tudo, me deram lições de vida.

-Agradecer a todas as pessoas que torceram para que este objetivo não se concretizasse, e que estão sempre á espera que eu desista. Isso só me dá mais força!

-E por último, e não menos importante, agradecer a mim própria. Pela força, pela resiliência, pela coragem de ser trabalhadora estudante, e acima de tudo, por lutar por um objetivo e conseguir concluir com êxito.

Resumo

O processo de liderança e motivação, desempenha um papel muito importante no sucesso e eficiência da organização como a Marinha. Num cenário competitivo, e bastante exigente, a habilidade de ter um líder que motive e consiga transparecer os ideais da organização, e os seus princípios, leva a que as equipas estejam alinhadas, e os seus militares motivados para cumprir a sua missão e representar a pátria.

Desta forma, foi realizada uma metodologia qualitativa que abrange uma entrevista realizada a várias divisões como: elementos da divisão de inovação; elementos do CEOV; elementos do CEOM; elementos da Unidade X31.

Verificou-se que a Marinha enfrenta vários desafios nos processos de liderança e de motivação para com os seus militares, como por exemplo, a questão de permanência dos militares. Neste sentido, foram feitas algumas propostas de melhorias que permitem contribuir para alcançar os objetivos da instituição e de sucesso para a Marinha e para o país.

Palavras-Chaves: Marinha, Liderança, Motivação, Transformação Digital.

Abstract

The process of leadership and motivation plays a very important role in the success and efficiency of the organization like the Navy. In a competitive and quite demanding scenario, the ability to have a leader who motivates and can convey the organization's ideals and principles, means that teams are aligned, and their soldiers are motivated to fulfill their mission and represent the homeland.

In this way, a qualitative methodology was carried out that covers an interview carried out with several divisions such as: elements of the innovation division; CEOV elements; CEOM elements; elements of Unit X31.

It was found that the Navy faces several challenges in its leadership and motivation processes towards its soldiers, such as the issue of military permanence. In this sense, some proposals for improvements were made that allow us to contribute to achieving the institution's objectives and success for the Navy and the country.

Key Words: Navy, Leadership, Motivation, Digital Transformation.

Índice

1. Folha de rosto.....	2
2. Introdução	8
3. Apresentação das Forças Armadas.....	10
4. Estudo	12
5. Resultados – Revisão Sistemática da Literatura.....	14
6. Contexto de Liderança.....	15
7. Conceito de Motivação	19
8. Sistemas de motivação e comunicação.....	22
9. Conceito de Transformação Digital.....	23
10. A comparação entre os conceitos da Liderança e Motivação	24
11. Conceito de Motivação e Liderança Militar.....	25
12. Relação entre os conceitos de Motivação e Liderança no ambiente Militar, e de como estes se interligam	27
13. O Papel dos Líderes na Gestão da Mudança transformacional	28
14. Discussão	31
15. Metodologia – Entrevistas semiestruturadas.....	32
16. Resultados.....	33
17. Propostas de Intervenção/Melhoria.....	35
18. Conclusão.....	38
19. Referências Bibliográficas	39

1. Introdução

A sociedade em geral, é marcada por mudanças culturais e sociais, e principalmente a sociedade portuguesa, tem um histórico de mudanças e marcos históricos. Assim, podemos dizer que o indivíduo é parte do sucesso de uma organização.

A Marinha Portuguesa, é uma organização de grande poder em Portugal, e que serve todos os dias os Portugueses, e nos representa sempre com Lealdade e Dedicação. Este Projeto tem como base a Liderança e a Motivação, no contexto da Marinha e do Mestrado de Gestão Avançada de Recursos Humanos. O fio condutor deste projeto, passa por investigar e perceber, como é que a Liderança pode estar relacionada com a Motivação, e de como estes dois conceitos se interligam. E também por interesse pessoal da estudante, em perceber as competências de um líder no mundo da Marinha, e de como pode contribuir com algo positivo para a vida da Marinha.

O tema é Liderança e Motivação em contexto de mudança e transformação digital, em que o objetivo é relacionar o conceito de Liderança e o conceito de Motivação, com o passado e o presente, para que consigamos perceber as diferenças, e os pontos a melhorar. Com este estudo, as questões que pretendemos dar resposta, ou tentar encontrar uma solução, passam por investigar e conhecer melhor a Organização da Marinha, e de como esta funciona e age em alguns pontos. Esses pontos, passam pela Liderança e pelos seus Líderes, e como estes influenciam positivamente os outros; e também passa pela Motivação, e de como esta é importante para atrair e reter os Marinheiros no seu ambiente de trabalho. A relevância do estudo, é baseada no estudo da Liderança e de como esta influência a motivação dos militares, e permite que de forma positiva, seja possível estudar e perceber os pontos positivos de uma Liderança positiva, e que influencie os trabalhadores, levando a melhores resultados para a organização.

As questões que se pretendem dar resposta, passam por perceber o que motiva os líderes; que tipo de líderes eles seguem, e que tipos de liderança se identificam mais; quais os pontos que são necessários melhorar para permitir um maior sucesso para a Organização da Marinha. Relativamente a trabalhos anteriores, e não querendo repetir o que já foi falado e escrito, mas comparando com o passado e tirando algumas informações, é necessário adaptar este estudo à realidade atual, e também à sociedade atual, e a todas as influências que temos. O objetivo de analisar os trabalhos anteriores, passa por conseguirmos perceber o que não resultou no passado, e de como podemos melhorar no

presente e futuro, tendo sempre por base que temos de adaptar aos dias de hoje, e de como a sociedade e a Marinha está diferente.

A metodologia que este projeto pretende seguir, para obter a maior informação possível, passa pelas entrevistas, em que o objetivo é entrevistar várias classes como oficiais, sargentos e praças, e terem no mínimo 2 anos de experiência nas seguintes divisões: 2 elementos da Divisão de Inovação; 2 elementos do CEOV; 2 elementos do CEOM; 2 elementos da Unidade X31.

A junção dos resultados, vai ter como base as respostas das entrevistas sobre a liderança e motivação, na Marinha e dos seus militares. O objetivo deste trabalho, é obter uma ideia dos tipos de liderança que existem na Marinha, e de como estes tipos influenciam a motivação e os seus militares.

Este projeto foi baseado na metodologia qualitativa, com base numa entrevista e guião estruturado, que permitiu aos entrevistados a preparação da entrevista. Foram abordados temas, de acordo com as indicações dos Capitães entrevistados, permitindo assim obter informações importantes para o estudo, mas sem tocar em temas ou assuntos, que não devem ser abordados.

2. Apresentação das Forças Armadas

Com base no objetivo de analisar a relação entre a Liderança e a Motivação na Transformação Digital da Marinha, existem vários conceitos que têm de ser apresentados e mencionados. Para poder ser analisada esta relação destes dois conceitos, é necessário investigar os pontos menos positivos do passado, e de como estes influenciaram a Liderança e a Motivação, mas também, analisar o presente e por consequência o futuro, de como estes dois conceitos podem ser positivos, e podem trazer para a Marinha uma maior contribuição, e por consequência o sucesso da Marinha.

A Marinha Portuguesa, nos últimos anos tem criado programas para resolver as adversidades da Liderança. Já houve mudanças positivas. Contudo, não as suficientes, e se estas adversidades continuarem a ser ignoradas, poderemos voltar a cometer erros do passado, levando a um desenvolvimento negativo da Liderança. Qualquer organização militar, tem o objetivo de que a sua missão seja cumprida. E como pode ser cumprida? Uma organização militar, funciona com base em planos que têm tarefas que devem ser finalizadas, a fim de atingir o objetivo proposto. Além da Liderança, também existe a motivação, em que não é apenas o cidadão saber cumprir a sua função, mas também estar confiante e desejoso de a cumprir. Dentro da motivação, existem vários conceitos como o Patriotismo, o amor à Pátria, a honra e a dedicação que os militares têm como qualidades no Serviço Militar.

A Marinha tem como missão principal a defesa de Portugal no mar, garantido assim que as suas águas estão protegidas e as zonas económicas, promovendo assim a segurança marítima e o apoio às missões humanitárias. Existem atividades de patrulhamento marítimo, escolta de embarcações comerciais, apoio a operações de pesca e vigilância de plataformas de exploração do petróleo. Desempenha também um papel importante nas missões internacionais da NATO. Têm desafios no que consta do futuro, em que tem de haver uma manutenção da capacidade operacional num mundo em transformação digital. O investimento em novas tecnologias, como a cibernética, e a adaptação às novas formas de conflito, são pontos importantes para o futuro da Marinha Portuguesa.

A estrutura orgânica da Marinha, baseia-se na Lei Orgânica da Marinha de 2009 (LOMAR), e tem como objetivo do cumprimento da missão: o Estado-Maior da Armada; os órgãos centrais de administração e direção; o comando componente naval (Comando Naval); os órgãos de base; os elementos da componente operacional do sistema de forças; e outros órgãos que integram sistemas regulados por legislação própria e cumprimento de missões da Marinha. Ainda de realçar, que a Marinha é constituída por comandos,

direções e unidades, distribuídas pelo continente e ilhas. O Sistema de Gestão de Recursos Humanos, tem como missão: assegurar as atividades da Marinha no domínio dos recursos humanos; promover a gestão, o bem-estar e o apoio social no seu pessoal; garantir: a formação, a saúde, a segurança, a higiene e saúde do trabalho, e por fim, a justiça e disciplina. O Sistema de Gestão de Recursos Humanos, faz ênfase ao domínio das Forças Armadas e da Administração Pública, com base em níveis de comprometimento e satisfação nos comandos, direções e chefias das unidades e organismos.

A Marinha Portuguesa, tem o objetivo de garantir uma gestão com base na:

- Participação (colaboração e intervenção do pessoal.);
- Motivação (interesses dos indivíduos e desenvolvimento das capacidades e qualificações.);
- Conciliação (da vida pessoal e vida profissional, incluindo apoio às famílias);
- Dinâmica (utilização de boas práticas e soluções mais eficientes para um ambiente organizacional e social saudável).

3. Estudo

A escolha da revisão sistemática foi baseada na forma de como podemos escolher os artigos, ou seja, a revisão sistemática dá-nos um conjunto maior de resultados relevantes, em que a partir de uma questão formulada, podemos obter uma revisão crítica e mais abrangente da literatura selecionada. Através desta revisão, podemos retirar dados de estudos realizados, resumir interpretações, e no fim, ficar com os artigos mais “importantes” e completos, permitindo um melhor foco no desenvolvimento do projeto. Assim, permite selecionar o intervalo de tempo dos artigos, permitindo uma pesquisa concisa e objetiva, para que a recolha de informação seja o mais breve possível.

Por fim, com base na revisão sistemática, e para dar continuidade ao enquadramento teórico, foi definida a pergunta de partida, pesquisando os artigos mais relevantes, retirar os resultados, e juntamente fazer análise e combinação de dados.

Metodologia - Revisão sistemática da literatura

A pergunta de partida: “A liderança e motivação em contexto de mudança e transformação digital”, tem como base perceber o passado, o presente e o futuro da Marinha, e de como esta se adapta aos tempos modernos e da transformação digital.

Para ter um intervalo de informação, com vários pontos diferentes, foi escolhido o período de 10 anos (2014-2024). Este intervalo, permite uma análise dos dados, e de como este intervalo mostra o desenvolvimento da transformação digital, e a adaptação que a Marinha apresenta.

A primeira triagem, passou pelas palavras-chaves de “motivação”, “liderança”, “transformação digital”, “liderança no mundo militar”, “motivação no mundo militar”, “transformação digital na Marinha”, “liderança na Marinha Portuguesa”, “motivação na Marinha Portuguesa”, “transformação digital na Marinha Portuguesa”.

A segunda triagem, passou pela seleção dos artigos que estavam fora do contexto que era pesquisado. Esses artigos que foram eliminados, tinham como base as palavras-chaves “motivação no mundo militar” e “liderança no mundo militar”.

A seleção dos artigos, com base no período de 10 anos, podemos verificar, que ao longo deste tempo, a Marinha foi adaptando-se à evolução da sociedade e do mundo. Sem nunca perder a seriedade e exigência da Marinha, esta Instituição teve de criar estratégias para se adaptar à realidade, e conseguir manter o nome e exigência da mesma.

Na pesquisa, foram escolhidas as palavras-chaves: “motivação”, “liderança”, “transformação digital”, “liderança no mundo militar”, “motivação no mundo militar”, “transformação digital na Marinha”, “liderança na Marinha Portuguesa”, “motivação na Marinha Portuguesa”, “transformação digital na Marinha Portuguesa”.

A nível de sites utilizados, foi a B-on e o Google académico. Também passou pela análise de documentos militares, principalmente da Escola Naval. Relativamente ao número de artigos obtidos na primeira ronda, foram cerca de 30 artigos. Posteriormente, numa segunda ronda, foram escolhidos 16 artigos, em que se focavam nos pontos importantes para o estudo.

Com base no guião de entrevista, o objetivo do estudo passa por tentar perceber o passado da Marinha no contexto da transformação digital, e da liderança e motivação. Passando assim pelo presente e pelo futuro, e de como estes conceitos vão contribuir para o sucesso da Marinha e de Portugal.

Os resultados da revisão, passam pela análise de dados qualitativos, em que estes descrevem características, qualidades ou atributos de algo ou alguém, que permite uma melhor liderança e, que leva à motivação dos militares.

4.Resultados – Revisão Sistemática da Literatura

A revisão de literatura, tem como objetivo informar ou fornecer a informação e os conceitos que foram investigados, para perceber o enquadramento e analisar o que já foi estudado sobre o tema.

Com base em todas as pesquisas, e partindo do tema inicial, vão ser abordados os vários conceitos de liderança e motivação, e de como estes estão integrados na nossa sociedade, e em especial, no trabalho diário da Marinha.

Inicialmente foram pesquisados cerca de 30 artigos, na B-on, numa primeira ronda. Já numa segunda ronda, foram selecionados 16 artigos. Sendo que 4 artigos foram realizados em contexto militar, permitindo assim uma melhor análise e mais concisa nos resultados. Para contextualizar os impactos da liderança e motivação na transformação digital da Marinha Portuguesa, a discussão dos artigos passa por incluir critérios importantes sobre estas palavras-chaves, e que mostrem diferenças desde 2014 até 2024, que é o período escolhido. É importante ainda referir que há o reconhecimento do passado, presente e futuro da liderança e motivação na Marinha Portuguesa, e de como estes dois pontos têm sido adaptados à nova realidade e à nova sociedade.

Identificação	Triagem	Elegibilidade	Inclusão
Referências identificadas (B-ON: 30)	Artigos para avaliação detalhada (B-ON: 16)	Artigos para avaliação detalhada (B-ON: 16)	Artigos incluídos (B-ON:16)
4 artigos em contexto militar	4 artigos em contexto militar	4 artigos em contexto militar	4 artigos em contexto militar

5.Contexto de Liderança

O conceito de Liderança, tem vários significados para cada pessoa. Normalmente os investigadores, definem a Liderança como a perspectiva individual e do maior interesse para o mesmo. A Liderança foi definida em termos individuais, em que se baseia nos comportamentos, influências nas outras pessoas e formas de interação (Yukl, 1981).

A eficácia da Liderança também é um ponto importante, pois é diferente de investigador para investigador. A diferença entre a definição de eficácia de liderança, é o tipo de consequência ou o resultado que sai da eficácia. Nos resultados, estão incluídos a produtividade de grupo, os objetivos de grupo, o crescimento de grupo, a capacidade que o grupo tem de lidar com as crises, e por fim, a relação que os elementos do grupo têm em relação ao líder. A eficácia da Liderança, está relacionada com quatro pontos: aproximação poder-influência, a aproximação dos traços, a aproximação comportamental e a aproximação situacional.

A aproximação poder-influência, explica a eficácia que o líder tem, em termos de poder disponível aos líderes e forma como os líderes, aplicam o seu poder sobre os seus seguidores. A aproximação dos traços, dá destaque às qualidades pessoais que os líderes têm. A aproximação comportamental, enfatiza o que o líder faz ou a sua fonte de poder. O comportamento é descrito com diferentes níveis específicos de líderes efetivos e não afetivos. Por fim, a aproximação situacional, destaca a autoridade do líder, as expectativas que os superiores colocam sobre o mesmo, ou até mesmo o ambiente de trabalho em que está inserido.

A discussão da eficácia da Liderança, tem como base resultados individuais dos líderes ou dos gestores. Rensis Likert (1967, pp 26-29), identificou três variáveis importantes: causais, intervenção e resultados. As variáveis causais, influenciam o caminho do desenvolvimento, os resultados e os acontecimentos que ocorrem dentro de uma organização. As estratégias, capacidades e comportamentos de Liderança e decisões de gestores, são exemplos dessa variável.

A variável de intervenção, com base no acordo de Linkert (1961), representam o estado interno da organização. Esta variável passa por objetivos e motivação dos membros, e também a capacidade da Liderança e resolução de conflitos.

Liderança transformacional

O líder transformacional, tem comportamentos mais conscientes da importância dos resultados que as tarefas podem ter. Assim, pode ter influência positiva, na organização

da equipa, motivando e estimulando os seus trabalhadores. Com base na liderança transformacional, os líderes têm comportamentos como influência positiva, consideração individualizada, motivação e estimulação. Em contexto militar, os fatores que se destacam mais são a vitória e a derrota. Como exemplo, vários líderes militares tiveram sucesso e ganharam a confiança dos seus militares, demonstrando competência.

Liderança destrutiva

Einarsen, Aaland e Skogstad, realçam que os comportamentos destrutivos na liderança do trabalho, podem levar um supervisor ou gestor a violar o interesse legítimo da organização, ou não cumprir com os objetivos, tarefas e recursos da organização.

Existem dois comportamentos diferentes na liderança:

A ativa, em que há a forma de intimidar ou ser arrogante. A passiva, está relacionada com formas de demonstrar interesse ativo ou tomada de decisões. A liderança transformacional, desenvolvida por Bass e Avolio (1990), teve um modelo denominado por Liderança para o Desenvolvimento, onde este modelo junta estilo de liderança transformacional, mas que não inclui a liderança destrutiva. O modelo inclui a liderança de desenvolvimento, liderança transacional e a não liderança (Larsson & Kallenberg, 2006). Devido à ligação que as Forças Armadas Norueguesas querem contruir uma cultura baseada na confiança, responsabilidade e iniciativa (Forvarets Stabsskole, 2007), devem ser capazes de observar as ligações entre as qualidades pessoais dos líderes e o seu comportamento.

Liderança com estilo Autoritário

O estilo autoritário, baseia-se em conseguir controlar as ações e as reações daqueles que seguem esse tipo de liderança. Este estilo consiste em fazer ameaças e pressão sobre os colaboradores, evitando que eles percam o foco nos objetivos das organizações. Contudo, perante os pontos negativos deste estilo, existe um lado positivo, que consiste em cada entrada de novos colaboradores na organização, haver disciplina dentro dos padrões da organização.

Liderança com estilo Democrático

O estilo democrático não exerce tanto controlo sobre os colaboradores, e permite uma maior aproximação entre o líder e os liderados. Os pontos positivos deste estilo, passa pelos interesses mútuos entre a organização e os liderados. O líder, acaba por pedir

conselhos à sua equipa, passando alguma responsabilidade para cada trabalhador, e transmitindo confiança na equipa para criar motivação.

Liderança laissez-faire

Este estilo de liderança, oferece uma maior liberdade aos membros da equipa, e permite que com pouca orientação do líder, faz com que os funcionários consigam estabelecer as suas próprias metas. Este tipo de liderança, pode ser positivo para as equipas qualificadas e motivadas. Contudo, pode haver um maior risco de direção ou coordenação, e afetar a negatividade e a produtividade (Afzal& Tumpa, 2024; Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023).

Liderança servidora

A liderança servidora, tem o foco nas necessidades dos membros da equipa, e prioriza o seu bem-estar e desenvolvimento. Os líderes procuram sempre incentivar os colaboradores para alcançarem o pleno, e acaba assim por beneficiar a organização. Assim, é possível criar um ambiente de trabalho motivacional e positivo, e exigir maior tempo nas decisões (Fischer & Siktin, 2023).

Liderança visionária

A liderança visionária, é definida como a capacidade de criar perceção, com base no propósito da organização. Os líderes que são visionários, conseguem desenvolver a própria visão, e partilhar com os seus colaboradores. Contudo, os colaboradores vão necessitar de mais energia e atenção, para conseguir acompanhar o raciocínio do líder (Nanus, 1992; Sashkin, 1992; Heath and Heath, 2010; Taylor et al., 2014).

Liderança Digital

A liderança tem como base como o processo de influência do comportamento humano, num determinado contexto, e que se enquadra nessa realidade, analisando assim a organização, o ciclo de vida e cultura da organização (Rosinha, 2009). Num contexto militar, a liderança pode ser diferente pelos valores e pelo controlo e coordenação (Vieira, 2002).

O desenvolvimento digital, leva a uma definição de liderança digital, em que tem como base a cultura, as pessoas, tecnologia e a inovação das ideias (Tanniru, 2018).

A ligação entre a liderança digital e as competências digitais, são importantes para conseguir um desenvolvimento da cultura digital, em que há inovação na Instituição Militar, permitindo melhores decisões.

Eco-liderança

A eco-liderança, baseia-se numa abordagem que abrange a consciência ambiental e sustentável, nas estratégias e práticas das organizações (Bocken et al., 2014). Este estilo, leva às práticas corretas do estilo de liderança, para as organizações estarem envolvidas nas práticas corretas, promovendo a sustentabilidade e a cultura de responsabilidade (Carroll & Shabana, 2010).

6. Conceito de Motivação

Segundo Fiorelli (2004), a motivação é uma força que nos leva a uma direção, e que surge das nossas necessidades internas. Quando há este resultado, as pessoas sentem-se mais produtivas, têm mais satisfação e sentem-se bem com a liderança dos líderes (Kozlowski, 2020). Assim, podemos descrever que a motivação descreve a força que tem início no comportamento, e, que o mesmo é direcionado para um resultado que é satisfatório (Cunha et al. 2004; Zeng et al. 2022; Ross, 2022).

Ainda com base em (Maximiniano, 2000), a motivação é o processo que tem um conjunto de razões, que estimula um comportamento, e que é responsável pela intensidade e persistência dos esforços de uma pessoa para atingir certos objetivos (Robbins 2004; Ross 2022). Existem dois pontos importantes para o desempenho dos funcionários de uma organização:

- Motivos internos- que surgem das pessoas, com aptidões e interesses pessoais;
- Motivos externos- em que estes são criados por situações ou pelo ambiente em que a pessoa se encontra.

Com base noutro conceito de motivação, os autores definem várias forças que atuam numa determinada organização ou indivíduo, permitindo direcionar um comportamento, perceber as necessidades e expressar os desejos dos indivíduos em relação aos objetivos estabelecidos (Sims et al, 1993, citados em Pina e Cunha et al, 2003; Petri & Govern, 2004). A motivação surge como um fator necessário nas organizações, porque acredita-se que uma pessoa motivada se empenha mais na realização de tarefas, do que alguém que não está motivado (Rocha et al, 2006). Existe teorias que se juntam, como a teoria da motivação e a teoria do comprometimento organizacional, em que há um aumento do entendimento acerca do comprometimento; e por outro lado, a transmissão de outros conhecimentos acerca da motivação, e de como este influencia os comportamentos dos indivíduos. A Teoria da Definição de Objetivos de Locke & Latham (1990), tem como base objetivos que motivam as pessoas a alcançá-las através das suas ações e comportamentos (Miner, 2003). Por outro lado, o modelo de Meyer e Hersovitch (2001), abrange várias formas e focos de comprometimento no local de trabalho, como por exemplo: ocupações, supervisores e grupos de trabalho, clientes e mudança organizacional. O objetivo de relacionar estas duas teorias, passa por fortalecer as literaturas do comprometimento como os da motivação, levando a que fosse criada uma única teoria (Meyer et al, 2004).

A motivação no trabalho, pode passar por um conjunto de forças energéticas (Cunha et al., 2007), em que os responsáveis podem ter uma multiplicação da produtividade e satisfação do trabalhador (Nakamura, et al., 2005).

A motivação consiste num processo que levam pessoa, a tomar um caminho, e que consiga continuar nele com o objetivo final (Robbins, 2005).

Entre várias medidas e teorias sobre a motivação, existe a Escala Multifatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti) de Ferreira et al. (2006), que se divide em quatro dimensões:

- Motivação com a organização do trabalho. Em que as características são associadas à estrutura do trabalho, como exemplo pode ser a variedade de funções ou a autoria e feedback;

- Motivação para o desempenho, em que existem objetivos definidos para o desenvolver de uma determinada ação e melhoria na performance do trabalhador;

- Motivação de realização e poder, em que abrange três necessidades básicas para o desempenho: a realização (que pode ser o querer ter sucesso); o poder (que é a vontade de alcançar algum prestígio e reconhecimento); e por fim, a filiação (em poder ser aceite e criar amizades);

- Motivação para o envolvimento, em que o trabalhador se sente envolvido e consegue desenvolver um forte compromisso emocional com a organização.

Motivação profissional

Pérez-Ramos (1990), defende que a motivação no mundo profissional, pois motiva os funcionários a percorrer um caminho para alcançar os níveis de satisfação, desempenho e produtividade. Quanto mais motivado o trabalhador se sentir, melhor será o seu desempenho, e a sua produtividade irá aumentar. Assim, podemos concluir que a motivação em termos profissionais, é um ponto importante para as organizações e também para o sucesso da organização (Ferreira, 2010).

A motivação pode ser uma força intrínseca ou extrínseca (Cunha et al., 2014; Teixeira, 1998). A motivação extrínseca está associada a um impulso no indivíduo, e o sujeito pode receber ou evitar a prática de uma atividade. Por outro lado, quando se torna um ponto positivo, por exemplo o salário; quando o impulso for negativo, a pessoa pode entrar em negação, por exemplo a punição (Herzberg, 1997).

Podemos concluir que a motivação pode ter a definição de uma determinada forma ou estímulo de um determinado comportamento, baseado nos estímulos, circunstâncias e contextos.

7.Sistemas de motivação e comunicação

Com base em Fiorelli (2004), a motivação é uma força ou uma energia, que nos impulsiona na direção de alguma coisa com base nas necessidades internas. Quando há esta relação, as pessoas são mais produtivas, e têm mais satisfação, produzindo efeitos em que os líderes devem estimular e motivar os trabalhadores (Kozlowski, 2020).

Assim, podemos observar que a motivação descreve a força, que se inicia no comportamento, e o direciona para um objetivo (Cunha et al.2004; Zeng et al.2022; Ross, 2022).

Para Chiavenato (1998), a motivação é o desejo de querer exercer um determinado nível de esforço, para poder atingir os objetivos organizacionais e a capacidade de satisfazer as necessidades individuais. A motivação está relacionada com três aspetos: a direção do comportamento; a força do comportamento; a duração e persistência do comportamento.

Existem duas ordens de motivo que influenciam o desempenho dos colaboradores de qualquer organização, segundo Maximiniano (2000):

- Motivações internos: aqueles que surgem das próprias pessoas, como os interesses ou valores;

- Motivações externos: são aqueles que são criados por situações ou ambientes, em que a pessoa se encontra.

Num estudo com cadetes militares suecos (Larsson et al, 2003), foi utilizado o questionário DLQ (Larsson, 2006), onde o resultado encontrado foi com níveis elevados de liderança desenvolvida, onde teve a forte correlação com resultados positivos em questões de desempenho.

8. Conceito de Transformação Digital

A transformação digital, passa por um complexo multidimensional e interativo, em que há uma contínua modernização de toda a organização e integração organizacional. Com base nesta transformação digital, existe a inovação baseada na inteligência artificial, da robótica e da data analytics. Contudo, não é só um processo tecnológico. É um processo que inclui a cultura, a liderança e os processos que se adaptam na construção de uma organização, e que são fundamentais para agilização e preparação da identificação, desenvolvimento, teste, escalas e integração de novas tecnologias, permitindo assim, o rápido desenvolvimento (Defende Iq,2021). Ainda assim, a transformação digital, é um processo de diversas capacidades, que se acabam por completar. Fazendo correlacionar os paradigmas de estratégias e das capacidades da organização.

A forma de visualização mais digital, tem sido uma aposta bastante corrente na Marinha, e no Mundo Geral em si. Os métodos mais antigos, são substituídos pelos mais recentes, como por exemplo a transição das cartas em papel para as cartas digitais, em que a e-navegation (navegação eletrónica), torna-se uma realidade e ajuda para os Marinheiros. A e-navegation, passa por um conceito de “recolha, integração, troca, apresentação e análise de informações marítimas, tanto em terra com a bordo dos navios, permitindo assim uma melhora na navegação entre os portos e os serviços ligados à segurança do mar (IMO, 2019). Assim é possível haver uma adaptação da transformação digital, e permitir retirar pontos positivos desta.

A transformação nesta área, tem como base uma cultura fundada nas práticas de segurança, em que as informação e dados têm de estar assegurados.

O primeiro reforço, e mais importante, é a literária digital nas pessoas, para conseguir potencializar a adesão aos sistemas de informação modernos (Armada Española, 2019, pp. 20-21; Geluk et al., 2020).

O segundo passo pasa pela exploração da identidade digital, e os diversos processos relacionados com a autenticação, o controlo de acessos e a contratação pública.

Por fim, o terceiro passo, consiste no trabalho colaborativo e do trabalho remoto, em que existe o smart work (trabalho ágil), ou o trabalho resiliente como é utilizado na Marinha, que permite assim para o aumento da flexibilidade de funcionamento e redução da pegada carbónica.

9.A comparação entre os conceitos da Liderança e Motivação

A motivação tem sido estudada pelas teorias de Maslow e Herzberg (Cardoso 1997; Teixeira 2010). A teoria de Maslow, conhecida pela hierarquia das necessidades básicas, apresenta:

- Necessidades Fisiológicas, onde está a alimentação;
- Necessidades de segurança, onde se enquadra a estabilidade do emprego;
- Necessidades sociais, onde está a aceitação e amizade;
- Necessidades de estima, como a autoconfiança e a criatividade;
- Necessidade de autorealização.

A teoria de Herzberg, divide os fatores que influenciam o comportamento do indivíduo em dois grupos:

- Fatores higiênicos e extrínsecos ao indivíduo, onde está o salário, segurança no emprego e relações interpessoais;
- Fatores motivacionais, onde se enquadra os motivos intrínsecos ao mundo profissional, e são reconhecidos pela responsabilidade ou desafios enfrentados no dia a dia.

Com base na perspectiva de um gestor, a pessoa que está motivada, trabalha com ritmo, mantém o mesmo perante as dificuldades e tem um comportamento consciente. Nas organizações, o líder espera que os seus seguidores trabalhem o mais arduamente possível, e que atinjam o máximo da produção, e que haja um pagamento justo pelo seu trabalho (Lousã et al.2004; Akparep et al.2019; Kankisingi e Dhliwayo 2022; Zeng et al.2022; Ross 2022). A motivação comportamental está relacionada com as necessidades humanas, daí mencionar as teorias de Maslow e Herzberg. Todo o comportamento humano, segundo Chiavenato (1994), é motivado. E a motivação, no sentido psicológico, é o confronto entre a forma de comportamento do indivíduo e a satisfação de uma necessidade específica. Ou seja, existe ciclo motivacional, e este pode ser explicado através do equilíbrio psicológico, onde o estímulo se quebra e cria-se uma necessidade. Se a necessidade for satisfeita, o organismo retorna ao estado inicial, até que venha outro estímulo (Moccia et al.2018).

Com base nas descobertas do Cahyadi et al. (2022), os estilos de Liderança na era digital, têm um impacto positivo no desempenho individual dos funcionários, levando a um maior envolvimento e compromisso com a organização.

10. Conceito de Motivação e Liderança Militar

Em contexto militar, a liderança é vista como” uma arte de comando, longa e prestigiosa tradição, e para comandar, as organizações militares têm uma grande necessidade de recrutar ou reter militares com habilidades de liderança.

Para Vieira (2002, p.15), num contexto militar, a liderança é definida como um processo de influência, que é exclusivo da autoridade investida, e tem de haver finalidades, metas e objetivos definidos pelo líder organizacional”. Já para Goleman (1998), citado por Carioca (2012), a liderança existe que exista posturas duras, e a arte de ser líder implica que sejam afirmativos e que utilizem meios menos diretos para influenciar. A liderança por vezes, exige tomada de decisões em que nem sempre são fáceis de tomar ou aceitar. A capacidade de decisão do líder, juntamente com a confiança, resiliência, entusiasmo, motivação e lealdade, faz com que todos estes fatores se enquadrem no líder que saiba liderar e não mandar.

No mundo da Marinha, a liderança militar também está relacionada com os seguintes princípios:

- Autoconhecimento para desenvolver as próprias aptidões profissionais;
- Ser eficiente na técnica e na tática;
- Assumir a responsabilidade das próprias ações;
- Tomar decisões corretas;
- Dar o exemplo;
- Conhecer os subordinados e o seu bem-estar;
- Treinar os subordinados como uma equipa;

Em relação à Liderança em contexto militar, é importante que exista a capacidade de adaptação, inovação e habilidade para poder aprender e gerir novas experiências, e no fim, retirar lições e influenciar positivamente os seus subordinados (Rosinha & Matias, 2015).

A liderança militar, observada por Boe & Holth (2017), é baseada no respeito mútuo e confiança. Estes dois valores, são importantes na construção de uma equipa coesa e eficaz, conseguindo assim enfrentar desafios. O líder passa a ser capaz de reconhecer e potencializar os talentos individuais, permitindo que haja um ambiente em que todos se sintam valorizados e motivados a contribuir com o seu melhor.

Na Marinha, a figura do comandante é um modelo de liderança, e não é apenas um líder que dá ordens, mas que inspire os seus funcionários, com base na confiança e respeito, através das suas ações e comportamentos exemplares. Matias (2017), reforça a

necessidade de autenticidade, integridade e exemplo pessoal. Melo (2021), reforça os traços da visão, coragem e valores éticos como pontos importantes, para o líder militar. A motivação baseada numa instituição Militar ou da Marinha, tem de ser baseada em vários fatores, como a necessidade de uma remuneração estável; acesso à educação e a vontade de servir o país (Ginexi, Miller e Tarver, 1994). Estes fatores, são divididos em valores da instituição e valores ocupacionais. Os valores da instituição, é baseado no dever cívico que o individuo tem. Os valores ocupacionais, são baseados em valores extrínsecos, como a remuneração (Eighmey, 2006).

Woodruff, Kelty e Segal (2006), defendem que os valores institucionais como a pátria e o dever cívico, nos indivíduos que possam estar a terminar o ensino secundário, aumenta a possibilidade da concorrência à instituição militar. Contudo, a maioria dos candidatos à vida militar, mostram que têm os valores institucionais e ocupacionais, e contribui para que estes valores não sejam oponentes, mas que sejam uma junção da temática (Stahl, McNichols e Manley, 1980). Burland e Lundquist (2011), apresentam maior predominância dos fatores ocupacionais nas funções de apoio, enquanto que por outro lado, as funções operacionais e de combate apresentam valores de motivação institucional.

Abrunhosa (1985), defende que a motivação militar, tem como base os conceitos administrativos normais, sempre baseados nos valores e crenças. Os trabalhadores que se sintam motivados, são atribuídas tarefas desafiantes (Rouco, Quinta & Mariano, 2013). Na realidade, se pensarmos que o individuo está motivado, é sinónimo de sucesso, e pode levar a que o grupo de trabalho se sinta motivado e tenha sucesso.

11. Relação entre os conceitos de Motivação e Liderança no ambiente Militar, e de como estes se interligam

No contexto militar, os líderes são orientados para o mesmo objetivo, e que este passa por defender a nação e cumprir a missão da organização. Para Rouco e Sarmento (2010, p.73), ser líder ou comandante, leva a que haja uma influência nos seus seguidores, na situação de sacrifício da própria vida e dos objetivos de sobrevivência.

A liderança militar é fruto da combinação de duas teorias, em que o objetivo é ter satisfação e desempenho necessário para o cumprimento da missão, com base na motivação.

Com base em estudos realizados no Exército e na Marinha Norte Americana (Yammarino & Bass, 1990), defendem que a liderança transformacional, pode ser a base de uma promoção eficaz, conseguindo atingir os objetivos esperados. Nos EUA, é possível verificar, que os oficiais mostram destaque na liderança transformacional, e são aqueles que estão satisfeitos consigo próprios e são mais eficazes, do que os líderes que utilizam o estilo transacional (O'Keefe, 1989, cit in Bass & Riggio, 2006). Já em outro estudo, com oficiais da Marinha dos EUA, a liderança transformacional relaciona-se positivamente com a satisfação e realização dos subordinados e capacidade de eficácia. Relativamente à motivação em contexto militar, podemos verificar que as necessidades fisiológicas, como a alimentação e a segurança, são os principais pontos, para qualquer militar conseguir estar motivado.

Abrunhosa (1985), refere que a motivação que os militares têm, distingue-se dos conceitos administrativos, pois apresentam valores e crenças de outras organizações. Barrento (1990), defende que a motivação pode ser um problema importante na existência e eficiência dos militares. Assim, um ser humano que esteja motivado, é mais eficaz, e apresenta mais eficácia num grupo de trabalho, sendo um ponto importante para o contexto militar. Contudo, cada ser humano reage de forma diferente, perante os ambientes motivacionais, sendo que um militar precisa de motivação constante, e existem várias atividades em que há uma “obrigação” de decisões rápidas e liderança eficaz (Rouco et al, 2013).

12. O Papel dos Líderes na Gestão da Mudança transformacional

Covey dá destaque ao papel do líder no século XXI, defendendo que o líder não é para gerir a mudança, mas para guiar a organização a criar o seu próprio futuro num ambiente organizacional que está em constante mudança (Pereira, 2014). É importante que o líder esteja presente, porque quanto maior for a mudança, mais o líder tem um papel importante, para que os processos sejam organizados e possam perceber as mudanças repentinas. Nas organizações, os processos de mudança têm o foco nas atividades que estão relacionadas com a perceção, implementação e análise da mudança em nome da organização. Ainda por vezes, o líder encontra-se com capacidade de comunicação promovendo o relacionamento entre ele e a equipa que lidera, influenciando assim situações que possam acontecer na organização (Arruda & Evangelina, 2010). O líder numa organização, necessita de ter várias competências, como: compreender a mudança; aptidão para a criação de estratégias; definir objetivos. O objetivo é implementar a mudança organizacional e adaptar-se ao imprevisto. Quanto mais eficaz a organização for, e quanto mais adaptação à mudança apresentar, o sucesso é garantido. Para que o líder tenha sucesso, é importante que a comunicação entre os liderados e o líder, seja baseado nas ideias e contributos da equipa (Pereira, 2014).

A gestão de mudança acontece, quando existe um conjunto de estruturas, processos, ferramentas e habilidades, em que existe um planeamento de ações. O líder adapta-se à medida que o tempo vai passando, e que vai apresentando várias formas de ajudar a sua equipa ou subordinadas, conseguindo com que estes se adaptem ao método de trabalho. A liderança não tem apenas o papel de determinar a necessidade de mudança, mas de orientar as pessoas. Os líderes, nestes processos de mudança, devem e estão preparados para mudar à velocidade que a organização pretende ou é “obrigada”. A dificuldade em separar os interesses pessoais e organizacionais, é a principal barreira para o líder conseguir compreender, o que pode ser mudado, como mudar e os julgamentos feitos pela própria equipa (Souza, et al., 2016). O comportamento que o líder tem no processo de mudança organizacional, é um dos pontos essenciais à resposta dos seus subordinados, em pontos como a mudança, o sentimento de medo, mecanismos de defesa e adaptação às mudanças. É sempre necessário que a equipa tenha a noção de que as mudanças, possam ser positivas, e as equipas trabalhem num objetivo comum.

Segundo os autores Van Dyack, Ulrich e Tissingtnon citado por Policarpo e Borges (2016), muitas organizações não conseguem cumprir com os planos de implementação de mudança, pois o estilo de liderança pode ignorar a influência dos fatores humanos.

Os líderes têm a necessidade de “dar” formação aos seus colaboradores, para que futuramente, estes consigam desenvolver skills para conseguirem ajudar a organização e conseguir dar resposta aos desafios. Ter colaboradores cansados e sem motivação, faz com que os líderes gastem mais energia para os conseguir motivar. Assim, a comunicação interna pode e deve apoiar os líderes a terem ferramentas, para que consigam orientar e encaminhar a sua equipa a tomar decisões. A responsabilidade e confiança no líder, são fatores importantes para o processo de mudança, onde os colaboradores podem resistir às dificuldades, e é por esta razão que o líder pode ouvir ou respeitar as opiniões (Bressan, 2010).

Os papéis dos líderes nos processos de gestão de mudança, têm e devem passar pelos seguintes comportamentos:

- Informar: repetir informações sempre que for necessário;
- Respeitar o passado: usar a experiência do passado para que não sejam repetidos os mesmos erros no futuro;
- Reconhecer as dificuldades: nos processos de mudança, há fases que exigem mais esforço, e o líder é fundamental;
- Mostrar o lado positivo: nos assuntos menos bons ou com mais dificuldade, é importante o líder mostrar o seu lado positivo sobre ao assunto;
- Fortalecer as relações no grupo: a comunicação dentro do grupo, permite o fortalecimento das relações;
- Compreender: para a maioria das pessoas, o processo de mudança é visto como um bicho de sete cabeças, e é necessário que o líder deve fazer ver aos colaboradores que também é necessário a mudança;
- Definir um papel: o papel do líder, tem o objetivo de promover a melhor maneira do processo de mudança, e das pessoas que são afetadas (Cerretto & Teixeira, 2021).

Kotter descreve oito etapas, para tornar a cultura organizacional, o principal motivador da mudança:

- Analisar a direção e a organização que pretende alcançar; desenvolver coesão de grupo; desenvolver a estratégia e visão da organização; comunicar estratégias; delegar tarefas e poder de decisão; mostrar resultados; consolidar os passos que vão diretos ao sucesso;

inserir os passos importantes para uma nova cultura organizacional, adaptando às mudanças da organização (Vendramini, 2000).

Para concluir, é importante que os líderes façam um bom trabalho para promover o compromisso com as funções que os colaboradores têm, e aumentar o empenho e motivação nas tarefas. O líder ainda tem de ter uma forma de comunicação clara e consistente, para afetar positivamente a produtividade e eficiência da organização (Valkov & Fitzpatrick, 2014).

13. Discussão

Com base na revisão sistemática e em toda a pesquisa realizada, é possível concluir que a transformação digital depende de muitos fatores, e há muitos pontos que a influenciam positivamente.

Relativamente à liderança e motivação, que são dois pontos chaves no mundo militar, é importante saber que um influencia o outro, positivamente ou negativamente.

Sendo assim, para fazer a construção do guião de entrevista, foi com base principalmente na liderança e motivação, mas também o que é necessário para esses dois pontos estarem positivamente presentes na Marinha. Como a transformação digital, hoje em dia está presente em muitos setores, a escolha para o guião de entrevista também foi fácil, porque é um tema que está presente em todo o lado, em constante evolução.

Por fim, era importante ligar estes 3 pontos chaves, e de como estes contribuem para a Marinha Portuguesa, e como permitem que a Marinha desempenhe as suas funções e enfrente desafios.

Estudo 2

Com este estudo, o objetivo principal passa por estudar a ligação da liderança e motivação no contexto de transformação digital da Marinha, e permitir perceber quais os pontos positivos e negativos da interligação destes tópicos. Ainda é importante perceber o passado da Marinha, e o que não resultou, para que possamos estudar o presente, e poder adaptar as novas tecnologias, as novas formas de liderança, de integração ou os pontos positivos que levam à motivação, e que assim, permite sucesso e bem-estar nas missões ou desafios da Marinha Portuguesa.

14. Metodologia – Entrevistas semiestruturadas

Neste capítulo, irá ser apresentado o método com que as entrevistas vão decorrer, e de como abranger a liderança e a motivação na Marinha. O principal foco é nas entrevistas semi estruturadas, direcionadas a vários postos.

A escolha das entrevistas semiestruturadas, com base num guião feito previamente, tem como base perceber o passado e o presente do contexto da Marinha, e de como esta evolução é acompanhada pelos meios responsáveis. O guião foi construído com o apoio e ajuda do Capitão Mar e Guerra Mourinha, onde indicou quais os pontos que poderiam ser abordados e estudados. Após esta reunião, este guião foi para aprovação e passou, pela Primeira Tenente Mónica Cardoso, que fez uma triagem das questões e conduziu o processo para o pedido de autorização. As entrevistas inicialmente seriam para se realizar em modo presencial. Contudo, como maioria dos entrevistados estavam na base de Tróia, e seria necessária uma autorização superior para fazer cada entrevista presencialmente, e entrar nas instalações, o modo mais rápido e eficaz, foi o modo online. Este modo de entrevistas, permite uma maior flexibilidade, e aproximação dos dados e tópicos importantes. Ao decorrer de forma online, com base no acordo de confidencialidade de dados, onde o guião se encontra em anexo, foi permitida a gravação da mesma para análise dos dados. Sendo que toda a transcrição de cada entrevista, foi enviada a cada entrevistado, para os mesmos confirmarem se estava tudo correto, dentro dos temas que falaram.

A amostra assenta nos militares que se disponibilizaram para responderem às questões, e elaborarem respostas sobre os tópicos indicados.

As respostas foram transcritas e analisadas com base nos métodos qualitativos, e que sempre com base na confidencialidade. Este tipo de análise, permite identificar padrões do presente e do futuro, tendências ou temas que sejam de grande importância a tratar.

O projeto seguiu padrões de confidencialidade, devido aos dados utilizados pertencerem a uma Instituição Pública. Todos os entrevistados envolvidos, foram informados sobre as condições e objetivos do estudo, dando assim o seu consentimento informado para participar.

15. Resultados

Estes resultados foram obtidos através da entrevista semiestruturada realizada à Marinha Portuguesa. As entrevistas foram realizadas em modo online, e enviado o consentimento por escrito.

Os resultados da entrevista revelam que existe uma constante adaptação de todos os envolvidos para a Transformação Digital, e acima de tudo, visam muito a facilidade que existe de comunicação entre todos.

A Marinha, apresentou como pontos importantes, a camaradagem; a forma de liderança que pode influenciar positivamente as equipas; o equilíbrio que existe entre a vida pessoal e a vida profissional; a forma como o líder toma as suas decisões, sempre com base nas opiniões e ideias de todos; a facilidade que agora existe na comunicação entre todos.

A Marinha Portuguesa, procura sempre estar em constante melhoria e atualização, sobre tudo o que seja ligado à Transformação Digital, permitindo assim que estejam em vários projetos a nível da NATO.

No que diz respeito à forma de liderança:

(“Para que tal aconteça será necessário o estabelecimento de uma visão estratégica identificando as tecnologias ditais necessárias, a alteração dos processos existentes e a capacitação dos colaboradores da Organização para se adaptarem”, Participante 1);

(“...os comportamentos de liderança que mais contribuem para motivar os militares no contexto de transformação digital são aqueles que combinam clareza de propósito, empatia, exemplo e reconhecimento ou feedback.”, Participante 1);

(“...a liderança de topo tomar a iniciativa de se transformar individualmente e de reconhecer os colaboradores que mais se adaptam à adoção de novas tecnologias, cria um ambiente de confiança, inclusão e inovador... significativa mudança para além de manter elevada a coesão e a moral da equipa/organização”, Participante 1).

No que diz respeito à motivação dos militares:

(“Mas nas coisas, seja vai estar, vai se preparar para a missão, vai cumprir os prazos que têm, que tem que cumprir, vai dedicar o tempo necessário, assim como se for preciso dedicar tempo extra e isso acaba por ser um compromisso nessa missão. É esse compromisso que é que vai trazer também a produtividade E nós víamos muito isso, navio

e aqui também vejo às vezes. Vamos a pedir uma coisa, o preciso de um documento ou preciso de informação e o documento já está ou informação já lá está porque às vezes eles próprios têm essa proatividade e sentem essa necessidade de preparar as coisas. Isso acaba por ser um pouco compromisso, ou melhor, a motivação que eles têm. Para aquilo que estão a fazer. ”, Participante 2);

No que diz respeito ao líder tomar as decisões:

(“Estas ferramentas de mensagens instantâneas, são novas ferramentas que são muito importantes para a transformação digital. Porque nos permite difundir muito rapidamente a informação relevante para apoio à decisão e a passar de forma descendente ou ascendente”, Participante 3);

No que diz respeito à facilidade de comunicação entre todos:

(“A informação circular de forma descendente e ascendente, portanto terá de circular”, Participante 4);

(“O WhatsApp... veio facilitar muito... existe comunicação. A informação flui, e o líder consegue fazer chegar a informação aos seus subordinados e seus colaboradores. E quando alguma situação não está correta, portanto esses corredores fazem chegar os problemas aos líderes...penso que veio facilitar muito assim a liderança”, Participante 5);

Os planos que a Marinha apresenta no contexto geral, permite perceber que os líderes envolvem sempre os seus colaboradores, nas escolhas e tomadas de decisões; que permitem que a informação passe de forma ascendente e descendente, levando assim o nome da Marinha Portuguesa mais longe, sempre com a opinião de todos.

16. Propostas de Intervenção/Melhoria

Marinha portuguesa

A criação de um plano de melhoria tem o objetivo apresentar melhorias, que possam ser utilizadas, para modernizar as operações e inovações da Marinha Portuguesa.

A Liderança eficaz, e a Motivação intrínseca, são pontos importantes para o sucesso de qualquer instituição. A Marinha Portuguesa, é uma instituição que exige um alto desempenho, trabalho de equipa e compromisso com a missão, e neste caso, o País. O plano de melhoria baseado nestes dois fatores, tem o objetivo de fortalecer as competências dos líderes, e ao mesmo tempo, aumentar o bem-estar de todos os membros da Marinha, permitindo a criação de um ambiente de trabalho mais produtivo.

No que diz respeito à transformação digital, a digitalização pode ser um ponto positivo e de estratégia para a melhoria da estratégica, da manutenção de equipamentos e da gestão dos recursos humanos.

Sendo assim, vou apresentar as propostas do plano de melhoria, que com base nas informações que obtive fazem sentido, e poderão ser positivas para a instituição:

Formação e capacidade na liderança digital: através de formação em gestão de mudança digital; desenvolvimento softskills;

Cultura de inovação e colaboração: ambiente feedback contínuo;

Motivação e desenvolvimento das equipas: reconhecimento das conquistas digitais; promoção do bem-estar e equilíbrio;

Promoção da motivação intrínseca:

Reconhecimento e valorização de contribuições, em que haja um sistema formal e informal de reconhecimento, onde os membros da Marinha possam ser elogiados pela sua performance. Este reconhecimento pode ser feito através de prémios, de agradecimentos públicos ou até folgas extras.

Capacidade de líderes nas competências digitais: criar programas de treino sobre as novas tecnologias e tendências digitais; promover cursos de liderança estratégica e gestão da mudança;

Liderança pelo exemplo: incentivar os líderes a usarem as ferramentas digitais e mudanças no processo digitais; realizar workshops da recolha de novas ferramentas

tecnológicas; estabelece canais de comunicação abertos, para permitir reuniões de troca de feedback e plataformas digitais;

Programa de formação contínua para líderes:

Criação de um programa de formação de líderes, em que o foco e competências de liderança emocional, tomada de decisão, comunicação eficaz e resolução de conflitos, seriam pontos importantes, para a constante melhoria dos líderes e dos seus subordinados.

Apoio psicológico e bem-estar: disponibilizar recursos de apoio psicológico para os militares, em especial no período de adaptação das tecnologias; promover práticas de bem-estar como sessões de meditação ou atividades, que permitam gerir melhor o stress;

Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional já usado: flexibilização de horários; novos programas de equilíbrio saudável;

A importância da camaradagem importante para a coesão das unidades; moral e motivação; tradições e rituais;

Implementação de soluções com base na inteligência artificial:

- Análise dos dados em tempo real, em que permite a implementação de sistemas de monitorização, e de análise de sensores;
- Gestão do risco e da segurança, através de ferramentas de inteligência artificial, que permitam identificar comportamentos de ameaça no ambiente terrestre como marítimo.

Logística e manutenção:

- Criação de inventário digital que permita, monitorização de peças, materiais ou equipamentos que têm de ser repostos. Permitindo assim que não haja uma paragem inesperada no trabalho terrestre ou marítimo.

Cibersegurança e Proteção de dados:

- Implementação de medidas avançadas de cibersegurança, através da monitorização em tempo real, levando à travagem de intrusões ou criptografia de dados;
- Educação para todos os membros da Marinha Portuguesa, sobre as práticas de cibersegurança, e de como é possível prevenir ataques e proteger as informações.

Melhoria da Gestão de Recursos Humanos:

-Adoção de plataformas digitais para a gestão do pessoal, permitindo assim um melhor desempenho e organização do bem-estar das equipas, principalmente quando estão no terreno marítimo;

-Plataforma de bem-estar digital, onde várias plataformas podem oferecer suporte de bem-estar à tripulação, através de serviços de saúde online, psicologia, programas de apoio das atividades realizadas em mar;

17. Conclusão

Com base em toda a pesquisa realizada, baseada em artigos e entrevistas a vários departamentos da Marinha Portuguesa, podemos concluir que esta Instituição está em constante evolução a nível de tecnologia, como de recursos humanos.

Sempre com base na pergunta de partida, em que abrange a liderança e a motivação no contexto de transformação digital na Marinha Portuguesa, podemos também observar de que existem muitos desafios tanto para a instituição como para o trabalhador. O líder em contexto digital, tem de ter pontos específicos para que consiga concretizar o objetivo de ter sucesso na instituição e um impacto positivo nos trabalhadores.

As entrevistas realizadas, foram importantes para perceber os pontos positivos dos líderes e da motivação dos seus trabalhadores, mas também como funciona uma parte do mundo da Marinha e de toda a logística que é necessária. Relativamente às questões que foram colocadas, não houve nenhuma rejeição por parte dos entrevistados, e foram bastante acessíveis, permitindo retirar a maior informação possível.

Podemos observar também, que a Marinha Portuguesa encontra-se em constante desenvolvimento e atualização de sistemas, de formações para os trabalhadores, e principalmente, a dar valor à vida pessoal dos mesmos, pois assim, os níveis de motivação são aumentados.

Este projeto proporcionou uma visão mais ampla e bastante informada sobre uma parte do ambiente que se vive dentro da Marinha Portuguesa, destacado o constante desenvolvimento e boas práticas para o bom funcionamento da instituição e de todos os seus trabalhadores.

18. Referências Bibliográficas

- Alves, E. (2021). Transformação digital nas Forças Armadas: perspectiva estratégica.
- Alves, E. A. D. J. (2023). *Uma estratégia digital para as Forças Armadas Portuguesas* (Doctoral dissertation).
- Amaral, A. M. D. S. (2022). O papel dos líderes na comunicação interna dos processos de gestão de mudança: o caso da implementação do SIGDN na Marinha Portuguesa (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social).
- Baptista, M. M. (2024). *Modelo de Desenvolvimento de Competências de Comunicação e Liderança ao Longo da Carreira dos Oficiais da Marinha Portuguesa* (Doctoral dissertation).
- Braga, C. (2018). Motivação e Turnover dos médicos militares das Forças Armadas.
- Cunha, S. C. (2016). *Preditores da emergência da liderança em contexto militar* (Doctoral dissertation).
- Fors Brandebo, M., Österberg, J., & Berglund, A. K. (2019). The impact of constructive and destructive leadership on soldier's job satisfaction. *Psychological reports*, 122(3), 1068-1086.
- Freitas, B. M. F. D. (2024). Fim da produção de cartas náuticas em papel do Almirantado Britânico: O impacto na Marinha Portuguesa (Doctoral dissertation).
- HENRIQUES, R. C. (2020). A motivação e satisfação das Praças das Tropas Especiais como fator de retenção (Doctoral dissertation).
- Lord, R. G., Epitropaki, O., Foti, R. J., & Hansbrough, T. K. (2020). Implicit leadership theories, implicit followership theories, and dynamic processing of leadership information. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 49-74.
- Mairos, C. M. A. (2014). *O comprometimento organizacional e a motivação* (Master's thesis, Universidade de Lisboa (Portugal)).

Meirinhos, G., Cardoso, A., Neves, M., Silva, R., & Rêgo, R. (2023). Leadership styles, motivation, communication and reward systems in business performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), 70.

Monteiro, L. N. D. C. S. (2020). Paradigma Estrutural da Marinha Portuguesa.

Rocha, D., Cavalcante, C. E., & de Souza, W. J. (2010). Estilos de liderança: estudo de caso em uma organização militar. *Revista de Administração da UNIMEP*, 8(2), 35-50.

Rouco, J. C. D. (2012). Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar (Doctoral dissertation, Universidade Lusíada (Portugal)).

Silva, M. N. (1995). Modelo de um curso de liderança militar para sargentos e praças da armada (Master's thesis, Instituto Superior de Psicologia Aplicada (Portugal)).