



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Centro Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

A influência da comunicação dos líderes na motivação organizacional: Estudo de caso nas forças armadas portuguesas

Dissertação apresentada a provas públicas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, orientada por Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis

Diogo Rafael Cardoso Esteves

22207772

2024

Diogo Rafael Cardoso Esteves

A influência da comunicação dos líderes na motivação organizacional: Estudo de caso nas
forças armadas portuguesas

VERSÃO FINAL

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro Universitário de
Lisboa no dia 24/02/2025, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º: 09/2025,
de 10 de janeiro, com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Arguentes: Prof. Doutor José Carlos Dias Rouco

Orientadora: Prof. Doutora Felipa Cristina Henrique Rodrigues Lopes dos Reis

Universidade lusófona

Centro Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

2024

*“Liderar é a arte de motivar alguém
a fazer algo que você quer feito,
porque essa pessoa quer fazê-lo”*

Dwight D. Eisenhower

Agradecimentos

A elaboração de um trabalho desta índole carece sempre da contribuição de vários intervenientes, chegou o momento de agradecer aos principais atores da minha vida académica e pessoal, que me ajudaram e ouviram constantemente os meus desabafos.

Assim sendo, começo por agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis que foi a força motivadora para a elaboração desta dissertação e foi a maior fonte de aprendizagem e evolução.

A todos os militares e civis das Forças Armadas Portuguesas que aceitaram integrar este estudo através da participação nos questionários.

A todos os que participaram nas várias etapas metodológicas da investigação, pela sua inestimável ajuda e colaboração na obtenção das informações, sem as quais a presente investigação não seria possível.

Aos professores e colegas pela aprendizagem que me proporcionaram ao longo dos últimos dois anos.

Por fim, a todos os meus amigos e amigas, em especial aos meus colegas de trabalho por todo o apoio e tempo que me proveram durante o horário de serviço para a realização da dissertação.

Glossário

Regressão Stepwise

É uma técnica de ajuste de modelos de regressão em que a escolha das variáveis preditivas é realizada por um procedimento automático. Em cada etapa, uma variável é considerada para adição ou subtração do conjunto de variáveis explicativas com base em algum critério estabelecido. Assume-se através de técnicas como R^2 ajustado, critério de informação de Akaike, critério de informação Bayesiano, Mallows, Press ou taxa de descoberta falsa.

Correlação de Spearman

De acordo com Sousa (2019) a correlação de “*Spearman*” avalia a intensidade e o sentido da relação monótona entre duas variáveis que estejam no mínimo numa escala ordinal, tem em consideração as ordens atribuídas às observações, em vez dos valores originais, e pode ser aplicado tanto no caso de dados lineares como no caso de dados não lineares.

Coefficiente da correlação Pearson

Conforme Filho & Júnior (2009) o coeficiente de “*Pearson*” ® é uma medida de associação linear entre variáveis, a sua fórmula é a seguinte:

$$r = \frac{1}{n-1} \sum \left(\frac{x_i - \bar{X}}{s_x} \right) \left(\frac{y_i - \bar{Y}}{s_y} \right)$$

Variáveis Ordinais (Qualitativas)

Variáveis ordinais são aqueles em que apesar de não serem quantitativas existe uma ordem/hierarquia. Por exemplo, os *ranks* numa hierarquia militar, ou mesmo a escala de Likert muito utilizadas nos questionários (por exemplo: não concordo, indiferente, concordo).

Resumo

A presente dissertação estuda as dificuldades vividas de recrutamento e retenção do pessoal que existem nas Forças Armadas Portuguesas (FFAA), sendo uma das principais razões a falta de motivação, e têm como objetivo geral contribuir para aprofundar o conhecimento das formas de comunicação e de liderança que as chefias militares exercem para com os seus subordinados, assim como conhecer qual é o seu efeito na motivação e por consequência na performance do pessoal. O estudo da *performance* organizacional no serviço pode ser medido pelos níveis motivacionais que um individuo possui no seio das suas funções, influenciado pelas formas de liderança e comunicação organizacional. O regular funcionamento das Forças Armadas de um Estado depende da capacidade de obtenção e de fixação de recursos humanos nas fileiras.

Face aos problemas atualmente existentes na comunicação, liderança e motivação na Força Aérea Portuguesa, surge a seguinte questão subjacente à investigação: «As comunicações dos líderes influenciam o desempenho dos militares portugueses através da sua motivação?». As opções metodológicas da parte prática são justificadas com base no objeto e objetivos da investigação e no posicionamento epistemológico e ontológico do investigador. Trata-se de um estudo descritivo de natureza quantitativa e os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário, aplicado à população ativa, na reserva e na disponibilidade de organizações militares com dependência do Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA), e recolheram-se 105 participações válidas, não sendo a amostra representativa da população. A análise realizada através do instrumento de recolha de dados permitiu constatar a forma de como a comunicação e liderança dos superiores hierárquicos influencia a motivação dos subordinados e os fatores que mais tendem a afetar a *performance* que lhes são intrínsecos. A investigação permitiu verificar lacunas existentes nas FFAA que caso sejam resolvidas podem beneficiar estas organizações na medida que conseguem reter mais colaboradores nas suas fileiras e conseguem ter mais colaboradores a atingir desempenhos superiores.

Palavras-chave: Comunicação, Liderança, Motivação, Desempenho

Abstract

This dissertation studies the difficulties experienced in recruiting and retaining personnel that exist in the Portuguese Armed Forces (FFAA), one of the main reasons being the lack of motivation, and its general objective is to contribute to deepening knowledge of forms of communication and leadership that military leaders exercise towards their subordinates, as well as knowing what their effect is on motivation and consequently on staff performance. The study of organizational performance in the service can be measured by the motivational levels that an individual has within their functions, influenced by the forms of leadership and organizational communication. The regular functioning of a State's Armed Forces depends on the ability to obtain and retain human resources in the ranks.

In view of the problems currently existing in communication, leadership and motivation in the Portuguese Air Force, the following question arises underlying the research: «Do leaders' communications influence the performance of Portuguese military personnel through their motivation?». The methodological options of the practical part are justified based on the object and objectives of the research and the epistemological and ontological positioning of the researcher. This is a descriptive study of a quantitative nature, and the data were collected through a questionnaire survey, applied to the active population, in the reserve and in the availability of military organizations dependent on the General Staff of the Armed Forces (EMGFA), and 105 valid entries were collected, non-representative sample of the population. The analysis carried out using the data collection instrument allowed us to verify how the communication and leadership of hierarchical superiors influences the motivation of subordinates and the factors that most tend to affect their intrinsic performance. The investigation made it possible to verify existing gaps in the AAFV which, if resolved, could benefit these organizations as they are able to retain more employees in their ranks and have more employees achieving superior performance.

key words: Communication, Leadership, Motivation, Performance

Índice geral

Introdução.....	1
Justificação da importância da escolha do Tema.....	2
Objeto e Objetivo de Investigação.....	2
Problemática	3
Questões de investigação	3
CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA E ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
1.1 Abordagem à Comunicação.....	4
1.1.1 Formas de Comunicação	5
1.1.2 Comunicação Organizacional	6
1.1.3 A comunicação interna.....	9
1.1.4 A Comunicação Estratégica	12
1.2. Abordagem à Liderança.....	14
1.2.1 Teorias de Liderança	18
1.2.2 Estilos de comportamento dos líderes.....	21
1.2.3 Liderança em Contexto Militar	25
1.3 Abordagem à Motivação.....	28
1.3.1 Teorias Motivacionais.....	31
1.4. Forças Armadas Portuguesas	35
1.4.1 Ministério da Defesa Nacional.....	35
1.5 A profissão militar.....	40
1.6 Conclusão da Revisão de Literatura.....	44
Capítulo II – Metodologia de investigação	45
2.1 Tipo de Estudo.....	45
2.1.1 Variáveis utilizadas:	47
2.1.2 Hipóteses de investigação	47
2.2 Método de recolha e tratamento de dados	48
Capítulo III – Apresentação dos dados e interpretação dos resultados da investigação	50
3 Apresentação dos dados	50
3.1 Caracterização da Amostra	50
3.2 Apresentação de outros dados do questionário.....	52
3.3 Apresentação de dados obtidos do Software SPSS	60

3.4 Interpretação dos Resultados	68
3.4.1 Análise dos objetivos.....	70
Conclusão	76
Conclusões finais	76
Progresso do conhecimento científico	79
Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações	80
Bibliografia.....	82
Anexos.....	7
Anexo A – Respostas do inquérito aplicado às FFAA	7
.....	7
.....	7
Anexo B – Dados da População da Marinha Portuguesa	11
Anexo C – Variáveis aplicadas em SPSS	12
Anexo D - Correlações das variáveis aplicadas em SPSS.....	15
Anexo E – Método “Stepwise”	18
Apêndices	22
Apêndice A – Questionário de pré teste	22
Apêndice B – Questionário Final aplicado nas FFAA	27
Apêndice C – Dados em excel.....	34
Apêndice E – Cronograma da dissertação	36

Lista de Figuras

Figura 1 - Teoria do Continuum da Liderança	20
Figura 2 Pirâmide das necessidades de Maslow	33
Figura 3 - Organograma do EMGFA	37
Figura 4 - Estrutura Organizacional da Marinha Portuguesa	38
Figura 5 Organograma do Exército português	39
Figura 6 Organograma da FAP	40

Lista de tabelas

Tabela 1 - Paradigmas da Liderança por Avery (2004)	18
Tabela 2 Principais motivos de saída prematura - distinção por ramos	43

Tabela 3 Caracterização sociodemográfica da amostra.....	50
Tabela 4 Dados pessoais e profissionais	51
Tabela 5 - Descrição da comunicação entre a direção e o inquirido	58
Tabela 6 - Relação entre desempenho e recompensa que se espera dele	59
Tabela 7 - Correlação "Spearman"	63
Tabela 8 - Modelo "stepwise"	64
Tabela 9 – “Stepwise” modelo 4	64
Tabela 10 - Coeficientes da “Regressão Rigde”.....	66
Tabela 11 - Coeficientes da regressão Lasso.....	67
Tabela 12 - Coeficientes da Regressão ElasticNet.....	68
Tabela 13 – Síntese dos resultados do estudo	76

Lista de Gráficos

Gráfico 1 Alguns dados sobre a comunicação na instituição dos inquiridos	52
Gráfico 2 Fatores que afetam a comunicação no local de trabalho	53
Gráfico 3 Fatores que influenciam negativamente o desempenho	53
Gráfico 4 Principal característica do líder	54
Gráfico 5 Fatores que influenciam a motivação e por consequência o desempenho	54
Gráfico 6 Fatores que geram insatisfação no local de trabalho	54
Gráfico 7 Questões pessoais em contexto de trabalho	55
Gráfico 8 Questão do questionário sobre o tema comunicação, liderança e motivação é abordado nas FFAA.....	55
Gráfico 9 - Respostas à questão "sente-se seguro em dizer o que pensa"	56
Gráfico 10 - Respostas da questão "As orientações que recebe no seu trabalho contribui para a sua eficiência e eficácia	56
Gráfico 11 Questão sobre a opinião sobre as barreiras da comunicação são acentuadas nas FFAA.....	56
Gráfico 12 Questão aplicada aos Sargentos sobre as FFAA	58

Lista de Abreviaturas

CEMA – Chefe do Estado Maior da Armada

CEMGFA – Chefe do Estado Maior General das Forças Armadas

CNN – Rede de Notícias a Cabo Portuguesa

CO – Comunicação Organizacional

DN – Defesa Nacional

EMFA – Estado Maior da Força Aérea

EMGFA – Estado Maior General Das Forças Armadas

EP – Exército português

FAP – Força Aérea Portuguesa

FFAA – Forças Armadas Portuguesas

MDN – Ministério da Defesa Nacional

SPSS – “*Statistical Package for Social Science for Win*”

Introdução

O trabalho de investigação, contextualiza-se numa dissertação de mestrado que se traduz numa investigação científica que, conforme Reis (2024), trata-se de um conjunto de ações que pretendem dar uma resposta e uma solução para um problema com recurso a diversos instrumentos, tratando-se de uma parte teórica com uma procura aprofundada em que se define todo o processo que é retratado no caminho para criar conhecimento científico. Caracteriza-se pela utilização de conceitos, teorias e estudos com o objetivo de dar resposta a um tema que se torna pertinente nos dias atuais. Um trabalho desta índole deve respeitar um conjunto de etapas, iniciando-se pela preparação da investigação, seguindo-se pelo trabalho empírico de forma a recolher os dados, o seu tratamento e análise bem como a interpretação dos resultados obtidos. Uma dissertação de mestrado, conforme a mesma autora, trata-se de um estudo científico de um tema bem delimitado que contribui para o progresso da ciência e nele deve ser demonstrado níveis de conhecimentos e aptidões para a prática da investigação, capacidade de sistematização e domínio sobre o tema. Num mestrado não só é necessário provar ideias como também compreender as técnicas adequadas, saber utilizar trabalhos publicados a partir de diferentes fontes e de verter o conhecimento de estudos empíricos, dessa forma a dissertação para trazer valor acrescentado, tem de ter um objetivo de estudo e que a metodologia seja reconhecível pela comunidade científica. Considerar que toda a investigação deve elucidar um assunto novo ou então fazer a revisão de uma ótica diferente, contribuindo assim para algo inovador, respeitando uma metodologia rigorosa, que forneça elementos para verificação ou não de hipóteses definidas. Contudo, não podemos deixar de parte os desafios que podem surgir com a realização de trabalhos desta natureza, tais como obstáculos estruturais e metodológicos, limites temporais, normas documentais geralmente dispersas, dificuldades no processo de recolha de dados, etc. Para além disto, é de relevo redigir o trabalho com simplicidade, utilizar uma linguagem direta, clara, objetiva e de fácil entendimento para todos os leitores.

Este trabalho é composto por três capítulos. O Capítulo I é dedicado à revisão de literatura, onde se aborda a teoria que sustenta todo o trabalho empírico. O Capítulo II aborda a metodologia utilizada na investigação para dar resposta à pergunta de investigação, responder às hipóteses propostas, bem como aos restantes objetivos preconizados. No Capítulo III são apresentados os resultados provenientes da aplicação dos questionários à população alvo.

Justificação da importância da escolha do Tema

A escolha do tema para a realização do presente trabalho reside na necessidade em compreender as perceções e comportamentos do indivíduo no seu contexto e ambiente de trabalho, contribuindo, assim, para a investigação científica no campo da liderança, comunicação, motivação e performance organizacional. Atualmente esta é uma das áreas que mais tem sofrido mutações, devido ao facto de considerarmos as pessoas como o principal ativo das organizações, sendo as suas ações, comportamentos e atitudes determinantes para o sucesso organizacional. É fundamental que as organizações entendam os principais mecanismos que geram motivação e que consigam compreender melhores formas de os líderes comunicarem para os seus subordinados e de que forma essa liderança, através da comunicação, possa contribuir ou não para o aumento da performance dos subordinados, uma vez que são as pessoas e as suas competências individuais que criam o desempenho coletivo da organização (Ceitil, 2023). A qualidade da relação entre os líderes de uma organização e os seus subordinados é imprescindível para o sucesso das empresas. O clima organizacional é o ambiente interno existente entre os membros da organização e está diretamente relacionado com o grau de motivação dos seus participantes. A forma como os líderes comunicam assume-se como um fator determinante e influenciador do ambiente laboral que se pretende adequado e favorável, *ad contrario*, a existência de divergências entre os integrantes, pode diminuir a motivação e, por consequência, originar outros fatores negativos que afetam diretamente o sucesso.

Pelas razões anteriormente descritas considera-se o estudo da comunicação, liderança e motivação organizacional um tema atual e aliciente devido à sua complexidade e pertinência, assim, decidi adotá-lo como tema da presente dissertação de mestrado no sentido de contribuir para a melhoria de políticas que interferem diretamente com o desempenho dos colaboradores nas organizações militares portuguesas em específico nas Forças Armadas Portuguesas (FFAA).

Objeto e Objetivo de Investigação

Sendo o estudo do caso aplicado às instituições das FFAA, pretende-se a análise da comunicação dos superiores hierárquicos militares e da sua forma de liderar os seus subordinados e, como é que isso influencia a sua motivação e, por consequência, o seu desempenho. De forma generalizada pretende-se ainda identificar e analisar a comunicação e a liderança militares em contexto laboral para, assim, fazer uma correlação com a influência que tem na motivação dos subordinados. Especificamente pretende-se identificar fatores que contribuem para a falta de motivação dos militares portugueses, que está a originar o abandono precoce das suas fileiras.

Problemática

O estudo sobre as FFAA não é algo decorrente de investigação na temática da comunicação, liderança e motivação bem como, não existe literatura nem teorias profundas sobre o assunto, o que demonstra criatividade deste trabalho, que retrata um assunto específico e fundamental neste tipo de organizações. Vive-se, atualmente, uma fase conturbada na retenção de militares nas FFAA. A necessidade de efetivos nas organizações militares portuguesas assume-se como premente e atual, para corresponder ao acréscimo de missões. É fundamental estudar e solucionar o problema relacionado com a atração e retenção de militares nestas organizações. O estudo das formas de comunicação e liderança dos seus líderes pode ser fundamental para perceber se estes fatores estão relacionados diretamente com a motivação dos militares e se tal constitui um fator relevante originador de pouca adesão às fileiras e à opção por outros setores de atividade públicos ou privados por parte dos militares.

Questões de investigação

Dentro do que foi pronunciado, o tema escolhido para a realização desta dissertação consiste na influência que os líderes exercem na motivação organizacional, a instituição escolhida foi as FFAA, constituída por três ramos: Força Aérea Portuguesa (FAP), Exército Português (EP) e Marinha Portuguesa (Armada). Para a investigação deste tema foi estabelecida uma questão de partida que funcionará como base de estudo metodológico: «A comunicação dos líderes influencia o desempenho dos militares portugueses através da sua motivação?». O tipo de pesquisa desenvolvida enquadra-se, ainda, numa investigação correlacional, visto que se pretende estabelecer uma relação entre diversas variáveis.

As questões de investigação, que por seu intermédio tentam responder à pergunta de partida são as seguintes:

H1: As formas de comunicação dos superiores hierárquicos influenciam na motivação dos subordinados.

H2: Os fatores intrínsecos são os principais influenciadores da motivação.

H3: As práticas de liderança utilizadas nas FFAA contribuem para um ambiente motivacional.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA E ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Os novos contextos organizacionais face aos processos de globalização preconizam uma nova relação entre a empresa e a pessoa, baseada na participação, envolvimento e comprometimento (Ceitíl, 2023). Tendo em conta esta premissa, irá ser apresentado um enquadramento teórico, o qual é realizado através de investigação bibliográfica generalizada a todo o tipo de organizações referentes às temáticas em questão.

A perceção emprego para a vida e as dificuldades das crises socioeconómicas, levaram a uma revisão das práticas de gestão de recursos humanos, tendo estas muita influência, no sucesso das organizações. Santos (2021) refere que o sector público é parcialmente menos atrativo economicamente, onde, por norma, perduram carreiras horizontais, sendo por isso importante criar condições que permitam o aumento da produtividade. O contexto motivacional é fundamental pois, o funcionário público, que exerce funções de cariz público, não é diferente do funcionário que está inerente a um cargo privado. A motivação no setor público, assim como no setor privado, influencia e molda o comportamento e os resultados dos trabalhadores, uma vez que indivíduos altamente motivados são mais suscetíveis de serem mais felizes e satisfeitos com os seus empregos, o que, por sua vez, os torna mais eficientes e produtivos. A este propósito, Luu, (2020), citado por Santos, (2021) relaciona a motivação com a proatividade, ao afirmar que os funcionários do setor público podem desenvolver comportamentos mais proativos quando as práticas de gestão lhes concedem o poder de agir autonomamente. No caso dos trabalhadores da função pública portuguesa, eles não consideram que existam oportunidades de progressão na carreira nem de reconhecimento pelo seu desempenho. Seguindo a premissa que o capital humano é um fator preponderante em termos de produtividade, segue-se um enquadramento teórico sobre três pilares que afetam a performance das pessoas em contexto laboral, comunicação, liderança e motivação.

1.1 Abordagem à Comunicação

A palavra comunicação deriva do termo latim «*communicare*» que significa tornar comum, partilhar ou conferenciar. Comunicar é uma participação interativa que envolve troca de mensagens e emissão ou recebimento de novas informações. A comunicação não é uma simples troca de mensagens, ela exige a construção de um relacionamento e para isso é

necessário que o emissor queira comunicar e, dessa forma, têm de transmitir uma mensagem, escrita, falada, ou de outro tipo, e para o processo funcionar corretamente, o recetor tem de querer receber a mensagem (Molena, 2009, citado por Costa & Oliveira, 2020). Na visão de Felix, (2020) a comunicação é também um processo interativo e participativo que se enquadra em todos os níveis da comunicação, ou seja, tanto interna como externa. Costa (2021), refere-se à comunicação não apenas como a transmissão de uma informação ou mensagem, mas também como a partilha de opiniões, sentimentos, atitudes e comportamentos, no qual é importante que o emissor se preocupe com a forma como o recetor irá descodificar a mensagem. Relativamente ao seu processo básico, Morais (2021) constata que a existência do processo de comunicação corresponde a um emissor que inicia o processo comunicativo e prepara a mensagem, transformando-a num código capaz de ser interpretado pelo recetor, sendo-lhe atribuído um significado. Deve-se ter em consideração, o contexto no qual se encontram o emissor e o recetor da mensagem. Em situações que a comunicação não funciona ou fracassa, ocorrem consequências negativas pois, será reduzida a capacidade de desenvolver bem o trabalho, com implicações na estratégia da empresa.

A comunicação ganha cada vez mais destaque nas organizações e a competitividade é demasiado grande para as empresas se darem ao luxo de ter os seus processos comunicacionais deficientes. No caso das organizações públicas, na sua generalidade não existe essa competitividade em relação às empresas, pois trata-se de empresas sem fins lucrativos. Contudo essas empresas precisam de ter processos adequados que permitem uma maior, mais eficaz e constante «*performance*» dos seus funcionários, e que leva ao alcance de resultados específicos requeridos por uma atividade, através de ações específicas, consistentes com as políticas, procedimentos e condições concretas do ambiente organizacional (Boyatzis, 1982 citado por Ceitil, 2023, p. 31). Assim, verifica-se que as organizações devem ter planos de comunicação bem estruturados, com planeamentos bem definidos que impliquem no cumprimento dos objetivos traçados. Estes planos constituem uma ferramenta essencial no estado de motivação e satisfação dos colaboradores, já que na sua ausência pode levar a conflitos internos (Morais, 2021).

1.1.1 Formas de Comunicação

➤ Comunicação Formal

A comunicação formal é a comunicação que é realizada no enquadramento da organização e transmite-se pelos canais formais. É a forma de comunicação que serve para transmitir informações, aos membros da organização, de ordens ou instruções (Costa, 2021). De acordo com Amaral (2022), neste tipo de comunicação deve-se ter em conta os objetivos da organização partindo das instruções decorrentes de uma estrutura organizativa bem definida.

➤ Comunicação Informal

A comunicação informal é a comunicação que regularmente apoia a comunicação formal quando esta não transmite a informação suficiente. Esta não segue a via oficial, circula em todos os sentidos junto da relação social dos colaboradores, através das conversas associadas à organização ou à vida pessoal, convívios ou nos corredores. Não sendo prevista na organização, a comunicação informal possibilita não só a formação de boatos, devido à baixa credibilidade das informações transmitidas, como também o sentimento de insegurança por parte de membros da organização. Contudo, também apresenta grandes vantagens uma vez que a informação circula mais rápido e de forma mais transparente podendo complementar o que é difundido pela comunicação formal fomentando outros colaboradores a integrar a discussão de outros assuntos que formalmente não participariam no processo comunicativo (Amaral, 2022).

1.1.2 Comunicação Organizacional

A Comunicação organizacional (CO) é a área da comunicação que estuda o fenómeno comunicativo, dentro das organizações, no âmbito da sociedade global. Antigamente, a comunicação organizacional não era tida em conta nas organizações assim como também não o era nos meios académicos (Kunsch, 2002, citado por Costa e Oliveira, 2020). A prova disso é que Costa (2021) ao estudar os primórdios da comunicação organizacional verificou que a comunicação nas organizações foi considerada objeto de estudo apenas nos anos de 1940 e seria, depois, colocada em prática nos anos de 1990. Inicialmente era denominada de comunicação institucional, empresarial ou comunicação de imagem sem ter o relevo atual. No mundo académico, após se verificar que a comunicação organizacional era uma componente fundamental para o desempenho, começaram a surgir estudos nos EUA em disciplinas relacionadas com as Relações-Públicas, Sociologia, Gestão e Marketing.

Uma organização define-se, também, pelo tipo de comunicação que exerce e desse ponto de vista deve resultar numa boa relação com os colaboradores, pois facilita a concretização

dos objetivos (Felix, 2020). Fusi *et al.*, (2023) também se constata que a CO é não só uma recolha de informações para fins coletivos como também analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos, configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam a sua atividade, formando, assim, o composto da Comunicação Integrada.

A comunicação integrada inclui a comunicação mercadológica, interna e administrativa: A comunicação administrativa é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas e que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes. Esta comunicação é muito importante pois viabiliza o sistema organizacional e comunicacional entre os ambientes internos e externos, no caso da comunicação institucional, esta procura construir credibilidade no seio da organização consolidando a sua personalidade, através das suas relações-públicas, assessoria de imprensa, publicidade institucional, comunicação digital, redes sociais, marketing social e cultural; a Comunicação mercadológica compreende todas as manifestações em torno das suas vendas, vinculada ao marketing de negócio, propaganda comercial, merchandising, marketing digital e a todo o tipo de vendas persuasivas (Felix, 2020).

A comunicação organizacional se desenvolveu de tal forma que a tornou estratégica para as empresas, sendo um instrumento que serve não só para a motivação dos seus colaboradores como também se traduz num elo de ligação para a cultura organizacional (Bueno, 2003, citado por Costa & Oliveira, 2020). Os autores referem que existem elementos que devem ser tidos em conta durante o processo de comunicação para que eles decorram corretamente, tais como:

- ✓ Barreiras – Composto por questões pessoais, tais como o comportamento de cada pessoa, questões administrativas, referindo-se à forma da organização atuar e processar a informação; excesso e sobrecarga de informação e informações incompletas;
- ✓ Redes – Trata-se das redes formais, ou seja, as mensagens oficiais transmitidas pela organização, provindas de fontes confiáveis, e redes informais que são originadas de manifestações espontâneas entre as pessoas;
- ✓ Fluxos – Podem ser descendentes ou verticais, percorrem no sentido do fluxo hierárquico, ou seja, de cima para baixo; horizontal ou lateral, em que a comunicação ocorre entre pares, isto é, lotada em um mesmo nível hierárquico e fluxo transversal,

também conhecido por fluxo longitudinal, que é marcado pelas diversas direções que as mensagens podem tomar, independentemente da hierarquia vigente na organização.

Assim, a comunicação torna-se essencial para o desempenho global de uma organização, pelo que é necessário que exista investimento nesta vertente de forma que se torne mais eficiente, facilitando toda a gestão organizacional, como também o relacionamento entre trabalhadores, clientes e superiores. É importante evitar a distorção da informação, melhorando-a com a sintonia dos circuitos, a fim de criar um plano de comunicação estratégico, que auxilie o alcance de resultados e cumprimento dos objetivos. As barreiras na comunicação carecem de ser quebradas em todas as organizações, contudo esta temática acentua-se quando se trata de organizações mais fechadas, como é o caso das organizações militares.

Segundo Félix (2020) a comunicação organizacional pode ser dividida em várias dimensões:

➤ Dimensão humana

Representa a comunicação entre pessoas no seio da organização, com vista a favorecer a qualidade de vida dos trabalhadores em ambientes cada vez são mais competitivos e especializados.

➤ Dimensão instrumental

Funcional e técnica, é a dimensão de transmissão de informações relacionadas com os processos e funcionamento de uma organização.

➤ Dimensão Cultural

Situa-se ao nível dos valores e princípios, pois as organizações são formadas por pessoas diferentes e com culturas diversificadas pelo que existe sempre a necessidade de adaptação à cultura organizacional. Ao nível macro, as organizações situam-se sempre em determinado país, que possui uma cultura nacional própria, existindo, neste caso, uma adaptação das pessoas não só à organização, mas também à sociedade vigente nessa zona geográfica.

➤ Dimensão Estratégica

Cada vez mais as organizações precisam de reconhecer a importância da comunicação pois, se por um lado é fundamental para ganharem vantagem competitiva, por outro cria e mantém uma imagem e um posicionamento favorável da sua atividade (citado em Costa, 2021). Esta elevada exigência afeta os seus colaboradores, quando deles se espera um elevado compromisso com a organização, mas para tal é necessário que a informação transmitida não

seja enviesada e que não decorram dela erros preceptivos por parte dos recetores (Morais, 2021). Em síntese, é através da comunicação que os colaboradores entendem o que deles é esperado bem como o que lhes permite desempenhar melhor as suas funções. Quando tal não se verifica podem surgir efeitos negativos como o sentimento de ameaça, desmotivação e desorientação.

Morais, (2021) aborda quatro funções básicas da comunicação no seio de uma organização, são elas:

- ✓ Informação: Dar às pessoas as informações que necessitam, facilitando a tomada de decisões;
- ✓ Controlo: A comunicação atua no controlo do comportamento das pessoas das mais diversas formas, determina quem comunica em primeiro lugar uma informação ou acontecimento;
- ✓ Expressão emocional: É através da comunicação que os colaboradores expressam os seus sentimentos de satisfação e/ou frustrações;
- ✓ Motivação: A comunicação facilita a motivação na medida em que esclarece os colaboradores sobre o que deve ser feito, avalia a qualidade do seu desempenho e orienta sobre o que fazer para melhorar.

1.1.3 A comunicação interna

A comunicação interna é a forma de transmitir informações que visa promover uma maior integração dentro da organização, estimula o diálogo, a troca de informações e experiências bem como a participação de todas as pessoas em todos os níveis. De acordo com Felix, (2020) este tipo de comunicação atua numa base política de relações públicas e numa direção mais ampla, buscando valorizar o empregado enquanto pessoa e cidadão. A comunicação interna foca-se na comunicação direta com todos os colaboradores independentemente da hierarquia, função (Amaral, 2022).

As informações claras e adequadas proporcionam motivação e sucesso nos resultados organizacionais como individuais. De acordo com Costa (2021) quando se planeiam ações de comunicação para o público interno é importante entender dois fatores fundamentais:

- ✓ Emotivo: Tratando-se da motivação, criação de climas de trabalho adequados, boa imagem, agir em grupo, atingir resultados positivos e sucesso pessoal;
- ✓ Racional: Refere-se ao impulsionamento para as principais metas e direcionar ações.

Para as organizações trabalharem corretamente é necessário que se criem gabinetes ou departamentos de comunicação pelo que as que não os possuem apresentam lacunas nesta área. Estes gabinetes permitem perceber a importância da comunicação para os superiores da organização. A comunicação interna é aquela que está mais associada aos processos de criação de conhecimento e desenvolvimento tanto a nível individual como em grupo. Quando implementada corretamente, pode gerar inúmeros benefícios, tais como a melhoria da produtividade, a redução do absentismo e do *turnover*, uma maior qualidade nos serviços, o aumento dos níveis de inovação, redução de custos, etc. Quanto mais a comunicação for direta, assertiva e sem ambiguidade, mais fácil se torna ao colaborador saber com clareza aquilo que tem de desempenhar, não deixando espaço para a desorientação (Moraes, 2021). Outro aspeto importante que foi referido por Amaral (2022) é que para atingir eficiência da comunicação é necessário a adoção de planos comunicativos, como planos multidireccionados para os objetivos, contudo, este plano deve deixar espaço para a comunicação informal, pois ela é a que mais proporciona bons relacionamentos que se afiguram importantes para atingir sucesso e existência de boas relações com os colaboradores.

A comunicação interna deve também ser ágil e Almansa, (2015), citado por Costa, (2021) refere que existem inúmeros meios para tornar a comunicação interna mais ágil e eficiente, entre eles os mais importantes são: o ambiente físico e mobiliário (criar ou adaptar espaços de convívio para ajudar a criar laços entre os colaboradores); audiovisuais informativos e formativos (cria discussão na entidade, sensibiliza a audiência, informa e apresenta temáticas); boletim ou jornal interno (funciona como um órgão de comunicação interno, para integrar e motivar os funcionários); Caixa de sugestões e reclamações (usadas para resolução de problemas); Celebrações (grandes eventos, preparados em ocasiões especiais para uma quantidade acrescida de pessoas, necessitando de grandes recursos humanos); *Clipping* de imprensa: recolha e estudo das informações que saíram sobre a organização, nos media.

Costa (2021) enumera um conjunto de responsabilidades fundamentais atribuídas à comunicação interna, sendo elas:

- Criação e manutenção de fluxos formais de comunicação com carácter informativo, educativo e dinâmico para envolvimento com os produtos/serviços e missão institucional;
- Sensibilizar e envolver, por meio de campanhas, todos os colaboradores;
- Contribuir para a consolidação da cultura organizacional, formada por valores e princípios que vão ao encontro da missão da empresa;

- Deve contribuir um clima positivo e propício à concretização das metas e o crescimento contínuo das atividades e serviços.

Amaral (2022) enumera um conjunto de benefícios que permitem às organizações ganhar vantagem na concretização dos seus objetivos:

- ☐ A opinião pública ajuda a organização a saber se os *stakeholders* concordam e se nos aceitam como desejamos;
- ☐ Aumento da produtividade do trabalho, na medida em que o colaborador produz mais quando é informado e estimulado a fazer melhor;
- ☐ Redução do risco de conflito no local de trabalho, isto é, grande parte do absentismo e desmotivação resulta da falta de informação, indiferença e tratamento inadequado dos diferentes colaboradores que compõem a organização. Caso a organização não possua um departamento de Relações Públicas capaz de gerir diferentes situações, é impossível identificar os problemas a tempo de os evitar.

Os sentidos da comunicação Interna

A comunicação interna pode acontecer em três sentidos: o sentido horizontal, sentido vertical ascendente e sentido vertical descendente.

Sentido Horizontal ou Lateral – Corresponde ao sentido de comunicação associado a boatos e rumores, ocorre entre colaboradores dos mesmos níveis hierárquicos. Funciona através da partilha de ideias entre funcionários;

Sentido Vertical Ascendente – Ocorre quando os funcionários comunicam com os chefes da hierarquia. Esta comunicação não muito utilizada, normalmente porque os colaboradores sentem-se desconfortáveis em expressar informações negativas por medo de sofrerem represálias;

Sentido Vertical Descendente – A mais utilizada nas organizações, ocorre quando os chefes comunicam algo aos funcionários. O problema deste sentido de comunicação é que quando usado em demasia pode causar confusão aos colaboradores devido à quantidade de informação que devem selecionar, que deve ser a informação efetivamente importante e pertinente para as suas funções, no cargo que desempenham.

Princípios da Comunicação Interna

Os princípios da comunicação interna são indispensáveis para que uma organização consiga alcançar o sucesso, Moraes (2021) enumerou os seguintes princípios:

- Lucidez – A organização deve-se conhecer primeiro antes de definir os seus objetivos;
- Vontade – Estabelecer efetivamente serviços de comunicação;
- Transparência – Racionalizar os resultados organizacionais;
- Simplicidade – As mensagens devem ser simples e acessíveis a todos os colaboradores;
- Rapidez – Evita que existam distorções de informações e a criação de rumores gerados por informações recebidas por meios exteriores à organização;
- Duração – Criar suportes informativos que permitam uma atenção contínua dos destinatários das mensagens;
- Tenacidade – Difusão da informação em todos os meios de comunicação da organização;
- Realismo;
- Adaptação – Adaptar as publicações às necessidades dos trabalhadores;
- Envolvimento – Envolvimento por parte da direção com os trabalhadores e vice-versa;
- Sedução – Chamar a atenção, despertar o interesse pelo conteúdo da mensagem;
- Antecipação – A organização deve ter capacidade de responder aos acontecimentos.

1.1.4 A Comunicação Estratégica

A comunicação estratégica é uma área da comunicação que se insere dentro da comunicação organizacional e analisa a comunicação que é gerada dentro das organizações. Ao nível do seu conceito pode ser considerado um conjunto de decisões que permitem às organizações atingir objetivos esperados (Almeida, 2021). Felix, (2020) definiu a comunicação estratégica como sendo “a comunicação alinhada com a estratégia geral da empresa, com vista a promover o seu posicionamento”, é vista também de uma perspetiva integral e multidisciplinar do qual as organizações tentam, através dela, melhorar a eficácia nas mensagens. A análise que se realiza à comunicação deve ser pensada sabendo que a comunicação envolve pessoas e estas seguem um determinado padrão comunicativo. Esta comunicação ganha destaque devido à elevada competitividade que existe nas organizações atualmente, então, para se ganhar vantagem competitiva e melhorar o desempenho organizacional, como motivar e construir relacionamento, é necessário tomar decisões estratégicas principalmente ao nível de recursos humanos. No entanto, deve-se ter noção que a comunicação estratégica difere da comunicação organizacional,

pois este tipo de comunicação não é apenas a emissão de mensagens, mas sim ter a certeza que a compreensão da mensagem foi clara e que foi ao encontro dos interesses do público-alvo (Felix, 2020). Costa (2021) recorre-se de Maria Helena Weber para abordar a comunicação estratégica, explicando que é um conceito que abrange todos os meios e todas as profissões utilizadas por uma organização pública ou privada que deseja, principalmente, gerar opiniões, receber investimentos, ocupar espaço no mercado e se relacionar com os seus públicos de interesse. Para de Mello Silva, *et al.*, (2022) a comunicação, no conceito da estratégia, é vista como uma prática social, que serve como instrumento para a realização das potencialidades estratégicas organizacionais, que abrange a comunicação interpessoal, social e comunicação externa.

Desta forma Felix, (2020) demonstra-nos cinco componentes da comunicação estratégica:

1. Tratamento processual da comunicação – É uma abordagem utilizada num processo e com visão ampla e integrada e não a partir de atividades isoladas, como por exemplo jornalismo, publicidade e propaganda;
2. Inserção na cadeia de decisões – A direção reconhece a função estratégica da comunicação bem como o valor no processo da gestão organizacional;
3. Gestão de relacionamentos – “Enfatiza oportunidades de integração e diálogo da organização com os atores sociais e públicos”;
4. Processo planeado – Intencionalidade e sistematização da comunicação, com base em metodologia do planeamento estratégico;
5. Processo monitorado – Monitorização através de dois níveis: O primeiro refere-se à qualidade, aos impactos e aos resultados do processo comunicacional em relação a uma situação inicial, aos objetivos estabelecidos e a referências de mercado e o segundo à contribuição da comunicação para o alcance dos objetivos organizacionais.

Ao nível do seu fluxo a comunicação estratégica deve:

- ✓ Ouvir e apoiar as necessidades do público interno;
- ✓ Contribuir para um clima organizacional agradável;
- ✓ Acompanhar e valorizar os colaboradores.

Almeida (2021) constata que a estratégia na comunicação dentro de uma organização é o caminho necessário para se alcançar os objetivos, e deve-se posicionar e verificar onde ela se encontra, onde se quer chegar e qual o caminho para se atingir. O conceito de comunicação

estratégica resulta da comunicação interpessoal dentro da organização. O grande desafio nesta temática nas organizações, é aplicar a comunicação de forma estratégica contribuindo para a estratégia final através da definição de políticas, metas e ações. No caso das FFAA a existência de uma estratégia de comunicação comum permite difundir os pontos à semelhança da Marinha, Exército e da Força Aérea. A sua ausência dificulta a divulgação de mensagens, não potencia as sinergias entre os Ramos e reduz a coerência da comunicação das FFAA, enquanto um todo, junto dos seus públicos. De maneira geral, as FFAA são organizações culturalmente muito hierarquizadas, no qual os processos de comunicação resultam de uma estrutura hierárquica bastante sólida, sendo os seus colaboradores formados desde cedo a se adaptarem a esta forma de comunicação. A forma de comunicação de entre os vários processos é realizada formalmente, o que não impede que determinados superiores hierárquicos ajam de forma informal com muitos dos seus subordinados. O sentido da comunicação decorre, assim, no sentido vertical descendente, e presume-se que um superior hierárquico é bom comunicador, quando comunica de forma clara, racional, tendo sempre em atenção o fator emotivo, já que muitas vezes este deve ser deixado de parte em face do racional.

1.2. Abordagem à Liderança

As organizações cada vez mais criam estruturas organizacionais que desenvolvam nos colaboradores comportamentos de excelência necessários à eficiência e, para tal, ganha destaque a liderança nas organizações. A liderança, em contexto do serviço público, remete à interseção de abordagens que alcançam a gestão de pessoas e a função da liderança com as competências necessárias para o exercício dessas posições na organização. O seu conceito é definido por Neves (2022) como sendo um processo de influência social tendo em vista um objetivo comum. O líder é aquele que assume um papel crucial na motivação dos colaboradores em situações de crise e um líder de sucesso torna-se numa grande vantagem competitiva para as organizações. Da Silva *et al.*, (2020) definem liderança como uma “técnica de influenciar os outros em decorrência do seu poder e capacidade, por meio do diálogo, dos exemplos e das atitudes, alcançando os objetivos pré-estabelecidos e moldando a equipa de acordo com os seus conceitos”. Esta influência é como uma adaptação e deve ocorrer não apenas no liderado, mas também no líder. Da Silva *et. al.*, (2020) recorrem-se de Arruda & Chrisóstomo (2010) para referir que os liderados devem-se adaptar às mudanças e aos estilos de liderança mais adequados, e destes os mais valorizados são o transformacional, o transacional, o situacional e o relacional. A liderança

é uma relação que envolve o mínimo de dois atores em interação, em que um deles está envolvido no exercício do poder, pois envolve uma combinação de múltiplas fontes de autoridade, como conhecimento, posição formal, antiguidade bem como a influência em pessoas. Já num contexto de equipa pode ser vista como o exercício da capacidade de influenciar o comportamento das pessoas para a concretização dos objetivos do grupo e da organização. Neste contexto, por vezes, podem ser necessárias diferentes posturas, a qualidade da relação da liderança pode ser influenciada pelo contexto de trabalho, como a natureza, tipo e ambiente e, ainda, pelas pessoas. No caso da liderança em equipas de trabalho no serviço público onde se inserem as Organizações Militares, a função do líder é de estabelecer e desenvolver relações de cooperação e mobilização de recursos. Pereira (2014), citado por Amaral, (2022) refere que em contexto organizacional a liderança é construída como uma interação social e surge como resultados de líderes e liderados e é, também, a capacidade que uns indivíduos possuem de persuadir um grupo de pessoas de forma a modificar o seu comportamento com vista à obtenção de resultados. O autor ainda considera o conceito de liderança como uma disposição de assumir riscos, marcar a diferença, assumir responsabilidades, estar ao lado da solução, destacar-se no meio dos grupos, inspirar e motivar as pessoas ao redor, ou seja, é fundamental que as ideias do líder sejam adotadas e correspondidas pelos liderados. Surge, então, uma necessidade de que um líder se preocupe com as relações humanas dentro da organização. Para da Costa (2021) a liderança é uma competência de carácter relacional que para ser eficaz é necessário o estabelecimento de relações de confiança, ou seja, a liderança está inteiramente ligada aos relacionamentos e à credibilidade do líder. O líder deve ter capacidades de realizar mudanças que levem a organização a ser mais competitiva.

A liderança pode ser influenciada por diversos fatores, tais como:

- Políticos: São restrições formadas durante o exercício de poder. Acontecem quando os líderes formam coligações nos diferentes níveis estruturais da organização o que provoca um aumento da sua influência;
- Culturais: São formas de atuar muito enraizadas de acordo com os seus valores culturais o que torna limitada a liderança, pois o líder apenas exerce o seu poder conforme essas normas;
- Emocionais: Tornam-se restrições emocionais quando os líderes não conseguem controlar as suas emoções e, em tal situação, eles têm eficácia limitada ao nível dos seus planos e metas;

- Motivacionais: Acontecem quando os líderes enfrentam problemas provenientes da sua falta de motivação ou da motivação dos liderados;
- Jurídicos: São restrições relacionadas com a elevada formalização organizacional e burocratização. Os líderes operam em estruturas formais e as suas funções de autoridade são definidas e reguladas e, neste tipo de organizações, isso está mais acentuado o que restringe a atuação do líder. A função pública é um exemplo deste tipo de restrições devido à excessiva formalização, o que se torna negativo pois restringe a atuação dos líderes;
- Éticas: Tornam-se restrições quando os líderes deixam de realizar certas atividades por estas não estarem de acordo com os seus valores morais;
- Informativos: Ocorre quando a capacidade de recolher informações é limitada.

Para além dos tipos de restrições referidos que afetam a atuação do líder, é preciso também ter em conta que a postura do líder é influenciada pelas suas experiências, características, conhecimento e formação. Os próprios colaboradores também vão influenciar a postura do líder na medida em que vão ter impacto no tipo de liderança a ser adotada. Também deve-se ter em conta o ambiente organizacional, pois ele influenciará na forma como as funções e tarefas serão desempenhadas.

A comunicação é um fator que ganha muita importância na liderança, e quando a organização planeia convidar alguém para desempenhar um cargo de liderança é necessário ter em conta que a comunicação adotada deve ser feita de forma racional. Se a comunicação for utilizada de forma adequada isso permite boas relações com os subordinados o que se traduz também num melhor desempenho dos colaboradores e aumento da produtividade organizacional no geral.

Tendo em conta ao comportamento dos líderes, outro fator a ter em atenção são as competências do líder. Por exemplo, num estudo realizado por Kozminski, citado por Kozminsky *et al.*, (2022) e considerando alguns líderes mundiais, verificou-se que existia um conjunto de competências comuns que os tornam eficazes na liderança, tais como a capacidade de antecipação, visão, capacidade de criação de valor, mobilização e autorreflexão. Na mesma linha de fatores, Neves, (2022) desenvolveu uma investigação onde conseguiu identificar um perfil de competências de liderança globais, caracterizado pela: sensibilidade cultural, capacidade de gerir situações complexas, resiliência, otimismo, ser energético, integridade, honestidade, estabilidade na vida pessoal, mente aberta e flexível. O autor ainda afirma que

existem quatro competências essenciais e independentes da área funcional, nomeadamente: “*Self-Awareness*”, “*Communication*”, “*Influence*” e “*Learning Agility*”.

Um líder adequado é aquele que tem a capacidade de gerir os conflitos que vão surgindo, deve possuir bom senso, bem como se autocriticar e refletir sobre as decisões que tomou. Os próprios líderes também cometem erros e, por vezes, o grupo pode ficar frustrado com algumas decisões porque acontece regularmente que os liderados acham que os seus líderes são pessoas perfeitas o que não é verdade. O líder é também um gestor de conflitos, pelo que precisa de estar constantemente a reavaliar o seu papel e a aperfeiçoar as suas capacidades para aprimorar as relações com os seus liderados. A comunicação ganha destaque mais uma vez pois, é através da comunicação, que o líder tem a capacidade de exercer influência no seu grupo para os levar a fazer aquilo que o líder deseja, mostrando-lhes as oportunidades para se desenvolverem profissional e pessoalmente. O líder tem a responsabilidade de ajudar os liderados não só na sua vida profissional, como também na sua vida pessoal e é através da comunicação que o líder deverá inspirar a confiança dos colaboradores para o desenvolvimento das suas capacidades e para o desenvolvimento de relações mutuamente benéficas e, ainda, criar um processo de aprendizagem contínua (Kozminsky *et al.*, 2022). Para Valskov & Fitzpatrick, (2014), citado por Amaral, (2022) existem determinadas áreas em que a liderança se deve focar para conseguir o empenhamento dos seus liderados, como ter bom senso durante o processo do trabalho, estimular a equipa a alcançar os objetivos e a olhar para os problemas de uma forma diferente promovendo criatividade e, ainda, dedicar tempo para conversas individuais e perceber quais as dificuldades dos colaboradores. Os subordinados esperam do seu líder que este lhes transmita motivação e inspiração, que seja uns dos motivos que os leva a acordar de manhã e terem vontade de ir trabalhar. A comunicação dentro da organização é fundamental para permitir que haja confiança e respeito entre todos, pois a partilha de informação entre líder e liderados é essencial para eles estarem informados daquilo que se passa na organização, estabelecendo assim um maior nível de confiança e respeito.

Santos & Rouco (2015), citado em Monteiro, (2021) afirmam que “existe liderança desde os primórdios da humanidade, pois basta haver duas pessoas para uma se afirmar perante a outra e, conseqüentemente, estabelecem relações interpessoais. Na sociedade moderna, até finais dos anos 40, perspectivava-se uma liderança baseada nos traços da liderança, em que esta era um atributo inato da pessoa, até aos anos 60 muda-se de perspetiva, centrando-se nos comportamentos do líder em que a eficácia da liderança estava relacionada com o tipo de

comportamento daquele. Dos anos 60 aos anos 80 passa-se para uma abordagem mais situacional/contingencial, em que a eficácia da liderança era influenciada pelo contexto. A partir dos anos 80 surgem novas abordagens da liderança, como a liderança carismática, transformacional e transacional, em que a liderança está dependente da visão do líder.

Contreiras (2023) a fim de compreender, de forma geral, a liderança, abordou quatro paradigmas conhecidos por Avery (2004) que permitem dar a entender melhor a evolução da liderança. A seguinte tabela indica-nos essa referência:

Tabela 1 - Paradigmas da Liderança por Avery (2004)

Fonte: Avery (2004)

	Clássico	Transacional	Visionário	Orgânico
Época de incidência	Desde antiguidade até anos 70	Desde anos 70 até meados anos 80	Desde meados anos 80 até 2000	Após ano 2000
Base da liderança	Domínio do líder através do respeito e/ou do exercício de poder e controle.	Influência interpessoal e consideração dos liderados. Criação de um contexto apropriado de gestão.	Emoção – é através desta que o líder inspira os liderados.	Decisões consensuais dentro do grupo. O líder pode emergir, em vez de ser formalmente designado.
Origem do comprometimento dos seguidores	Medo ou respeito pelo líder, como forma de obtenção de recompensas ou evitar punição.	Recompensas negociadas, acordos e gestão de expectativas.	Visão partilhada. O carisma do líder promove o envolvimento dos liderados. Consideração individualizada.	Adquirida no contexto de valores e processos partilhados no grupo. Autodeterminação.
Visão	Não é necessária para obter aceitação por parte dos liderados.	Não é necessária e pode nem sequer ser articulada	A Visão é central. Os liderados podem contribuir para a Visão do líder.	Emerge do grupo. A Visão é um forte elemento cultural.

1.2.1 Teorias de Liderança

Liderança Transacional vs transformacional

A liderança transacional é a liderança que enfatiza a relação entre desempenho e recompensas e encontra-se orientada para a definição de metas e consecução de resultados, ou seja, o colaborador ao atingir certo desempenho obtém a correspondente compensação, já na liderança transformacional existe uma forma de liderar orientada para a sensibilização dos membros da equipa sobre os objetivos a serem alcançados, isto é, nesta situação o líder serve de transformador da realidade organizacional e das pessoas do grupo, ele vai mobilizando os esforços das pessoas para que estas atinjam os objetivos estabelecidos. Amaral (2022) refere que o líder transformacional, através das suas experiências e visão, motiva a equipa para conseguirem ter um impacto positivo na organização. Para que isso seja possível, este tipo de líder exerce

influência ao nível da realização pessoal da sua equipa e, ao mesmo tempo, da organização, apelando à parte sentimental para a execução das tarefas.

Liderança Relacional

Jian (2022) refere que foi desenvolvida uma linha de investigação que examina o papel da empatia como um traço afetivo ou habilidade na emergência do líder. Neste sentido, a empatia é vista como uma prática de liderança, que ajuda a controlar ou prever o comportamento do líder e os resultados relacionais. A prática desta liderança pretende orientar o julgamento situado sobre o que fazer, em um contexto de interação entre os atores de liderança.

Teoria dos traços da personalidade

A teoria dos traços da personalidade procura aferir quais são os traços gerais que distinguem as pessoas com aptidão para liderar. Os exemplos de personalidades que os autores mais estudam são os fatores físicos e as habilidades de persuasão, nomeadamente, autoconfiança, a capacidade de socializar, controlo emocional, fluência verbal, entre outros. Para o desempenho da liderança é essencial determinado tipo de personalidade, no entanto, apesar da personalidade do líder ser relevante, esta, por si só, não garante o sucesso. Por exemplo, nas lideranças de topo vemos que um dos requisitos para o sucesso é ter capacidade de iniciativa, de criação e mudança nas estruturas que demonstram que o líder nesta situação deve ser carismático e ter uma visão sistémica. (Amaral, 2022).

Modelo da Liderança Positiva

Nesta teoria, o líder positivo desenvolve um clima de trabalho positivo através de bons relacionamentos, boa comunicação, criando em cada um dos liderados sentidos positivos do trabalho (Guimarães, 2012 citado por Costa, 2021).

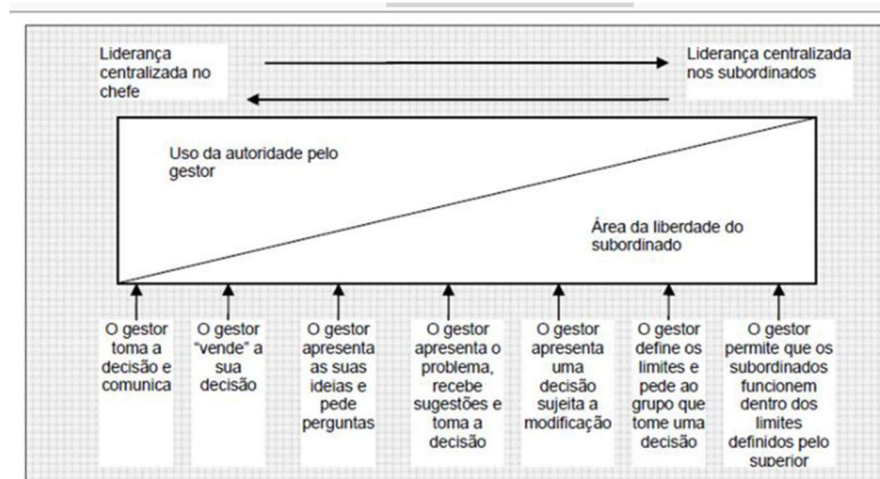
Teorias comportamentais

Investigadores na Universidade de Ohio conseguiram identificar duas grandes dimensões do comportamento dos líderes: primeiro, a estrutura da iniciação, isto é o nível pelo qual um líder define e estrutura o seu próprio papel e o papel dos seus subordinados com o objetivo de alcançar as metas definidas pelo grupo; e segundo, a consideração, que consiste no nível em que o líder age de uma forma amigável e de apoio aos colaboradores. Perante estas duas dimensões, foram identificados quatro estilos de liderança:

- 1) Liderança de “alta estrutura de iniciação/baixa consideração” - Os líderes dão mais importância à estrutura da tarefa e não estão significativamente preocupados com o relacionamento com os seus subordinados;
- 2) Liderança de “baixa estrutura de iniciação/alta consideração” - Os líderes atribuem maior impacto ao relacionamento com os seus subordinados do que à estrutura das tarefas e determinação de objetivos;
- 3) Liderança “alta estrutura de iniciação/alta consideração” - Os líderes preocupam-se com as tarefas, objetivos da organização e com o relacionamento entre o mesmo e os seus subordinados;
- 4) Liderança de “baixa estrutura de iniciação/baixa consideração” - Diz respeito aos líderes que não atribuem importância às tarefas da organização e ao relacionamento com os subordinados. Neste contexto, os resultados dos estudos da Universidade de Ohio sugerem que o líder com elevado grau de estrutura de iniciação e consideração alcança resultados positivos.

A Teoria do Continuum da Liderança

Figura 1 - Teoria do Continuum da Liderança



Fonte: Robbins, (1996)

É uma teoria que defende que cada ação está relacionada com o grau de autoridade que o líder utiliza e pela liberdade atribuída aos subordinados para a tomada de decisões. Tendo em conta a imagem da figura anterior podemos ver que as ações representadas no extremo direito caracterizam o líder que delega um elevado grau de controlo e no extremo esquerdo caracteriza o líder que mantém um elevado grau de controlo. Nenhum dos extremos é absoluto, sendo

apontados 7 comportamentos, que vão do extremo esquerdo ao direito, em que a abordagem se concentra nos subordinados (Robbins, 1996 citado por da Costa, 2021).

Teoria situacional

É a teoria que defende que numa liderança adequada não existe uma melhor maneira de agir ou gerir, tudo depende da situação, do contexto e do gestor. Tendo em conta isso, esta teoria pretende prever um estilo de liderança que seja mais eficaz em determinada situação.

Teoria da Contingência da Fiedler

A teoria surgiu em 1967, e é considerada uma das teorias com maior aceitação. A Teoria da Contingência da Fiedler defende que a eficácia do desempenho do grupo depende do estilo de liderança do líder e do grau de controlo da situação (Robbins, 1996).

1.2.2 Estilos de comportamento dos líderes

O estilo de liderança é o processo com que o líder lida com a sua equipa (Pereira, 2014). No mundo das organizações, é fundamental que os líderes adotem um estilo para cada situação. Para que se consiga atingir bons resultados e é isso que faz a diferença entre um bom ou um mau líder. No fundo, não existe um estilo de liderança certo, há sim a possibilidade de o líder utilizar vários estilos para cada tarefa e adaptá-lo a cada pessoa ou situação (estilo defendido pela teoria da liderança situacional). Adotar diferentes tipos de liderança faz com que se desenvolva, da melhor maneira, as capacidades dos colaboradores que se predispõem em ter os melhores e maiores desempenhos fazendo com que a organização seja bem-sucedida (Amaral, 2022). O sucesso das organizações depende, em muito, do exercício da figura de liderança e pelo trabalho dos liderados. Neste sentido, para que isso ocorra, o líder necessita de conhecimento sobre o seu estilo de liderança, e na importância que tem no desenvolvimento e na motivação de cada indivíduo da sua equipa (da Costa, 2021).

Os estilos de comportamento do líder dizem respeito ao estilo para liderar nesse sentido, alguns dos estilos de liderança que definem o comportamento do líder são:

Estilo Autoritário

O estilo autoritário consiste no uso do poder para controlar as ações e reações dos liderados face ao desempenho das suas funções. A liderança é realizada por meio de ameaças e pressão sobre os colaboradores. Um dos lados positivos desta liderança ocorre aquando da entrada de novos colaboradores na organização, estes são mais disciplinados no cumprimento

das normas da organização. Contudo, é uma liderança que tem muitos pontos negativos porque impõe decisões de forma autoritária o que torna o ambiente de trabalho tenso e com pouca iniciativa e acaba por gerar desmotivações, sendo um comportamento dos líderes muito usual nas organizações militares (Amaral, 2022). Da Costa (2021) constata que a liderança autocrática é a liderança autoritária, em que o líder impõe as suas ideias e decisões ao grupo, não permitindo o diálogo. Está-se, então, perante líderes dominadores, que emitem ordens e esperam a obediência plena dos subordinados.

Estilo Democrático

Diferente do estilo autocrático, o estilo de liderança democrática não exerce controlo sobre os seus líderes, pelo contrário, neste caso os liderados estão próximos dos líderes. O líder pede conselhos aos liderados e atribui-lhes responsabilidades, sendo assim um estilo que promove confiança e motivação (Amaral, 2022). Da Costa (2021) concorda referindo que a liderança democrática retrata a liderança participativa, onde existe oportunidade para que cada membro do grupo seja estimulado a pensar em opções para a tomada de decisão, que são levadas a debate e, posteriormente, aprovadas pelo conjunto.

Estilo Liberal ou laissez-faire

Este estilo de liderança é o oposto do estilo autoritário uma vez que as tarefas e funções dos colaboradores são definidas por eles próprios, no entanto, é importante ressaltar que os colaboradores precisam ter um alto grau de maturidade e responsabilidade, uma vez que eles terão liberdade e iniciativa para executar as tarefas. Este tipo de liderança, quando bem aplicado, faz com que os colaboradores se sintam importantes e motivados (Amaral, 2022). O estilo de liderança liberal eleva a 100% o grau de confiança no grupo ou indivíduo, delegando as decisões e permitindo a total liberdade. O líder liberal acredita que as pessoas têm elevada maturidade a ponto de não precisarem de acompanhamento constante (Da costa, 2021).

Wehrich & Koontz (citado por da Costa, 2021) propõem quatro novos estilos de liderança:

1) Autocrático-coercitivo – é um estilo de liderança onde existe pouca confiança nos colaboradores, sendo que os mesmos trabalham sob medo e punição. O processo de decisão está totalmente centralizado no líder;

- 2) Autocrático-benevolente – apresenta um clima de medo e punição para com os seus subordinados, embora permita alguma comunicação e solicita algumas opiniões aos subordinados, no entanto, o processo de decisão está totalmente centralizado no líder;
- 3) Consultivo - o líder confia nos subordinados, consultando-os antes da tomada das suas decisões, ouvindo as suas ideias e perspetivas;
- 4) Participativo - o líder facilita o envolvimento total dos subordinados na definição de objetivos e na tomada de decisões (Da Costa, 2021)

Estilo carismático

No final do século XX, surge um estilo de liderança muito próximo dos estudos comportamentais do ser humano, o líder carismático. No pensamento de Teixeira (1998), o carisma é caracterizado como um dom possuído pelo líder, que é percebido pelos outros, levando-os a comprometerem-se com as suas ideias e ações. Esta abordagem multidimensional é constituída, não só pelos traços, comportamentos e influências, mas também pelas variáveis situacionais, sendo que, foi a partir destas que Conger & Kanungo (1987) desenvolveram o seu modelo comportamental de liderança carismática (Da Costa, 2021).

Estilos ligados à Inteligência Emocional

Daniel Goleman (2001), citado por Ceílil, (2023, p. 258), identificou seis estilos de liderança relacionados com inteligência emocional, sobre o qual a perspetiva de que este tipo de líder deve exercer a sua liderança com flexibilidade na adequação de cada estilo a cada situação, ou seja, conforme este autor, não existe um estilo específico, pois o mesmo deve ser aplicado consoante a exigência da situação. Os estilos são os seguintes:

- **Estilo Coercivo** – Utilizado em momentos de crise, nomeadamente quando é necessário tomar decisões importantes com urgência. É um estilo que deve ser utilizado temporariamente, pois exige que os subordinados executem as ordens sem tempo de reflexão, o que pode originar desmotivação. Um exemplo deste tipo de liderança é quando uma organização está prestes a fechar, ou em contexto militar (por exemplo: uma força militar quando se encontra num teatro de operações e é necessário cumprir à risca todas as ordens emanadas a respeito do cumprimento da missão);
- **Estilo Visionário** – Estilo utilizado quando o líder quer mobilizar as pessoas num objetivo comum e deixa os liderados escolherem a forma como alcançarão os resultados;

- Estilo Afiliativo – É um estilo que tem o objetivo de consolidar as relações entre as pessoas e contribuir para a coesão da equipa. Nesta liderança o líder valoriza as pessoas e os seus sentimentos, a empatia, trabalho em equipa e colaboração, são as principais competências desta liderança;
- Estilo Democrático – Como já referido anteriormente, na visão de Coleman, salienta-se ser um estilo que procura consenso e estimula a participação da equipa nos processos de tomada de decisão o que cria climas organizacionais muito positivos;
- Estilo Agressivo – Estilo que deve ser utilizado poucas vezes e somente em equipas muito motivadas e competentes, nomeadamente para alcançar resultados rápidos;
- Estilo Conselheiro – É um estilo em que os líderes têm visão a longo prazo, o objetivo é motivar as pessoas para que no futuro melhorem a sua performance, para tal, ajuda-os a identificar os seus pontos fortes e fracos.

Ceitel afirma que a distinção de um líder de alta performance de um líder de média performance depende das competências da inteligência emocional.

Robbins (1996), abordado por Lemos et al., (2022) é referido num estudo (comprovando a sua teoria) por White e Lippitt onde identificaram três perfis de liderança, são eles:

1. Autoritário/Diretivo

Cabe ao líder, e apenas a este, fixar as diretrizes, não havendo qualquer participação do grupo no processo de tomada de decisão. O líder estabelece todos os procedimentos que os seus subordinados devem ter, definindo todas as suas tarefas e as respetivas técnicas de execução. O processo é todo centrado no líder dominador que dirige críticas e elogios, individualmente, e que permanece fora da participação ativa do grupo.

2. Participativo/Democrático

O líder estabelece os procedimentos dos seus colaboradores, mas também promove a participação de todos nas orientações e tomadas de decisão, incentivando-os a participar com a sua criatividade e opinião, todavia, a decisão final será sempre a sua. É um estilo de liderança que promove o bom relacionamento e a amizade entre todos os membros do grupo.

3. Delegação/Laissez faire

No estilo de liderança por delegação/laissez-faire, o líder estabelece pouca ou nenhuma orientação aos seus subordinados e delega a tomada de decisões nos próprios. Os seus liderados

são quem decide o que, como e quando realizar as tarefas, porque “a participação do líder é muito reduzida”,

Relações dos estilos de liderança com o desempenho

Um fator indispensável para que os objetivos organizacionais sejam alcançados com êxito é o desempenho individual do colaborador, esse aspecto precisa de ir ao encontro da postura do seu influenciador que, por sua vez, tem a capacidade de ampliar a boa performance do liderado. Conceitualmente, o desempenho representa a vontade do indivíduo em ações relacionadas ao cumprimento de objetivos e metas, porém, não é todo o tipo de comportamento manifestado pelo indivíduo que se traduz em desempenho, somente aquele que é relacionado às suas tarefas e atribuições. Existe uma relação entre os estilos de liderança e o desempenho no trabalho, sendo essa correlação positiva e forte para as lideranças transformacional e transacional Lemos *et al.*, (2022).

1.2.3 Liderança em Contexto Militar

As lideranças em contexto de organizações militares, diferem da liderança em contexto das organizações civis, para o líder é mais fácil exercer o poder da liderança no contexto de organização militar, devido ao facto de os liderados terem, por inerência, a obrigação de cumprir o dever de obediência, ou seja, o militar deve cumprir o que é emanado pelo seu superior hierárquico mesmo que não concorde, a menos que a missão que lhe foi delegada se trate da prática de um crime. Dessa forma, surgem também desvantagens, não na condição do exercer o poder de liderança, mas sim no contexto geral do subordinado ou do grupo de subordinados, uma vez que estes tipos de situações se caracterizam por elevados riscos e níveis de stress. Contudo, as FFAA procuram adaptar-se ao que são os modelos de liderança, ainda que mais lentamente que as organizações civis, sendo um dos aspetos alvo de mudança a gestão por competências. Esta situação decorre de uma cultura organizacional suportada por um conjunto de valores sólidos, como deveres aos quais qualquer militar está obrigado a respeitar e cumprir, tal como exposto no Estatuto Militar das FFAA (Neves, 2022).

Outra diferença caracterizadora das organizações militares é que, enquanto nas organizações civis os trabalhadores são encarados como capital humano, no caso dos militares estes são encarados como a força motriz da missão militar, ou seja, o capital humano é visto como uma força que juntamente com outras levam a um fim, ao passo que os militares são parte integrante desse fim, que é a missão da qual eles são parte integrante.

A liderança nas FFAA surge não da capacidade que o indivíduo tem de ser líder, mas sim por uma condição emanada pelo posto a que este pertence. Os chefes de níveis mais altos na pirâmide hierárquica são os oficiais, e dentro desta categoria são os oficiais generais. Com isto pode-se referir que as FFAA podem ter graves problemas de liderança já que o líder está naquela posição devido ao seu posto e não devido às suas capacidades e competências de liderança, contudo, tem de se ter em conta que grande parte da formação académica e formação profissional ao longo da carreira realizada por estes profissionais foca-se na aquisição ou aperfeiçoamento da capacidade para exercer uma liderança eficaz que permite, no futuro, o cumprimento exemplar da missão. Relativamente às competências caracterizadoras da liderança militar num estudo realizado no âmbito das FFAA da Austrália sobre a influência da personalidade do líder, identificaram que a consciência é uma das principais características para o sucesso da liderança, pois este traço encontra-se ligado para uma tendência de disciplina, persistência, orientação para os objetivos, controlo dos impulsos e ações, dessa forma, um militar que exerça a sua liderança tendo esta característica bem firme, atinge maiores níveis de sucesso e desempenho enquanto líder. Numa investigação sobre a caracterização das competências de liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria em Operações Militares, identificou-se que as competências com maior sucesso são a capacidade de estabelecer relações interpessoais, capacidade de decisão, ser ético, dar equilíbrio e estabilidade emocional, motivação e autocontrolo (Ferreira da Silva, 2009, citado por Neves, 2022). Contudo, estas características, de acordo com os atributos das lideranças que demonstram maiores graus de motivação, não se enquadram tão adequadas devido ao dever de obediência. Numa outra visão, as competências do líder militar em maior conformidade com o sucesso são a orientação para a visão, coesão, trabalho de equipa e cooperação, gestão de conflitos e liderança participativa, camaradagem e espírito de sacrifício (Rouco, 2012 citado por Neves, 2022).

A liderança em contexto militar não difere muito da liderança de forma geral, sendo definida como um processo de influenciar pessoas, fornecendo-lhes propósito, direção e motivação enquanto operam para cumprir a missão. É, ainda, vista como a arte de fazer as coisas, um líder militar deve ser um agente de mudança que inspira e demonstra o caminho a seguir, integra pessoas e ideias. O mesmo autor ainda refere que a liderança militar se impõe por atributos como a integridade, lealdade, compromisso, energia, determinação, abnegação, julgamento, confiabilidade e conhecimento (Contreras, 2023).

Esta liderança também é influenciada de diversas formas, uma das mais relevantes é o sentido de missão. Os líderes militares também têm de ter atenção ao julgamento em relação aos subordinados, pois a relação líder-liderado pode-se deteriorar em situações de pressão. Contudo, nesta situação falamos em climas de paz, obviamente que num clima de “guerra”, ou mesmo num teatro de operações, todos estes contextos são relativos. A melhor forma de liderança nestas situações será a transformacional (Gonzales, 2016, citado por Contreras, 2023) pois, nesses contextos (guerra) é um estilo de liderança que gera confiança entre o subordinado e o líder.

E necessário estar ciente que a liderança pode ser exercida por qualquer indivíduo, independentemente da sua função dentro da organização (Fiedler, 1967, citado por Monteiro 2021). Na ótica de Monteiro (2021) um Oficial das Forças Armadas é formado para ser um comandante e não um líder de qualquer umas das Instituições. Estes são formados nas respectivas Academias Militares, ingressando no quadro permanente do respetivo ramo e poderão vir a ser comandantes de uma Unidade, Órgão ou Estabelecimento, mas nem todos vão ser capazes de ser líderes. Sendo a liderança o ato de conseguir guiar os outros, voluntariamente, a fazer algo, para atingir um objetivo comum, esta, apenas é exercida quando é reconhecida a capacidade de guiar os outros elementos, para a realização de esforços extraordinários.

Relativamente à doutrina da liderança militar, o General Belchior Vieira (2002), citado por Monteiro (2021), distingue três estilos de liderança, sendo eles:

- Estilo diretivo – Transmite aos liderados as informações do que pretende, transmite os objetivos, a forma como devem ser executados, o momento e o local da sua execução;
- Estilo participativo – Neste estilo o líder permite a integração do liderado nos processos de designação de objetivos, aceitando as suas informações e recomendações;
- Estilo de delegação – Nesta forma de liderar o líder delega totalmente a definição dos objetivos, este estilo é aplicado normalmente quando se trata de liderados experientes e motivados.

Face ao exposto, verifica-se que até na liderança militar não existe um estilo considerado o mais acertado, mas sim um estilo mais adaptado a cada momento e situação. A escolha do estilo de liderança considerado mais adequado deve ser feita tendo por base uma cuidadosa apreciação das situações, dos indivíduos envolvidos, bem como o grau de competência, motivação e empenhamento dos mesmos na execução de uma determinada tarefa.

A liderança militar deve atender a uma dimensão ética e prestar atenção às pessoas, e os comandantes devem ter a capacidade e a determinação para cumprir as missões e ao mesmo tempo procurar o bem-estar dos subordinados através da sua motivação. O comandante deve sempre elevar a moral, uma vez que esta assume-se como um fator fulcral em contexto de guerra, pelo que se coloca a questão, se um comandante não consegue motivar um subordinado em tempos de paz, “o que irá fazer em tempos de guerra?”. A resposta a esta questão é que dificilmente isso irá acontecer, por isso em qualquer contexto, os líderes devem inspirar os subordinados em prosseguir com a realização dos objetivos.

Tendo em conta que nas instituições militares não existe aumento dos salários ou recebimentos de prémios para quem tenham um elevado desempenho, tem de se optar pela motivação intrínseca, pois é a única forma de atuarem.

De acordo com Rouco, (2012), citado em Monteiro (2021) estima-se que nas FFAA a liderança apresente três níveis:

- Liderança Direta – O líder e o seguidor encontram-se no mesmo espaço físico ou digital. Existe, nesta situação, a influência direta do líder nas ações do subordinado;
- Liderança Organizacional – A liderança ocorre por todos os indivíduos da organização de forma direta;
- Liderança Estratégica – Trata-se da liderança da instituição no seu todo. Os líderes definem a estrutura da força e dos recursos, partilham uma visão estratégica e preparam os seus comandantes para o seu papel no futuro.

1.3 Abordagem à Motivação

A adequação ótima entre indivíduos e organizações não é fácil, em face de vivermos, atualmente, em ambientes de empregos cada vez mais exigentes e complexos, em que se espera dos colaboradores que haja um outro tipo de entrega de valores para a empresa (Ceitil, 2023). Dessa forma, é importante percebermos quais são as motivações dos colaboradores em contexto organizacional, assim como, perceber de que forma a gestão das motivações, por parte dos líderes, é importante para se conseguir determinar comportamentos que levam a desempenhos superiores e distingui-los dos desempenhos médios ou baixos. As organizações que consigam realizar esta gestão de forma correta e estratégica estão um passo à frente na vantagem competitiva. As organizações enfrentam uma diversidade de desafios, entre eles, um dos

primordiais, é satisfazer os seus funcionários já que a sua satisfação têm elevado relevo para o comprometimento organizacional (Rosário, 2021).

Ao nível da sua definição a “motivação” é uma palavra que deriva do termo latim *movere* que significa em português »mover« e é algo que nos pode levar ao entendimento de que se trata de um estado interno em que a pessoa coloca em movimento uma energia que move o comportamento humano. A motivação existe desde a pré-história aquando da ação dos homens em busca de alimentos, abrigo e território, tinha por finalidade a sobrevivência, mas com o avançar dos tempos passou-se para a busca de recompensas. Vários autores abordaram a motivação em conceitos diferentes, um dos que se destaca é Bergamini, (citado em Souza 2020) que refere que ninguém motiva ninguém, pois o potencial motivacional já existe dentro de cada um. Esta perspetiva demonstra que cada indivíduo tem a capacidade de influenciar outro, com base no sentido de satisfazer ou não a necessidade do outro. Este autor afirma, ainda, que existem líderes que gerem os seus subordinados por meio de recompensas como forma de os motivar, mas existem estudos que demonstram que a verdadeira motivação está ligada aos fatores intrínsecos e não aos extrínsecos. A hipótese dois desta dissertação irá focar-se nesta perspetiva da maior importância dos fatores intrínsecos para a motivação. Um líder não motiva diretamente um liderado, mas proporciona um ambiente que possibilite a demonstração da motivação já existente dentro dos liderados. Souza, (2020) refere que a motivação deve ser baseada nos fatores intrínsecos, esta ideia é de que se trata de “um estado interior que leva uma pessoa a emitir determinados tipos de comportamentos, contudo a motivação esta associada ao desejo de adquirir ou alcançar alguma meta, o que demonstra que se pode tratar de um fator também extrínseco. A motivação é uma forma de agir com algum propósito ou razão, estando feliz na sua realização (Klava, 2010, citado por Souza 2020). Para Martins, (2022) a motivação é uma força interna que impulsiona os trabalhadores a alcançar objetivos pessoais e da organização e compete às chefias garantir ambientes de trabalho impulsionadores de satisfação. Júnior & Oliveira (citado por Morais, 2021) define a motivação como sendo um conjunto de fatores psicológicos que determinam a conduta de um indivíduo. Em contexto organizacional, um trabalhador que esteja motivado apresenta maiores níveis de comprometimento com a organização. Um colaborador motivado sente um maior compromisso com a organização, com isso as organizações devem adotar medidas que visem uma melhoria nas condições de trabalho e aprimorar o sentimento de recompensa (da Costa, 2021). Um dos problemas que ainda existe entre alguns gestores atuais, é que muitos deles ainda analisam o sucesso da empresa com base nos objetivos económico, índices de lucro, resultados e números e esquecem-se de adotar práticas socialmente responsáveis

para formar e reter o seu talento, que na verdade constituem um papel crucial no valor da organização (Flores, 2023). Dessa forma, deve existir um investimento pelas organizações na criação e desenvolvimento de espaços de trabalho seguros, saudáveis, onde exista aprendizagem contínua e onde se assegure a satisfação e motivação dos colaboradores.

A motivação é um importante fator para atingir bons resultados numa organização, e a liderança é uma vertente muito importante para que isso aconteça, pois se for adequada pode aumentar o desempenho, atributos e a motivação das pessoas (da Costa, 2021). De acordo com Sousa (2022) a motivação têm uma grande importância porque está ligada ao aumento ou diminuição da produtividade. Os estudos demonstram que a motivação é consensualmente um fator intrínseco, contudo existem alguns, como é o caso de um estudo realizado a uma instituição de ensino público português, em que foi verificado que os fatores que mais contribuem para a influência na motivação é o ambiente de trabalho, as condições de higiene, a alimentação, as pausas para repouso.

Parece que não existe um consenso em relação a qual dos fatores é mais importante, mas esta relação acresce importância à hipótese dois desta dissertação que permitirá responder a essa questão, contudo, independentemente do fator que seja mais importante, temos de ter presente que a motivação se faz no seu todo pelos dois fatores, os dois em conjunto têm mais força na motivação geral do indivíduo. As principais consequências da falta de motivação prendem-se com a diminuição da produtividade, problemas de saúde e absentismo. Assim, os líderes devem ter muita atenção à forma de gestão dos subordinados, tendo aquele que perceber que os colaboradores motivados só trazem vantagens para a empresa, pois permitem o seu crescimento, uma vez que colaboradores motivados têm muito mais iniciativa e ambição em efetuar um ótimo trabalho (Costa, 2021).

Para conclusão, a gestão desta motivação deve ser sempre feita a pensar na performance do colaborador, sendo o resultado esperado aquele que o trabalhador dá à empresa através dos comportamentos. Para a performance ser elevada, é muito importante a satisfação e o compromisso organizacional, pois será maior a disposição para trabalhar de acordo com o que é definido pela empresa (Shabah & Nisa, 2014, citado por Martins, 2022).

Face ao previamente referido quando uma organização quer implementar boas formas de comunicação, os seus colaboradores devem ter em atenção algumas barreiras à comunicação, propiciadas pelo próprio local de trabalho. De acordo com Semren, (2017) citado por Morais, (2022) algumas dessas barreiras são:

- Má comunicação, pode causar desinteresse e falta de cooperação com os colegas;
- Falta de conhecimento, alguns gestores não reconhecerem o esforço feito pelos seus colaboradores e não fornecem feedback.

1.3.1 Teorias Motivacionais

As teorias motivacionais em contexto organizacional são formas de pensamento que servem para explicar o funcionamento dos processos que levam ao aumento do desempenho. As teorias motivacionais são divididas entre teorias de processo e teorias de conteúdo.

✓ Teorias de Processo

As teorias de processo são as que abordam a forma de como se exprime a motivação, centra-se na forma como o comportamento é desencadeado (Santos, 2021). De seguida apresentam-se as principais teorias de processo existentes.

Teoria da Expectativa

A teoria desenvolvida por Victor Vroom por volta de 1964 propõe que as pessoas se esforçam para alcançar resultados e recompensas enquanto evitam resultados que não são desejáveis. Nesta teoria cada pessoa decide o esforço necessário para cada situação de trabalho tendo em vista o objetivo final (obter as recompensas desejadas), o que esta teoria então refere é que a tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa do resultado da atuação (da Costa, 2021).

Teoria da Equidade

Desenvolvida em 1965 por John Stacey Adams, a teoria da equidade possui como crença que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. O comportamento está diretamente relacionado com a perceção pessoal de cada individuo sobre a razoabilidade ou a justiça de um determinado acontecimento em contexto de trabalho (Morais, 2022). Nesta teoria destacam-se quatro elementos importantes:

1. A pessoa que se compara;
2. A outra pessoa com que é comparada;
3. Os inputs (nível de escolaridade, inteligência, experiência, antiguidade);

4. Os outputs (pagamento, benefícios, condições de trabalho).

Os sentimentos de iniquidade, caso existam geram uma tensão que o sujeito irá procurar reduzir.

Teoria da Expectativa de Lowler

A teoria da Expectativa, sugerida por Lawler em 1971, defende que o dinheiro é um fator motivacional de desempenho, contudo tem pouco efeito motivacional quando não aplicado corretamente. No caso de a recompensa ser fraca e demorada, a ligação entre o dinheiro e o desempenho torna-se débil. A teoria refere que os indivíduos ambicionam a recompensa monetária porque é algo que lhes possibilita a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, permitindo satisfazer também as necessidades sociais, de estima e autorrealização. Neste contexto, o dinheiro é um meio e não um resultado, dado que pode comprar as mais diversas coisas que satisfaçam as mais variadas necessidades individuais. Se os indivíduos perceberem e acreditarem que o seu esforço e empenho, é essencial para conseguirem mais dinheiro, os mesmos irão esforçar-se e empenhar-se o máximo possível (da Costa, 2021).

Teoria da Fixação de metas

Teorias desenvolvidas por Locke e Latham em 2004, afirmam que a motivação do indivíduo pode ser influenciada positivamente através da implementação de metas e objetivos ambiciosos e realistas. Esta implementação é considerada como uma estratégia motivacional, na medida em que os objetivos traçados devem ser específicos e mensuráveis, ambiciosos, aceitáveis e deve sempre ser dado feedback.

✓ Teorias de Conteúdo

As teorias de conteúdo são as que se concentram no objeto da motivação, focam-se no sujeito e na sua ação centrada na satisfação das necessidades e abordam a compreensão dos fatores internos aos indivíduos. Estas teorias procuram explicar o comportamento humano em termos de necessidades internas com base nos motivos (Santos, 2021)

Teorias de conteúdo clássicas

Compostas por 4 teorias principais, sendo elas:

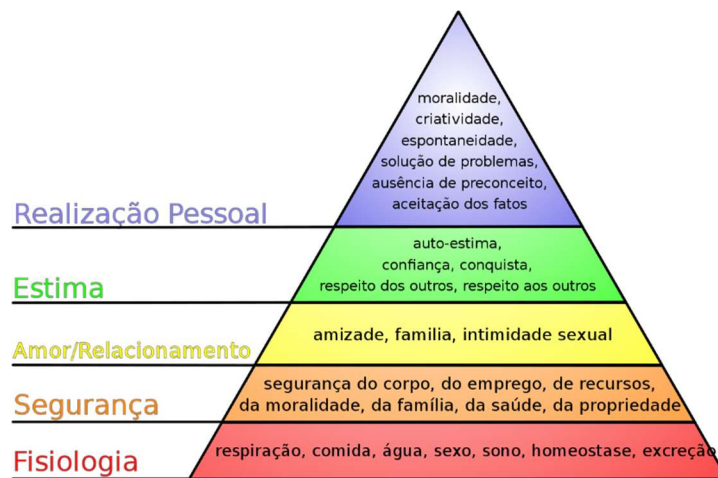
1. Motivação do homem económico-racional – A motivação está ligada à perceção que as pessoas têm em obter um bem material;

2. Motivação do homem social – A motivação está ligada ao sentimento de pertença e aceitação pelos colegas;
3. Motivação do homem autorrealizador – A motivação está ligada ao sentimento íntimo, de realização pessoal;
4. Motivação do homem complexo – Não contém um tipo específico de motivação.

Teoria da Hierarquia das Necessidades

A teoria da Hierarquia das Necessidades, é uma teoria desenvolvida por Abraham Maslow em 1954 e tem a premissa de que o ser humano possui uma hierarquia de necessidades sendo demonstrada em pirâmide, contém 5 categorias das necessidades que estão organizadas de acordo com o seu grau de importância. A base, como se pode ver na figura seguinte, correspondem às necessidades fisiológicas, quando este nível estiver satisfeito seguem-se as necessidades de segurança e assim sucessivamente até atingir o topo da pirâmide (da Costa, 2021).

Figura 2 Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: da Costa, 2021

Teoria ERG

Teoria produzida por Clayton Alderfer que recorre à teoria das necessidades de Abraham Maslow e a divide em três grupos: sendo o primeiro o grupo da “existência” no qual se inserem as necessidades fisiológicas e de segurança; o segundo o grupo dos “relacionamentos” onde se inserem as necessidades de estima e de amor, e por fim o grupo do “crescimento” no qual faz parte a necessidade de realização pessoal (da Costa, 2021).

Teoria dos Dois Fatores

Teoria desenvolvida por Herzberg no ano de 1974, defende que existem dois fatores que causam satisfação ou insatisfação. De acordo com Herzberg eles são:

- Fatores intrínsecos (também chamados fatores motivacionais): são os fatores que levam ao aumento da motivação no trabalho;
- Fatores extrínsecos: são os fatores que contribuem para a satisfação no trabalho, como as condições de trabalho.

Teoria das necessidades adquiridas

Teoria desenvolvida por McClelland, baseia-se na ideia de que a motivação ocorre pela satisfação de três necessidades, são elas: necessidades de poder, de associação e de afiliação.

✓ Outras Teorias

Teoria do Reforço

Esta teoria diz-nos que a motivação ocorre quando comportamentos positivos se tendem a repetir, assim, o reforço trata-se de uma tentativa de causar uma repetição de um comportamento (normalmente positivo). Essa teoria é dividida em quatro métodos: reforço positivo, aprendizado da abstenção (ou reforço negativo), punição e extinção (Souza 2020).

Teoria da autodeterminação

Hogelst et al., (2022) criam o conceito da teoria motivacional da autodeterminação. É uma teoria que surgiu de um estudo empírico no qual ficou saliente que os maiores níveis de motivação existentes nas pessoas são aqueles cuja motivação é conseguida autonomamente, sem interferência e controlo de um líder ou gestor. Esta teoria defende que o líder ou gestor deve conseguir motivar alguém, mas de forma não controlada, pressupõe-se que o papel do líder é apenas de atribuir ao liderado as ferramentas para o seu autocontrolo, como a atribuição de autonomia. Salienta-se, ainda, que nesta teoria, a pessoa motivada de forma não controlada, apresenta maiores níveis de desempenho que os motivados de maneira controlada.

Termina-se, assim, a presente secção no qual foram realizadas referências às várias teorias motivacionais existentes e importantes para o conteúdo desta dissertação. É importante salientar que não passam de teorias, em que a sua aplicação na tentativa de originar motivação quando se gere alguém, está sempre dependente de um conjunto de fatores. Os indivíduos podem

responder a diversas formas de motivação, contudo, é importante que se tenha uma definição clara dos fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos. A motivação no trabalho dos é de crucial importância para o sucesso das organizações e sociedades, bem como para o bem-estar dos indivíduos. Percebe-se que os indivíduos quando desmotivados, não realizam as tarefas da forma mais correta, eficiente e proativa.

1.4. Forças Armadas Portuguesas

O capítulo que se segue é uma caracterização da Instituição Militar, Organização do estudo de caso aplicado na dissertação. O seu enquadramento decorre de forma hierárquica ao nível da dependência dos órgãos, sendo o primeiro o Ministério da Defesa Nacional (MDN), órgão na dependência hierárquica do governo, Assembleia da República e Presidente da República ao qual compete a gestão da política das FFAA. Segue-se uma abordagem individual a cada um dos ramos, terminando com uma breve reflexão bibliográfica sobre o que é a vida de um militar em contexto de trabalho.

1.4.1 Ministério da Defesa Nacional

O MDN é o principal órgão do governo no que à defesa nacional diz respeito. Tem por missão conduzir, executar e avaliar a política da defesa nacional nas competências que lhe são atribuídas pela lei da defesa nacional e também assegura e fiscaliza a administração das FFAA e todos os organismos e entidades que lhes são integrados. O MDN assegura também a elaboração e a execução da política de defesa nacional e das FFAA e é politicamente responsável pela componente militar da defesa nacional, pelo emprego das FFAA e pelas suas capacidades, meios e prontidão. No âmbito da gestão de crises, o MDN assegura a respetiva resposta nacional e internacional da componente militar, no quadro das alianças de que Portugal é membro sem prejuízo das atribuições próprias do Ministério dos Negócios Estrangeiros (Defesa.gov, 2023). De acordo com a Lei orgânica n.º 3/2021 a Defesa Nacional garante a soberania do Estado, Independência nacional e a integridade territorial, assegura a liberdade e a segurança das populações e protege os valores portugueses contra agressões ou ameaças externas. O principal responsável em matéria de defesa nacional e, por inerência, o comandante supremo das FFAA é o Presidente da República, que representa a República Portuguesa e garante a independência do Estado e das instituições democráticas, seguindo-se por a Assembleia da República e Governo

que conduz a política de Defesa Nacional e Conselho Superior de Defesa Nacional (www.defesa.gov.pt).

Estado Maior General das Forças Armadas (EMGFA)

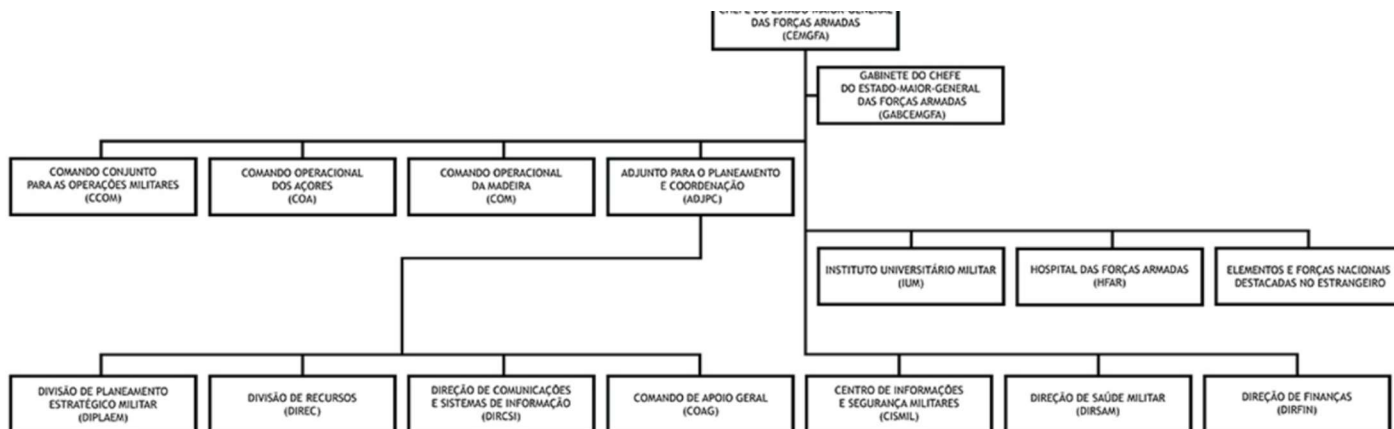
O decreto-lei nº 184/2014 diz-nos que o EMGFA é uma estrutura das FFAA que se integra na administração direta do Estado através do Ministério da Defesa Nacional. O EMGFA constitui-se como o quartel-general das Forças Armadas, compreendendo o conjunto das estruturas e capacidades adequadas para apoiar o Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA) no exercício das suas competências. Tem por missão geral planear, dirigir e controlar o emprego das Forças Armadas no cumprimento das missões e tarefas operacionais que a estas incumbem, de acordo com a Constituição e a lei. Algumas das suas atribuições são:

- Desempenhar todas as missões militares necessárias para garantir a soberania, a independência nacional e a integridade territorial do Estado;
- Participar nas missões militares internacionais necessárias para assegurar os compromissos internacionais do Estado no âmbito militar, incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte;
- Executar missões no exterior do território nacional, num quadro autónomo ou multinacional, destinadas a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses;
- Executar as ações de cooperação técnico-militar, no quadro das políticas nacionais de cooperação;
- Cooperar com as forças e serviços de Segurança tendo em vista o cumprimento conjugado das respetivas missões no combate a agressões ou ameaças transnacionais;
- Participar em missões de proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações;
- Desempenhar as missões decorrentes do estado de sítio ou de emergência;
- Garantir as condições para o funcionamento do ensino superior militar e da saúde militar.

O EMGFA tem como seus valores fundamentais a Disciplina, Lealdade, Honra, Integridade e Coragem, possui ainda como visão “servir Portugal com relevância, contribuindo para construir as Forças Armadas do futuro” (Defesa.gov, 2023).

Ao nível da sua estrutura podemos ver na figura abaixo como se encontra definido em forma de organograma:

Figura 3 - Organograma do EMGFA



Fonte: www.defesa.gov.pt

As Forças Armadas Portuguesas são constituídas por três ramos, a Marinha Portuguesa (Armada), Força Aérea Portuguesa (FAP) e o Exército português (EP).

A Marinha Portuguesa tem como missão principal participar, de forma integrada, na defesa militar do País e assegurar o cumprimento das missões. O Chefe do Estado Maior da Armada é o comandante da Marinha e é o principal conselheiro do Ministro da Defesa Nacional e do CEMGFA em todos os assuntos específicos da Marinha. Tem a competência fixada na lei e participa, por inerência do cargo, nos órgãos de conselho nela previstos. A Marinha Portuguesa tem como visão ser uma Marinha e uma Autoridade Marítima pronta ao serviço de Portugal e da segurança coletiva.

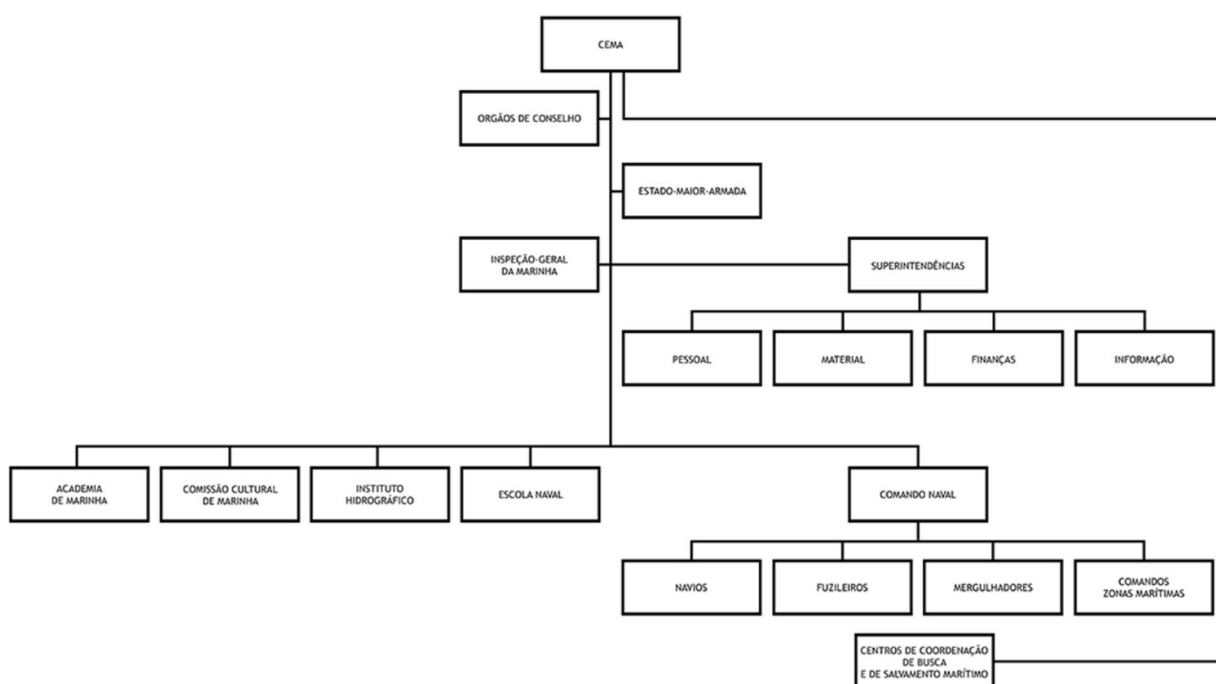
As suas atribuições são:

- Participar nas missões militares internacionais, incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte;
- Participar nas missões no exterior do território nacional, num quadro autónomo ou multinacional, destinadas a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses;
- Executar as ações de cooperação técnico-militar nos projetos em que seja constituída como entidade primariamente responsável;
- Participar na cooperação das Forças Armadas com as forças e serviços de segurança;

- Colaborar em missões de proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações;
- Cumprir as missões de natureza operacional que lhe sejam atribuídas pelo CEMGFA;
- Disponibilizar recursos humanos e materiais necessários ao desempenho das competências de órgãos e serviços da Autoridade Marítima Nacional (AMN).

A estrutura da Marinha Portuguesa encontra-se estruturada conforme o seguinte organograma:

Figura 4 - Estrutura Organizacional da Marinha Portuguesa



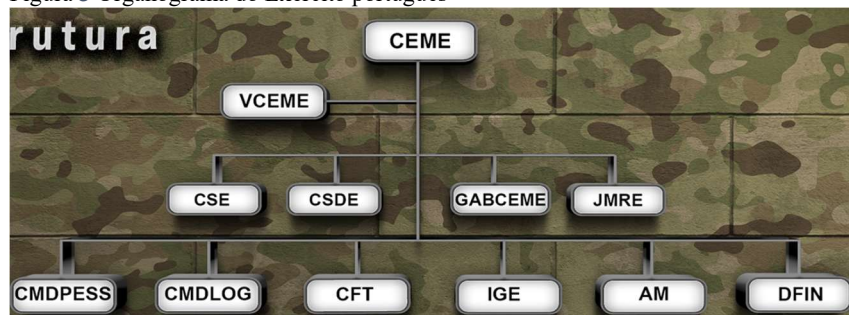
Fonte: WWW.marinha.pt

Outro dos ramos das FFAA é o Exército português, no qual tem por missão participar na defesa militar da RP, participar em missões internacionais no âmbito das organizações internacionais, executar operações técnico-militares, cooperar com as Forças e Serviços de Segurança, colaborar em missões de proteção civil, colaborar em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações e executar atividades no domínio da cultura, designadamente de preservação e divulgação do seu património (www.exercito.pt). O EP têm como visão “Um Exército credível, moderno, atrativo, de elevada prontidão e competência” e têm como seus valores fundamentais: Disponibilidade na medida em que todos os seus militares têm o dever de prontidão conforme as especificidades da

condição militar; Disciplina, Honra decorrente de atitude honesta e digna cumprindo os deveres militares; Lealdade, sendo fieis aos princípios éticos e elementos básicos da camaradagem e da coesão e, por último, o valor da Coragem na forma como se enfrentam os riscos.

O EP encontra-se organizado numa estrutura vertical e hierarquizada, como se pode ver na seguinte figura:

Figura 5 Organograma do Exército português



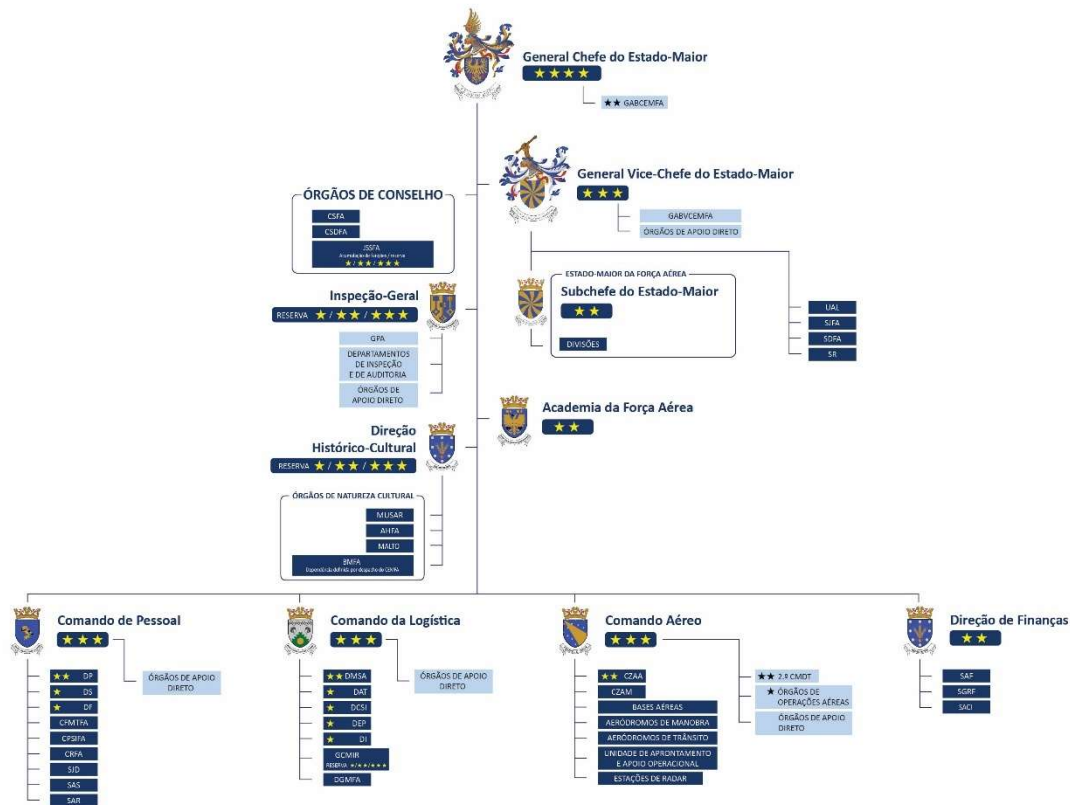
Fonte: (www.exercito.pt)

Por fim, a última e mais recente Força Armada de Portugal é a Força Aérea Portuguesa, e têm por missão cooperar, de forma integrada, na defesa militar da República, através da realização de operações aéreas, e na defesa aérea do espaço nacional competindo, ainda, satisfazer missões no âmbito dos compromissos internacionais assumidos pelo Estado e missões de interesse público para satisfação de necessidades das populações (www.emfa.pt).

A FAP tem por visão uma consolidação inovadora e sustentável tornando-se uma instituição de referência pela excelência da sua resposta, pronta e abnegada, assente nos valores da identidade nacional e das virtudes militares, mantendo como foco a Missão e o serviço. A FAP assume, ainda, um conjunto de valores como a Honra, Honestidade, Disciplina, Lealdade, Integridade, Coesão e Camaradagem (www.emfa.pt).

Estruturalmente, a FAP está organizada de forma vertical e hierarquizada, assente em níveis de autoridade hierárquicos, funcionais, técnicos e de coordenação, que procuram consolidar uma capacidade de resposta eficaz e eficiente nas vertentes operacional, logística e de pessoal que compõem a instituição. O Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA) é, por inerência, a Autoridade Aeronáutica Nacional, sendo o principal colaborador do MDN e do CEMGFA em todos os assuntos respeitantes à Força Aérea.

Figura 6 Organigrama da FAP



Fonte: (www.emfa.pt)

1.5 A profissão militar

De acordo com Santos (2021) as organizações militares têm muitas diferenças quando comparadas com outras organizações públicas ou privadas. Em primeiro lugar as organizações militares procuram a segurança das comunidades e conseguem-no através de atividades de paz, de combate, operações humanitárias e ações de apoio às populações, enquanto as outras organizações públicas prestam um serviço e apoio público, mas que em nada interferem na responsabilidade da DN. As FFAA distanciam-se das demais organizações também devido à existência dos vários códigos de honra e de conduta, valores expressos em práticas de referência substanciados no conceito de “condição militar” consagrado na lei (e.g., Lei n.º 11/89, de 1 de junho; Lei n.º 31-A/2009, de 7 de julho; Lei Orgânica n.º 5/2014, de 29 de agosto), a que se associa a limitação ao exercício de alguns “direitos de cidadania” (Lei Constitucional n.º 1/1997, de 20 de setembro, art.º 270.º; Lei Orgânica n.º 5/2014, de 29 de agosto, art.º 26.º; Santos, 2013). As condições militares contêm um conjunto de especificidades, desde a permanente disponibilidade para o serviço (se necessário com o sacrifício da própria vida); hierarquização

das competências e responsabilidades e restrição do exercício de alguns direitos consagrados pela Constituição da República Portuguesa (CRP). Analisando a instituição militar e o conceito de condição militar podemos ver a distinção para as restantes instituições do estado, enquanto o militar jura, perante a bandeira nacional, uma disponibilização total de tempo, de dádiva e da vida, os comuns funcionários do estado comprometem-se apenas a realizar as suas funções respeitando as leis das instituições democráticas.

A profissão militar é mais do que uma mera ocupação, é como um estilo de vida diferente, o militar realiza tarefas de «vida ou morte», têm grandes exigências, o militar se necessário tem de abandonar a sua rotina e compromissos pessoais em prol do dever nacional. A profissão militar representa, assim, exigências particulares e características únicas no contexto sociocultural, político, geoestratégico, tecnológico e operacional (Santos, 2021).

1.5.1 Complexidades e as motivações da condição militar

Um facto importante a analisar a presente dissertação, são os fatores motivacionais e sociais que levam as pessoas a ingressar nas instituições militares, bem como a manterem-se nelas, e no sentido inverso, a sua saída precoce.

As teorias motivacionais constituem-se como base fundamental de reflexão para análise da liderança militar. Conforme Santos (2021) existem teorias motivacionais mais adequadas para o estudo da vida militar que outras. Destacam-se três teorias de conteúdo, a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos dois fatores de Herzberg e a Teoria ERG, relativamente às teorias de processo destacam-se a teoria da Equidade de Adams e a teoria da Expectativa. A teoria dos dois fatores de Herzberg é das que mais se aplica neste contexto, no aspeto que vai ao encontro com os fatores motivacionais e fatores higiénicos, ambos associados ao ingresso e à retenção nas fileiras. A teoria ERG de Alderfer também se aplica porque ajuda a identificar as principais necessidades e a priorizá-las consoante circunstâncias. Em relação às teorias de processo aplicam-se a teoria da Equidade de Adams, no aspeto em que procura uma equidade entre o investimento ou contributo através do trabalho realizado com as recompensas/compensações obtidas como a remuneração, estatuto social ou reconhecimento feito pelos superiores. No caso da teoria da Expectativa de Victor Vroom retira-se o comportamento adotado em relação ao trabalho cuja força motivacional tem uma componente emocional pois, quando o militar ingressa na instituição tem uma expectativa em relação ao resultado e ao valor que ele vai ter na instituição (Santos, 2021).

No EP os fatores que mais contribuem para a satisfação dos militares são as condições de trabalho, relacionamento interpessoal com os colegas e chefias, e os fatores que mais contribuem para a insatisfação são a progressão de carreira e a remuneração (Rosário, 2021). O mesmo se passa de forma geral em todos os ramos das FFAA, com a crescente falta de incentivos para a prestação de serviço militar, importa, assim, perceber quais são esses fatores e qual a razão que resulta da sua existência. De acordo com as várias associações socioprofissionais destes ramos, como a Associação Nacional de Sargentos, a Associação de Praças e a Associação de Oficiais das Forças Armadas, a razão deve-se ao crescente desinvestimento realizado pela tutela em toda a instituição militar, que vai desde a degradação dos edifícios e meios militares, a políticas ilegais e injustas cometidas pela administração e chefias militares até à diminuição dos benefícios financeiros e não financeiros. Fica claro, portanto, que existe uma falta de capacidade da tutela (Governo) em criar políticas de incentivos atrativas à prestação de serviço militar.

As políticas motivacionais das FFAA regem-se principalmente pelo Regime Remuneratório dos Militares das FFAA. A remuneração destes corresponde ao valor pecuniário que o militar recebe em conformidade com o seu posto sendo o valor remuneratório definido pela Tabela Remuneratória Única dos trabalhadores da Função Pública. Para além da remuneração, os militares usufruem dos benefícios recorrentes da área social (assistência em situação de doença, assistência habitacional, entre outros) mas que continuam a ser insuficientes conforme as associações socioprofissionais destes profissionais indicam. De acordo com o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), existem outros tipos de incentivos, nomeadamente o direito de abono de alimentação (em espécie) ou atribuição de alojamento, contudo na prática, vários relatos indicam que, por exemplo, já existe o desconto em vencimento a quem usufrui de alojamento. Para além disto o Regulamento de Disciplina Militar (RDM) tem previsto a atribuição de licenças de mérito, medalhas e condecorações aos militares que se destaquem no cumprimento da missão que lhes é atribuída (considera-se uma recompensa intrínseca), mas que na prática nem chegam para compensar a ausência pelos militares das suas famílias durante os períodos que estão destacados em missão. A adaptação e melhoria das condições remuneratórias dos militares das Forças Armadas Portuguesas (FFAA) tem sido cada vez mais uma temática discutida fruto da presente conjuntura que se vive em Portugal com a agravante do aumento da inflação, o poder de compra dos militares, assim como dos restantes trabalhadores do estado tem vindo a ser afetado negativamente.

Na tentativa de identificar os fatores que levam os militares a abandonar a instituição militar, Santos (2021) realizou um estudo que demonstra os fatores mais importante para justificar saídas prematuras da instituição militar. A seguinte tabela demonstra quais são os principais fatores.

Tabela 2 Principais motivos de saída prematura - distinção por ramos

Parâmetros de análise	Variações por ramo						
	Marinha		Exército		Força Aérea		
	2008	2017	2002	2008	2017	2008	2017
Vencimento baixo	38,6%	42,0%	51,7%	39,7%	43,1%	38,7%	41,1%
Desempenho de funções pouco atractivas	27,6%	20,6	23,3%	25,1%	23,3%	26,4%	22,2%
Estar colocado longe de casa / fora da unidade escolhida	28,6%	16,4%	26,1%	40,6%	36,7%	29,4%	21,3%
Não ser um emprego definitivo	23,3%	33,2%	58,5%	41,9%	32,0%	30,1%	30,4%
Más condições de trabalho	22,9%	20,3%		25,5%	16,0%	12,3%	15,4%
Não ter perspectivas de ingressar no QP das FFAA	27,3%	31,8%		18,5%	12,6%	22,7%	28,0%
Incumprimento do Regime de Incentivos (aplicação)	19,3%			23,3%		18,4%	
Ter de fazer muitos serviços de escala / exercícios	19,6%	22,4%	33,3%	31,0%	21,7%	19,6%	16,7%
Dificuldades em compatibilizar com a vida familiar	17,3%	14,7%		13,7%	16,0%	17,2%	13,1%
Dificuldades em continuar os estudos	11,6%	14,0%	34,7%	16,9%	15,7%	16,0%	20,7%
Ter surgido uma oportunidade de emprego	10,3%	12,2%	57,8%	12,9%	13,3%	16,3%	14,5%
Reduzida valorização profissional / progressão na carreira		32,5%			29,7%		38,0%
Não receber formação profissional	0,30%	6,3%	37,3%	15,6%	10,8%	12,3%	4,9%

Fonte: Santos (2021)

Como se pode verificar pela tabela anterior, as FFAA têm demonstrado pouca capacidade para conseguir reter os seus militares contratados, a sua área de atuação tem sido também condicionada pelos sucessivos orçamentos que são baixos e pela dificuldade em certificar os cursos ministrados pela entidade militar. Podemos ver a evolução dos motivos que levam às saídas prematuras dos militares em regime de contrato, no qual prende-se, primariamente, a expectativas que não são correspondidas, no qual a profissão militar perde para o trabalho externo às FFAA e, então, os militares optam por sair para essas organizações, onde também se vê uma progressão de carreira que na instituição militar não acontece. Depois, existem outras razões como as características do contexto militar e falamos então de condições financeiras, condições de trabalho, falta de valorização profissional, existe uma grande rotura com o quotidiano do cidadão comum, separação da família e amigos, colocações longe de casa e auferir salários baixos, o que se vê aqui uma falta de equidade em relação àquilo que os militares perdem e aos ganhos financeiros que advém da sua permanente disponibilidade. Contudo, os motivos ainda acrescem como a frequente discrepância entre funções atribuídas e as suas áreas de formação, restrições diárias vividas devido à condição militar e difícil acesso a contratos de maior duração. Assim, podemos concluir que existe um retorno incompleto do

investimento. Santos (2021) sugere como medidas de combate à incapacidade de retenção, aproximar a realidade encontrada pelos militares em regime de contrato da percepção inicial antes do ingresso, reduzir a incoerência em relação às áreas de formação e a posterior funções atribuídas, aumentar os tempos de permanência nas fileiras, aproximar o máximo possível a colocação dos militares perto da sua área de residência, aumentar as vagas de ingresso nos quadros permanentes, reforçar a oferta formativa e, por fim, acompanhar os militares na gestão das expectativas.

Em suma, percebe-se que o salário e os restantes benefícios, incentivos financeiros e não financeiros, não são suficientes para a retenção e atratividade destes militares pelo que pela realização deste estudo de caso se irá procurar medidas que permitam atenuar estas situações tendo em conta que a tutela é quem gere a maioria destes incentivos e nisto os líderes não podem efetivamente tomar qualquer tipo de ações. No entanto, em relação ao que é possível ser realizado em contexto diário de trabalho salientam-se as medidas que permitam o aumento e a melhoria das motivações e, é neste aspeto que irá incidir a dissertação.

1.6 Conclusão da Revisão de Literatura

Concluindo este capítulo de revisão de literatura, pode-se verificar que a temática da comunicação, liderança e motivação estão totalmente relacionadas em relação ao desempenho organizacional e serve como base estrutural numa organização que deseja atingir o sucesso.

Com a análise inicial foi conseguido definir contextos e conceitos que irão permitir avançar para a próxima etapa, nomeadamente no estabelecimento de uma relação entre a comunicação e a liderança. Já vimos que a comunicação numa organização é muito importante para a consecução dos objetivos, as existências de canais eficientes de comunicação permitem que os processos de trabalho decorram com elevada eficácia, e no que toca às pessoas entra aqui a importância que os líderes têm numa organização. Sem dúvida que um superior hierárquico, chefe, patrão, qualquer pessoa que se encontre numa condição de superioridade em relação a outra, no que toca ao nível funcional de uma organização, deve procurar “sempre” colocar-se à parte disso e ser líder pois, a liderança é fundamental para que também exista uma comunicação correta, participativa, saudável e que decorra de uma forma cuidadosa em relação ao subordinado, uma vez que quando essa “condição” de comunicação não existe irá gerar desmotivação, que, por consequência, se irá transmitir em níveis de desempenho mais reduzidos.

Fazendo um paralelismo entre a revisão de literatura e o estudo de caso é importante referir a importância dos fatores intrínsecos em relação à motivação. Relembrando a teoria bifatorial de Herzberg que aborda a motivação como fator intrínseco, Martins (2022) diz nos que no meio militar existe uma tendência para que os militares em idades mais jovens tendam a preferir incentivos não financeiros intrínsecos. O mesmo autor refere, ainda, que no caso dos Oficiais das Forças Armadas (o que envolve a chefia/liderança do estudo de caso do próximo capítulo) está mais orientada para a componente intrínseca e existe uma maior preferência destes por Incentivos Não Financeiros Intrínsecos.

Verifica-se que a comunicação interna está ligada à motivação. As comunicações internas assumem grande destaque, na medida em que estão intimamente ligadas ao desenvolvimento de estratégias internas associadas ao informar e acompanhar as necessidades dos colaboradores. Este tipo de comunicação torna-se, assim, um fator chave para a organização, tanto a nível estratégico como operacional, permitindo a integração dos colaboradores e a sua motivação.

Capítulo II – Metodologia de investigação

Concluída a fundamentação teórica, no presente capítulo serão expostos os objetivos aos quais me propus a responder na parte introdutória da presente dissertação. Deste modo, é descrita a metodologia desta investigação, iniciando-se com a identificação do problema, as questões e os objetivos do estudo. É, ainda, exposto o desenho da investigação, tipo de estudo, variáveis, população-alvo e amostra, bem como o instrumento e os procedimentos de recolha de dados. Por fim, será apresentado o tratamento dos dados, análise dos resultados, conclusões finais, limitações do estudo e sugestão para estudos futuros.

2.1 Tipo de Estudo

A metodologia de investigação é um método de aquisição de conhecimentos para encontrar respostas que conduzem a um fim, realizada através de métodos, procedimentos e técnicas. O tipo de abordagem de investigação descreve a estrutura utilizada segundo a questão central, visa analisar as relações entre as variáveis do estudo e verificar a casualidade das hipóteses de investigação (Reis, 2024). Seguindo a premissa anteriormente referida, o método científico utilizado neste estudo é o hipotético-dedutivo, método utilizado quando os

conhecimentos disponíveis sobre determinado tema não são suficientes para estudar um fenómeno, então são formuladas e testadas hipóteses com o objetivo de facilitar a identificação de outros conhecimentos e instrumentos relevantes ao problema através de evidências empíricas. O tipo de estudo utilizado segue a pesquisa descritiva que segundo Reis (2024) procura determinar opiniões ou projeções futuras, o que implica estudar, compreender e explicar a situação do objeto de investigação. Têm o propósito da descrição do fenómeno de estudo e dos seus conceitos (Reis, 2024). O tipo de investigação, tendo em conta a abordagem do problema, que envolveu a pesquisa quantitativa na medida em que se aplicou um questionário, cujo algumas das respostas mais objetivas foram transitados para dados numéricos, e de seguida trabalhados em SPSS, com o objetivo de realizar correlações que permitam tirar conclusões, relativas aos objetivos propostos.

Tendo em conta os objetivos deste estudo, optou-se por seguir uma metodologia de estudo de caso, numa empresa onde a comunicação e a liderança são essenciais para o sucesso da organização.

Variáveis utilizadas

As variáveis de estudo são elementos de grande importância em qualquer investigação, representando os conceitos, características ou fenómenos que o investigador pretende analisar e entender relativamente ao tipo de estudo. As variáveis podem ser de dois tipos, as independentes ou as dependentes. As variáveis independentes são aquelas que o investigador manipula ou controla para observar o seu efeito sobre outras variáveis. Por outro lado, as variáveis dependentes são aquelas que são medidas e observadas para avaliar como são influenciadas pela(s) variável(eis) independente(s).

Tendo em conta os objetivos do estudo, na análise ao questionário foram quantificadas 16 variáveis, qualitativas nominais e ordinais, com o objetivo de serem correlacionadas e a partir dessa correlação retirar conclusões que permitem responder aos objetivos propostos. As variáveis que foram previamente definidas podem ser consultadas em apêndice C. Quando as variáveis foram testadas em SPSS verificou-se que apenas algumas delas é que eram capturadas pelo modelo para a realização das correlações. Sendo assim as variáveis utilizadas são as seguintes:

Variáveis escolhidas:

V01 “Género” - Variável nominal

V02 “*Categoria*” - Variável nominal

V03 “*Idade*” - Variável ordinal

V04 “*Tempo na instituição*” - Variável ordinal

V05 “*Grau de satisfação com o chefe*” - Variável ordinal

V06 “*Qual a rede de comunicação no seu local de trabalho*” - Variável nominal

V07 “*O seu desempenho está diretamente relacionado com o seu grau de motivação*” - Variável ordinal

V08 “*Qual das seguintes formas contribui para atingir melhor desempenho*” - Variável nominal

V09 “*Quanto atribui ao nível de motivação que têm no seu local de trabalho*” - Variável ordinal

V10 “*O desempenho é afetado pela forma como os chefes comunicam*” - Variável ordinal

V11 “*A motivação é o fator da saída dos militares*” - Variável ordinal

V12 “*Os chefes adotam diferentes posturas de liderança consoante a situação*”: Variável ordinal

V13 “*A sua instituição consegue através da comunicação manter os colaboradores motivados*”: Variável ordinal

V14 “*Qual o fluxo de comunicação*”: Variável nominal

V15 “*Sente-se seguro em dizer o que pensa?*”: Variável ordinal

V16 “*Quanto atribui à influência da comunicação do seu chefe na sua motivação*”: Variável ordinal

V17 “*Sinto orgulho de trabalhar aqui*”: Variável ordinal

2.1.1 Variáveis utilizadas:

Variável dependente: V09 – Nível de motivação no local de trabalho

Variável independente: V12 – Os chefes adotam diferentes posturas de liderança consoante a situação; V13 – A instituição consegue através da comunicação manter os colaboradores motivados; V16 - Influência da comunicação do chefe na motivação; V17 – Orgulho em trabalhar na instituição.

2.1.2 Hipóteses de investigação

A Pergunta de partida é um elemento crucial no delineamento de qualquer estudo. Essa interrogação orientadora define o objetivo principal do estudo, fornecendo uma orientação para a investigação. A pergunta de partida expressa aquilo que o investigador procura compreender, explorar ou analisar durante o curso da investigação. Uma Pergunta de partida bem formulada

deve ser específica, clara e alinhada aos objetivos gerais da investigação, servindo como um guia para a recolha de dados e análise de resultados.

A Pergunta de partida utilizada foi: «A comunicação dos líderes influencia o desempenho dos militares portugueses através da sua motivação»

As hipóteses de investigação desempenham um papel fundamental no processo de investigação, pois constituem suposições antecipadas que procuram responder à Pergunta de Partida. As hipóteses são testadas sobre a relação entre variáveis específicas no contexto do estudo. Enquanto algumas hipóteses visam confirmar ou sustentar a Pergunta de Partida, outras procuram refutá-la.

Hipóteses de investigação:

Hipótese 1: A forma de comunicação dos superiores hierárquicos influencia a motivação dos subordinados.

Hipótese 2: Fatores intrínsecos são os que mais afetam a motivação no trabalho.

Hipótese 3: As práticas de liderança utilizadas contribuem para um ambiente motivacional.

2.2 Método de recolha e tratamento de dados

Caracterização da população e amostra

A amostra não-probabilística utilizada nesta investigação foi retirada da população alvo que não é possível ser medida de forma certa, contudo as FFAA em 2021 continham cerca de 27 741 efetivos (conforme site) todavia, a CNN noticia a 31 de outubro de 2023 um efetivo bastante menor, afirmando que as FFAA continham 23 425 militares, a fonte foi o CEMGFA. A Marinha Portuguesa foi o único ramo que se disponibilizou a dar os dados dos seus efetivos, e podemos verificar em anexo C, que possuía no ano de 2022, ano da última contagem, um total de cerca de 6 010 colaboradores no seu Quadro Permanente e 715 em regime de contrato. Estes dados demonstram um número significativamente abaixo do efetivo autorizado pelo governo de 32 000.

A taxa referente ao sexo não é homogénea, sendo constituída na sua maioria por pessoas do sexo masculino. O questionário realizado foi enviado a militares e civis que se encontram em situações profissionais distintas, como na situação de ativo ou na reserva. Foi possível obter 105

respostas, os inquiridos entre homens e mulheres são Praças, Sargentos, Oficiais e trabalhadores civis que se encontram entre os 19 e 65 anos.

Instrumento de recolha e tratamento de dados

Os métodos de recolha de dados, pode ser efetuado de forma quantitativa ou qualitativa, e ambos apresentam diferentes características, nomeadamente, no processo de recolha de dados e no seu tratamento (Morais, 2021). A investigação quantitativa consiste num processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis e é baseado na observação, já a metodologia qualitativa recolhe informações que possibilita medir algo específico, mas também descrevê-lo usando impressões, opiniões e pontos de vista, é menos estruturada que a quantitativa, mas permite aprofundar mais o tema. Com o objetivo de enriquecer este trabalho, foi utilizado o método quantitativo (através de pesquisa correlacional e investigação comparativa) e o método qualitativo (através de análise de bibliografia e de um questionário). Este processo de recolha de dados (questionário) é formado por uma série ordenada de perguntas com o propósito de se obter informações sobre as questões e objetivos da investigação. O questionário foi construído e disponibilizado na plataforma “*Google Forms*” sendo de simples realização e de acesso, de seguida foi distribuído via email e “*Whatsapp*”, ao qual permitiu obter um grande número de respostas num curto espaço de tempo, garantindo o anonimato dos inquiridos que assim responderam de forma mais honesta às perguntas realizadas. O questionário que pode ser observado em anexo B, contém 5 secções, as questões abordadas foram construídas utilizando várias escalas, como a de “*Thurstone*”, escala numérica ou “*likert*”, foram também realizadas perguntas de resposta diretas e bivariada. A primeira secção diz respeito aos dados que caracterizam os intervenientes, como a sua idade, género, nível de escolaridade ou antiguidade. Na segunda secção aborda-se a temática da comunicação e são disponíveis algumas questões de escolha múltipla, nas quais o questionado responde consoante a sua concordância numa escala de “*Likert*”, estando posicionado em 5 níveis, sendo que, o 1 significa Totalmente Satisfeito, e o 5 Nada Satisfeito e ainda questões de resposta variada. Na terceira secção o questionado é desafiado a responder a questões sobre Liderança em contexto de trabalho, como por exemplo o tipo de Liderança utilizado pela chefia, formas de liderar, atuar, níveis de satisfação com a liderança, integração do subordinado, entre outras. Na quarta secção o questionado responde a questões que permitem avaliar o seu grau de motivação e o que afeta a sua motivação no seu desempenho. Por último, na quinta secção, é pedido que se responda a questões que interliguem as três temáticas.

O questionário foi elaborado unicamente para este efeito, tendo sido previamente testado por oito pessoas afetas ao ramo da FAP e duas do Exército. Após a análise do teste foram realizadas bastantes alterações e correções, de seguida foi disponibilizado e enviado para os inquiridos entre o dia 20/10/2023 e o dia 08/12/2023, tendo sido recolhidas 105 respostas válidas. O questionário foi baseado na revisão da literatura, de forma a responder aos objetivos da investigação propostos.

Relativamente ao método de tratamento de dados, foi realizada uma análise qualitativa das respostas obtidas. Foi, ainda, utilizada a análise multivariada através do software SPSS. Foram exploradas várias relações entre variáveis com o objetivo de atingir e comprovar as hipóteses consideradas, foi utilizada a técnica de estatística descritiva no qual se utilizou coeficientes de correlação “*Pearson*”, como este método não foi suficiente para a análise, utilizou-se ainda o método de “*Stepwise*”, a regressão “*Ridge*” e ainda a regressão “*lasso*”.

Capítulo III – Apresentação dos dados e interpretação dos resultados da investigação

Nesta fase da investigação são apresentados os principais resultados da análise dos dados recolhidos do questionário e das correlações realizadas em SPSS.

3 Apresentação dos dados

Inicialmente irá ser caracterizada a amostra, segue-se a exposição de outros dados do questionário, etapa onde se tentou verificar algumas tendências dos inquiridos, e por último, com recurso ao SPSS foram realizadas várias correlações entre múltiplas variáveis escolhidas referentes a perguntas do questionário, de forma a ser possível responder à perguntas de partida e testar a veracidade das hipóteses definidas.

3.1 Caracterização da Amostra

Tabela 3 Caracterização sociodemográfica da amostra

GÉNERO	Número	%
Masculino	88	83,8
Feminino	17	16,2
IDADE		
Mais de 50 anos	39	37,1
Entre 40 e 49 anos	15	14,3

Entre 30 e 39 anos	18	17,1
Menos de 30 anos	33	31,4

Através da tabela 3 pode-se verificar que a amostra é constituída por 105 pessoas ao qual pertencem 16,2% ao sexo feminino e 83,8% ao sexo masculino, o que é uma normalidade nas FFAA pois a suas instituições são maioritariamente constituídas por homens. Pode-se ver também que o questionário chegou a todas as faixas etárias.

Tabela 4 Dados pessoais e profissionais

Habilitações	Número	%
Mestrado	4	4,65
Licenciatura	22	21
Ensino Secundário	78	74,3
Ensino Básico	1	1,05
CATEGORIA		
Oficial	2	2,1
Sargento	83	79
Praça	17	16,2
Civil	3	3,15
RAMO		
FAP	44	41,9
EP	40	38,1
Armada	14	13,3
Fora do ramo	7	6,7
TEMPO NA INSITUIÇÃO		
Acima de 25 anos	46	43,8
Entre 16 e 25 anos	19	18,1
Entre 6 e 15 anos	25	23,8
Entre 1 e 5 anos	15	14,3
TEMPO NA FUNÇÃO		
Menos de 2 anos		37,1
Entre 2 a 5 anos		42,9
Entre 5 a 15 anos		13,3
Mais de 15 anos		6,7
REGIME CONTRATUAL		
Contratado (6 anos)		20,2
Efetividade de serviço		53,8
Reserva na Efetividade		2,9
Reserva fora da Efetividade		15,4
Reforma		7,7

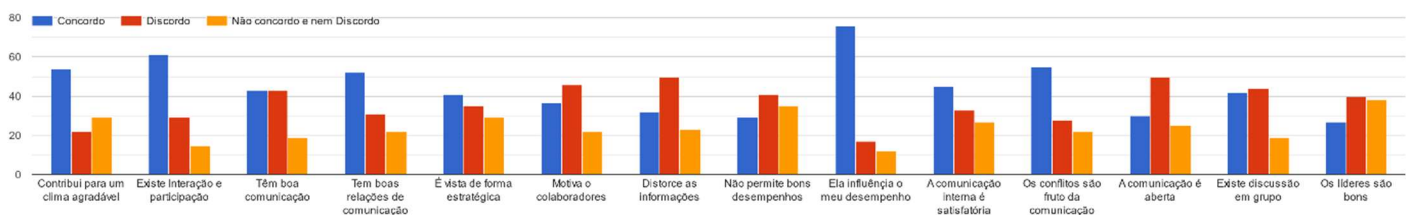
Ao analisarmos a tabela 4 pode-se apurar que o ensino secundário é a habilitação mais recorrente da amostra, constituindo 74,3% do total, o que demonstra que atualmente, as FFAA não são organizações que detém no seu efetivo (nos níveis de execução), pessoas com elevadas

qualificações académicas. Contudo, esta percentagem pode dever-se ao facto da baixa aderência dos oficiais ao questionário, pois estes têm, obrigatoriamente, de possuir licenciatura para conseguirem exercer funções. Caso tivesse existido maior adesão destes, as percentagens poderiam ser diferentes. Relativamente à categoria, a maioria da amostra é constituída por sargentos (79%), segue-se os praças com cerca de 16,2% e apenas o restante dividido entre oficiais e civis. Ao nível do tempo em atividade foi possível obter uma boa heterogeneidade, com 43,8% da amostra a possuir mais de 25 anos de serviço, 23,8% entre os 6 a 15 anos, 18,1% entre os 16 a 25 anos e apenas 14,1% com menos de 5 anos, o que demonstra que a amostra é sólida em relação às opiniões dos inquiridos. Relativamente ao ramo a maioria da amostra 41,9% pertence à FAP seguindo-se o EP com 38,1% a Marinha com apenas 13,3%, e o restante para trabalhadores do EMGFA. Ao nível da situação contratual, a maioria encontra-se com termo de efetividade de serviço (53,8%), 20,2% em regime de contrato, 15,4% na reserva fora da efetividade de serviço e apenas 7,75% na reforma, o que significa que a amostra é enriquecedora na medida que abrange diversas situações contratuais e, assim, pode-se obter uma visão mais diversificada das matérias analisadas, pois a visão das situações é influenciada por questões como os postos, tempo de função e regime contratual.

3.2 Apresentação de outros dados do questionário

Gráfico 1 Alguns dados sobre a comunicação na instituição dos inquiridos

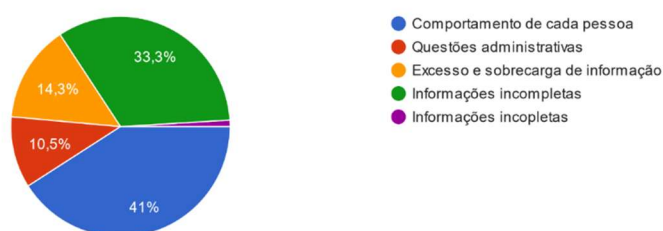
Ao nível da comunicação a sua organização:



Com o gráfico 1 pode-se constatar que nas respostas obtidas sobre comunicação, a maioria das pessoas concordam que existe um clima agradável, existe participação e interação, contudo quanto à qualidade da comunicação, as decisões foram controversas já que a maioria optou por responder concordo e discordo de forma igual, apenas uma pequena minoria optou por concordo e não concordo. Relativamente à questão sobre se as comunicações no seio das relações interpessoais têm qualidade, a maioria optou por concordo, seguindo de discordo, com o restante a optar por “não concordo e nem discordo”. A maioria também escolheu que a comunicação é vista de forma estratégica, já sobre a influência da comunicação sobre a motivação, a maioria

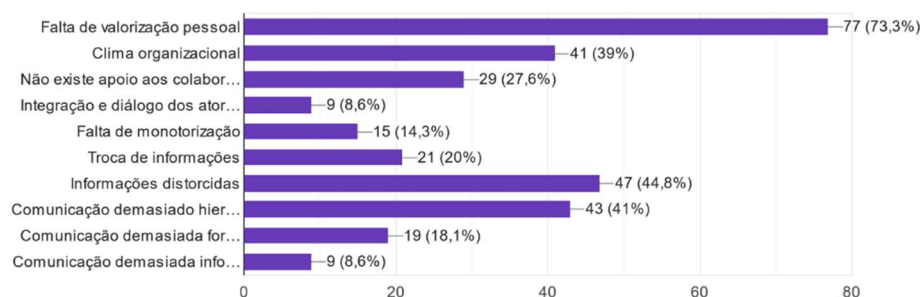
concorda que existe uma influência direta. Quando questionados se a comunicação existente contribui para um clima agradável, a maioria concordou, contudo, a maioria também concorda que a informação transmitida é distorcida e que não é adequada para atingir um bom desempenho. Os inquiridos quando questionados se “a comunicação influencia o desempenho” a respostas foram quase unânimes ao escolherem que concordavam. Relativamente à satisfação com a comunicação interna, existe uma diversidade de escolhas, contudo, a maioria optou por concordar que a comunicação interna na instituição é satisfatória. Podemos ver também que a maioria dos questionados concordam que os conflitos originados no seu local de trabalho são devido à comunicação, isso pode-se dever ao facto da comunicação ser fechada, como demonstrado nas respostas à pergunta “a comunicação do seu local de trabalho é aberta”. Viu-se que a maioria dos questionados concordava que, no seio da comunicação na sua organização, existia interação e participação, quando questionados se havia discussão em grupo a respostas foram divididas, tendo uma pequena maioria optado por discordo. Na última questão relativa à qualidade do líder, vemos que a opinião é negativa, conclui-se que a liderança não é boa.

Gráfico 2 Fatores que afetam a comunicação no local de trabalho



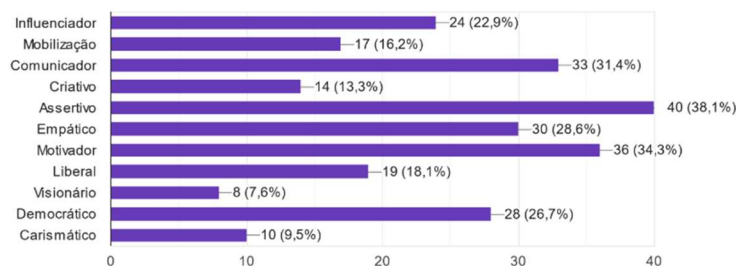
Relativamente à questão do gráfico 4, verifica-se que o fator pessoal é o que mais afeta a comunicação, seguindo com a má informação que é transmitida.

Gráfico 3 Fatores que influenciam negativamente o desempenho



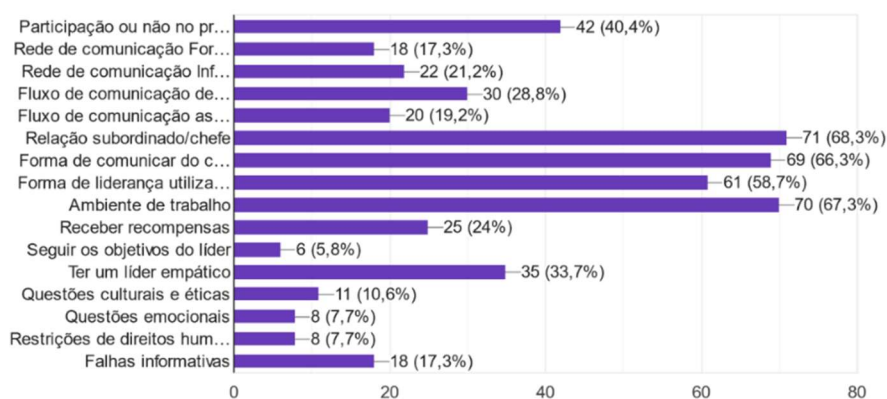
De entre vários fatores que estão relacionados a um desempenho negativo, os inquiridos tiveram de escolher entre várias opções as que mais se identificava, as respostas foram claras, 73,3% das respostas apontam a falta de valorização pessoal como o fator que mais afeta negativamente o seu desempenho.

Gráfico 4 Principal característica do líder



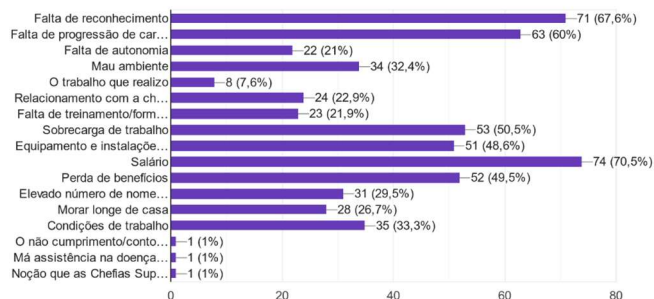
Pode-se verificar através do gráfico 4 que as características que mais foram identificadas nos líderes por parte dos inquiridos é a assertividade com 38,1%, seguindo-se a motivação com 34,3% e mobilização com 31,4%.

Gráfico 5 Fatores que influenciam a motivação e por consequência o desempenho



Na tentativa de perceber quais os fatores motivacionais que mais influenciam o desempenho, de um conjunto de várias hipóteses que os inquiridos tiveram de responder, destaca-se a relação subordinado/chefe, ambiente de trabalho, e a forma de liderança utilizada.

Gráfico 6 Fatores que geram insatisfação no local de trabalho

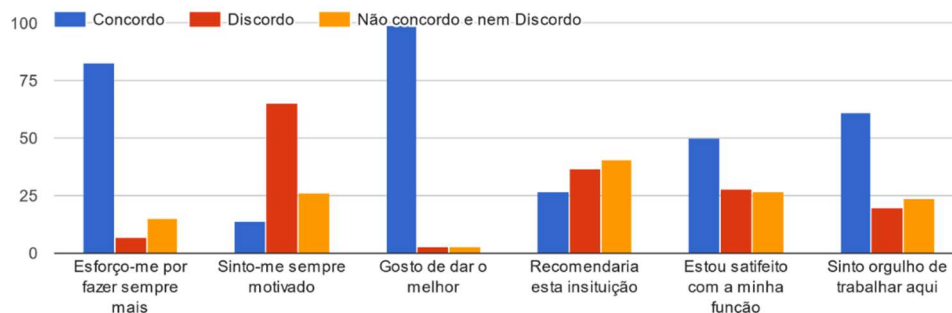


No gráfico 6, os questionados tiveram de escolher entre um conjunto de hipóteses quais os fatores que mais geram insatisfação no seu local de trabalho e que, por consequência que afeta o seu desempenho, a falta de reconhecimento profissional foi a opção mais escolhidas,

perdendo apenas por uma margem mínima para o salário, seguindo-se da falta de progressão de carreira.

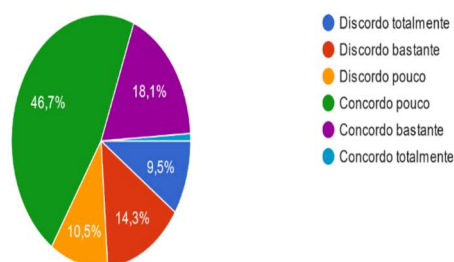
Gráfico 7 Questões pessoais em contexto de trabalho

De acordo com o que sente no dia-a-dia na sua organização, responda às seguintes questões



Com o objetivo de estudar a motivação em contexto laboral, os inquiridos tiveram um conjunto de seis perguntas com respostas em escala de *Likert*. As repostas indicam que a maioria se esforça por fazer sempre mais e dar o seu melhor, contudo, a maioria não se sente motivado na maioria das vezes, e quando questionados sobre se recomendariam a sua instituição, as respostas são equilibradas, não obstante, de forma negativa. Relativamente à satisfação com a sua função, grande parte demonstra estar satisfeito, porém, uma percentagem considerável discorda. Finalmente, podemos ver que a maioria sente orgulho de trabalhar nas FFAA.

Gráfico 8 Questão do questionário sobre o tema comunicação, liderança e motivação é abordado nas FFAA

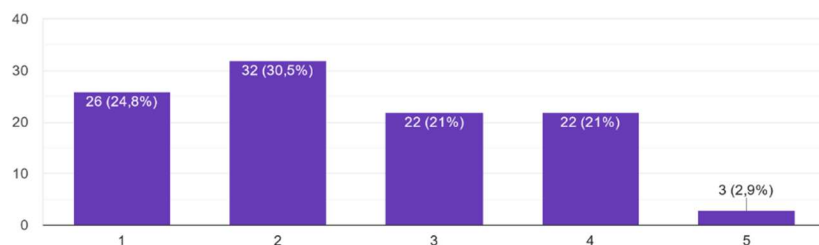


De forma a tentar perceber se a comunicação, liderança e motivação são abordados pelas chefias, foi realizada uma questão relativa a essa temática, pode-se verificar pelas respostas que apenas 18,1% concordam bastante, 46,7% concordam pouco, pelo que se percebe, assim, que as três temáticas não são abordadas nas FFAA.

Gráfico 9 - Respostas à questão "sente-se seguro em dizer o que pensa"

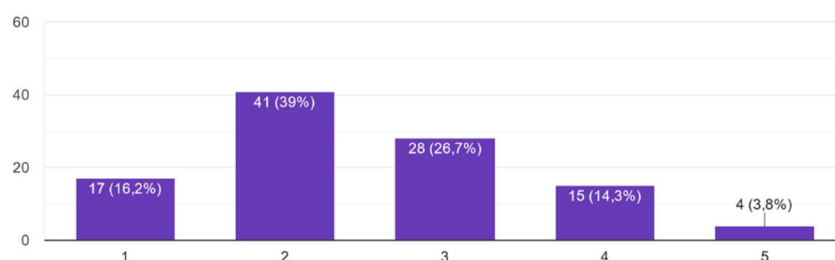
Sente-se seguro a dizer o que pensa?

105 respostas



Através do gráfico nove pode-se constatar que as pessoas se sentem seguras em dizer o que pensam.

Gráfico 10 - Respostas da questão "As orientações que recebe no seu trabalho contribui para a sua eficiência e eficácia"

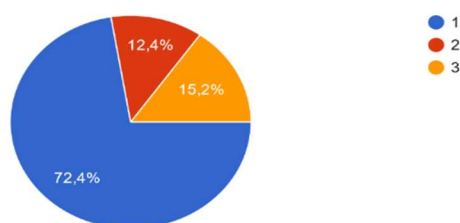


Através da análise ao gráfico 10 verifica-se os inquiridos não estão seguros quanto às orientações que recebem no seu local de trabalho em ter influência sobre a sua eficácia e eficiência.

Gráfico 11 Questão sobre a opinião sobre as barreiras da comunicação são acentuadas nas FFAA

As barreiras na comunicação precisam de ser quebradas em todas as organizações, contudo esta temática acentua-se quando se trata de organizaç...hadas, como é o caso das Organizações militares?

105 respostas



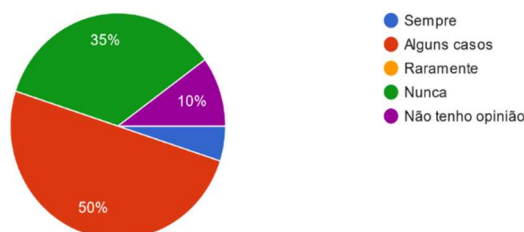
As instituições militares são consideradas organizações fechadas e vimos pelo referencial teórico que, normalmente podem existir demasiadas barreiras à comunicação, desta forma os inquiridos, quando questionados sobre a sua opinião em as instituições militares

possuírem demasiadas barreiras à comunicação, a maioria (72,4%) optaram por referir que a sua instituição é fechada e que possui demasiadas barreiras comunicativas, pelo que, apenas 15,2% responderam que na sua instituição não existiam tais barreiras.

As visões sobre a temática da comunicação, liderança e motivação têm algum grau de complexidade no seio das forças armadas. Esta situação pode ocorrer devido à elevada hierarquização da estrutura orgânica. Por exemplo, a visão da liderança é diferente do ponto de vista de um oficial general em comparação com a visão de um soldado ou segundo-cabo. De maneira a verificar as especificidades de cada categoria, foi feito um conjunto de perguntas em que os questionados tinham de responder apenas à pergunta que referia a sua categoria. Nos gráficos seguintes podemos ver as suas respostas, e salienta-se que, devido a amostra ser constituída maioritariamente por sargentos e praças, foram constituídas questões específicas de cada categoria.

Gráfico 12 Questão aplicada aos Praças sobre opinião pessoal sobre as FFAA

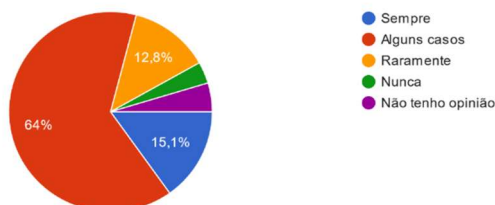
Considera as instituições das Forças Armadas um bom lugar para trabalhar? (Responda se for Praça)
20 respostas



Face ao gráfico anterior pode-se verificar que os questionados (Praças) não consideram as FFAA um bom lugar para trabalhar, pois, apenas 50% consideram as FFAA (em alguns casos) um bom lugar para trabalhar, seguindo-se de “nunca” com 35%, apenas 10% não possuem opinião, e apenas uma percentagem menor consideram estas instituições um bom lugar para trabalhar.

Gráfico 12 Questão aplicada aos Sargentos sobre as FFAA

Considera as instituições das Forças Armadas um bom lugar para trabalhar? (Responda se for Sargento)
86 respostas



Os Sargentos consideram as instituições militares um bom local de trabalho já que a maioria da amostra é positiva em relação à questão proposta no gráfico 12.

Tabela 5 - Descrição da comunicação entre a direção e o inquirido

<i>Categoria</i>	<i>Muito Boa</i>	<i>Boa</i>	<i>Fraca</i>	<i>Não tenho opinião</i>
<i>Civil</i>	23,1%	30,8%	15,4%	30,8%
<i>Praça</i>	14,3%	47,6%	28,6%	9,5%
<i>Sargento</i>	11,5%	44,8%	34,5%	9,2%
<i>Oficial</i>	0%	44,4%	11,1%	44,4%

Os inquiridos foram conduzidos a descrever a comunicação entre a direção do seu serviço e eles. No caso dos Praças pode-se verificar que quase metade dos inquiridos afirma que a comunicação é boa, somando os 14,3% que escolheram “muito boa” pode-se concluir que nesta categoria a percepção da comunicação por parte da direção é positiva. No caso dos Sargentos verificam-se grandes semelhanças em relação aos praças com quase metade dos inquiridos a responder que a comunicação com a direção é boa e 11,5% consideram muito boa, 34,5% consideram ser fracas, e 9,2% a menor percentagem, não têm opinião.

Tabela 6 - Relação entre desempenho e recompensa que se espera dele

<i>Categoria</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo bastante</i>	<i>Discordo pouco</i>	<i>Concordo pouco</i>	<i>Concordo bastante</i>	<i>Concordo totalmente</i>
<i>Civil</i>	27,3%	9,1%	9,1%	18,2%	27,3%	9,1%
<i>Praça</i>	0%	27,3%	27,3%	27,3%	9,1%	9,1%
<i>Sargento</i>	26,7%	25,6%	9,3%	25,6%	9,3%	3,5%
<i>Oficial</i>	15,5%	0%	12,5%	50%	25%	0%

Pode-se verificar, pela análise do gráfico 6, que os praças não têm relação entre o desempenho e o que se espera dele, ou seja, a percepção destes militares é que independentemente do seu desempenho, não esperam que isso afete qualquer tipo de recompensa, no caso dos sargentos já se verifica que estes têm em conta esta relação.

Gráfico 16 - Questão aplicada aos Praças sobre os motivos que levam a ter um bom desempenho



Através da análise do gráfico anterior, verifica-se que para os praças, os motivos que mais os leva a ter um bom desempenho são o ambiente de trabalho, escolhido por 70% dos inquiridos praças, seguindo-se o trabalho que realizo com 65% e o salário com 65%, segue-se ainda com 60% o relacionamento com a chefia.

Gráfico 17 - Questão aplicada aos Sargentos sobre os motivos que levam a ter um bom desempenho



Na mesma linha da questão do gráfico 16, mas aplicado aos Sargentos, podemos verificar que o salário é o principal fator que leva os sargentos a ter um bom desempenho, seguindo-se o trabalho que realizo e em terceiro o gosto pela vida militar.

3.3 Apresentação de dados obtidos do Software SPSS

Tendo em conta o tipo de investigação desenvolvida, com o objetivo de verificar correlações que permitissem ajudar a comprovar as hipóteses e a responder à pergunta de partida, foi utilizado o *software* SPSS. Após verificação das repostas em questionário, foram analisadas todas as perguntas e foram selecionadas as que mais contribuem de forma direta para o objetivo do estudo. Foram definidas previamente 17 variáveis que podem ser consultadas em apêndice C.

A primeira variável escolhida foi o “género”, verificou-se que esta não poderia ser equacionada devido à percentagem de respostas femininas ser menor que 20%. A V2 “categoria” acaba por ter importância para a correlação, mas apenas na categoria de praça ou sargento, devido ao facto de o inquérito ter uma baixa adesão de militares oficiais e de civis. As variáveis 3, 4 e 5 já foram abordadas na análise aos gráficos e tabelas na secção anterior. A V5 “Grau de satisfação com o chefe” é importante, verifica-se que existe uma satisfação com os chefes, mais de 40 inquiridos optaram por se sentirem satisfeitos, estando os restantes divididos de forma igual entre muito satisfeitos e pouco satisfeitos, o que significa que a variável é positiva em relação à satisfação com o chefe. A variável 6 corresponde à questão “qual a rede de comunicação no seu local de trabalho” e pode-se verificar pelas respostas que a rede escolhida por mais de 80 pessoas é a rede formal, facto que se considera ser normal devido às FFAA serem estruturas muito hierarquizadas. A V7 corresponde ao “O seu desempenho está diretamente relacionado com o seu grau de motivação”, é das variáveis que mais contribuem para responder à pergunta de

partida, e dá um enorme contributo para a resposta das hipóteses, com as respostas dos inquiridos podemos verificar que o desempenho está mesmo relacionado com o grau de motivação já que 47 pessoas concordam bastante com a afirmação da variável, 31 concordam totalmente, 10 pessoas concordam pouco, apenas 9 discordam pouco, 6 discordam bastante e apenas 2 discordam totalmente. Ainda sobre as redes de comunicação, tentou-se perceber quais das duas redes (formal ou informal) é a que mais contribui para atingir melhor desempenho, pelo que se verificou ser a comunicação formal a que mais impera nas FFAA, contudo, de acordo com os resultados da variável 8 os inquiridos acham em maioria que as duas formas de comunicação devem ser usadas quando o objetivo é melhorar o desempenho. De forma a perceber qual o grau de motivação dos inquiridos, foi questionado na variável 9 qual o nível de motivação que têm no seu local de trabalho, salienta-se a importância desta variável para o estudo devido ao facto de ela ser a variável independente, as opções eram de 1 a 5 (na escala de *likert*) em que 1 consistia em “muito baixo” e 5 “muito alto”, a resposta com maior escolha foi o nível 3 com 46 pessoas, de seguida o nível 5 com 32 pessoas, o nível 2 com 16, 6 no nível 5 e apenas 5 pessoas no nível 1, conclui-se, assim, que as pessoas acabam por estar motivadas no local de trabalho. Na variável 10 “O desempenho é afetado pela forma como os chefes comunicam” tentou-se perceber como o processo de comunicação pode contribuir de forma indireta para o bom ou mau desempenho, através da variável verifica-se que a opinião na maioria é de que a comunicação só afeta o desempenho em alguns casos. A variável 11 “motivação é o fator de saídas dos militares”, podemos verificar pelas respostas a veracidade da pergunta, a soma entre as respostas de concordo pouco, concordo bastante e concordo totalmente dá um total de 91,4% dos inquiridos. Numa tentativa de estudar as formas de liderança nas FFAA, foi colocada uma questão sobre a forma de variável 12 “os chefes adotam diferentes posturas de liderança consoante a situação”, a resposta à variável confirma a veracidade da mesma, já que cerca de 41 pessoas optaram por “quase sempre” e 40 “algumas vezes”, constituindo a maioria dos inquiridos, 11 pessoas ainda optaram pela opção “sempre”, apenas cerca de 12 escolheram “poucas vezes” e apenas 1 pessoa optou por “nunca”. A variável 13 “A sua instituição consegue através da comunicação manter os colaboradores motivados”, foi uma pergunta com o objetivo de verificar se existe uma ligação direta da comunicação com a motivação e de que forma a comunicação pode afetar os níveis motivacionais, 1,9% optou por “concordo totalmente”, 13,3% escolheram “concordo bastante”, 27,6% escolheram “concordo pouco”, 11,4% optaram por “discordo pouco” e, por fim, 16,2% “discordam totalmente”, podemos verificar que a comunicação não é um fator que afete negativamente a motivação. A variável 14 incidiu sobre o fluxo de comunicação, esta variável

foi criada com o objetivo de verificar correlações com outras variáveis, verifica-se através das respostas que o fluxo comunicativo é descendente, o que também é normal, visto serem as FFAA organizações estruturalmente muito hierarquizadas e verticais. A variável 15 foi criada para verificar o ambiente de trabalho, sendo a V15 “Sente-se seguro em dizer o que pensa”, as respostas foram muito divididas, ainda assim, verifica-se que as pessoas acabam por sentir alguma segurança ainda que de forma ligeira. A variável 16 teve o objetivo de verificar o grau que os inquiridos atribuem à influência da comunicação do seu chefe na sua motivação, os resultados demonstram que existe essa influência pois, numa escala de *likert* em que 1 significava “não influência” e 5 “influência totalmente”, vemos que 11 pessoas escolheram o número 5, 48 inquiridos optaram pelo número 4, 34 pessoas com o número 3 e apenas o restante dividido entre o nível 2 e o nível 1. Por fim, a última variável escolhida foi a variável do “orgulho” (Variável 17) em trabalhar nestas instituições, podemos ver através dos resultados que existe unanimidade das pessoas em sentirem orgulho em trabalhar ao serviço de Portugal.

Tendo em conta que o tipo de investigação desenvolvida se enquadra numa investigação correlacional, foi estabelecida uma relação entre as diversas variáveis. Das variáveis apresentadas anteriormente, não foram correlacionadas as variáveis 1, 2, 6, 8 e 14. O motivo deve-se ao facto destas variáveis serem nominais, e a correlação de “*Spearman*” não é indicada para correlacionar essas variáveis com as restantes, que são variáveis ordinais. No anexo E podem ser consultadas as correlações que foram efetuadas. Os valores da correlação de “*Spearman*” vão de +1 a -1. Um valor de +1 significa correlação positiva perfeita, um valor de -1 significa correlação negativa perfeita e um valor de 0 significa que não existe correlação. Na interpretação dos valores (quer positivos quer negativos), utilizamos as seguintes referências:

- 0.000 a 0.199 é uma correlação “muito fraca”
- 0.200 a 0.399 é uma correlação “fraca”
- 0.400 a 0.599 é uma correlação “moderada”
- 0.600 a 0.799 é uma correlação “forte”
- 0.800 a 1.000 é uma correlação “muito forte”

É apresentada na tabela seguinte as correlações realizadas e obtidas. Para simplificar, foram omitidas as correlações não significativas ($p > 0.05$), das quais não se deve retirar conclusões estatísticas relevantes.

Tabela 7 - Correlação "Spearman"

Correlations											
	V03	V04	V05	V07	V09	V10	V11	V12	V13	V15	V16
V03		.761		.195	.227				.223	.330	
V04	.761									.300	
V05					.279			-.221	.285	.235	
V07	.195						.236				
V09	.227		.279			-.220	-.264	-.267	.455		.303
V10					-.220		.723				
V11				.236	-.264	.723		.306	-.205		
V12			-.221		-.267		.306			-.211	
V13	.223		.285		.455		-.205				
V15	.330	.300	.235					-.211			
V16					.303						
V17											

A tabela 7 apresenta as correlações realizadas através do método de “*Spearman*”, e com a sua análise nota-se que apenas as correlações entre as variáveis V04-V03, esta correlação é um pouco óbvia. As variáveis V11-V10 foram fortes, a correlação V09-V13 foi moderada, a correlação V07-V03 foi muito fraca e todas as outras se apresentaram como sendo fracas.

Neste sentido, as correlações significativas de V09 ocorreram com as variáveis V03, V05, V10, V11, V12, V13 e V16. Destas, apenas a correlação com V13 é moderada, todas as outras são fracas. O facto de as correlações de V09 serem fracas não é inesperado, a existência também de correlações significativas entre as variáveis V03, V05, V10, V11, V12, V13, V16 pode estar a “diluir” a “verdadeira” correlação entre estas variáveis e V09.

Uma análise muito primitiva destas correlações sugere que V09 será mais influenciado por V13 (por esta variável ter a correlação com V09 mais alta) e por V16 (por esta não ter correlações significativas com as outras). No entanto a existência de correlações entre variáveis não nos permite tirar conclusões imediatas.

Tendo estabelecido a relevância das variáveis para responder à questão em estudo e para discernir qual a variável mais relevante, utilizou-se a regressão linear pelo método “*Stepwise*”. No entanto, é necessário ter muita atenção à utilização do “*Stepwise*”, os resultados deste método são puramente artifício matemático, não têm qualquer justificação ou validade por si sós, pois o conjunto de variáveis selecionadas por este modelo é só um ponto de partida.

Muitas vezes, quando se está à procura de novas relações, não existe ainda uma fundação teórica clara sobre quais as variáveis que são importantes para explicar o fenómeno em estudo. Ao utilizar todas as variáveis podemos estar a cometer o erro de incluir variáveis

correlacionadas e/ou desnecessárias. Devido a isso o método utilizado para reduzir o conjunto inicial de variáveis é o “*Stepwise*”. Este método começa com um modelo base (normalmente a base é não considerar nenhuma variável) e que em cada passo inclui no modelo a variável que melhora a regressão, e testa se pode excluir do modelo alguma das variáveis anteriores. Deste modo, o método *Stepwise* encontra um subconjunto das variáveis originais que tem uma boa capacidade exploratória do modelo.

Tabela 8 - Modelo "*stepwise*"

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.465	.216	.208	.823
2	.548	.300	.286	.782
3	.602	.363	.343	.749
4	.640	.410	.385	.725

1. Predictors: (Constant), V13
2. Predictors: (Constant), V13, V16
3. Predictors: (Constant), V13, V16, V12
4. Predictors: (Constant), V13, V16, V12, V17

Pela tabela podemos verificar que o modelo com maior R-quadrado e R-quadrado ajustado é o modelo 4, que significa que 41% da variância de V09 é capturado pelo modelo. Olhemos então para a seguinte tabela:

Tabela 9 – “Stepwise” modelo 4

Coefficients					
Model	Unstandardized		Standardized	99.0% CI	
	B	Std. Error	Beta	Lower	Upper
4 (Constant)	1.012	.502		-.307	2.331
V13	.245	.055	.362	.100	.390
V16	.321	.082	.317	.106	.537
V12	-.258	.086	-.242	-.484	-.032
V17	.348	.126	.218	.016	.679

Dependent Variable: V09

Tem-se então o conjunto de variáveis que parecem ter mais influência em V09, são V13, V16, V12 e V17. (A seleção de V13 e de V16 vai de acordo com o esperado na análise primitiva das correlações). Desta forma pode-se verificar o seguinte:

- ✓ **V13 “A sua instituição consegue através da comunicação manter os colaboradores motivados”** tem coeficiente 0.245, o que significa que V13 influencia positivamente a motivação. Ou seja, quem acha que a instituição consegue manter os colaboradores motivados, tende a estar motivado, e esse este resultado suporta a hipótese H1;
- ✓ **V16 “Quanto atribui à influência da comunicação do seu chefe na sua motivação”** tem coeficiente 0.321, o que significa que V16 influencia positivamente a motivação. Ou seja, quem atribui mais influência à comunicação dos chefes está mais motivado, este resultado suporta a hipótese H1.
- ✓ **V12 “Os chefes adotam diferentes posturas de liderança consoante a situação”** tem coeficiente -0.258, o que significa que V12 influencia negativamente a motivação. Este resultado é inesperado, seria de esperar que chefes mais “adaptativos” elevassem a motivação.
- ✓ **V17 “Sinto orgulho de trabalhar aqui”** tem coeficiente 0.348, o que significa que V17 influencia positivamente a motivação. Isto demonstra que, quem tem orgulho onde trabalha está mais motivado, e este resultado suporta a hipótese H2.

O método anteriormente efetuado tinha selecionado as variáveis V12, V13, V16 e V17 como as variáveis mais influentes. Numa tentativa conseguir resultados mais aprofundados foram utilizadas a variável V17 “Sinto orgulho de trabalhar aqui” como variável nominal com 3 categorias (V17=Discordo, V17=Nem concordo nem Discordo, V17=concordo), os resultados demonstram que a V17 “discordo” foi a que mais influenciou negativamente a V09 “motivação”, o que se traduz num resultado lógico (quem tem menos orgulho no trabalho, tem menos motivação). Este resultado está de acordo quando considerando V17 como contínua (que influenciava positivamente V09, ou seja, quanto mais “orgulho” mais “motivação” e quanto menos “orgulho” menos “motivação”). O que esta análise agora sugere é que o “não ter orgulho” (V17=Discordo) tem mais impacto do que o “ter orgulho” (V17=Concordo).

O método de “*Stepwise*”, contudo, não é expressivo quanto aos resultados face aos objetivos finais desta dissertação, dessa um método utilizado como alternativa, que considera todas as variáveis em causa foi a “regressão *Ridge*”. A vantagem deste método é que não se está artificialmente a escolher variáveis, mas a desvantagem é precisamente que não permite fazer uma redução de variáveis. O método de *Ridge* funciona introduzindo uma penalidade para coeficientes grandes, puxando-os para valores perto de 0 (mas sem nunca ser 0). Apesar de o método não excluir automaticamente variáveis, podemos ver quais os coeficientes com mais e

menos peso na regressão, pode-se partir daí para encontrar uma base teórica para escolher um modelo.

Tabela 10 - Coeficientes da “Regressão *Ridge*”

Ridge Regression Coefficients	
	Standardized Coefficients
Intercept	3.118
V13	0.219
V03	0.193
V12	-0.188
[V02=4]	-0.183
V17	0.164
V16	0.155
V05	0.131
[V02=3]	0.106
V11	-0.100
[V06=1]	0.091
[V06=0]	-0.091
[V08=0]	-0.059
[V08=2]	0.055
[V02=2]	-0.054

O “*Stepwise*” tinha escolhido o conjunto de variáveis V13, V16, V12 e V17. Vemos que pela regressão “*Ridge*” que estas variáveis estão também entre as mais pesadas. Analisando os melhores coeficientes destas variáveis, percebe-se que:

- V03 “Idade” influencia positivamente V09.
- V05 “Grau satisfação com o chefe” influencia positivamente V09
- V11 “A motivação é fator de saída?” influencia negativamente V09.

Tendo em conta o objetivo de aprofundar ao máximo a objetividade do estudo, utilizou-se também a regressão “*lasso*”. Esta regressão segue a mesma ideia da “*Ridge*”, só que agora é permitido aos coeficientes serem 0. A vantagem desta regressão em relação à anterior, é que agora se alguma variável tiver coeficiente 0 podemos afirmar que pode ser retirada do modelo, e assim o *Lasso* funciona como um método de seleção de variáveis tal como o *Stepwise*, mas sem os problemas técnicos deste.

Tabela 11 - Coeficientes da regressão Lasso

Lasso Regression Coefficients	
	Standardized Coefficients
Intercept	3.118
[V01=0]	0.000
[V01=1]	0.000
[V02=1]	0.000
[V02=2]	0.000
[V02=3]	0.000
[V02=4]	0.000
[V06=0]	0.000
[V06=1]	0.000
[V08=0]	0.000
[V08=1]	0.000
[V08=2]	0.000
[V14=0]	0.000
[V14=1]	0.000
V03	0.000
V04	0.000
V05	0.000
V07	0.000
V10	0.000
V11	0.000
V12	0.000
V13	0.000

Nesta regressão todos os coeficientes foram para 0, este resultado sugere a interpretação de que a correlação entre V09 e as outras variáveis não será assim tão forte, o que está de acordo com os resultados da análise da tabela de correlações em que a maior parte tinha correlações fracas.

De forma a aperfeiçoar o estudo, foi ainda utilizado o método *ElasticNet* que é uma combinação das ideias de penalizações do *Ridge* e do *Lasso*.

Tabela 12 - Coeficientes da Regressão *ElasticNet*

Elastic Net Regression Coefficients	
	Standardized Coefficients
Intercept	3.181
V12	-0.141
V17	0.136
V13	0.132
[V02=4]	-0.103
V16	0.103
V03	0.093
V07	-0.075
[V08=0]	-0.058
[V02=3]	0.057
V04	0.056
V10	-0.055
V05	0.052
V11	-0.048
[V08=2]	0.040
V15	0.038

No exemplo do “*Stepwise*” tinha-se escolhido o conjunto de variáveis V13, V16, V12 e V17. Vemos que pela regressão “*ElasticNet*” estas variáveis estão, também, entre as mais pesadas. Analisando os maiores coeficientes destas variáveis, vê-se de diferente:

- V03 “Idade” influencia positivamente V09.
- V07 “desempenho relacionado com motivação?” influencia negativamente V09.
- V08 “Comunicação Formal” influência negativamente V09

Analisando os vários métodos de regressão parece que o conjunto de variáveis V13, V16, V12, e V17 é, consistentemente, influente na explicação de V09.

3.4 Interpretação dos Resultados

Nesta secção são realizadas a interpretação dos resultados da investigação, tendo em conta a verificação das hipóteses. Antes de se verificar as hipóteses e dar resposta à pergunta de partida, é necessário especificar aprofundadamente, e analisar a amostra, com isso irá ser permitido retirar algumas conclusões. Verificou-se que a maioria da amostra é constituída por pessoas do sexo masculino 83,8%, e apenas 15,2% do sexo feminino, o que vai ao encontro com a normalidade já que as FFAA são, maioritariamente, escolhidas como destino profissional pelos homens, muito provavelmente pela natureza histórico-militar das instituições militares, e

também, devido ao facto de os homens possuírem uma fisionomia que, na generalidade, permite uma maior capacidade física para o desempenho militar, contudo, esta tendência tem vindo a sofrer alterações, desde há cerca de 30 anos, e hoje cada vez mais mulheres escolhem as FFAA para trabalhar e cumprir a missão. Relativamente à idade, a amostra é constituída, na sua maioria, por pessoas com mais de 50 anos, com cerca de 47,1%, seguindo com 31,4% pessoas com menos de 30 anos, ficando as restantes percentagens divididas entre os 40 e 49 anos, e entre 30 e 39, esta informação é importante porque no que toca à temática da liderança e da comunicação, pode ser percebida de maneiras diferentes pelas diversas faixas etárias, o mesmo pode acontecer em relação ao tipo de género. Os resultados demonstram que existe uma diferença de tratamento pelos superiores hierárquicos com os subordinados mais jovens (maior autoritarismo e desconfiança), o que demonstra que o fator antiguidade influencia a liderança, e isso deve-se ao facto das pessoas mais velhas possuírem muitos anos de organização, onde ao longo do tempo de instituição adquiriram valores e conhecimentos que os coloca num patamar até superior ao seu chefe, nomeadamente em relação a questões organizativas funcionais, como conhecimento dos processos, formas de estar, de ver a organização, que acaba por existir nestas situações um “respeito” do chefe para com o subordinado mais velho, que cria uma diferenciação no trato.

Relativamente à categoria profissional dos inquiridos, vemos que a maior parte da adesão da amostra deu-se com os sargentos, com 79% das respostas, seguindo-se os praças com 16,2%, os oficiais com 2,1% e os civis com 3,15%. Pode-se retirar estes dois últimos da equação do estudo devido à insuficiente adesão. Esta baixa adesão acaba por permitir que a análise seja focada nas categorias com maior número de efetivos.

O tempo em função fornece boas perspetivas e visibilidades referentes à rotatividade no meio militar, os inquiridos quando questionados quanto ao tempo na função, 37,1% encontram-se há menos de 2 anos e 42,9% entre 2 a 5 anos, o que demonstra que existe rotatividade, o que é importante para a temática da liderança e da motivação, contudo, este fator pode decorrer devido ao facto de muitos dos sargentos e praças que responderam ao inquérito se encontrarem na situação de regime de contrato, no qual só podem estar na organização até ao limite de 6 /7 ou 8 anos no máximo (caso não ingressem nos quadros permanentes, que podem fazê-lo ao fim de três anos na organização).

Relativamente aos ramos, de entre os 105 inquiridos, 41,9% são da FAP, 38,1% do EP, 13,3% da marinha e 6,7% encontram-se fora do ramo. Estas percentagens são positivas para o estudo, pois fornece informações abrangentes aos três ramos.

Antes da análise a qualquer tipo de correlações, é importante analisar como decorre a comunicação e a liderança nas FFAA. Tendo em conta que as hipóteses de investigação escolhidas circulam em torno da comunicação dos líderes, referente à motivação dos subordinados (hipótese 1), procura-se salientar a importância da comunicação do líder e como isso afeta o desempenho dos seus subordinados, fator que direciona para a hipótese número 2, a qual consiste em verificar se os fatores intrínsecos são os que mais influenciam a motivação dos subordinados. Também esta hipótese é importante para se verificar qual dos aspetos extrínsecos ou intrínsecos tem a maior viabilidade quanto à motivação dos militares e civis das forças armadas. Desta forma se forem identificados alguns fatores intrínsecos que exerçam influência na motivação, pode-se comprovar que esses fatores são os que mais motivam os subordinados. Na terceira hipótese, coloca-se a questão de a liderança ser um fator preponderante para a motivação organizacional.

Sendo assim, as hipóteses (que de seguida vão ser respondidas) estão interligadas entre si. Enquanto, na primeira hipótese se vai estudar a forma de comunicação na motivação dos subordinados, na terceira estuda-se a forma de liderança. A segunda hipótese complementa o estudo, procurando verificar se a componente intrínseca é que mais resulta em maiores níveis motivacionais no trabalho e que reflete assim maior desempenho.

3.4.1 Análise dos objetivos

Hipóteses

Hipótese 1 – A forma de comunicação dos superiores hierárquicos nas FFAA influencia a motivação dos subordinados

Relativamente à comunicação, ao analisarmos as respostas à primeira pergunta da segunda secção do questionário, constatamos que as FFAA não entendem a capacidade de comunicação como uma ferramenta estratégica dentro da organização. Quanto ao fluxo de comunicação, a maioria das respostas (67,6%) indica que o fluxo vertical é o mais presente no seu trabalho, o que é esperado, considerando a estrutura da organização. Essa predominância pode indicar uma possível influência negativa na motivação, já que os colaboradores tendem a se sentir mais motivados em ambientes onde sentem que têm “voz”. O fluxo descendente, por

sua vez, pode dificultar a transmissão de informações essenciais às altas chefias, dando que a informação precisa passar por vários “degraus”.

Na questão “Está satisfeito com a forma como os seus chefes comunicam?”, as respostas mostraram-se equilibradas, não permitindo conclusões firmes sobre a satisfação dos inquiridos. Em relação às redes de comunicação, 58,1% afirmaram que a rede formal é a mais predominante em seu local de trabalho, enquanto 41,9% optaram pela rede informal. Isso evidencia a presença da comunicação informal, que, conforme discutido na revisão de literatura, possui tanto vantagens quanto desvantagens, sendo ambas necessárias.

As percentagens observadas podem sugerir um bom nível de motivação, pois, por um lado, a comunicação formal é geralmente mais eficaz durante os processos de trabalho, enquanto, por outro lado, a comunicação informal contribui para um clima organizacional mais favorável e para relacionamentos interpessoais mais estáveis, o que, conforme a revisão de literatura, pode elevar significativamente os níveis de motivação. Quando questionados sobre qual das redes preferem, os inquiridos, em sua maioria, mostraram preferência por ambas, indicando que, nesta situação específica, a organização está funcionando bem.

No que diz respeito ao clima organizacional, observa-se uma tendência positiva, embora não significativa. Quando questionados sobre a qualidade da comunicação na instituição, as opiniões estão divididas, com cerca de 43% dos inquiridos a concordarem e 43% a discordarem, o que, novamente, impede a formulação de conclusões robustas. Em relação à distorção das informações, a tendência aponta para uma percepção positiva da não existência de distorções, evidenciando um espectro favorável da comunicação dentro da organização.

Quanto ao desempenho, conforme ilustrado no Gráfico 1, a maioria dos inquiridos concorda que a comunicação impacta o desempenho, reforçando a validade dessa hipótese.

Relativamente aos conflitos, o Gráfico 1 indica que a maioria dos conflitos nas organizações analisadas tem origem na comunicação. Isso sugere que a comunicação não apenas influencia a dinâmica interna, mas também é um fator a ser considerado quando se aborda a motivação, uma vez que a existência de conflitos está negativamente relacionada à motivação. O mesmo gráfico revela que a comunicação não é totalmente aberta. Embora a comunicação e o clima propiciado pelo líder sejam positivos, essa abertura é limitada, característica comum em estruturas hierárquicas como as das Forças Armadas (FFAA). Essa limitação pode ter um impacto negativo sobre a motivação.

Em relação aos fatores que afetam a comunicação no local de trabalho, os inquiridos apontaram o “comportamento de cada pessoa” como o principal fator influenciador, reforçando a ideia de que a atuação dos líderes tem um papel significativo na comunicação. Outro indício da influência da comunicação na motivação é apresentado no Gráfico 5, onde a forma de comunicação dos chefes é identificada como o terceiro fator mais relevante pelos inquiridos, impactando tanto a motivação quanto o desempenho. Além disso, o Gráfico 10 mostra que há uma certa segurança em expressar opiniões, embora existam barreiras à comunicação, conforme evidenciado na análise do Gráfico 11. Um dado importante para avaliar essa hipótese encontra-se na Tabela nº 4, onde os inquiridos avaliaram a comunicação entre eles e a direção. No caso dos Praças, 14,3% a consideram “muito boa” e 47,6% a classificam como “boa”; entre os sargentos, 11,5% a veem como “muito boa” e 44,8% como “boa”. Esses dados demonstram que, apesar de algumas limitações, a comunicação nas FFAA é, em geral, positiva e exerce influência na motivação organizacional.

A análise dos resultados obtidos pelo SPSS revela informações que corroboram a hipótese sobre a influência da comunicação na motivação. Embora os inquiridos prefiram a comunicação informal à formal, eles reconhecem que, para alcançar um melhor desempenho, ambas são igualmente importantes.

A análise das várias correlações realizadas indica uma relação significativa entre a variável 9, “motivação no local de trabalho”, e a variável 13, “A sua instituição consegue, através da comunicação, manter os colaboradores motivados”. O coeficiente de correlação é de 0,245, o que sugere que a V13 influencia positivamente a motivação. Assim, aqueles que acreditam que a instituição é capaz de manter os colaboradores motivados tendem a estar mais motivados. Além disso, a V9 foi correlacionada com a V16, “influência da comunicação do chefe na motivação”, obtendo um coeficiente de 0,321, o que indica que a V16 também exerce uma influência positiva sobre a motivação, ou seja, aqueles que atribuem maior importância à comunicação dos chefes estão mais motivados. Esses resultados fortalecem a validade da hipótese em questão.

Hipótese 2 – Fatores intrínsecos são os que mais afetam a motivação no trabalho

Para comprovar a veracidade da presente hipótese, serão analisados os resultados que identificam fatores intrínsecos e extrínsecos associados à motivação e ao desempenho. O Gráfico 3, revela que o principal fator escolhido que influencia negativamente o desempenho é a falta de

valorização, representando assim um fator intrínseco. Outros fatores que também impactam o desempenho incluem informações distorcidas, comunicação excessivamente hierarquizada e clima organizacional.

No Gráfico 5, foram apresentados diversos fatores que influenciam a motivação e, conseqüentemente, o desempenho. Embora nenhuma das opções seja exclusivamente intrínseca, a quarta opção mais escolhida reflete as relações interpessoais, que se tornam um aspecto intrínseco, incluindo a relação subordinado/chefe, a forma de comunicação do chefe, o ambiente de trabalho e o estilo de liderança. Esses fatores mostram que os inquiridos preferiram opções que afetam seus sentimentos de estima e pertencimento, que, de acordo com Abraham Maslow, estão no topo da hierarquia das necessidades.

É importante considerar as teorias da motivação ao responder a esta hipótese. Em geral, as teorias existentes destacam os fatores intrínsecos como os mais relevantes para a motivação. Embora teorias como a da Expectativa e a da Equidade de Adams considerem fatores motivacionais mais físicos, a equidade não se limita a aspectos extrínsecos; pode envolver comparações em termos de tratamento ou reconhecimento entre cargos, funções ou empresas. Teorias como a hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria ERG e a teoria dos dois fatores de Herzberg indicam que os fatores que originam a motivação máxima são intrínsecos. Mclelland, por sua vez, argumenta que as necessidades que levam à motivação são todas intrínsecas (poder, associação e afiliação).

Em relação aos fatores que geram insatisfação, os inquiridos apontaram principalmente o salário, a falta de reconhecimento e a falta de progressão na carreira, evidenciando mais uma vez os fatores intrínsecos. A Tabela nº 5 mostra que não existe uma relação direta entre o desempenho e o que se espera receber dele, sugerindo que os aspectos extrínsecos não são determinantes para um bom desempenho.

Contudo, é necessário considerar que as percepções sobre essa temática podem variar conforme a categoria. Por exemplo, um sargento, tendo um maior vencimento e mais tempo de serviço, tende a ter mais reconhecimento do que um praça. Por isso, as questões foram formuladas de forma individual para cada categoria. No caso dos praças, o gráfico 16 revela que os aspectos que mais os motivam a ter um bom desempenho incluem o ambiente de trabalho, o trabalho realizado, o salário, o relacionamento com o chefe e a possibilidade de progressão na carreira. Isso demonstra, mais uma vez, que os aspectos intrínsecos são os que mais influenciam o desempenho.

Entre os sargentos, as escolhas são semelhantes, destacando-se o salário, o trabalho realizado, o gosto pela vida militar, o ambiente de trabalho e o reconhecimento profissional. Embora o salário seja o fator mais mencionado, os demais aspectos, como o gosto pela vida militar e o ambiente de trabalho, são intrínsecos, indicando uma tendência maior em direção aos fatores intrínsecos.

Os dados obtidos pelo SPSS confirmam essa hipótese. Através do método "*stepwise*", os resultados mostram que a variável 17, "sinto orgulho em trabalhar aqui", influencia positivamente a variável independente V9. Isso indica que quem tem menos orgulho em trabalhar na organização tende a ter menor motivação, e vice-versa. É importante notar que, durante a correlação dessas duas variáveis, aqueles que discordaram em "ter orgulho" tiveram um impacto mais significativo do que aqueles que concordaram, evidenciando que emoções negativas tendem a ser mais expressivas que as positivas. Além disso, a análise de regressão "*Ridge*", revelou que a variável "idade" influencia a motivação, quanto maior a idade, maior a motivação. A regressão identificou ainda que a variável V05, "grau de satisfação com o chefe", influencia positivamente a motivação (V09), representando mais um aspecto intrínseco. A análise de regressão "*Elasticnet*" mostrou que a V08, "qual das formas de comunicação contribui para melhor desempenho", no caso da comunicação formal, influencia negativamente a V9. Isso significa que quanto mais formal a comunicação, menor a motivação dos colaboradores, enquanto a comunicação informal tende a favorecer os fatores intrínsecos.

Conclui-se, portanto, que os fatores intrínsecos são os que efetivamente mais influenciam a motivação organizacional. No entanto, não se pode desconsiderar os fatores extrínsecos, que, embora tenham um peso menor, também são importantes. Com base nesses resultados, pode-se confirmar que a hipótese é verdadeira.

Hipótese 3 - As práticas de liderança utilizadas contribuem para um ambiente motivacional

Com a análise desta hipótese, busca-se verificar como a liderança contribui para a influência organizacional e, especificamente, se este fator está associado ao abandono precoce dos militares nas instituições das Forças Armadas (FFAA). A partir da análise do Gráfico 4, observa-se que os estilos e características mais presentes nos líderes militares são a assertividade, a capacidade de motivar, a comunicação, a empatia e a liderança democrática. Embora essas

sejam características positivas em termos de um bom padrão de liderança, nota-se a falta de outras características importantes, como visão, carisma e criatividade.

Ao realizar essa análise, é fundamental reconhecer que não existe um único estilo ou teoria de liderança que seja mais adequado. Em vez disso, diversos estilos devem ser aplicados conforme o contexto específico, considerando fatores como as pessoas envolvidas, o ambiente de trabalho, a natureza da função, os objetivos e o “timing”.

O Gráfico 5 fornece informações relevantes sobre a importância da liderança. Quando questionados sobre os fatores que influenciam a motivação e, conseqüentemente, o desempenho, a quarta opção mais escolhida foi a forma de liderança utilizada. Isso evidencia empiricamente a influência da liderança na motivação e no desempenho. No entanto, também se observa que a opção “ter um líder empático” foi pouco escolhida, indicando que a empatia na liderança não é vista como um fator principal que afete a motivação. O mesmo se aplica à adesão aos objetivos do líder. Assim, embora a forma de liderança utilizada influencie a motivação, os subordinados no ambiente militar não percebem a empatia como uma força motriz geradora de motivação. Eles parecem menos interessados nos objetivos do líder, mas valorizam um ambiente positivo no local de trabalho.

A análise do Gráfico 9 mostra que as pessoas se sentem seguras em expressar suas opiniões, evidenciando um ambiente democrático por parte dos superiores hierárquicos, o que normalmente influencia positivamente a motivação.

Em relação aos dados obtidos pelo SPSS, foi correlacionada a variável 9, “nível de motivação no trabalho”, com a variável 12, “os chefes adotam diferentes posturas de liderança”. Verificou-se que a adoção de diferentes posturas de liderança influencia negativamente os níveis de motivação. Esse resultado é inesperado, já que seria de se esperar que líderes com posturas mais adaptativas elevassem a motivação.

Assim, conclui-se que a liderança influencia a motivação organizacional. No entanto, apesar de os líderes apresentarem características de uma boa liderança, sua eficácia em motivar os colaboradores parece limitada. Isso sugere que os colaboradores podem preferir um estilo de liderança mais neutro, que promova um bom ambiente de trabalho sem envolvê-los ativamente nos objetivos da liderança. Apesar disso, as características observadas são positivas e demonstram que esses líderes têm potencial para criar bons ambientes organizacionais, confirmando a veracidade da hipótese.

Conclusão

Conclusões finais

Com a realização desta dissertação e, principalmente, com a exposição e interpretação dos resultados, é possível extrair um conjunto abrangente de conclusões. Foi elaborada uma tabela (que se apresenta a seguir) onde se podem observar os aspetos positivos e negativos relacionados às três temáticas abordadas.

Antes de analisar os fatores mencionados, é importante destacar que os dados coletados por meio do questionário aplicado nas Forças Armadas (FFAA) são predominantemente provenientes de participantes do sexo masculino. A categoria que mais contribui para a informação é a dos Sargentos. As conclusões representam todos os ramos das Forças Armadas, sendo que os inquiridos possuem considerável experiência na organização. Além disso, é relevante mencionar que existe um alto índice de "turnover" nessas instituições.

Tabela 13 – Síntese dos resultados do estudo

Motivação		Liderança		Comunicação	
+	-	+	-	+	-
Quanto maior a satisfação com os chefes, maior é a motivação	Civis e praças são quem apresenta menores níveis de motivação	Os líderes são assertivos e	qualidade duvidável aos olhos dos liderados	Gera clima agradável	Informações distorcidas são o que mais contribuem para os conflitos
Pessoas com idades acima de 25 anos encontram-se mais motivados	Quem acha que a motivação contribui para a saída dos militares está mais desmotivado	Os líderes conseguem motivar	Diferentes posturas de liderança geram desmotivação	Participativo e interativo	Comunicação muito fechada
Existe uma satisfação geral dos chefes	Falta de valorização/reconhecimento pessoal origina desmotivação	Os líderes têm capacidade de mobilização	Existe falta de visão	É satisfatória e positiva	Comportamento as pessoas é o que mais afeta a comunicação

Maioria esforça-se por fazer sempre mais	Ambiente de trabalho impróprios reduzem a motivação	Os líderes são democráticos	Existe falta de carisma	Existe segurança a dizer o que se pensa	Existe Falta de orientação comunicativa
Existe sentimento de orgulho	Forma de liderança contribuem para a desmotivação	Os líderes são empáticos	Existe falta de criatividade	Rede formal é a mais adequada ao desempenho	Comunicação fechada com algumas barreiras
Conteúdo da função contribui para mais motivação	Salário é um dos fatores que origina desmotivação	Os líderes são comunicadores	Líderes pouco liberais	Influencia a motivação e o desempenho	Os chefes influenciam a motivação através da comunicação
Chefes bem comunicados resultam em maior motivação dos subordinados	Falta de progressão de carreira origina desmotivação	Os líderes transmitem confiança		Comunicação positiva origina motivação positiva	
Gosto pela vida militar	Falta de motivação está na origem da saída das organizações			Comunicação formal e informal estão presentes	

A análise das tabelas apresentadas permitiu examinar os principais resultados obtidos em relação às várias componentes das três temáticas abordadas. Ficou evidente que, de forma geral, existe motivação nas Forças Armadas (FFAA), embora não de forma ideal. A comunicação e a liderança desempenham um papel significativo na motivação. Entre as categorias, os praças são os que mais necessitam de motivação, principalmente devido à falta de valorização pessoal, à ausência de progressão de carreira e aos baixos salários.

Os líderes demonstram muitas das características consideradas adequadas para uma boa liderança segundo o referencial teórico. Contudo, um resultado inesperado revelou que os militares não respondem bem a líderes que adotam estilos diversos, sugerindo que, nas FFAA, há maior conforto quando os subordinados conhecem a postura habitual de seus superiores. Embora a comunicação seja predominantemente formal, ela se mostra positiva em relação à

motivação, possivelmente devido à tradição de formalidade que se estabelece desde a formação inicial.

Em relação às hipóteses de estudo:

Hipótese 1: "A forma de comunicação dos superiores hierárquicos influencia a motivação." Os resultados confirmam esta hipótese, indicando que uma boa comunicação está associada a níveis mais elevados de motivação. As redes de comunicação formal e informal estão presentes, e, conforme o referencial teórico, organizações que possuem ambas tendem a ter maiores níveis motivacionais. Além disso, a comunicação é vista como um fator que contribui para a existência de conflitos, que, por sua vez, levam a níveis mais altos de desmotivação.

Hipótese 2: "Os fatores intrínsecos são os que mais influenciam a motivação no trabalho." A análise revelou uma clara preferência pelos fatores intrínsecos em relação aos extrínsecos. Os inquiridos destacaram a falta de reconhecimento, a progressão de carreira, o ambiente de trabalho, o conteúdo do trabalho e o orgulho em pertencer à instituição militar como os principais fatores motivacionais. Embora o salário tenha sido mencionado como um fator extrínseco relevante, sua importância foi mais acentuada entre os sargentos do que entre os praças. Assim, a hipótese é confirmada, pois os fatores intrínsecos se mostraram mais proeminentes.

Hipótese 3: "A liderança influencia a motivação organizacional." De maneira geral, os líderes possuem características desejáveis, como empatia, comunicação eficaz, capacidade de motivar, assertividade e um estilo democrático. No entanto, a adoção de diferentes estilos de liderança não foi bem recebida pelos inquiridos. Apesar disso, os líderes conseguem transmitir confiança, o que, aliado a outros fatores positivos, resulta em um ambiente propício ao aumento dos níveis de motivação entre os colaboradores das FFAA, confirmando assim a veracidade da hipótese.

Em suma, esta dissertação atendeu aos objetivos gerais previamente definidos, identificando como ocorre o processo comunicativo nas instituições militares, a forma de liderança e os fatores que motivam os militares. Os fatores mais relevantes foram a falta de progressão de carreira, a falta de reconhecimento profissional e o salário. Assim, a pergunta inicial, "A comunicação dos líderes influencia o desempenho militar através da motivação?", pode ser respondida afirmativamente: a forma de comunicar e liderar impacta diretamente a motivação, o que, por sua vez, influencia os níveis de desempenho.

Progresso do conhecimento científico

A presente dissertação apresenta um conjunto de resultados empíricos que exploram detalhadamente as temáticas da motivação, comunicação e liderança, além de um breve enfoque no desempenho organizacional. Este estudo contribui para o conhecimento científico nessas áreas, que são pilares fundamentais em qualquer organização contemporânea. A análise teórica aprofundada revelou pontos relevantes e atuais, destacando que muitas teorias se tornam desatualizadas ao longo do tempo. Portanto, a escolha de teorias que refletem o contexto organizacional atual oferece vantagens, especialmente na orientação das metas de uma organização.

Foi notável que existe uma escassez de bibliografia específica sobre comunicação, liderança e motivação no contexto militar, especialmente nas Forças Armadas (FFAA). Embora haja estudos sobre esses temas em geral, a relevância deste estudo de caso é evidente, pois permitiu examinar como ocorrem os processos comunicativos, a prática da liderança e a motivação dos militares. Além de enriquecer o conhecimento científico, este trabalho oferece ferramentas para a construção de um futuro mais eficaz dentro dessas organizações.

Os resultados evidenciam o caminho que os líderes devem seguir para fomentar a motivação e destacam os aspectos positivos dos processos comunicativos, assim como áreas que precisam de melhoria. Compreendemos quais fatores contribuem para a desmotivação nas FFAA, o que possibilita a implementação de políticas que melhorem incentivos e abordem os pontos negativos identificados.

Os líderes militares devem reconhecer que, em uma instituição sob tutela governativa, muitos fatores que influenciam a motivação não estão sob seu controle. Contudo, a dissertação demonstra que ações locais podem ser adotadas para melhorar a motivação e o desempenho organizacional. O principal contributo deste estudo é a indicação de ferramentas que os superiores hierárquicos podem implementar para aumentar a motivação e a performance dos profissionais nas FFAA. Muitas dessas ferramentas também são aplicáveis a outras instituições públicas e privadas.

Em suma, é crucial abordar a insatisfação dos trabalhadores, pois organizações que ignoram essa questão podem enfrentar comportamentos indesejados, como atrasos, absentismo e até fraudes e sabotagens, todos potenciais precursores do abandono institucional.

Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

A realização desta dissertação foi um processo longo e exigente, refletindo a relevância dos temas abordados nas organizações contemporâneas. Durante a pesquisa, enfrentei vários desafios, alguns dos quais foram superados, enquanto outros se tornaram limitações.

Uma das principais limitações da investigação relaciona-se com a amostra. Com uma população de cerca de 23 mil pessoas nas Forças Armadas (FFAA), uma amostra de apenas 105 indivíduos não é representativa. A baixa adesão ao questionário deveu-se à dificuldade de divulgação, já que os três ramos das FFAA se mostraram indisponíveis para promover internamente o questionário. Essa resistência pode ser atribuída ao caráter fechado das FFAA e à sensibilidade do tema em questão. Tentativas de divulgação nas várias unidades, especialmente na Força Aérea, também foram negadas. Além disso, a formulação das questões do questionário apresentou limitações em relação aos objetivos. A utilização de perguntas quantitativas teria facilitado a análise em SPSS, mas algumas questões foram explicativas e outras quantitativas, devido à falta de previsão inicial para a aplicação desse software. Outro fator limitante foi a ausência de respostas de oficiais e civis, resultando em um foco apenas nas opiniões de sargentos e praças. Uma pesquisa mais abrangente poderia fornecer conclusões mais gerais sobre as FFAA.

Para estudos futuros, sugiro realizar investigações individuais em cada ramo das FFAA e expandir o tema para outras organizações públicas, permitindo comparações entre diferentes contextos. Dada a importância do tema, seria valioso explorar novas formas de motivar militares e civis, especialmente considerando que atualmente não há incentivos financeiros nas FFAA. A discussão sobre compensações financeiras relacionadas ao desempenho deve ser considerada no futuro.

A temática da comunicação, motivação e liderança já é amplamente estudada, mas as direções de futuras investigações devem concentrar-se na sua evolução constante. Novas abordagens que beneficiem tanto as organizações quanto os colaboradores são essenciais. Estudos adicionais que explorem a inter-relação entre essas três temáticas em diversos setores,

incluindo o privado, poderiam oferecer insights valiosos e possibilitar comparações entre realidades distintas.

Bibliografia

- Almeida, V. (2021). *Estratégia da Comunicação nas Forças Armadas*. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.26/37508>
- 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* (Dissertação de Doutoramento). Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa.
- Bicalho, F. J. D. (2020). *Comunicação Estratégica e Integrada: A visão de 23 renomados autores de 5 países*. Editora Rede Integrada.
- Ceitel, M. (2023). *Gestão e desenvolvimento de competências*, (2ª Edição). Edições Sílabo, Lisboa.
- Contreiras, E. C. M. (2023). *De que forma a liderança no feminino é reconhecida na Força Aérea Portuguesa?* (Tese de Mestrado). Universidade de Évora, Évora.
- Costa, E., & da Silva Oliveira, T. (2020). Comunicação organizacional: uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses. *Revista Alterjor*, 22(2), 397-409. Disponível em <https://doi.org/10.11606/issn.2176-1507.v22i2p397-409>
- Costa, M. B. S. D. (2021). *Especificidades da Comunicação em Organizações da Administração Pública—o caso da Câmara Municipal de Penacova* (Tese de Mestrado). Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, Coimbra.
- da Costa, H. C. M. (2021). *Liderança e Motivação no Contexto Organizacional* (Dissertação de Doutoramento, Instituto Politécnico do Porto).
- da Silva Duque, J. I. (2020). *A Influência da Motivação Para O Serviço Militar No Comprometimento Organizacional: O Efeito Moderador do Vínculo Contratual dos Militares da Força Aérea Portuguesa* (Dissertação de Doutoramento, Universidade de Lisboa).
- Da Silva, C. P., Paschoalotto, M. A. C., & Endo, G. Y. (2020). Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(1), 146-159. Disponível em <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i1.36370>

de Mello Silva, A. A. F., Marinho, S. V., & Sartori, S. (2022). Comunicação Interna na Perspectiva da Estratégia como Prática Social. *Revista Organizações em Contexto*, 18(36), 3-39.

Decreto-Lei n.º184/2014 de 29 de dezembro. Aprova a Lei do Estado-Maior General das Forças Armadas.

Defesa Nacional (<https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/organizacao/forcasarmadas>)

Exército português. (<https://www.exercito.pt/pt/>)

Figueiredo Filho, D. B., & Silva Júnior, J. A. (2009). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). *Revista Política Hoje*, 18(1), 115-146.

Flores, B. F. D. C. (2023). *Diz-me como geres os teus trabalhadores, dir-te-ei se pretendo continuar na organização: A relação entre práticas de gestão de recursos humanos socialmente responsáveis e a intenção de turnover*. (Tese de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, Instituto Universitário de Lisboa). <http://hdl.handle.net/10071/29391>

Força Aérea. (<https://www.emfa.pt/>)

Fusi, F., Zhang, F., & Welch, E. W. (2023). Intra-Organizational Communication in Public Agencies: The Effects of Contracting Out Core Services. *The American Review of Public Administration*, 02750740231162346. DOI: 10.1177/02750740231162346

Hogenelst, K., Schelvis, R., Krone, T., Gagné, M., Heino, M., Knittle, K., & Hankonen, N. (2022). A Within-person Approach to the Relation Between Quality of Task Motivation, Performance and Job Satisfaction in Everyday Working Life. *Motivation and Emotion*.

Jian, G. (2022). From Empathic Leader to Empathic Leadership Practice: An extension to relational leadership theory. *Human Relations*, 75(5), 931-955. DOI: 10.1177/0018726721998450

Kozminski, AK, Baczyńska, AK, Skoczeń, I., & Korzynski, P. (2022). Rumo à eficácia da liderança: o papel das competências e restrições individuais da liderança. Introdução do Modelo de Liderança Limitada. *Diário de Liderança e Desenvolvimento Organizacional*, 43 (4), 596-611. Disponível em <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2020-0157>

Lei Orgânica n. °3/2021. “D.R. I Série”.153 (09-08-2021)

Lemos, S. C., dos Santos, A. S., Laurini, M. M., & Blulm, L. F. M. (2022). Relação dos Estilos de Liderança dos Gestores e o Desempenho Individual no Trabalho dos Colaboradores. *Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)*, 19(10), 3-24. <http://dx.doi.org/10.12819/2022.19.10.1>

Martins, P. M. S. (2022). *Motivação, Preferência por Incentivos, Compromisso Organizacional, Performance e Satisfação dos Oficiais do Quadro Permanente da Força Aérea Portuguesa* (Dissertação de Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais, Instituto Superior de Economia e Gestão).

Monteiro, V. L. C. (2021). *As Competências de Liderança das Oficiais da Força Aérea Portuguesa* (Dissertação de Mestrado em Liderança, Academia Militar).

Morais, A. M. (2021). *A influência da comunicação interna na motivação dos colaboradores* (Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Universitário da Maia). <http://hdl.handle.net/10400.24/1918>

Neves, S. C. L. D. (2022). *O modelo de competências de liderança nas Forças Armadas* (Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Instituto Superior de Economia e Gestão). <http://hdl.handle.net/10400.5/27135>

Reis, F. L. (2024). *Manual Prático para a Elaboração e Apresentação de Trabalhos Académicos*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Rosário, J. A. M. D. (2021). *O Impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Satisfação Profissional, Intenção de Turnover e no Desempenho Individual. Estudo de Caso: Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde* (Dissertação de Mestrado em Administração Militar, Academia Militar). <http://hdl.handle.net/10400.26/37883>

Santos, A. F. C. D. (2021). *A Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Setor Público e os Sistemas de Avaliação de Desempenho. O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP)*. Relatório de Estágio em Administração Público-privada, Coimbra.

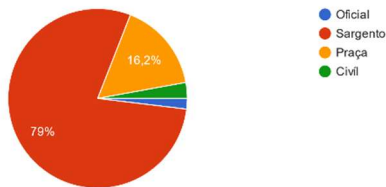
- Santos, L. A. B. D. (2021). As Forças Armadas Portuguesas no mercado de trabalho: análise crítica do atual modelo de prestação de serviços militar em regime de contrato. <http://hdl.handle.net/11067/6054>
- Sousa, A. (2019). Coeficiente de correlação de Pearson e coeficiente de correlação de Spearman: o que medem e em que situações devem ser utilizados? *Correio dos Açores*, 19-19. <http://hdl.handle.net/10400.3/5365>
- Souza, J. S. (2020). *Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público: um estudo de caso* (Dissertação de doutoramento, Instituto Politécnico de Santarém).

Anexos

Anexo A – Respostas do inquérito aplicado às FFAA

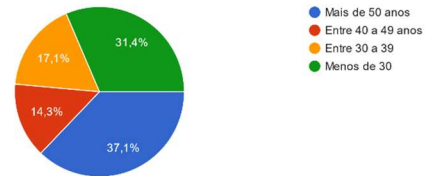
Categoria Profissional:

105 respostas



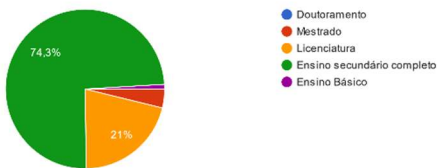
Idade:

105 respostas



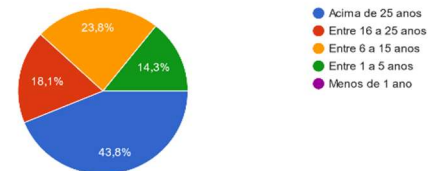
Habilitação Profissional:

105 respostas



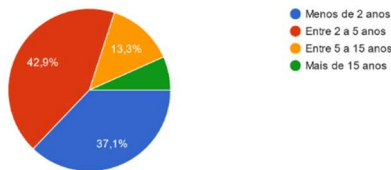
Tempo de exercício profissional:

105 respostas



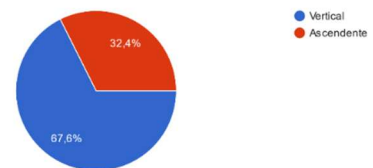
Tempo na atual função:

105 respostas



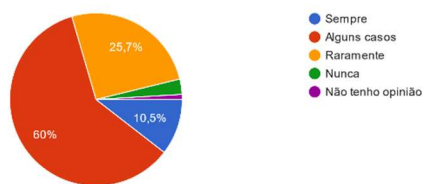
Qual o fluxo de comunicação da sua instituição?

105 respostas



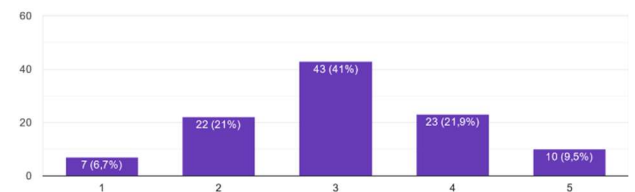
Acha que a comunicação organizacional é vista de forma estratégica na sua instituição?

105 respostas



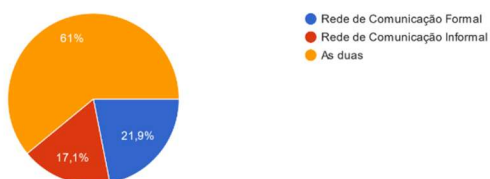
Está satisfeito(a) com a forma de comunicar dos seus chefes:

105 respostas



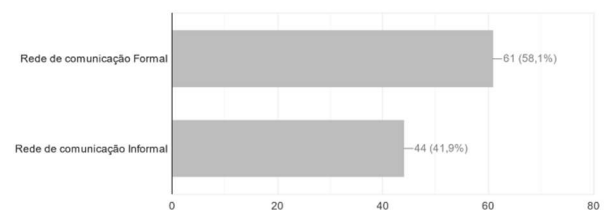
Qual das comunicações prefere para atingir melhor desempenho

105 respostas

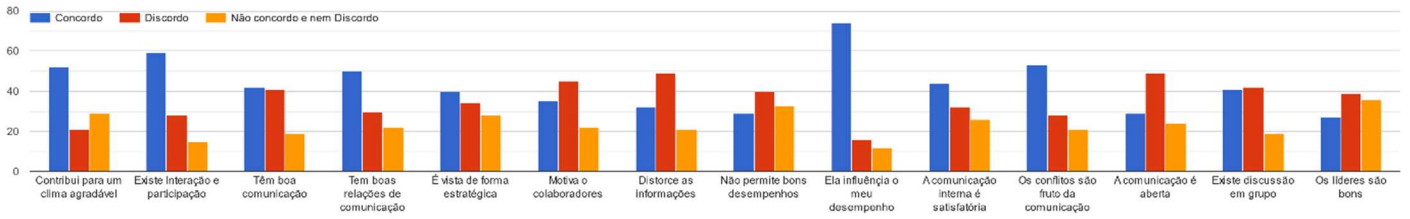


Qual das hipóteses seguintes se encontra mais presente no seu local de trabalho

0/105 respostas corretas

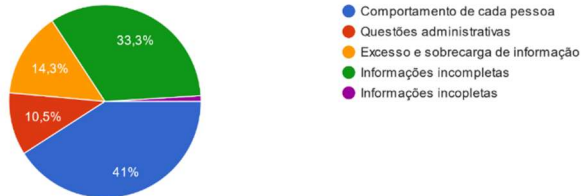


Ao nível da comunicação a sua organização:



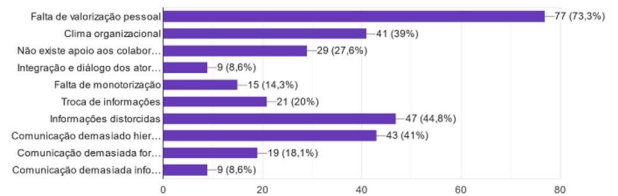
De entre as opções escolha a que considera que mais afeta a comunicação no seu local de trabalho

105 respostas



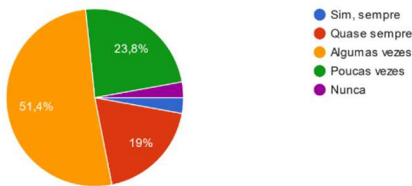
De entre as seguintes hipóteses escolha as que mais influenciam negativamente no seu desempenho

105 respostas



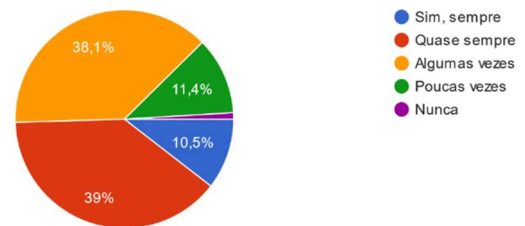
Concorda que na generalidade das Forças Armadas os líderes estabelecem relações de cooperação?

105 respostas



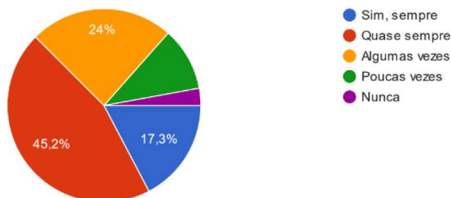
Os seus chefes adotam diferentes posturas de liderança consoante a situação?

105 respostas



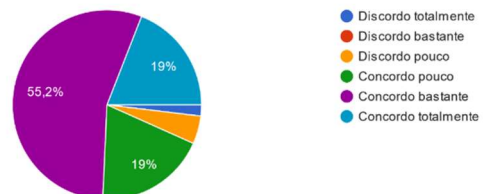
O meu chefe envolve a minha participação no quotidiano?

104 respostas



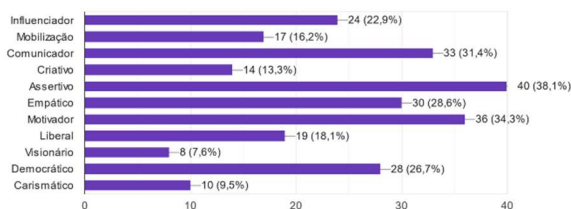
Quando o meu chefe envolve a minha participação no quotidiano da organização contribui para elevados níveis de satisfação no trabalho?

105 respostas



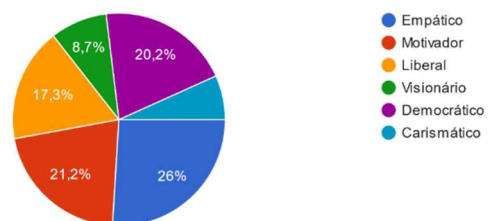
De entre as seguintes opções escolha as que mais identifica nos seus líderes

105 respostas



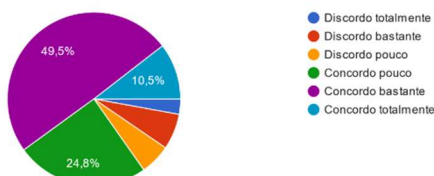
Qual o tipo de liderança que mais identifica no seu chefe?

104 respostas



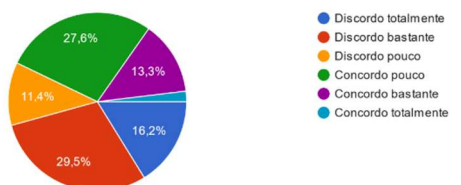
A forma de liderança no meu local de trabalho traduz-se numa orientação para a sensibilização dos membros da equipa sobre os objetivos a serem alcançados ?

105 respostas



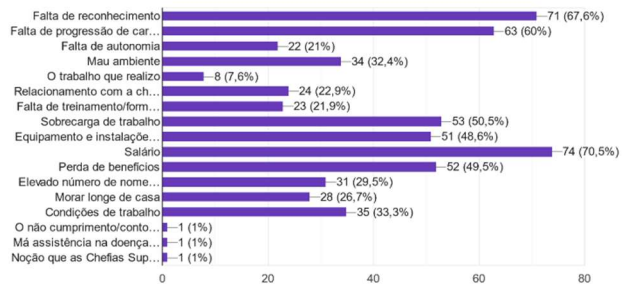
A sua instituição consegue através da comunicação manter os seus colaboradores motivados?

105 respostas



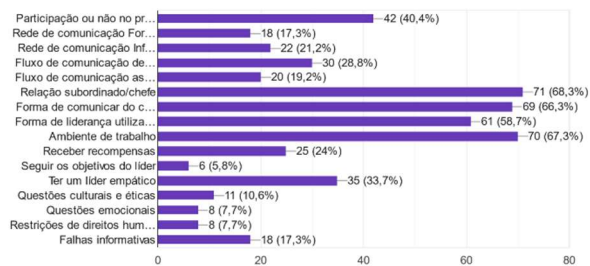
Indique o fator que gera mais insatisfação no seu trabalho e por consequência menor desempenho

105 respostas



Entre as opções que se seguem, escolha as que mais contribuem para a influência na motivação e por consequência no seu desempenho?

104 respostas

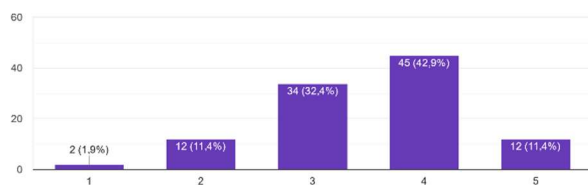


De acordo com o que sente no dia-a-dia na sua organização, responda às seguintes questões



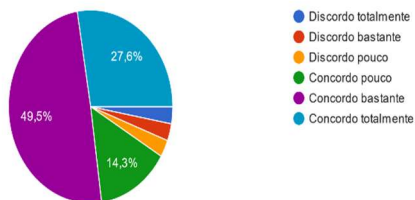
Quanto atribui à influência da comunicação do seu chefe na sua motivação:

105 respostas



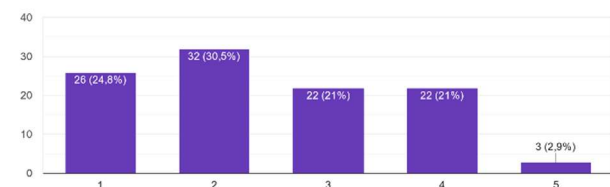
A motivação é a base do problema que envolve a saída precoce dos militares nas Forças Armadas?

105 respostas



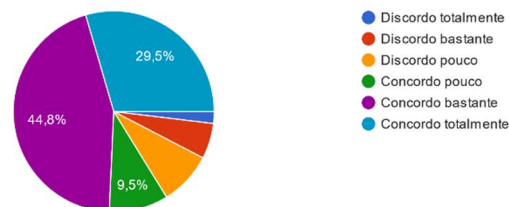
Sente-se seguro a dizer o que pensa?

105 respostas



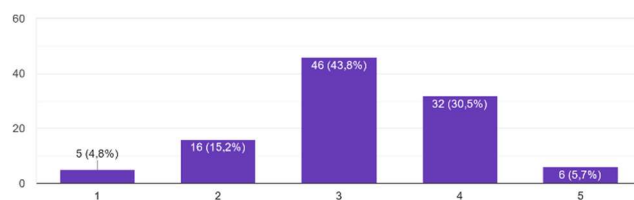
O seu desempenho está diretamente relacionada com o seu grau de motivação?

105 respostas



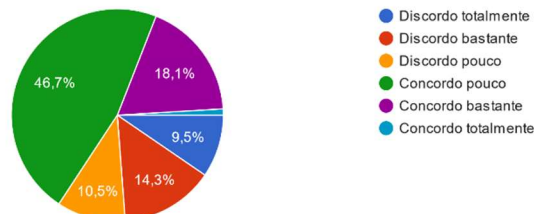
Quanto atribui ao nível de motivação que têm no seu local de trabalho?

105 respostas



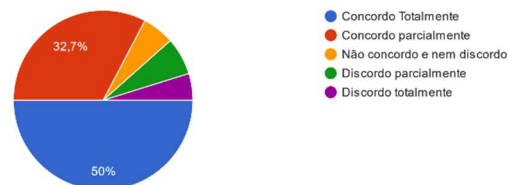
O tema comunicação, liderança e motivação é abordado no seio das Forças Armadas?

105 respostas



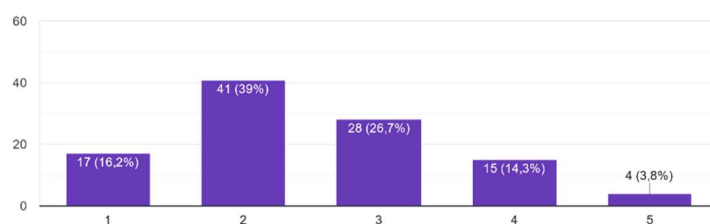
O meu desempenho é melhor quando o meu líder é correto corrigio?

104 respostas



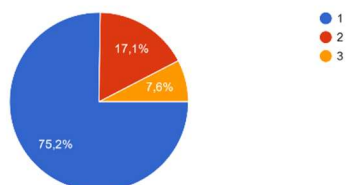
As orientações que recebe do seu trabalho contribui para a sua eficiência e eficácia?

105 respostas

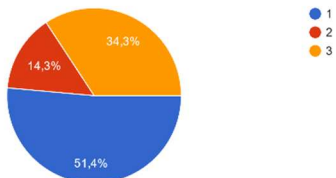


Considera que a forma de comunicar do teu chefe influencia o teu nível de desempenho?

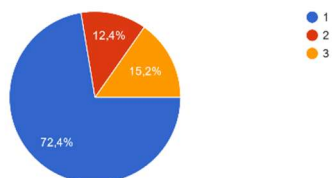
105 respostas



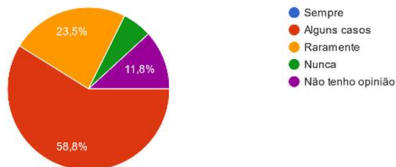
Considera que em outras organizações seria mais fácil atingir melhor desempenho?
105 respostas



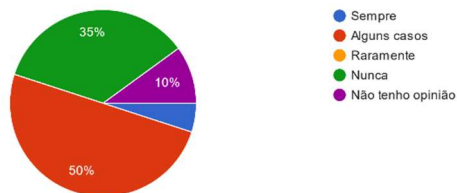
As barreiras na comunicação precisam de ser quebradas em todas as organizações, contudo esta temática acentua-se quando se trata de organizaç...hadas, como é o caso das Organizações militares?
105 respostas



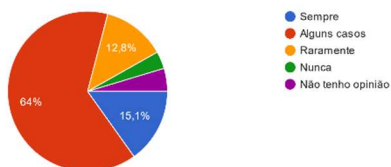
Considera as instituições das Forças Armadas um bom lugar para trabalhar? (Responda se for civil)
17 respostas



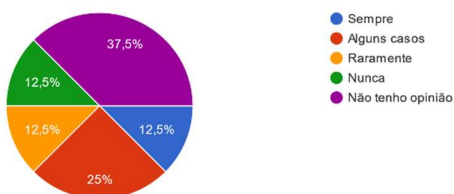
Considera as instituições das Forças Armadas um bom lugar para trabalhar? (Responda se for Praça)
20 respostas



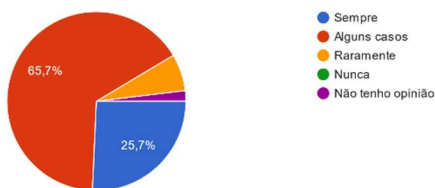
Considera as instituições das Forças Armadas um bom lugar para trabalhar? (Responda se for Sargento)
86 respostas



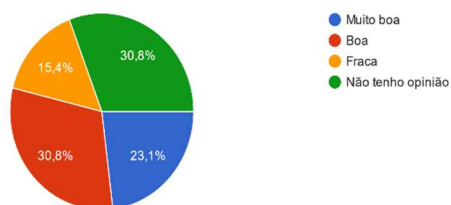
Considera as instituições das Forças Armadas um bom lugar para trabalhar? (Responda se for Oficial)
8 respostas



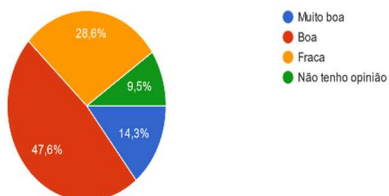
Sente que seu desempenho é afetado pela forma como os seus chefes comunicam?
105 respostas



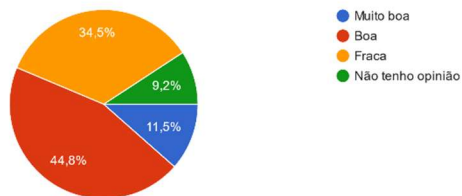
Como descreve a comunicação entre a direção do seu serviço e os colaboradores? (Responda se for civil)
13 respostas



Como descreve a comunicação entre a direção do seu serviço e os colaboradores? (Responda se for Praça)
21 respostas



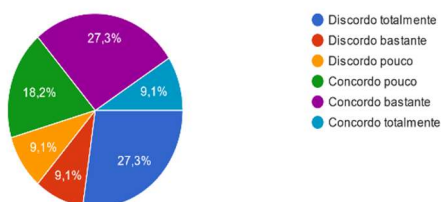
Como descreve a comunicação entre a direção do seu serviço e os colaboradores? (Responda se for Sargento)
87 respostas



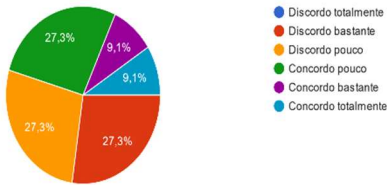
Como descreve a comunicação entre a direção do seu serviço e os colaboradores? (Responda se for Oficial)
9 respostas



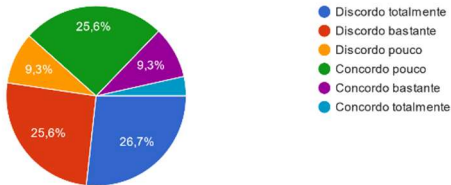
O meu desempenho está diretamente relacionado com a recompensa que espero receber dele? (Responda se for Civil)
11 respostas



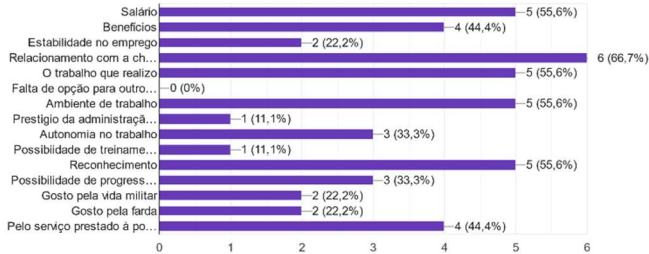
O meu desempenho está diretamente relacionado com a recompensa que espero receber dele?
(Responda se for Praça)
22 respostas



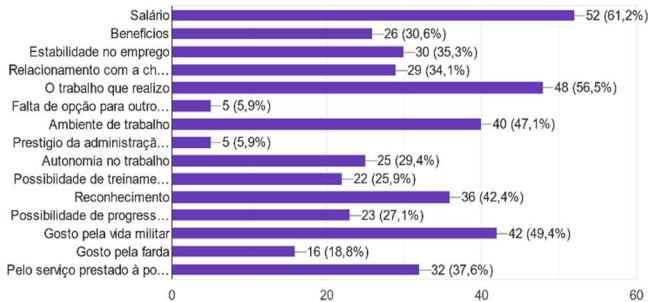
O meu desempenho está diretamente relacionado com a recompensa que espero receber dele?
(Responda se for Sargento)
86 respostas



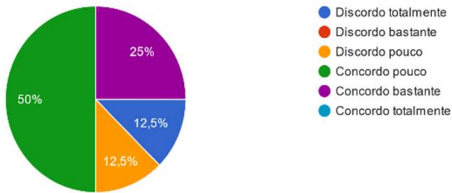
Indique o principal fator que o motiva a ter um bom desempenho profissional? (Responda se for Civil)
9 respostas



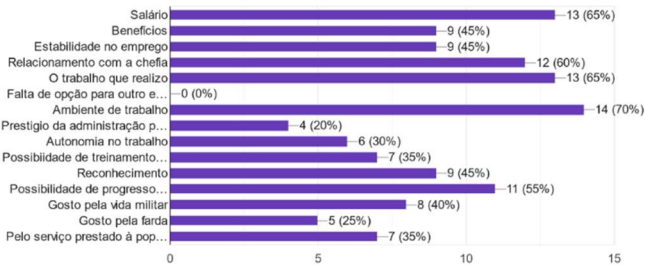
Indique o principal fator que o motiva a ter um bom desempenho profissional? (Responda se for Sargento)
85 respostas



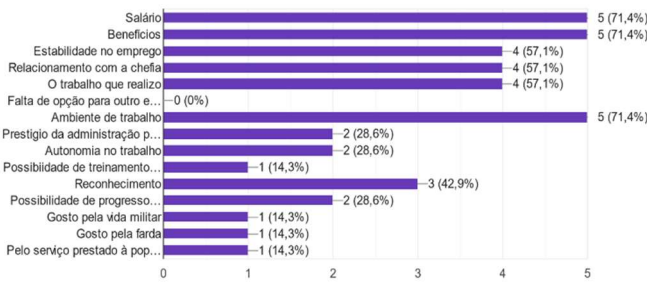
O meu desempenho está diretamente relacionado com a recompensa que espero receber dele?
(Responda se for Oficial)
8 respostas



Indique o principal fator que o motiva a ter um bom desempenho profissional? (Responda se for Praça)
20 respostas



Indique o principal fator que o motiva a ter um bom desempenho profissional? (Responda se for Oficial)
7 respostas



Anexo B – Dados da População da Marinha Portuguesa

Situação	Designação	Sexo				TOTAL
		Masculino	Taxa (%)	Feminino	Taxa (%)	
Quadros Permanentes (Ativo)	QP-ACT	5 307	88,30	703	11,70	6 010
Regime de Contrato	RC	600	83,92	115	16,08	715
SUBTOTAL		5 907	87,84	818	12,16	6 725

Militarizados

GRUPOS

Fonte: SP

Grupos	Masculino	Feminino	TOTAL
Polícia dos Estabelecimentos de Marinha	98	0	98
Troço do Mar	166	3	169
Práticos da Costa Algarve	1	0	1
Faroleiros	121	5	126
TOTAL	386	8	394

	Instituto Hidrográfico		Superintendência do Pessoal		SUBTOTAL		TOTAL
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	
Contrato de trabalho em Funções Públicas por tempo indeterminado	50	77	291	438	341	515	856
Contrato de trabalho em Funções Públicas a termo resolutivo	0	0	0	0	0	0	0
Nomeação	0	0	0	0	0	0	0
Comissão de Serviço	0	0	0	0	0	0	0
Prestação de Serviço	0	0	0	0	0	0	0
Outras situações	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	50	77	291	438	341	515	856
	127		729		856		

Nota: Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada em anexo à Lei nº 35/2014, de 20 de junho.

Anexo C – Variáveis aplicadas em SPSS

Statistics

		V06 Qual a rede de comunicação no seu local de trabalho	V07 O seu desempenho está diretamente relacionada com o seu grau de motivação	V08 Qual das seguintes formas contribui para atingir melhor desempenho	V09 Quanto atribui ao nível de motivação que têm no seu local de trabalho	V10 O desempenho é afetado pela forma como os chefes comunicam
N	Valid	105	105	105	105	103
	Missing	0	0	0	0	2

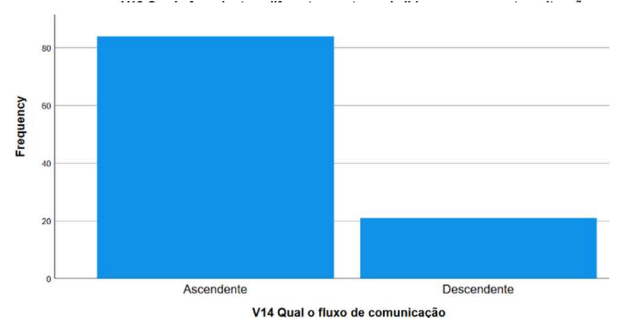
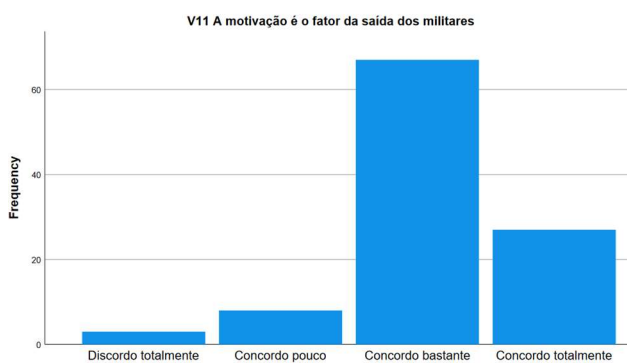
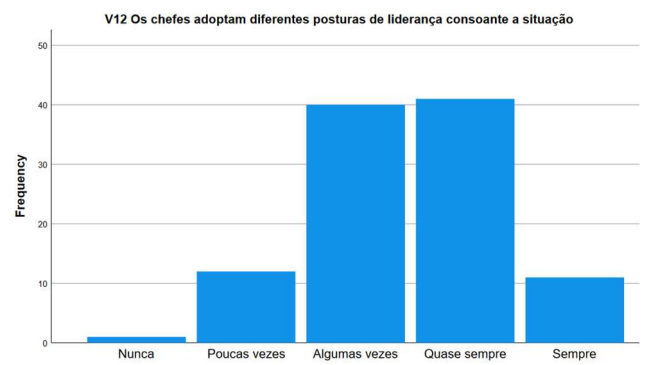
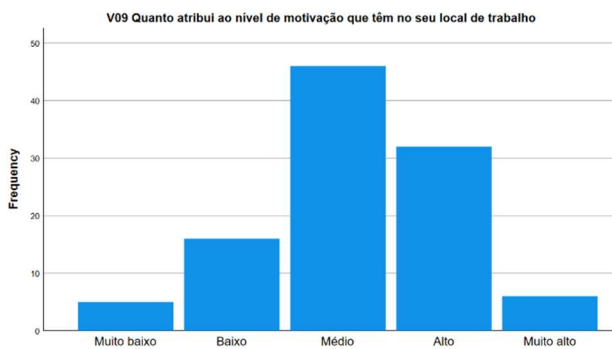
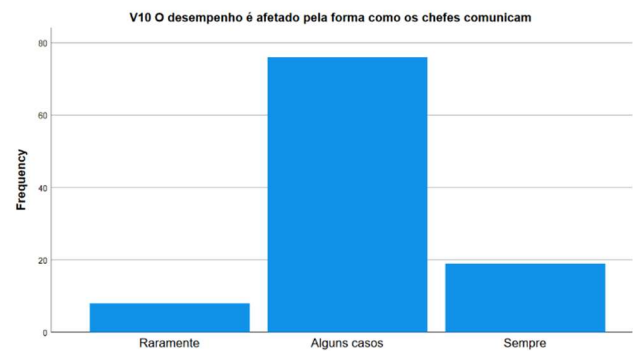
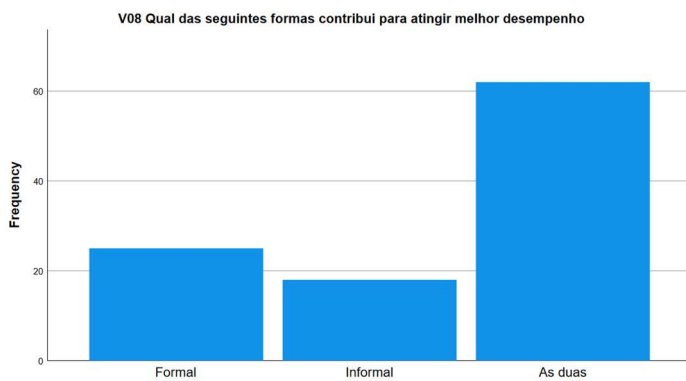
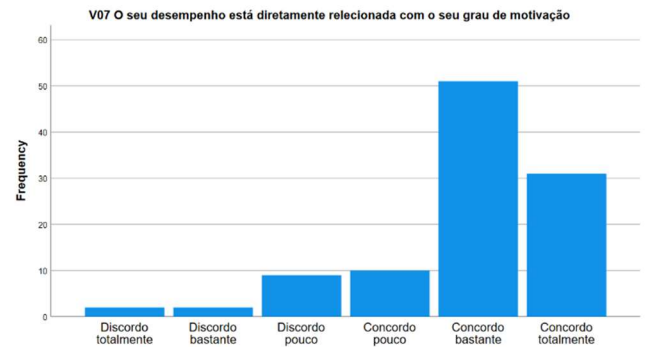
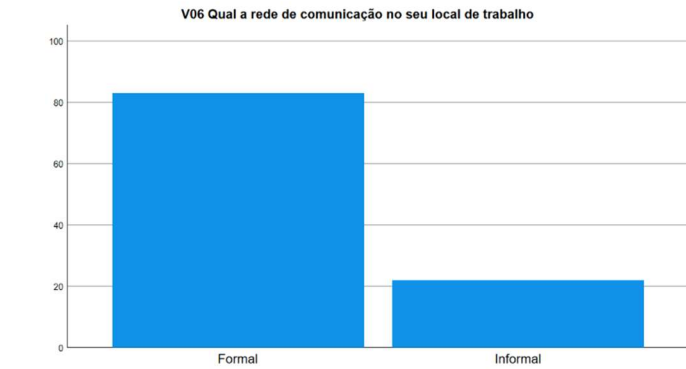
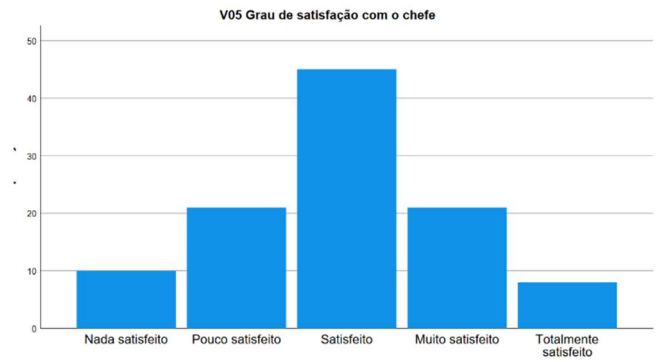
Frequencies

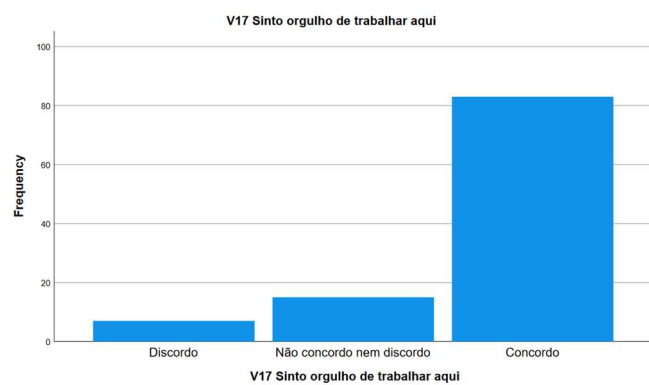
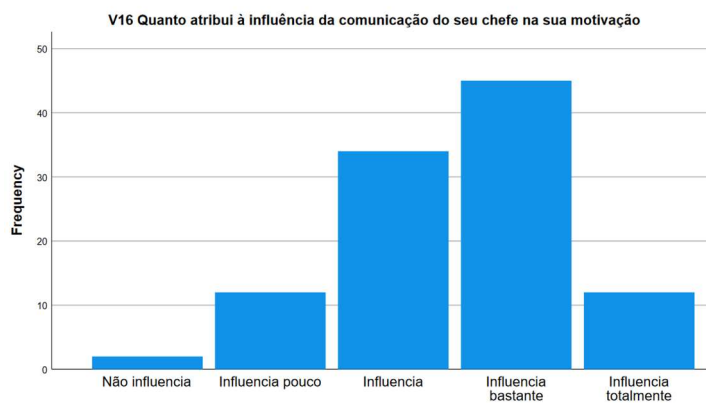
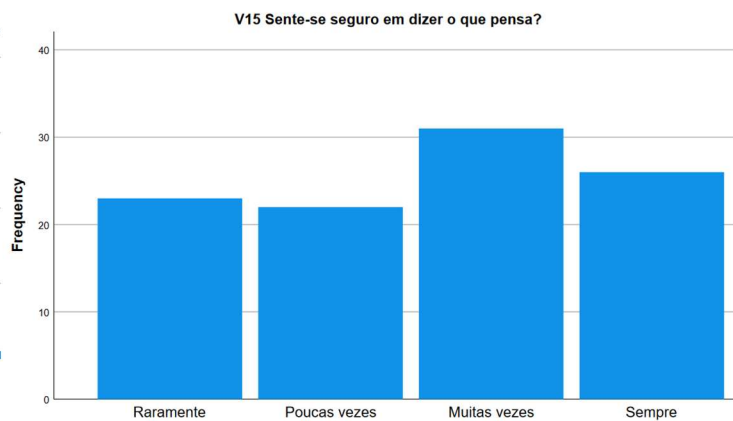
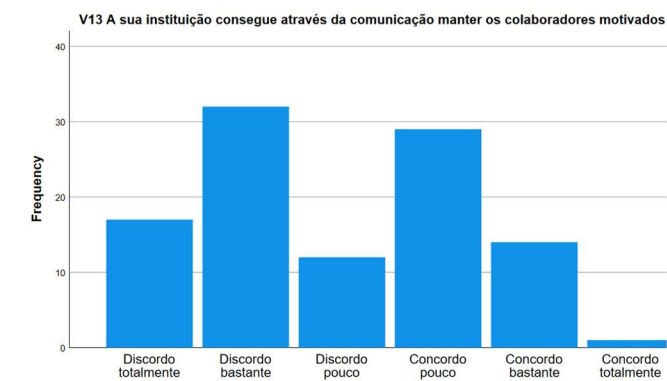
Statistics

		V01 Género	V02 Categoria	V03 Idade	V04 Tempo na instituição	V05 Grau de satisfação com o chefe	V15 Sente-se seguro em dizer o que pensa?
N	Valid	105	105	105	105	105	
	Missing	0	0	0	0	0	102
	Missing	0	0	0	0	0	3

Statist

		V16 Quanto atribui à influência da comunicação do seu chefe na sua motivação	V17 Sinto orgulho de trabalhar aqui
N	Valid	105	105
	Missing	0	0





Anexo D - Correlações das variáveis aplicadas em SPSS

		V03 Idade	V04 Tempo na instituição	V05 Grau de satisfação com o chefe
Spearman's rho	V03 Idade	1.000	.761**	
	V04 Tempo na instituição	.761**	1.000	
	V05 Grau de satisfação ...			1.000
	V07 O seu desempenho ...	.195*		
	V09 Quanto atribui ao nível ...	.227*		.279**
	V10 O desempenho é ...			
	V11 A motivação é o fator ...			
	V12 Os chefes adoptam ...			-.221*
	V13 A sua instituição ...	.223*		.285**
	V14 Qual o fluxo de ...	-.230*	-.368**	
	V15 Sente-se seguro em ...	.330**	.300**	.235*
	V16 Quanto atribui à ...			
	V17 Sinto orgulho de ...			

		V07 O seu desempenho está diretamente relacionado com o seu grau de motivação	V09 Quanto atribui ao nível de motivação que têm no seu local de trabalho	V10 O desempenho é afetado pela forma como os chefes comunicam
Spearman's rho	V03 Idade	.195*	.227*	
	V04 Tempo na instituição			
	V05 Grau de satisfação ...		.279**	
	V07 O seu desempenho ...	1.000		
	V09 Quanto atribui ao nível ...		1.000	-.220*
	V10 O desempenho é ...		-.220*	1.000
	V11 A motivação é o fator ...	.236*	-.264**	.723**
	V12 Os chefes adoptam ...		-.267**	
	V13 A sua instituição ...		.455**	
	V14 Qual o fluxo de ...			
	V15 Sente-se seguro em ...			
	V16 Quanto atribui à ...		.303**	
	V17 Sinto orgulho de ...			

Correlations

		V14 Qual o fluxo de comunicação	V15 Sente-se seguro em dizer o que pensa?	V16 Quanto atribui à influência da comunicação do seu chefe na sua motivação
Spearman's rho	V03 Idade	-.230*	.330**	
	V04 Tempo na instituição	-.368**	.300**	
	V05 Grau de satisfação ...		.235*	
	V07 O seu desempenho ...			
	V09 Quanto atribui ao nível ...			.303**
	V10 O desempenho é ...			
	V11 A motivação é o fator ...			
	V12 Os chefes adoptam ...		-.211*	
	V13 A sua instituição ...			
	V14 Qual o fluxo de ...	1.000		
	V15 Sente-se seguro em ...		1.000	
	V16 Quanto atribui à ...			1.000
	V17 Sinto orgulho de ...			

Correlations

		V17 Sinto orgulho de trabalhar aqui	V01 Género	V02 Categoria
Spearman's rho	V03 Idade		-.282**	-.397**
	V04 Tempo na instituição		-.214*	-.412**
	V05 Grau de satisfação ...		-.236*	
	V07 O seu desempenho ...			
	V09 Quanto atribui ao nível ...			
	V10 O desempenho é ...			
	V11 A motivação é o fator ...			
	V12 Os chefes adoptam ...			
	V13 A sua instituição ...			
	V14 Qual o fluxo de ...			.236*
	V15 Sente-se seguro em ...			-.227*
	V16 Quanto atribui à ...			
	V17 Sinto orgulho de ...	1.000		

Correlations

	V11 A motivação é o fator da saída dos militares	V12 Os chefes adoptam diferentes posturas de liderança consoante a situação	V13 A sua instituição consegue através da comunicação manter os colaboradores motivados
V01 Género			
V02 Categoria			
V06 Qual a rede de ...		.244*	
V08 Qual das seguintes ...			

		V06 Qual a rede de comunicação no seu local de trabalho	V08 Qual das seguintes formas contribui para atingir melhor desempenho
Spearman's rho	V03 Idade		
	V04 Tempo na instituição	-.235*	
	V05 Grau de satisfação ...		
	V07 O seu desempenho ...		
	V09 Quanto atribui ao nível ...		
	V10 O desempenho é ...		
	V11 A motivação é o fator ...		
	V12 Os chefes adoptam ...	.244*	
	V13 A sua instituição ...		
	V14 Qual o fluxo de ...	.328**	
	V15 Sente-se seguro em ...		
	V16 Quanto atribui à ...		
	V17 Sinto orgulho de ...		

		V11 A motivação é o fator da saída dos militares	V12 Os chefes adoptam diferentes posturas de liderança consoante a situação	V13 A sua instituição consegue através da comunicação manter os colaboradores motivados
Spearman's rho	V03 Idade			.223*
	V04 Tempo na instituição			
	V05 Grau de satisfação ...		-.221*	.285**
	V07 O seu desempenho ...	.236*		
	V09 Quanto atribui ao nível ...	-.264**	-.267**	.455**
	V10 O desempenho é ...	.723**		
	V11 A motivação é o fator ...	1.000	.306**	-.205*
	V12 Os chefes adoptam ...	.306**	1.000	
	V13 A sua instituição ...	-.205*		1.000
	V14 Qual o fluxo de ...			
	V15 Sente-se seguro em ...		-.211*	
	V16 Quanto atribui à ...			
	V17 Sinto orgulho de ...			

	V07 O seu desempenho está diretamente releccionado com o seu grau de motivação	V09 Quanto atribui ao nível de motivação que têm no seu local de trabalho	V10 O desempenho é afetado pela forma como os chefes comunicam
V01 Género			
V02 Categoria			
V06 Qual a rede de ...			
V08 Qual das seguintes ...			

	V14 Qual o fluxo de comunicação	V15 Sente-se seguro em dizer o que pensa?	V16 Quanto atribui à influência da comunicação do seu chefe na sua motivação
V01 Género			
V02 Categoria	.236*	-.227*	
V06 Qual a rede de ...	.328**		
V08 Qual das seguintes ...			

Correlations

	V17 Sinto orgulho de trabalhar aqui	V01 Género	V02 Categoria
V01 Género		1.000	
V02 Categoria			1.000
V06 Qual a rede de ...			
V08 Qual das seguintes ...			

Correlations

	V06 Qual a rede de comunicação no seu local de trabalho	V08 Qual das seguintes formas contribui para atingir melhor desempenho
V01 Género		
V02 Categoria		
V06 Qual a rede de ...	1.000	
V08 Qual das seguintes ...		1.000

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Model Summary^e

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.465 ^a	.216	.208	.823	.216	27.048	1
2	.548 ^b	.300	.286	.782	.084	11.607	1
3	.602 ^c	.363	.343	.749	.063	9.474	1
4	.640 ^d	.410	.385	.725	.047	7.594	1

Model	Change Statistics		Durbin-Watson
	df2	Sig. F Change	
1	98	<.001	
2	97	<.001	
3	96	.003	
4	95	.007	1.876

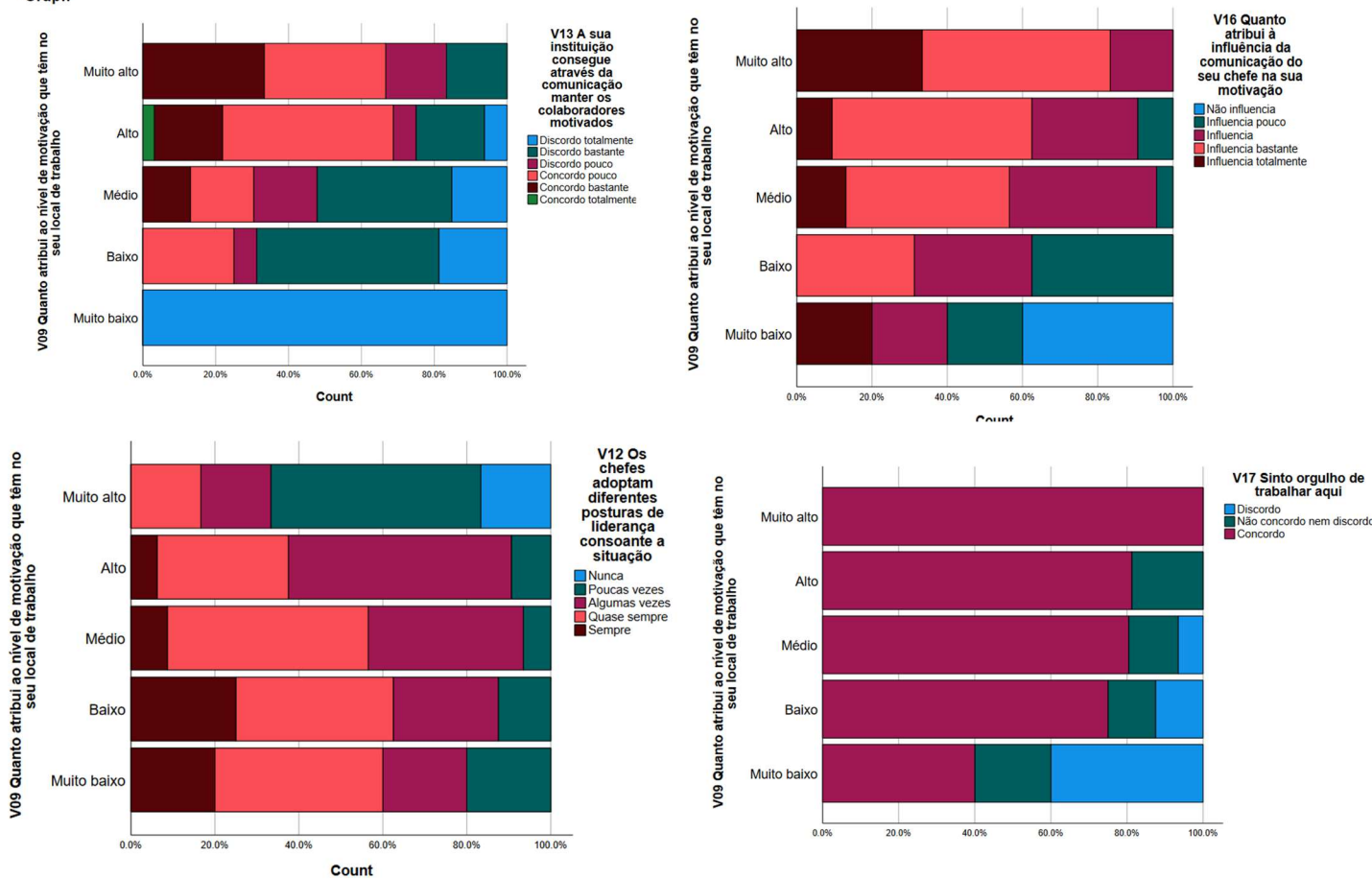
- a. Predictors: (Constant), V13 A sua instituição consegue através da comunicação manter os colaboradores motivados
- b. Predictors: (Constant), V13 A sua instituição consegue através da comunicação manter os colaboradores motivados, V16 Quanto atribui à influência da comunicação do seu chefe na sua motivação
- c. Predictors: (Constant), V13 A sua instituição consegue através da comunicação manter os colaboradores motivados, V16 Quanto atribui à influência da comunicação do seu chefe na sua motivação, V12 Os chefes adoptam diferentes posturas de liderança consoante a situação
- d. Predictors: (Constant), V13 A sua instituição consegue através da comunicação manter os colaboradores motivados, V16 Quanto atribui à influência da comunicação do seu chefe na sua motivação, V12 Os chefes adoptam diferentes posturas de liderança consoante a situação, V17 Sinto orgulho de trabalhar ...
- e. Dependent Variable: V09 Quanto atribui ao nível de motivação que têm no seu local de trabalho

Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.244	.196		11.427	<.001
	V13 A sua instituição consegue através da comunicação manter os colaboradores motivados	.315	.061	.465	5.201	<.001
2	(Constant)	1.299	.334		3.884	<.001
	V13 A sua instituição consegue através da comunicação manter os colaboradores motivados	.281	.058	.415	4.814	<.001
	V16 Quanto atribui à influência da comunicação do seu chefe na sua motivação	.298	.088	.294	3.407	<.001
3	(Constant)	1.944	.383		5.075	<.001
	V13 A sua instituição consegue através da comunicação manter os colaboradores motivados	.250	.057	.369	4.397	<.001
	V16 Quanto atribui à influência da comunicação do seu chefe na sua motivação	.332	.085	.327	3.925	<.001
	V12 Os chefes adoptam diferentes posturas de liderança consoante a situação	-.273	.089	-.256	-3.078	.003
4	(Constant)	1.012	.502		2.017	.046
	V13 A sua instituição consegue através da comunicação manter os colaboradores motivados	.245	.055	.362	4.452	<.001
	V16 Quanto atribui à influência da comunicação do seu chefe na sua motivação	.321	.082	.317	3.921	<.001
	V12 Os chefes adoptam diferentes posturas de liderança consoante a situação	-.258	.086	-.242	-2.997	.003
	V17 Sinto orgulho de trabalhar aqui	.348	.126	.218	2.756	.007

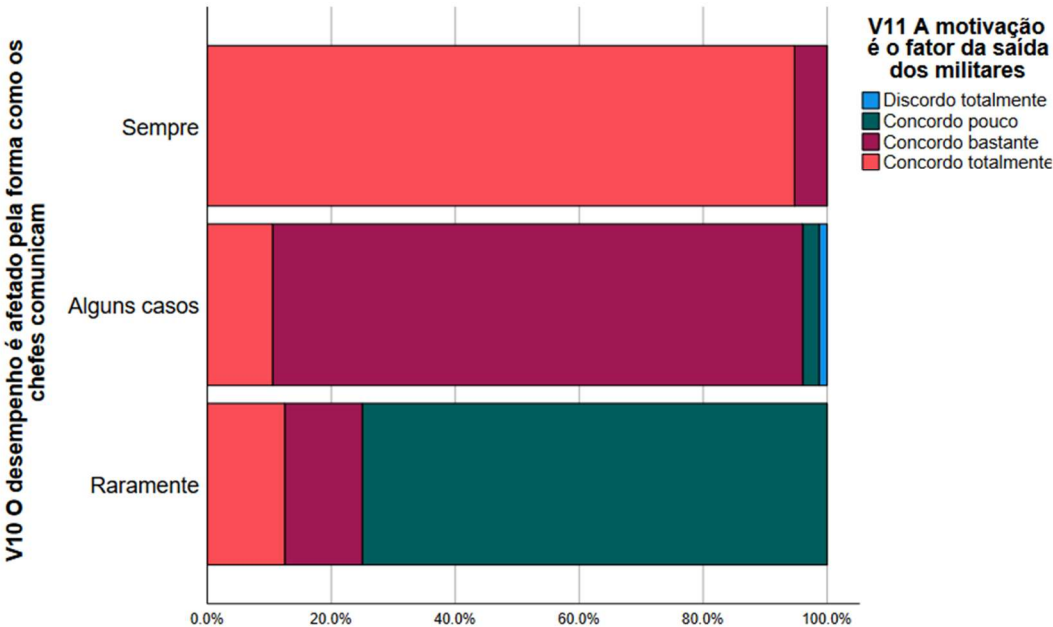
Coefficients^a

Model		99.0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.728	2.760		
	V13 A sua instituição consegue através da comunicação manter os colaboradores motivados	.156	.474	1.000	1.000
2	(Constant)	.420	2.177		
	V13 A sua instituição consegue através da comunicação manter os colaboradores motivados	.128	.435	.971	1.030
	V16 Quanto atribui à influência da comunicação do seu chefe na sua motivação	.068	.528	.971	1.030
3	(Constant)	.937	2.951		
	V13 A sua instituição consegue através da comunicação manter os colaboradores motivados	.101	.400	.941	1.063
	V16 Quanto atribui à influência da comunicação do seu chefe na sua motivação	.110	.555	.954	1.048
	V12 Os chefes adoptam diferentes posturas de liderança consoante a situação	-.506	-.040	.959	1.043
4	(Constant)	-.307	2.331		
	V13 A sua instituição consegue através da comunicação manter os colaboradores motivados	.100	.390	.940	1.064
	V16 Quanto atribui à influência da comunicação do seu chefe na sua motivação	.106	.537	.952	1.050
	V12 Os chefes adoptam diferentes posturas de liderança consoante a situação	-.484	-.032	.955	1.047
	V17 Sinto orgulho de trabalhar aqui	.016	.679	.991	1.009

Graph



Graph



Apêndices

Apêndice A – Questionário de pré teste

Secção 1 de 5

Questionário - A influência da comunicação dos líderes na motivação organizacional - caso Forças Armadas Portuguesas

O presente questionário é um pré-teste do questionário final da dissertação de mestrado realizada pelo Diogo Esteves, aluno da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa, orientado pela Professora Doutora Filipa Reis (p4338@ulusofona.pt) que consiste no estudo da influência da comunicação dos líderes militares na motivação dos subordinados nos três ramos das Forças Armadas. Apesar do presente questionário ser um pré-teste responda ao questionário com rigor.

Género: *

☐ Masculino

☐ Feminino

Idade: *

☐ Mais de 50 anos

☐ Entre 40 a 49 anos

☐ Entre 30 a 39

Estado civil: *

☐ Solteiro (a)

☐ Casado (a)

☐ União de facto

☐ Separado (a)

☐ Divorciado (a)

☐ Viúvo (a)

Habilitação Profissional: *

☐ Doutoramento

☐ Mestrado

☐ Licenciatura

☐ Ensino secundário completo

☐ Ensino Básico

Categoria Profissional: *

☐ Oficial

☐ Sargento

☐ Praça

☐ Civil

Tempo de exercício profissional: *

☐ Acima de 25 anos

☐ Entre 21 a 25 anos

☐ Entre 16 a 20 anos

☐ Entre 11 a 15 anos

☐ Entre 6 a 10 anos

☐ Entre 1 a 5 anos

☐ Menos de 1 ano

Tempo na atual função: *

☐ Menos de 2 anos

☐ Entre 2 a 5 anos

☐ Entre 5 a 15 anos

☐ Mais de 15 anos

Pertence ao Quadro da instituição: *

☐ Sim

☐ Não

Qual o seu ramo: *

☐ Exército

☐ Força Aérea

☐ Marinha

☐ Fora do Ramo

Acha que a comunicação organizacional é vista de forma estratégica para as empresas e que é um instrumento que serva para a motivação dos seus colaboradores? *

☐ Sempre

☐ Alguns casos

☐ Raramente

☐ Nunca

☐ Não tenho opinião

A forma de comunicar por parte dos líderes na sua organização deve ser mantida por se tratar de uma organização militar? *

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo bastante

☐ Discordo pouco

☐ Concordo pouco

☐ Concordo bastante

☐ Concordo totalmente

Concorda que na generalidade das forças armadas os líderes estabelecem relações de cooperação? *

☐ Sim, sempre

☐ Quase sempre

☐ Algumas vezes

☐ Poucas vezes

☐ Nunca

A forma de liderança por parte dos superiores hierárquico têm influência na performance dos subordinados? *

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo bastante

☐ Discordo pouco

☐ Concordo pouco

☐ Concordo bastante

☐ Concordo totalmente

Após a secção 3 Continuar para a secção seguinte

Concorda que quando a informação passa para o subordinado de forma clara, este irá processa-la melhor e isso vai ter influência no seu desempenho? *

☐ Concordo Totalmente

☐ Concordo

☐ Discordo Parcialmente

☐ Discordo Totalmente

Quanto atribui à influência da comunicação dos chefes na motivação de cada subordinado: *

12345

Não influência

☐

☐

☐

☐

☐

Influência Totalmente

Está satisfeito(a) com a forma de comunicar dos seus chefes: *

12345

Totalmente Satisfeito

☐

☐

☐

☐

☐

Nada satisfeito

A comunicação informal é aquela que permite melhor receber e processar a informação? *

12345

Concordo Totalmente

☐

☐

☐

☐

☐

Discordo totalmente

Secção 3 de 5

Liderança

Assinale com um X a resposta que corresponde à situação/opinião

Concorda que a Liderança é um grande fator para o sucesso organizacional? *

☐ Sim

☐ Não

Os seus chefes adotam diferentes posturas de liderança consoante a situação? *

☐ Sim, sempre

☐ Quase sempre

☐ Algumas vezes

☐ Poucas vezes

☐ Nunca

Uma liderança que envolva a participação dos subordinados contribui para elevados níveis de satisfação no trabalho? *

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo bastante

☐ Discordo pouco

☐ Concordo pouco

☐ Concordo bastante

Como descreve a comunicação entre a direção do seu serviço e os colaboradores? *

☐ Muito boa

☐ Boa

☐ Fraca

☐ Não tenho opinião

Concorda que a comunicação no meio militar não é apenas uma troca de mensagens, mas também uma forma de relacionamento, que para ser entendido o recetor têm de receber bem a mensagem: *

☐ Sim

☐ Não

A comunicação organizacional é uma componente fundamental para: *

☐ Eficácia

☐ Eficiência

☐ As duas

Qual o fluxo de comunicação da sua instituição? *

☐ Vertical

☐ Ascendente

A forma de comunicar e liderar são diferentes das instituições militares das outras?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo bastante
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concorde pouco
- ☐ Concorde bastante
- ☐ Concorde totalmente

A sua instituição vive problemas de retenção de militares?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo bastante
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concorde pouco
- ☐ Concorde bastante
- ☐ Concorde totalmente

Sente que os números de missões na sua instituição aumentaram nos últimos anos?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo bastante
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concorde pouco
- ☐ Concorde bastante
- ☐ Concorde totalmente

A motivação é a base do problema que envolve a saída precoce dos militares nas forças armadas?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo bastante
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concorde pouco
- ☐ Concorde bastante
- ☐ Concorde totalmente

Por favor responda as seguintes questões:

Escala de 1 a 5 em que 1 corresponde a sempre, 2 quase sempre, 3 raramente, 5 nunca e 5 não tenho opinião

Indique o principal fator que o motiva a ter um bom desempenho profissional?

- ☐ Salário
- ☐ Benefícios
- ☐ Estabilidade no emprego
- ☐ Relacionamento com a chefia
- ☐ O trabalho que realiza
- ☐ Falta de opção para outro emprego
- ☐ Ambiente de trabalho
- ☐ Prestígio da administração pública
- ☐ Autonomia no trabalho
- ☐ Possibilidade de treinamento/formação
- ☐ Reconhecimento
- ☐ Possibilidade de progresso profissional
- ☐ Gosto pela vida militar
- ☐ Gosto pela farda
- ☐ Pelo serviço prestado à população portuguesa
- ☐ Outra opção...

Após a seção 4 - Continuar para a seção seguinte

Seção 5 de 5

Questões genéricas

Descrição (opcional)

O tema comunicação, liderança e motivação é abordado no seio das forças armadas?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo bastante
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concorde pouco
- ☐ Concorde bastante
- ☐ Concorde totalmente

Considera que a forma de comunicação do seu chefe é importante para manter altos de motivação?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo bastante
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concorro pouco
- ☐ Concorro bastante
- ☐ Concorro totalmente

Indique o principal fator que gera mais insatisfação no seu trabalho *

- ☐ Falta de reconhecimento
- ☐ Falta de progressão de carreira
- ☐ Falta de autonomia
- ☐ Mau ambiente
- ☐ O trabalho que realizo
- ☐ Relacionamento com a chefia
- ☐ Falta de treinamento/formação
- ☐ Sobrecarga de trabalho
- ☐ Equipamento e instalações inadequadas
- ☐ Salário
- ☐ Perda de benefícios
- ☐ Elevado número de nomeações para missões, cerimónias e formaturas
- ☐ Morar longe de casa
- ☐ Outra opção...

A sua performance está diretamente relacionada com o seu grau de motivação? *

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo bastante
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concorro pouco
- ☐ Concorro bastante
- ☐ Concorro totalmente

Seção 6 de 5

Motivação

Assinale com um X a resposta que corresponde à situação/opinião

Com a escala que se segue pretendemos conhecer a sua opinião relativamente à motivação organizacional.

1- Discordo totalmente, discordo bastante, discordo pouco, concordo pouco, concordo bastante, concordo totalmente

A sua instituição preocupa-se em manter os seus colaboradores motivados? *

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo bastante
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concorro pouco
- ☐ Concorro bastante
- ☐ Concorro totalmente

Encontra-se motivado no seu local de trabalho? *

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo bastante
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concorro pouco
- ☐ Concorro bastante
- ☐ Concorro totalmente

Considera que a motivação organizacional influencia o seu desempenho, mesmo que a missão esteja acima de tudo? *

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo bastante
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concorro pouco
- ☐ Concorro bastante
- ☐ Concorro totalmente

Por favor responda as seguintes questões:

Escala de 1 a 5 em que 1 corresponde a sempre, 2 quase sempre, 3 raramente, 5 nunca e 5 não tenho opinião

Descrição (optional)

Os militares portugueses exercem melhor as suas funções quando estão motivados? *

1 2 3 4 5
Sempre ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Não tenho opinião

Os funcionários sentem-se seguros a dizer o que pensam? *

1 2 3 4 5
Sempre ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Não tenho opinião

O seu chefe/líder é receptivo a mudanças vindo dos seus colaboradores? *

1 2 3 4 5
Sempre ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Não tenho opinião

As orientações que recebe do seu trabalho contribui para a sua eficiência e eficácia? *

1 2 3 4 5
Sempre ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Não tenho opinião

Por favor responda as seguintes questões: (selecione entre 1-sim;2-Não;3-Não tenho opinião)

Descrição (optional)

Considera que a forma de comunicar do seu chefe influencia o seu nível de desempenho? *

☐ 1
☐ 2
☐ 3

Considera que em outras organizações seria mais fácil atingir melhor desempenho? *

☐ 1
☐ 2
☐ 3

Considera que as principais barreiras a comunicação na sua organização são o comportamento de cada pessoa, questões administrativas referendadas a forma da organização atuar e processar a informação; excesso e sobrecarga de informação e informações incompletas. *

☐ 1
☐ 2
☐ 3

Concorda que na sua Instituição é importante evitar a distorção da informação e melhorar a informação, com a simetria dos circuitos, a fim de criar um plano de comunicação estratégica, que auxilie no alcance de resultados e no cumprimento dos objetivos? *

☐ 1
☐ 2
☐ 3

As barreiras na comunicação precisam de ser quebradas em todas as organizações, contudo esta temática acentua-se quando se trata de organizações mais fechadas, como é o caso das organizações militares? *

☐ 1
☐ 2
☐ 3

Considera as Instituições das Forças armadas um bom lugar para trabalhar? *

☐ Sempre
☐ Alguns casos
☐ Raramente
☐ Nunca
☐ Não tenho opinião

Ogrihase de trabalhar nas Forças Armadas? *

☐ Sempre
☐ Alguns casos
☐ Raramente
☐ Nunca
☐ Não tenho opinião

- As suas condições de trabalho são satisfatórias? *

☐ Sim
☐ Não
☐ Não tenho opinião

- As condições de trabalho exercem influências que afetam o desempenho no trabalho? *

☐ Sim
☐ Não
☐ Talvez

Posso saber a sua opinião em relação ao questionário? quais os pontos que devem ser melhorados? *

Texto de resposta: _____

Apêndice B – Questionário Final aplicado nas FFAA

A influência da comunicação dos líderes na motivação organizacional - caso Forças Armadas Portuguesas

O desempenho é uma dos fatores mais preponderantes numa organização e para este ser atingido é importante a existência de altos níveis motivacionais por parte dos colaboradores. É recorrente ouvirmos a palavra "motivação" nas Forças Armadas Portuguesas, mas será que nos apercebemos quais são os fatores concretos que a podem gerar? Poderá ser a comunicação por parte dos líderes um dos fatores que pode ter influência direta no desempenho?

Caro(a) participante.

Este questionário é realizado no âmbito da dissertação de mestrado pelo Diogo Esteves, aluno da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa, orientado pela Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis (p4338@ulusofona.pt) que consiste no estudo da influência da comunicação dos líderes militares na motivação dos subordinados nos três ramos das Forças Armadas.

Consentimento Informado

A participação neste estudo é voluntária. Assegura-se o anonimato da resposta e o tratamento e recolha de dados será exclusivamente para fins académicos.

Respeitando assim o regulamento Geral sobre a Proteção de Dados.

Peço que responda de forma verdadeira, pois não existe respostas certas nem erradas.

O questionário será breve **não excedendo mais de 5 minutos** a responder.

Muito obrigado pelo teu contributo

Diogo Esteves

Citidiogo@hotmail.com

Género: *

☐ Masculino

☐ Fiminino

Idade: *

- ☐ Mais de 50 anos
- ☐ Entre 40 a 49 anos
- ☐ Entre 30 a 39
- ☐ Menos de 30

Habilitação Profissional: *

- ☐ Doutoramento
- ☐ Mestrado
- ☐ Licenciatura
- ☐ Ensino secundário completo
- ☐ Ensino Básico

Categoria Profissional: *

- ☐ Oficial
- ☐ Sargento
- ☐ Praça
- ☐ Civil

Tempo de exercício profissional: *

- ☐ Acima de 25 anos
- ☐ Entre 16 a 25 anos
- ☐ Entre 6 a 15 anos
- ☐ Entre 1 a 5 anos
- ☐ Menos de 1 ano

Tempo na atual função: *

- ☐ Menos de 2 anos
- ☐ Entre 2 a 5 anos
- ☐ Entre 5 a 15 anos
- ☐ Mais de 15 anos

Em qual das situações se encontra? *

- ☐ Regime de Contrato
- ☐ Efetivo
- ☐ Reserva na efetividade de serviço
- ☐ Reserva fora da efetividade de serviço
- ☐ Reforma

Qual o seu ramo: *

- ☐ Exército
- ☐ Força Aérea
- ☐ Marinha
- ☐ Fora do Ramo

Secção 2 de 5

Comunicação

Nesta secção pretende-se estudar questões relacionadas com a forma como se desenrola a comunicação no seu local de trabalho.

Acha que a comunicação organizacional é vista de forma estratégica na sua instituição? *

- ☐ Sempre
- ☐ Alguns casos
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca
- ☐ Não tenho opinião

Qual o fluxo de comunicação da sua instituição? *

- ☐ Vertical
- ☐ Ascendente

Está satisfeito(a) com a forma de comunicar dos seus chefes: *

- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Totalmente Satisfeito | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Nada satisfeito |

Qual das hipóteses seguintes se encontra mais presente no seu local de trabalho? *

- ☐ Rede de comunicação Formal
- ☐ Rede de comunicação Informal

Qual das comunicações prefere para atingir melhor desempenho? *

- ☐ Rede de Comunicação Formal
- ☐ Rede de Comunicação Informal
- ☐ As duas

De entre as opções escolha a que considera que mais afeta a comunicação no seu local de trabalho *

- ☐ Comportamento de cada pessoa
- ☐ Questões administrativas
- ☐ Excesso e sobrecarga de informação
- ☐ Informações incompletas

De entre as seguintes hipóteses escolha as que mais influenciam negativamente no seu desempenho *

- ☐ Falta de valorização pessoal
- ☐ Clima organizacional
- ☐ Não existe apoio aos colaboradores
- ☐ Integração e diálogo dos atores sociais
- ☐ Falta de monitorização
- ☐ Troca de informações
- ☐ Informações distorcidas
- ☐ Comunicação demasiado hierarquizada
- ☐ Comunicação demasiada formal
- ☐ Comunicação demasiada informal

Ao nível da comunicação a sua organização: *

	Concordo	Discordo	Não concordo e nem Di...
Contribui para um clima...	☐	☐	☐
Existe Interação e partic...	☐	☐	☐
Têm boa comunicação	☐	☐	☐
Tem boas relações de c...	☐	☐	☐
É vista de forma estraté...	☐	☐	☐
Motiva o colaboradores	☐	☐	☐
Distorce as informações	☐	☐	☐
Não permite bons dese...	☐	☐	☐
Ela influência o meu des...	☐	☐	☐
A comunicação interna ...	☐	☐	☐
Os conflitos são fruto d...	☐	☐	☐
A comunicação é aberta	☐	☐	☐
Existe discussão em gru...	☐	☐	☐
Os líderes são bons	☐	☐	☐

Secção 3 de 5

Liderança

Nesta secção pretende-se estudar as formas de liderança que os chefes militares adoptam na sua normal rotina diária.

Os seus chefes adotam diferentes posturas de liderança consoante a situação? *

☐ Sim, sempre

☐ Quase sempre

☐ Algumas vezes

☐ Poucas vezes

☐ Nunca

O meu chefe envolve a minha participação no quotidiano? *

☐ Sim, sempre

☐ Quase sempre

☐ Algumas vezes

☐ Poucas vezes

☐ Nunca

Quando o meu chefe envolve a minha participação no quotidiano da organização contribui para elevados níveis de satisfação no trabalho?

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo bastante

☐ Discordo pouco

☐ Concordo pouco

☐ Concordo bastante

☐ Concordo totalmente

Concorda que na generalidade das Forças Armadas os líderes estabelecem relações de cooperação?

☐ Sim, sempre

☐ Quase sempre

☐ Algumas vezes

☐ Poucas vezes

☐ Nunca

A forma de liderança no meu local de trabalho traduz-se numa orientação para a sensibilização dos membros da equipa sobre os objetivos a serem alcançados ?

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo bastante

☐ Discordo pouco

☐ Concordo pouco

☐ Concordo bastante

☐ Concordo totalmente

De entre as seguintes opções escolha as que mais identifica nos seus líderes *

☐ Influenciador

☐ Mobilização

☐ Comunicador

☐ Criativo

☐ Assertivo

☐ Empático

☐ Motivador

☐ Liberal

☐ Visionário

☐ Democrático

☐ Carismático

Qual o tipo de liderança que mais identifica no seu chefe? *

- ☐ Empático
- ☐ Motivador
- ☐ Liberal
- ☐ Visionário
- ☐ Democrático
- ☐ Carismático

Após a secção 3 Continuar para a secção seguinte

Secção 4 de 5

Motivação

Na atual secção pretende-se verificar quais os níveis motivacionais que têm no desenrolar nas suas funções, bem como os aspetos motivacionais que afetam o seu desempenho

A sua instituição consegue através da comunicação manter os seus colaboradores motivados?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo bastante
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo bastante
- ☐ Concordo totalmente

Indique o fator que gera mais insatisfação no seu trabalho e por consequência menor desempenho

- ☐ Falta de reconhecimento
- ☐ Falta de progressão de carreira
- ☐ Falta de autonomia
- ☐ Mau ambiente
- ☐ O trabalho que realizo
- ☐ Relacionamento com a chefia
- ☐ Falta de treinamento/formação
- ☐ Sobrecarga de trabalho
- ☐ Equipamento e instalações inadequadas
- ☐ Salário
- ☐ Perda de benefícios
- ☐ Elevado número de nomeações para missões, cerimónias e formaturas
- ☐ Morar longe de casa
- ☐ Condições de trabalho
- ☐ Outra opção...

* O desempenho está diretamente relacionada com o seu grau de motivação?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo bastante
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo bastante
- ☐ Concordo totalmente

Com o que sente no dia-a-dia na sua organização, responda às seguintes questões *

	Concordo	Discordo	Não concordo e nem Di...
... porque por fazer se...	☐	☐	☐
... me sempre motiva...	☐	☐	☐
... de dar o melhor	☐	☐	☐
... nendaria esta insit...	☐	☐	☐
... satisfeito com a mi...	☐	☐	☐
Sinto orgulho de trabalh...	☐	☐	☐

Quanto atribui ao nível de motivação que têm no seu local de trabalho? *

- | | | | | | | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Muito baixo | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Muito alto |

Quanto atribui à influência da comunicação do seu chefe na sua motivação: *

- | | | | | | | |
|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Não influência | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Influência Totalmente |

Antes a secção 4 Continuar para a secção seguinte

Por favor responda as seguintes questões: (escolher entre 1-Sim;2-Não;3-Não tenho opinião

Descrição (opcional)

Considera que a forma de comunicar do teu chefe influência o teu nível de desempenho?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3

O meu desempenho está diretamente relacionado com a recompensa que espero receber dele?
(Responda se for Praça)

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo bastante
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo bastante
- ☐ Concordo totalmente

O meu desempenho está diretamente relacionado com a recompensa que espero receber dele?
(Responda se for Sargento)

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo bastante
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concordo pouco

O meu desempenho está diretamente relacionado com a recompensa que espero receber dele?
(Responda se for Oficial)

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo bastante
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo bastante
- ☐ Concordo totalmente

Indique o principal fator que o motiva a ter um bom desempenho profissional? (Responda se for Civil)

- ☐ Salário
- ☐ Benefícios
- ☐ Estabilidade no emprego
- ☐ Relacionamento com a chefia
- ☐ O trabalho que realizo
- ☐ Falta de opção para outro emprego
- ☐ Ambiente de trabalho
- ☐ Prestígio da administração pública
- ☐ Autonomia no trabalho
- ☐ Possibilidade de treinamento/formação

tema que envolve a saída precoce dos militares nas Forças

☐ Concordo totalmente

- ☐ Discordo bastante
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo bastante
- ☐ Concordo totalmente

O meu desempenho é melhor quando o meu líder é correto comigo? *

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não concordo e nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

Por favor responda as seguintes questões:

Escala de 1 a 5 em que 1 corresponde a sempre, 2 quase sempre, 3 raramente, 5 nunca e 5 não tenho opinião

Descrição (opcional)

Considera as instituições das Forças Armadas um bom lugar para trabalhar? (Responda se for Oficial)

- ☐ Sempre
- ☐ Alguns casos
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca
- ☐ Não tenho opinião

Sente que seu desempenho é afetado pela forma como os seus chefes comunicam? *

- ☐ Sempre
- ☐ Alguns casos
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca
- ☐ Não tenho opinião

Como descreve a comunicação entre a direção do seu serviço e os colaboradores? (Responda se for civil)

- ☐ Muito boa
- ☐ Boa
- ☐ Fraca
- ☐ Não tenho opinião

Indique o principal fator que o motiva a ter um bom desempenho profissional? (Responda se for Praça)

- ☐ Salário
- ☐ Benefícios
- ☐ Estabilidade no emprego
- ☐ Relacionamento com a chefia
- ☐ O trabalho que realizo
- ☐ Falta de opção para outro emprego
- ☐ Ambiente de trabalho
- ☐ Prestigio da administração pública
- ☐ Autonomia no trabalho
- ☐ Possibilidade de treinamento/formação
- ☐ Reconhecimento
- ☐ Possibilidade de progresso profissional
- ☐ Gosto pela vida militar
- ☐ Gosto pela farda
- ☐ Pelo serviço prestado à população portuguesa
- ☐ Outra opção...

Como descreve a comunicação entre a direção do seu serviço e os colaboradores? (Responda se for Praça)

- ☐ Muito boa
- ☐ Boa
- ☐ Fraca
- ☐ Não tenho opinião

Como descreve a comunicação entre a direção do seu serviço e os colaboradores? (Responda se for Sargento)

- ☐ Muito boa
- ☐ Boa
- ☐ Fraca
- ☐ Não tenho opinião

Como descreve a comunicação entre a direção do seu serviço e os colaboradores? (Responda se for Oficial)

- ☐ Muito boa
- ☐ Boa
- ☐ Fraca
- ☐ Não tenho opinião

Indique o principal fator que o motiva a ter um bom desempenho profissional? (Responda se for Sargento)

- ☐ Salário
- ☐ Benefícios
- ☐ Estabilidade no emprego
- ☐ Relacionamento com a chefia
- ☐ O trabalho que realizo
- ☐ Falta de opção para outro emprego
- ☐ Ambiente de trabalho
- ☐ Prestigio da administração pública
- ☐ Autonomia no trabalho
- ☐ Possibilidade de treinamento/formação
- ☐ Reconhecimento
- ☐ Possibilidade de progresso profissional
- ☐ Gosto pela vida militar
- ☐ Gosto pela farda
- ☐ Pelo serviço prestado à população portuguesa
- ☐ Outra opção...

O meu desempenho está diretamente relacionado com a recompensa que espero receber dele? (Responda se for Civil)

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo bastante
- ☐ Discordo pouco
- ☐ Concordo pouco
- ☐ Concordo bastante
- ☐ Concordo totalmente

Indique o principal fator que o motiva a ter um bom desempenho profissional? (Responda se for Oficial)

- ☐ Salário
- ☐ Benefícios
- ☐ Estabilidade no emprego
- ☐ Relacionamento com a chefia
- ☐ O trabalho que realiza
- ☐ Falta de opção para outro emprego
- ☐ Ambiente de trabalho
- ☐ Prestígio da administração pública
- ☐ Autonomia no trabalho
- ☐ Possibilidade de treinamento/formação
- ☐ Reconhecimento
- ☐ Possibilidade de progresso profissional
- ☐ Gosto pela vida militar
- ☐ Gosto pela farda
- ☐ Pelo serviço prestado à população portuguesa
- ☐ Outra opção...

Apêndice C – Dados em excel

Amostra	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
1	1	2	2	3	1	2	2	2	3	1	2	1	4	1	2	5	2
2	1	2	2	4	2	2	1	2	3	1	1	1	4	1	2	5	2
3	1	2	1	1	2	2	1	3	4	1	1	2	5	1	2	4	1
4	1	3	3	2	2	1	2	3	4	4	4	2	5	2	1	4	1
5	1	2	2	3	4	2	1	1	2	1	2	4	1	2	4	2	1
6	2	2	2	2	3	2	1	2	3	1	1	1	1	1	4	4	1
7	1	3	3	3	1	1	1	2	4	3	1	2	2	1	2	2	1
8	1	3	2	4	1	1	6	1	5	2	2	3	2	2	5	4	1
9	2	4	3	3	4	2	1	3	1	2	2	1	3	1	4	1	1
10	2	3	1	1	3	1	1	3	4	1	1	2	2	1	2	4	1
11	2	3	2	3	4	2	4	3	4	3	3	1	1	1	2	4	3
12	2	3	2	4	1	2	3	2	4	1	1	4	4	2	2	4	3
13	1	3	2	4	1	1	2	3	4	1	2	2	6	2	2	4	1
14	1	2	1	1	4	1	2	3	4	1	1	1	4	1	5	5	1
15	1	3	2	4	2	2	2	3	4	1	1	2	2	2	3	3	1
16	1	3	2	4	3	1	1	3	2	1	1	4	2	2	2	3	1
17	1	2	2	4	5	2	1	3	2	2	2	4	1	1	3	4	1
18	1	3	2	4	4	2	1	3	3	1	1	1	2	2	4	4	1
19	2	3	2	4	4	1	1	1	3	2	2	2	1	1	4	4	1
20	2	2	2	3	5	2	3	1	3	1	1	1	1	2	1	2	1
21	1	2	4	2	4	2	2	2	4	2	2	1	2	2	3	3	1
22	1	2	3	2	3	1	1	3	2	1	1	2	3	2	2	2	2
23	1	2	1	1	3	1	1	3	4	2	2	1	2	1	2	3	1
24	1	2	3	3	3	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	4	1
25	1	2	4	1	2	1	2	2	1	1	1	2	3	1	4	3	3
26	1	2	1	1	2	1	1	1	4	1	1	1	4	1	1	3	2
27	1	2	4	2	5	1	2	3	3	1	1	2	3	3	1	2	1
28	1	2	4	2	3	1	5	1	2	1	1	1	1	1	1	4	3
29	1	2	1	1	3	1	2	3	3	2	2	4	1	1	2	4	1
30	1	2	4	1	4	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1
31	1	2	1	1	3	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	3	3
32	1	2	1	1	3	2	2	3	3	1	1	2	1	2	1	3	3
33	2	2	4	2	3	1	2	1	3	1	1	1	4	2	3	3	1
34	1	2	1	1	2	1	1	3	5	1	1	2	5	1	1	4	1
35	1	2	4	1	3	2	2	1	3	2	2	2	2	3	1	1	3
36	1	2	3	2	5	1	1	3	1	2	2	3	3	1	1	1	2
37	1	2	3	2	5	2	2	1	1	2	2	1	3	1	2	2	1
38	1	2	1	1	4	1	2	3	3	1	1	1	2	1	3	3	2
39	1	2	1	1	2	1	5	3	3	1	1	3	2	2	1	4	1
40	1	2	1	1	5	1	2	1	2	2	2	4	2	1	1	4	1
41	1	2	1	1	4	1	2	2	4	1	1	2	3	1	1	5	1
42	1	2	1	1	3	2	2	3	3	1	1	1	1	1	2	1	3
43	1	2	3	2	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	2	4
44	2	2	3	2	5	1	4	1	4	1	1	3	4	1	2	4	1
45	1	2	1	1	2	1	1	3	4	1	1	2	2	1	1	4	1
46	1	2	1	1	4	1	1	3	2	1	1	1	5	1	3	3	3
47	1	3	1	1	3	1	1	3	3	1	1	2	5	1	4	3	1
48	1	2	1	1	2	1	1	1	3	2	2	2	2	1	1	4	1
49	1	2	1	1	3	2	3	1	3	1	1	2	3	1	3	4	1
50	1	2	3	2	2	2	1	2	4	1	1	2	2	2	3	4	1
51	1	2	1	1	3	1	2	3	3	1	1	2	1	1	1	5	1
52	1	2	1	1	3	2	4	3	4	1	1	1	2	1	2	4	3

53	1	2	1	1	3	1	1	3	3	1	1	1	2	1	3	3	1
54	1	2	1	1	3	1	2	1	3	1	1	1	3	1	4	5	1
55	1	2	1	1	3	1	3	3	3	1	1	4	1	1	2	4	1
56	2	2	4	1	4	1	4	3	3	1	1	2	1	1	3	3	1
57	1	2	1	1	1	1	1	3	4	1	1	1	4	1	2	4	1
58	1	2	4	1	3	1	1	3	4	1	1	2	2	1	4	3	3
59	1	2	1	1	3	1	1	1	3	1	1	2	2	1	4	4	1
60	1	2	1	1	2	1	2	3	4	1	1	2	2	1	2	4	1
61	1	2	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	4	1	2	3	1
62	1	2	1	1	3	1	1	3	4	2	2	2	4	1	2	4	3
63	1	2	1	1	3	1	6	2	3	3	3	3	2	1	1	3	1
64	1	2	1	1	3	1	1	3	3	2	2	1	4	1	3	4	3
65	1	2	4	2	2	1	2	3	4	2	2	2	1	2	4	3	1
66	1	2	1	1	4	1	2	3	5	3	3	3	4	1	5	5	1
67	1	2	4	2	4	1	1	3	3	1	1	2	5	1	4	4	1
68	1	3	2	4	2	1	1	3	2	1	1	3	3	2	2	2	1
69	1	3	2	3	5	1	2	3	1	2	2	4	3	1	4	5	2
70	1	3	2	3	3	1	3	3	3	1	1	4	3	1	1	4	3
71	1	3	2	3	2	1	4	2	3	4	4	2	5	1	3	3	1
72	1	3	2	3	3	1	4	3	3	1	1	1	1	1	3	4	1
73	1	2	1	1	3	1	1	3	4	3	3	2	2	1	2	2	1
74	2	2	2	4	3	1	3	3	2	2	2	1	3	1	4	4	1
75	1	2	2	3	3	1	3	3	4	1	1	2	1	1	2	4	3
76	2	2	4	2	4	1	1	2	4	1	1	2	4	1	3	4	1
77	1	2	2	3	3	1	1	3	4	1	1	3	1	1	2	2	1
78	1	2	2	1	4	1	1	3	3	1	1	3	1	1	3	5	1
79	1	2	3	3	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1
79	1	2	3	3	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1
80	2	2	2	3	3	1	3	3	3	1	1	2	2	1	1	2	1
81	1	2	2	1	2	1	1	2	3	1	1	1	1	1	5	1	3
82	1	2	1	1	2	1	1	1	5	1	3	5	4	1	1	5	1
83	1	2	2	4	3	1	1	1	2	1	1	3	1	1	3	2	2
84	1	2	2	4	4	1	1	1	3	3	3	3	1	4	1	3	3
85	2	2	2	1	4	1	2	3	3	2	2	2	5	1	4	2	1
86	1	2	2	1	3	1	1	3	2	1	1	2	1	1	2	3	1
87	1	2	2	1	2	1	3	3	4	1	1	1	2	1	3	4	1
88	1	2	3	4	1	1	4	3	3	1	2	4	3	1	4	3	3
89	1	3	2	4	3	1	1	2	4	1	1	1	2	1	4	3	1
90	1	2	4	2	4	1	2	2	3	1	2	1	3	1	3	4	1
91	1	3	3	2	4	1	4	3	4	1	1	1	1	1	3	3	1
92	1	3	4	2	5	1	2	3	4	1	2	4	3	1	4	5	1
93	1	3	3	1	2	1	3	3	3	1	2	1	3	1	1	4	3
94	1	2	1	1	3	1	1	1	3	1	2	1	5	1	1	3	1
95	1	2	4	1	1	1	2	3	4	2	1	1	2	1	1	4	1
96	1	2	1	1	2	1	1	1	5	3	3	3	2	1	1	3	1
97	1	2	1	1	3	1	1	3	3	1	1	2	2	1	2	4	1
98	2	2	3	1	4	1	2	3	3	3	2	1	5	1	1	4	1
99	1	2	3	1	3	1	1	3	3	1	1	1	5	1	4	3	3
100	1	3	3	1	3	1	1	3	4	1	1	2	1	1	4	4	3
101	2	1	3	2	3	1	1	3	3	1	1	1	1	1	2	5	1
102	1	3	2	1	3	1	1	3	2	1	1	1	1	1	3	4	1
103	2	2	2	2	3	1	1	1	3	1	4	2	1	1	2	3	1
104	1	2	1	1	5	2	4	1	5	1	3	1	1	1	1	4	1
105	1	2	1	1	3	1	1	3	3	1	1	2	1	1	2	3	1

V2	Categoria	3	conc. pouco	3	poucas vezes
1	oficial	4	disc. Pouco	4	sim, sempre
2	sargento	5	disc. Bast	5	Nunca
3	praça	6	disc. total		
4	civil				
V3	Idade	V8	Qual das seguintes formas contribui para atingir melhor desempenho	V13	A sua instituição consegue através da comunicação manter os colaboradores motivados
1	mais de 50	1	Rede Formal	1	Discordo bastante
2	menos 30	2	Rede informal	2	Concordo pouco
3	30 a 39	3	As duas (formal e informal)	3	Disc. Total
4	40 a 49			4	conc. Bastante
				5	disc. Pouco
				6	conc. Totalmente
V4	Tempo na instituição	V9	Quanto atribui ao nível de motivação que têm no seu local de trabalho	V14	Qual o fluxo de comunicação
1	mais 25	1	mt baixo	1	ascendente
2	16 a 25	2		2	descendente
3	6 a 15	3		V15	Sente-se seguro em dizer o que pensa?
4	1 a 5	4		1	Sempre
5	menos 1	5	mt alto	2	Muitas vezes
V5	Grau. Sat. Com chefe	V10	O desempenho é afetado pela forma como os chefes comunicam	3	poucas vezes
1	total sat	1	Alguns casos	4	raramente
2		2	Sempre	5	Não tenho opinião
3		3	Raramente	V16	Quanto atribui à influência da comunicação do seu chefe na sua motivação:
4		4	Não tenho opinião	1	Não influência
5	nada sat			2	Influência mas pouco
V6	Qual a Red. Com no se	V11	A motivação é o fator da saída dos militares	3	Influência
1	formal	1	concordo bastante	4	Influência bastante
2	informal	2	concordo totalmente	5	Influência totalmente
		3	concordo pouco	V17	Sinto orgulho de trabalhar aqui
		4	discordo totalmente	1	Concordo
		5	discordo bastante	2	Discordo
		6	discordo pouco	3	Não concordo e nem discordo

Apêndice E – Cronograma da dissertação

Etapas	Ago 2023	Set 2023	Out 2023	Nov 2023	Dez 2023	Jan 2024	Fev 2024	Mar 2024	Abr 2024	Mai 2024
E1	-----									
E2	-----	-----								
E3			-----	-----	-----					
E4			-----							
E5			-----							
E6				-----						
E7					-----					
E8						-----	-----			
E9								-----		

Legenda:

E1 – Escolha do tema

E2 – Objectivos do estudo

E3 – Revisão da literatura e enquadramento teórico

E4 - Metodologia

E5 – Preparação dos instrumentos para a recolha de dados

E6 – Pré-teste e aplicação do instrumento de recolha de dados

E7 – Levantamento de dados e respectivo tratamento

E8 – Interpretação dos dados e elaboração das conclusões

E9 – Redacção da dissertação de mestrado e preparação para apresentação

|