



## **ACADEMIA MILITAR**

# **OS FATORES MOTIVACIONAIS NA CANDIDATURA À GNR**

**Autor: Aspirante Inf<sup>ª</sup> GNR Hélder Alexandre de Sousa Lima**

**Orientador: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho**

**Coorientador: Capitão Inf<sup>ª</sup> Carlos Eduardo Patronilho Rodrigues Queiroz**

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

**Lisboa, julho 2014**



**ACADEMIA MILITAR**

**OS FATORES MOTIVACIONAIS NA CANDIDATURA À GNR**

**Autor: Aspirante Inf<sup>ª</sup> GNR Hélder Alexandre de Sousa Lima**

**Orientador: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho**

**Coorientador: Capitão Inf<sup>ª</sup> Carlos Eduardo Patronilho Rodrigues Queiroz**

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

**Lisboa, julho 2014**

## **DEDICATÓRIA**

À minha Família alargada,  
que me apoiou e suportou nestes 6 anos...

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho de investigação resulta de uma combinação de esforços, sem a qual não seria possível de realizar. Foram várias as pessoas que de uma forma direta ou indireta auxiliaram na execução deste trabalho pelo que sinto ser importante e justo agradecer-lhes.

À minha orientadora, a Professora Doutora Manuela Sarmiento, pelo apoio, acompanhamento e disponibilidade durante todo o período de elaboração deste trabalho.

Ao meu coorientador, o Capitão Carlos Queiroz pelo apoio e disponibilidade e vontade de ajudar demonstrada durante o período de elaboração do trabalho.

Ao meu diretor de curso, o Tenente-Coronel Pedro Moleirinho pela preocupação em ouvir as preocupações dos seus subordinados.

Ao Comandante do Centro de Formação de Portalegre, Tenente – Coronel Paulo Soares, ao chefe da secção de avaliação, Capitão Santos e aos militares do STIE que colaboraram ativamente garantindo que os inquéritos podiam ser respondidos pelos candidatos do CFG.

Aos entrevistados pela disponibilidade em ceder algum do seu tempo numa altura tipicamente de grande empenhamento e aos inquiridos pelo tempo despendido na resposta aos Inquéritos.

À minha família que ajudou na realização deste trabalho, quer com a revisão do mesmo, quer suportando os constrangimentos que o mesmo causou.

A todos, um agradecimento sentido.

## RESUMO

O objetivo desta investigação foi analisar o que motiva os candidatos ao ingresso na Guarda Nacional Republicana, especificamente para os Curso de Formação de Oficiais 2013/2018 e Curso de Formação de Guardas 2014. Esta análise visa verificar os fatores mais motivantes, compará-los entre os candidatos dos diferentes cursos e com a visão da GNR sobre o tema.

Para atingir estes objetivos foi feita por um lado uma análise documental sobre a motivação e, por outro, uma investigação de campo que visou descobrir, através de inquérito, o que os candidatos sentem e o que os motivou a participarem nos concursos de admissão, para além de se conhecer as opiniões através de entrevista dos seus comandantes diretos.

Relativamente à pergunta de partida “O que motiva os candidatos à admissão na GNR?” concluiu-se que os fatores muito motivantes para os candidatos são a “progressão na carreira”, a “capacidade de desenvolvimento físico”, as “funções de um militar da GNR”, o “espírito de corpo”, a “capacidade de desenvolvimento comportamental”, a “capacidade de desenvolvimento académico / intelectual” e a “responsabilidade investida”, todos estes fatores respondidos com um valor médio superior a 4,5 numa escala de 1 a 6 em que 1 significa nada motivado e 6 totalmente motivado.

**PALAVRAS-CHAVE:** MOTIVAÇÃO; TEORIAS DA MOTIVAÇÃO; GUARDA NACIONAL REPUBLICANA; CURSO DE FORMAÇÃO DE GUARDAS; CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS

## **ABSTRACT**

The objective of this investigation was to analyse what motivates the candidates when applying for GNR, specifically to the Guards formation course (GFC) of 2014 and the commissioned officers formation course (COFC) of 2013/2018. This analysis aims to verify which factors are more motivating and compare them among the candidates for the two courses.

To achieve these objectives, on the one hand it was made a documental analysis about motivation and on the other hand it was made a field investigation in order to discover through an enquiry what do the candidates feel and what motivates them to apply for the admission in GNR and through interviews their direct commanders' opinion.

Regarding the key question "What motivates the candidates to apply to GNR?" it was concluded that the very motivating factors are the career progression, the physical development possibility, the academic / intellectual development possibility and the invested responsibility. All those factors were answered with more than 4.5 in a scale from 1 to 6 where 1 is totally not motivated and 6 totally motivated.

**KEY WORDS:** MOTIVATION; MOTIVATION THEORIES; NATIONAL REPUBLICAN GUARD; GUARD FORMATION COURSE; COMMISSIONED OFFICERS FORMATION COURSE

## ÍNDICE GERAL

<b>DEDICATÓRIA .....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE GERAL .....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>XI</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS E TABELAS .....</b>	<b>XII</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>XIV</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS.....</b>	<b>XV</b>
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 PROLEGÔMENOS .....	1
1.2 ENQUADRAMENTO.....	1
1.3 JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA .....	2
1.4 PERGUNTAS DA INVESTIGAÇÃO .....	2
1.5 OBJETO E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO.....	2
1.6 HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO.....	3
1.7 SÍNTESE DA METODOLOGIA APLICADA.....	4
<b>CAPÍTULO 2: MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>5</b>
2.1 CONCEITO .....	5
2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO .....	6
2.2.1 Teorias da motivação de conteúdo gerais .....	7

2.2.1.1	<i>Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow</i> .....	7
2.2.1.2	<i>Teoria das necessidades de McClelland</i> .....	9
2.2.1.3	<i>Teoria ERG de Alderfer</i> .....	10
2.2.2	Teorias da motivação de conteúdo organizacionais.....	11
2.2.2.1	<i>Teoria bifatorial de Herzberg</i> .....	11
2.2.2.2	<i>Teoria das características da função de Hackman e Oldman</i> 13	
2.2.3	Teorias da motivação de processo gerais.....	14
2.2.3.1	<i>Teoria da equidade de Adams</i> .....	14
2.2.3.2	<i>Teoria ModCO de Luthans e Kreitner</i> .....	16
2.2.4	Teorias da motivação de processo organizacionais.....	17
2.2.4.1	<i>Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham</i> .....	17
2.2.4.2	<i>Teoria das expetativas de Vroom</i> .....	18
2.3	SÍNTESE.....	19
<b>CAPÍTULO 3: O CONCURSO À ADMISSÃO NA GNR</b> .....		<b>20</b>
3.1	INTRODUÇÃO.....	20
3.2	CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS.....	20
3.2.1	O recrutamento para o CFO.....	21
3.3	CURSO DE FORMAÇÃO DE GUARDAS.....	22
3.3.1	O recrutamento para o CFG 2014.....	23
3.4	O PAPEL DA DIVISÃO DE PLANEAMENTO E OBTENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	23
3.5	SÍNTESE.....	24
<b>CAPÍTULO 4: INVESTIGAÇÃO DE CAMPO</b> .....		<b>25</b>
4.1	INTRODUÇÃO.....	25
4.2	MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO.....	25

---

4.3	ENTREVISTAS.....	26
4.3.1	Conteúdo das entrevistas.....	26
4.3.2	Validação e pré-teste.....	26
4.3.3	Definição da amostra.....	27
4.4	INQUÉRITOS .....	27
4.4.1	Conteúdo dos inquéritos.....	28
4.4.2	Validação e pré-teste.....	28
4.4.3	Definição da amostra.....	28
4.5	MÉTODOS UTILIZADOS .....	29
4.6	SÍNTESE .....	29
	<b>CAPÍTULO 5: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>30</b>
5.1	INTRODUÇÃO.....	30
5.2	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....	30
5.2.1	Análise da pergunta nº1 .....	31
5.2.2	Análise da pergunta nº2 .....	31
5.2.3	Análise da pergunta nº3 .....	32
5.2.4	Análise da pergunta nº4 .....	33
5.2.5	Análise da pergunta nº5 .....	33
5.2.6	Análise da pergunta nº6 .....	34
5.2.7	Análise da pergunta nº7 .....	35
5.2.8	Análise da pergunta nº8 .....	36
5.2.9	Análise da pergunta nº9 .....	36
5.2.10	Análise da pergunta nº10 .....	37
5.2.11	Análise da pergunta nº11 .....	38
5.2.12	Análise da pergunta nº12 .....	38
5.3	ANÁLISE DOS INQUÉRITOS .....	39

---

5.3.1	Caracterização dos inquiridos .....	40
5.3.2	Análise dos resultados do inquérito .....	41
5.4	SÍNTESE .....	47
<b>CAPÍTULO 6: PRINCIPAIS CONCLUSÕES .....</b>		<b>49</b>
6.1	INTRODUÇÃO .....	49
6.2	VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES .....	49
6.3	RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DA INVESTIGAÇÃO .....	51
6.4	REFLEXÕES FINAIS .....	52
6.5	RECOMENDAÇÕES .....	53
6.6	LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO .....	54
6.7	INVESTIGAÇÕES FUTURAS .....	54
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>55</b>
<b>APÊNDICES .....</b>		<b>58</b>
<b>APÊNDICE A ENTREVISTAS .....</b>		<b>59</b>
A.1	GUIÃO DAS ENTREVISTAS .....	59
A.2	TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS .....	62
A.2.1	Entrevista 1 .....	62
A.2.2	Entrevista 2 .....	66
A.2.3	Entrevista 3 .....	68
A.2.4	Entrevista 4 .....	70
A.2.5	Entrevista 5 .....	72
A.2.6	Entrevista 6 .....	74
A.2.7	Entrevista 7 .....	76
A.2.8	Entrevista 8 .....	79
A.3	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....	84
A.3.1	Análise da Pergunta 1 .....	84

---

A.3.2	Análise da Pergunta 2.....	85
A.3.3	Análise da Pergunta 3.....	86
A.3.4	Análise da Pergunta 4.....	87
A.3.5	Análise da Pergunta 5.....	88
A.3.6	Análise da Pergunta 6.....	89
A.3.7	Análise da Pergunta 7.....	90
A.3.8	Análise da Pergunta 8.....	91
A.3.9	Análise da Pergunta 9.....	92
A.3.10	Análise da Pergunta 10.....	93
A.3.11	Análise da Pergunta 11.....	94
A.3.12	Análise da Pergunta 12.....	95
	<b>APÊNDICE B : INQUÉRITO.....</b>	<b>96</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura do trabalho de investigação aplicada .....	4
Figura 2: Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow .....	7
Figura 3: Relação entre a teoria de Maslow e de Herzberg .....	12

## ÍNDICE DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1: Adaptação da taxonomia proposta por Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso (2007).....	6
Quadro 2: Caracterização dos entrevistados .....	27
Tabela 3: Definição da amostra.....	29
Tabela 4: Análise da resposta à pergunta nº 1.....	31
Tabela 5: Análise da resposta à pergunta nº 2.....	32
Tabela 6: Análise da resposta à pergunta nº 3.....	32
Tabela 7: Análise da resposta à pergunta nº 4.....	33
Tabela 8: Análise da resposta à pergunta nº 5.....	34
Tabela 9: Análise da resposta à pergunta nº 6.....	35
Tabela 10: Análise da resposta à pergunta nº 7.....	35
Tabela 11: Análise da resposta à pergunta nº 8.....	36
Tabela 12: Análise da resposta à pergunta nº 9.....	37
Tabela 13: Análise da resposta à pergunta nº 10.....	37
Tabela 14: Análise da resposta à pergunta nº 11.....	38
Tabela 15: Análise da resposta à pergunta nº 12.....	39
Tabela 16: Sumário dos resultados dos inquiridos.....	39
Tabela 17: Estatísticas de fiabilidade.....	39
Tabela 18: Perfis de resposta.....	42
Tabela 19: Resultados das respostas às perguntas 10 a 29.....	42
Tabela 20: Resposta dos candidatos do CFG às perguntas 10 a 29 .....	44
Tabela 21: Resposta dos candidatos do CFO às perguntas 10 a 29 .....	46
Tabela 22: Diferenças nos fatores “muito motivantes” consoante o grupo de inquiridos .....	47
Tabela 23: Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 1.....	84
Tabela 24: Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 2.....	85
Tabela 25: Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 3.....	86
Tabela 26: Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 4.....	87

Tabela 27: Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 5.....	88
Tabela 28: Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 6.....	89
Tabela 29: Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 7.....	90
Tabela 30: Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 8.....	91
Tabela 31: Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 9.....	92
Tabela 32: Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 10.....	93
Tabela 33: Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 11.....	94
Tabela 34: Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 12.....	95

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Género dos inquiridos .....	40
Gráfico 2: Nível etário dos inquiridos.....	40
Gráfico 3: Género dos inquiridos no CFG .....	41
Gráfico 4: Nível etário dos inquiridos no CFG .....	41
Gráfico 5: Género dos inquiridos no CFO .....	41
Gráfico 6: Nível etário dos inquiridos no CFG .....	41
Gráfico 7: Resposta às perguntas 10 a 29 .....	43
Gráfico 8: Resposta dos candidatos do CFG às perguntas 10 a 29 .....	44
Gráfico 9: Resposta dos candidatos do CFO às perguntas 10 a 29 .....	46

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS**

<b>AM</b>	<b>Academia Militar</b>
<b>CARI</b>	<b>Comando de Administração de Recursos Internos</b>
<b>CFG</b>	<b>Curso de Formação de Guardas</b>
<b>CFO</b>	<b>Curso de Formação de Oficiais</b>
<b>CFP</b>	<b>Centro de Formação de Portalegre</b>
<b>COFC</b>	<b>Commissioned Officers Formation Course</b>
<b>CPIS</b>	<b>Centro de Psicologia e Intervenção Social</b>
<b>CRA</b>	<b>Comissão de Recrutamento e Admissão</b>
<b>DPORH</b>	<b>Divisão de Planeamento e Obtenção e Recursos Humanos</b>
<b>DRH</b>	<b>Direção de Recursos Humanos</b>
<b>ERG</b>	<b>Existence, Relatedness and Grow Needs</b>
<b>GFC</b>	<b>Guards Formation Course</b>
<b>GNR</b>	<b>Guarda Nacional Republicana</b>
<b>ModCO</b>	<b>Modificação do Comportamento Organizacional</b>
<b>ODMod</b>	<b>Organizational Behavior Modification</b>
<b>PMP</b>	<b>Pontuação de Motivação Potencial</b>
<b>SAD</b>	<b>Sistema de Assistência na Doença</b>
<b>SMART</b>	<b>Specific, Streched, Measurable, Agreed, Attainable, Realistic and Timed</b>
<b>TIA</b>	<b>Trabalho de Investigação Aplicada</b>

# **CAPÍTULO 1:**

## **INTRODUÇÃO**

### **1.1 PROLEGÔMENOS**

O Trabalho de Investigação Aplicado (TIA) que desta forma se apresenta, refere-se ao tema: “Os fatores motivacionais na candidatura à GNR” e pretende abordar um assunto que se reveste de especial importância, na medida que se debruça sobre o mais importante ativo de uma organização: as pessoas.

O presente trabalho começa com a apresentação da pergunta de investigação que, por sua vez, levou às perguntas de investigação e às hipóteses levantadas, também estas expostas. A resposta a estas perguntas faz-se através do trabalho científico levado a cabo, utilizando um enquadramento teórico seguido do trabalho de campo necessário à verificação das hipóteses levantadas. No final encontram-se expostas as conclusões a que se chegou.

### **1.2 ENQUADRAMENTO**

Uma organização e o seu sucesso é grandemente afetada pelos recursos humanos que a compõem, pelo que cada vez mais, as organizações mostram interesse em conhecê-los. O estudo dos recursos humanos não se limita àqueles que já fazem parte da instituição mas também daqueles que têm essa ambição. O estudo da motivação revela-se portanto entusiasmante para atingir o objetivo de perceber o que atrai os indivíduos para uma determinada instituição.

A Guarda Nacional Republicana (GNR) é uma das maiores organizações nacionais, com especificidades únicas, não devendo por isso menosprezar este assunto. As particularidades de tão grande instituição tornam ainda mais importante garantir que os seus recursos humanos são adequados à instituição e às funções que desempenham.

É portanto interessante estudar este fenómeno nesta realidade, analisando o que motiva os indivíduos a candidatarem-se a um lugar na GNR.

### 1.3 JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA

A escolha do tema deste trabalho advém do interesse do autor em estudar a temática da motivação, com o objetivo de poder aplicar esse estudo à organização que também ele pretende integrar.

Entende que o tema da motivação no acesso à GNR se trata de um tema relevante que ainda não foi alvo de estudo científico. Sendo uma profissão com várias particularidades, o estudo dos fatores que motivam os indivíduos a querer abraçá-la poderá ser importante para melhor perceber os recursos humanos que formam a GNR.

Este estudo permitirá perceber o que motiva os candidatos à GNR. Permitirá também perceber se a motivação que os vários fatores exercem sobre os candidatos varia consoante a sua caracterização sociodemográfica ou carreira escolhida para seguir no seio da instituição.

### 1.4 PERGUNTAS DA INVESTIGAÇÃO

Para se lograr o objetivo proposto, identificou-se a pergunta de partida da investigação sobre a motivação na candidatura à GNR: **“O que motiva os candidatos à admissão na GNR?”**

As **perguntas derivadas** da pergunta de partida da investigação são as seguintes:

**PD1:** O que motiva os candidatos ao Curso de Formação de Guardas?

**PD2:** O que motiva os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais?

**PD3:** Há diferenças entre o que motiva os candidatos ao Curso de Formação de Guardas e os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais?

**PD4:** O que motiva os candidatos à admissão na GNR é o que o órgão responsável pelo recrutamento prevê?

### 1.5 OBJETO E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

Com este estudo pretende-se perceber a motivação dos cidadãos quando decidem tentar ingressar na GNR. Assim sendo, o **objeto de estudo** envolve todos os indivíduos que se encontram no processo de candidatura à GNR em 2013/2014.

A fim de se responder à pergunta de partida já enunciada, definiu-se como **objetivo geral** “definir os fatores que motivam os candidatos ao ingresso na GNR”.

O objetivo geral definido levou à definição de **objetivos específicos** que se enumeram:

**OE1:** Identificar os fatores que motivam os candidatos ao Curso de Formação de Guardas.

**OE2:** Identificar os fatores que motivam os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais.

**OE3:** Determinar se existem diferenças entre os fatores que motivam os candidatos ao Curso de Formação de Guardas e os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais.

**OE4:** Determinar quais os fatores que o órgão responsável pelo recrutamento prevê motivarem os candidatos ao ingresso na GNR.

**OE5:** Verificar se os fatores que motivam os candidatos ao ingresso na GNR são os mesmos que o órgão responsável pelo recrutamento prevê.

## 1.6 HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

Tendo em conta a pergunta de partida e as perguntas derivadas da investigação é possível conjecturar sobre a resposta às mesmas. Este exercício materializa-se nas hipóteses que se apresentam:

**H1:** O fator que mais motiva os candidatos ao Curso de Formação de Guardas é um emprego estável.

**H2:** O fator que mais motiva os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais é um emprego estável.

**H3:** Existem diferenças significativas entre os fatores que mais motivam os candidatos ao Curso de Formação de Guardas e os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais.

**H4:** O órgão responsável pelo recrutamento prevê corretamente os fatores que mais motivam os candidatos à admissão na GNR.

## 1.7 SÍNTESE DA METODOLOGIA APLICADA

O trabalho que se apresenta segue a metodologia científica utilizada para a investigação em ciências sociais, tendo sido elaborado seguindo as orientações dadas pela Academia Militar (2008) e seguindo a metodologia proposta por Sarmiento (2013).

O trabalho realizou-se em duas fases distintas. A primeira fase baseou-se numa investigação sobre o tema em geral. Estudou-se a motivação pesquisando artigos, livros, outras teses e documentos referentes ao tema.

A segunda fase representou o trabalho de campo, onde se utilizou o método inquisitivo, através de entrevistas semi-estruturadas e Inquéritos. As entrevistas foram feitas aos responsáveis pelo recrutamento, quer na Direcção de Recursos Humanos da GNR, quer nos dois órgãos que recebem os candidatos: A Escola da Guarda, da GNR e a Academia Militar, do Exército. Estas entrevistas foram analisadas através de quadros síntese. Os inquéritos foram aplicados a todos os Guardas Provisórios e a todos os Cadetes de 1º ano da GNR.

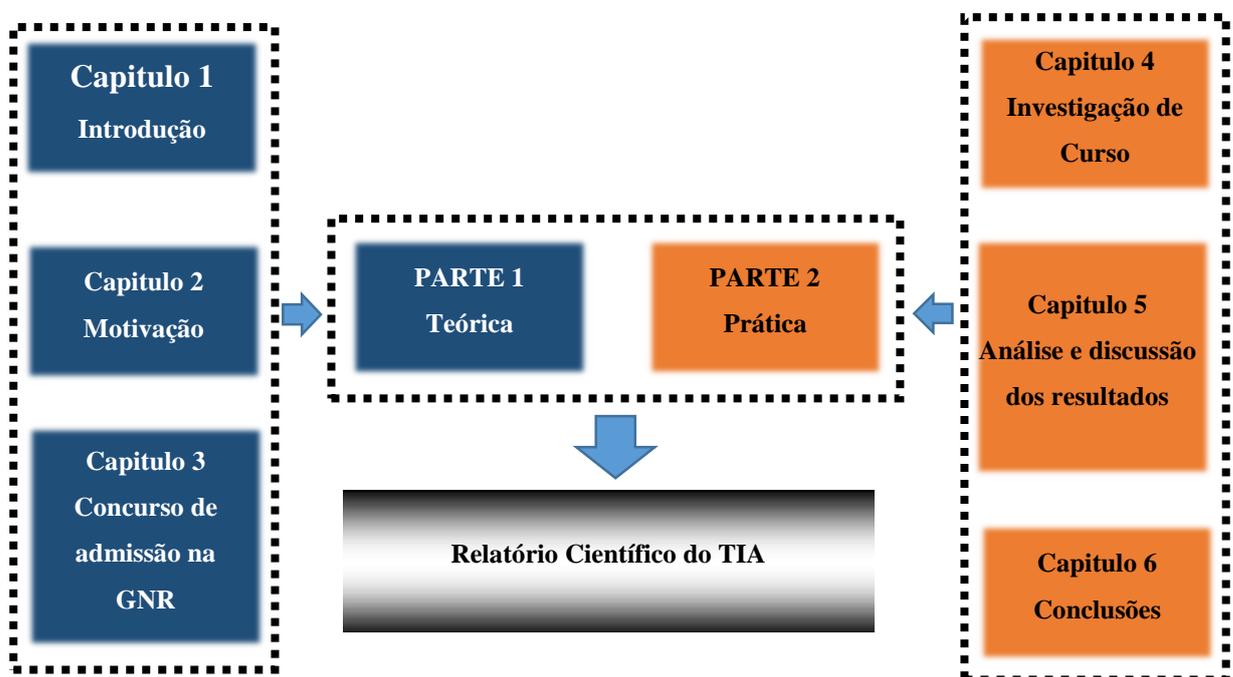


Figura 1: Estrutura do Trabalho de Investigação Aplicada

## **CAPÍTULO 2: MOTIVAÇÃO**

### **2.1 CONCEITO**

A utilização da palavra motivação tem vindo a ser usada coloquialmente sem um correto enquadramento conceptual. Isto poderá ser perigoso na medida em que a utilização do termo motivação pode estar associado à tentativa de manipulação de outros indivíduos (Pereira, 2008). Este problema, por si só, poderá afirmar-se como justificação para a elaboração deste trabalho. Além disso, a noção de que a motivação manifesta um comportamento com vista à prossecução de um objetivo implica que o seu estudo poderá trazer explicações do porquê dos indivíduos adquirirem determinado comportamento e este processo, numa organização, poderá trazer inúmeras vantagens.

O conceito de motivação não é fácil de definir em primeiro lugar pelo motivo já explicitado: o conceito usa-se de uma forma pouco definida conceptualmente permitindo várias interpretações do mesmo, mas também porque o seu objeto de estudo é difícil de definir e de observar, sendo ainda possível estudar o conceito da motivação através de várias perspetivas (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

Sendo possível analisar a etimologia da palavra motivação que nos remete para o vocábulo *motus* do verbo *movere* que significa mover, rapidamente se percebe que esta não é explicação cabal para este conceito. Numa ótica organizacional, motivação é definida como “... a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos” (Bilhim, 2013, p. 291). Repare-se que a noção de que o esforço colocado para o cumprimento de um objetivo que visa satisfazer uma ou mais necessidades leva-nos a pensar na frustração que poderá advir do não cumprimento do(s) objetivo(s) pelos quais o indivíduo se esforçou: “Quando o organismo não consegue atingir o objetivo visado fica perante uma frustração” (Pereira, 2008, p. 217).

Numa abordagem menos voltada para a organização e mais para o indivíduo, Pinder in Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso (2007, p. 154) define motivação como “o

conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção intensidade e duração”. Com esta definição Pinder faz uma divisão no conceito de motivação. Este distingue forças energéticas, ou seja a estimulação responsável pelo “despoletar do comportamento”, com origem “...quer no indivíduo, quer fora dele...”. Esta dicotomia leva-nos para os conceitos de motivação intrínseca e motivação extrínseca.

## 2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

O estudo deste conceito, com um objeto de difícil definição leva-nos a diferentes teorias. As teorias da motivação podem distinguir-se de duas formas. Por um lado podemos distinguir as teorias da motivação em “...teorias de conteúdo ou de processo...” Wagner, J. A. & Hollenbeck, J. R. in Neves (1998, p. 13) dependendo de se referirem ao estudo do que motiva o comportamento dos indivíduos ou ao estudo de como interagem os constituintes do processo que os levará ao comportamento motivado (Neves, 1998). Por outro lado, podemos distinguir as teorias da motivação como sendo gerais ou organizacionais dependendo de se referirem ao estudo geral do tema olhando para o ser humano, não limitando o estudo aos aspetos do trabalho ou do comportamento organizacional podendo ter em conta as necessidades do ser humano independentemente da sua situação laboral (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

Para se poder definir algumas das teorias da motivação aceites e difundidas na comunidade científica, utilizar-se-á uma adaptação da taxonomia das teorias da motivação proposta por Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso (2007), exposta no Quadro 1.

**Quadro 1: Adaptação da taxonomia proposta por Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso (2007)**

	Teorias Gerais	Teorias organizacionais
Teorias de conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarquia das Necessidades de Maslow</li> <li>• Hierarquia das necessidades de McClelland</li> <li>• Teoria ERG de Alderfer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria bifatorial de Herzberg</li> <li>• Teoria das características da função de Hackman e Oldman</li> </ul>
Teorias de processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da equidade de Adams</li> <li>• Teoria ModCO de Luthans e Kreitner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham</li> <li>• Teoria das expectativas de Vroom</li> </ul>

## 2.2.1 Teorias da motivação de conteúdo gerais

Nesta secção apresentam-se algumas teorias de conteúdo gerais. Estas são teorias voltadas para o estudo do motivo do comportamento dos indivíduos, olhando-os como um todo e não à sua relação com uma organização.

### 2.2.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Maslow no seu estudo propõe que o individuo tem necessidades que quer ver satisfeitas. É a não satisfação dessas necessidades que se afigura como o fator motivacional para que o individuo se comporte de determinada maneira. No entanto, para Maslow a satisfação dessas necessidades faz-se de uma forma regrada. Para isso propõe uma organização das necessidades por hierarquias que estabelecerá a prioridade com que o individuo visará satisfazer cada uma delas. Isto significa que o individuo só tentará satisfazer uma necessidade assim que a necessidade imediatamente abaixo estiver satisfeita (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

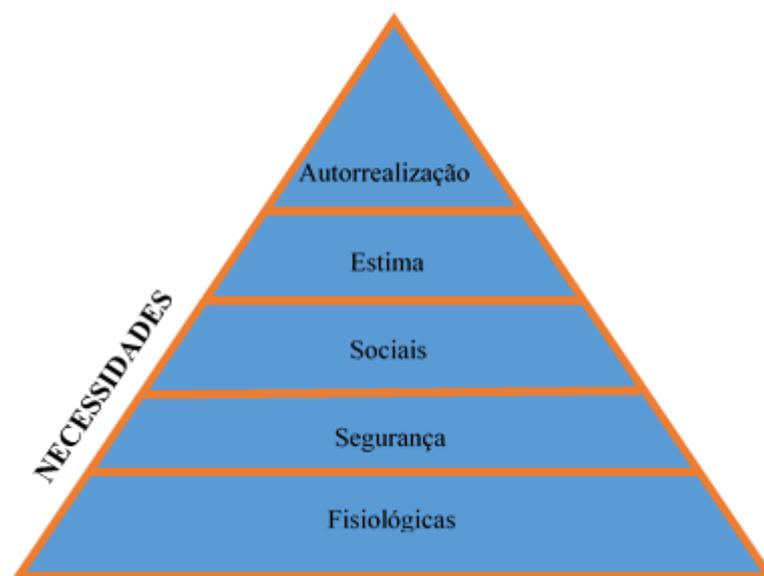


Figura 2: Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Adaptado de Maslow (1943)

O contributo de Maslow para o estudo da motivação não se prende apenas com a apresentação desta lista organizada de necessidades como se pode ver na Figura 2. Na

verdade a sua teoria apresenta a ideia de que a motivação ao invés de ser um estado é um processo contínuo e dinâmico e que em último reduto se procura atualizar (Neves, 1998).

Ainda podemos ver a abordagem a uma das grandes divisões do conceito da motivação. Maslow propõe que a motivação se pode classificar quando à localização da satisfação que se pode obter do comportamento motivado, atribuindo a satisfação interna aos dois primeiros níveis das necessidades e a satisfação externa aos três restantes (Bilhim, 2013).

Esta teoria geral centra-se no individuo. No entanto podemos extrapola-la para o contexto de uma organização à qual um individuo pode pertencer. Esta teoria indica-nos que a organização deve fazer esforços no sentido de perceber que níveis de necessidades estão ou não satisfeitos nos indivíduos que a compõem para melhor poder garantir que estes se mantêm motivados (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

Segundo esta teoria será escusado tentar motivar um individuo com a oportunidade de progredir na organização se a necessidades fisiológicas não estiverem satisfeitas. Neste caso poderá ser mais adequado intervir no vencimento do individuo, por exemplo (Neves, 1998).

É, no entanto, necessário ter em conta que embora a disseminação desta teoria tenha sido muito vasta e seja amplamente aceite, falta-lhe confirmação empírica. Cherrington in Neves (1998). Além disso algumas críticas poder-lhe-ão ser colocadas como o facto de a aplicação da ordem com que as necessidades são hierarquizadas poder variar, consoante o individuo ou a sociedade em que este se insere.

A satisfação de uma necessidade de um nível superior pode ser necessária para a satisfação de uma necessidade de um nível inferior e a possibilidade de o individuo ceder na sua autorrealização, tendo em vista os interesses do meio em que se insere (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

Ainda assim, embora uma primeira análise possa levar a entender que Maslow ordenou as necessidades de uma forma demasiado estanque, é importante referir que é o próprio que refere que “de facto, a maioria dos membros da nossa sociedade que são normais estão parcialmente satisfeitos em todas as duas necessidades básicas e parcialmente insatisfeitos em todas as suas necessidades básicas ao mesmo tempo” (Maslow, 1970, p. 53 e 54).

### 2.2.1.2 Teoria das necessidades de McClelland

Ainda no âmbito das necessidades, McClelland desenvolveu uma teoria também apelidada de “teoria dos motivos” (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007, p. 158), “teoria da necessidade de realização” (Freitas & Coelho, 2006, p. 16), “teoria da Necessidade de Realização” (Paulo, 2003, p. 21) ou simplesmente de “teoria de McClelland” (Bilhim, 2013, p. 296).

Ao contrário de Maslow que acreditava que as necessidades eram iguais para todos os indivíduos, McClelland teorizava que cada indivíduo tem motivos diferentes (note-se que para Maslow os motivos eram as necessidades) e que embora um tipo de motivação possa ter predominância sobre outro isso não impede que os dois coexistam dando o exemplo do dinheiro que, para os indivíduos com grande necessidade de realização, não seria uma motivação muito forte atribuindo-lhe um papel de feedback (Paulo, 2003).

Para McClelland eram 3 as necessidades ou motivos: sucesso, afiliação e poder (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

Segundo Bilhim (2013) a necessidade de sucesso, ou realização, manifesta-se na orientação do comportamento para a excelência procurando feedback com o objetivo de melhorar o desempenho. Implica o desejo de assumir responsabilidades pessoais no desempenho de tarefas desafiantes aceitando riscos calculados (Paulo, 2003, p. 22).

A necessidade de poder implica a necessidade de influenciar os outros, de levar a que estes se comportem de forma diferente àquela que se observaria sem a intervenção do indivíduo motivado pelo poder (Bilhim, 2013). É uma necessidade que se deve verificar nos indivíduos motivados também pelo sucesso já que isto os levará a atingi-lo, não só a um nível individual, mas também de um grupo ou equipa que eventualmente dirijam, sendo portanto uma relação de necessidades importante num líder. Numa ótica não tão centrada na capacidade de alterar o comportamento do outro, esta necessidade pode ser satisfeita sem se chegar a exercer o poder, ou seja, tendo apenas a noção (ou ilusão) de que se conseguiria de facto influenciar o comportamento do outro ou do meio (Almeida, 1995).

A necessidade de afiliação é relacionada com o desejo de conseguir relações amigáveis. Se por um lado um indivíduo com necessidade de manter relações próximas e amigáveis com os outros pode ajudar a conseguir um ambiente harmónico, também pode atuar de forma demasiado tempestuosa quando sob ameaça.

No caso do indivíduo em causa ter responsabilidade sobre outros isto também pode levar a que este seja incapaz de avaliar de forma eficaz podendo acabar por se empenhar

mais nas relações do que na prossecução dos objetivos da organização (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

Embora esta seja uma teoria do conteúdo, têm sido desenvolvidas pesquisas a fim de perceber o processo que leva a que os indivíduos tenham determinados perfis de motivação tendo em conta esta teoria, por exemplo, tentando perceber a relação da educação com a forma como o individuo atribui mais ou menos importância a cada uma das três necessidades referidas, ou então, os efeitos desta ponderação na liderança organizacional (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

### **2.2.1.3 Teoria ERG de Alderfer**

Alderfer faz uma derivação da teoria da hierarquia das necessidades na qual a principal diferença é a não radicalidade no que refere à estanquicidade entre as várias necessidades que Maslow postulava. ERG significa Existence, Relatedness e Grow Needs que podemos traduzir como existência, relacionamento e desenvolvimento pessoal, sendo três níveis de necessidades ordenados com que Alderfer organizou a sua explicação para as motivações do comportamento (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007). Este autor aceita que mais do que um nível de necessidades esteja a ser satisfeito ao mesmo tempo, no entanto refere que “quanto maior for a satisfação de necessidades de nível inferior, tanto maior se torna a apetência pela satisfação de necessidades de nível superior” e “quanto menor a satisfação da necessidade de nível superior, maior apego haverá pela satisfação das necessidades de nível inferior” (Paulo, 2003, p. 26), o que nos mostra que mesmo não sendo tão radical quanto Maslow, Alderfer também acredita numa hierarquização das necessidades. Acrescenta-se no entanto a intensidade da motivação. “A motivação dependeria, então, da intensidade de uma necessidade, ela própria ligada ao grau de satisfação do desejo: quanto mais for satisfeito, menos intenso será” (Roussel, Dalmas, Manville, & Mottay, 2009, p. 209).

Alderfer também apresenta o conceito da frustração e suas repercussões explicando que quando um nível de necessidades superior se mantém insatisfeito a satisfação das necessidades do nível inferior ganha especial atenção dando uma noção de regressão por parte do individuo (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

Esta teoria é vista como uma visão mais empresarial da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, já que este a teorizou de uma forma mais clinica. Esta é mesmo a

grande conclusão da teoria ERG de Alderfer: “...a teoria de Maslow não é aplicável a ambientes organizacionais e que as necessidades não se hierarquizam mas simplesmente coexistem” (Sampaio, 2004, p. 121 e 122). Bilhim (2013) afirma mesmo que “esta é uma versão mais válida e sustentada da teoria das necessidades” (p. 296). No entanto, tal como com Maslow, os estudos empíricos não conseguiram a relação entre a satisfação de um nível de necessidade e a ativação do seguinte (Freitas & Coelho, 2006).

## **2.2.2 Teorias da motivação de conteúdo organizacionais**

Nesta secção apresentam-se algumas teorias de conteúdo organizacionais. Estas são teorias voltadas para o estudo do motivo do comportamento dos indivíduos, olhando-os dentro da dinâmica que existe entre o individuo e a organização onde se encontra.

### **2.2.2.1 Teoria bifatorial de Herzberg**

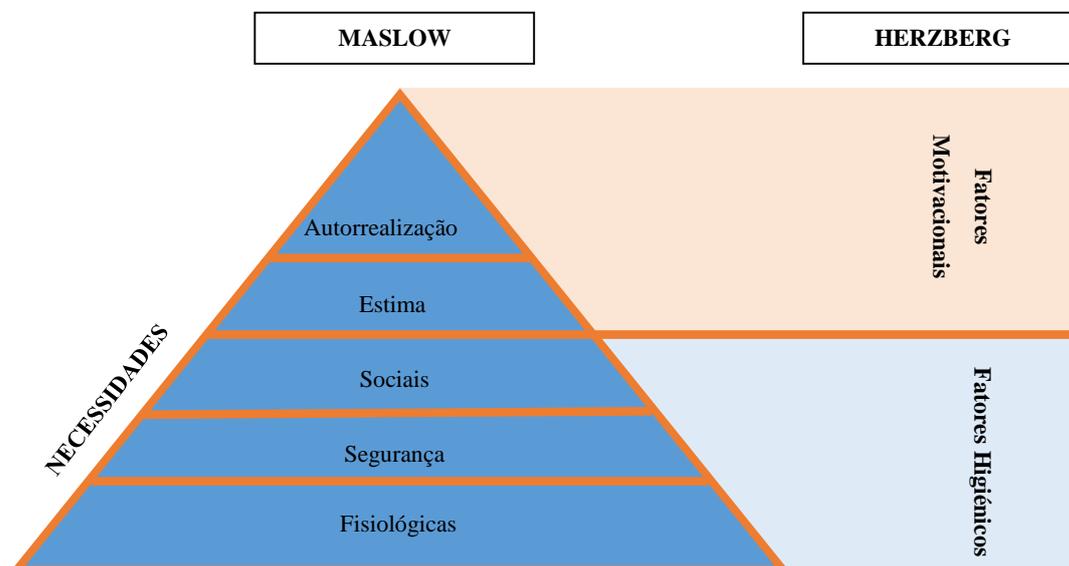
Frederick Herzberg desenvolveu uma teoria um pouco diferente dos demais autores explanados até aqui. Em primeiro lugar é uma teoria organizacional o que a faz logo distinguir-se das demais na medida em que se centra na dinâmica motivacional entre o individuo e a sua organização.

Esta teoria é bifatorial porque se exprime na dualidade entre os fatores higiênicos e os motivacionais. Para melhor explicar os fatores higiênicos, o autor faz uma metáfora comparando o papel da higiene na saúde, ao papel da higiene na motivação. Segundo ele, a higiene não cura doenças, mas se não existir higiene as elas aparecerão. Da mesma forma os fatores higiênicos, tais como a recompensa salarial, as condições de trabalho, as políticas da organização, os benefícios ou a estabilidade de trabalho, quando não existentes não permitem que a motivação aconteça. São assim, quando não satisfeitos, fatores impeditivos da motivação. Mas esta relação não acontece nos dois sentidos. De facto a deterioração dos fatores mencionados anteriormente leva à insatisfação que impede a motivação, mas satisfação total destes fatores não leva à motivação por si só. Apenas desbloqueia a capacidade de motivar. Então e quais são os fatores que levam à satisfação do trabalho e que assim sendo serão os fatores motivadores? São aqueles que satisfazem a necessidade individual de autodesenvolvimento e autorrealização. Este topo dos objetivos do homem é

corroborado por Alderfer, já referido anteriormente, mas também por Jung, Sullivan, Rogers e Goldstein. O homem quando desviado deste objetivo de topo numa hierarquia semi-flexível de necessidades torna-se um “animal aleijado” (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959).

Esta teoria tal como outras apresentadas é criticada pela comunidade científica. Em primeiro lugar temos o facto de os fatores higiénicos e os motivacionais terem sido claramente separados quando segundo a crítica, alguns poderão ser híbridos. Um exemplo será a recompensa salarial que várias vezes apareceu como sendo um possível fator motivador quando o trabalhador sente que poderá obter uma recompensa salarial significativa (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007). No entanto, ainda que com estas críticas apresentadas, a teoria de Herzberg tem a virtude de estar entre os primeiros modelos criados para a aplicação profissional (Steers, Porter, & Bigley, 1996).

Pode-se encontrar uma relação entre a teoria das necessidades de Maslow e a teoria bifatorial de Herzberg, na medida em que as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais podem ser vistas como os fatores higiénicos e a necessidade de estima e de autorrealização poderá ser comparada aos fatores motivacionais tal como a Figura 3 sugere.



**Figura 3: Relação entre a teoria de Maslow e Herzberg**

Fonte: Adaptado de Sampaio (2004, p. 124)

### 2.2.2.2 Teoria das características da função de Hackman e Oldman

Esta teoria surge da dificuldade de Herzberg distinguir o alargamento do enriquecimento da função. O alargamento da função refere-se a introduzir novas tarefas do mesmo grau de responsabilidade numa determinada função, ao passo que o enriquecimento da função se refere à atribuição de tarefas que requerem um maior nível de responsabilidade. Sendo que o objetivo da implementação destas alterações nas funções será o aumento da motivação intrínseca dos trabalhadores, deve-se ter em conta que em alguns tipos de funções, por requerem um nível de simplicidade e de especificidade maior, podem inviabilizar a sua alteração.

Para tentar resolver este problema, Hackman e Oldman desenvolveram os estudos nesta área e desenvolveram um modelo que responde à questão levantada pela problemática da necessidade de motivar pelas características do trabalho: "...quais as características do trabalho mais relevantes...?" (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007, p. 163)

Hackman e Oldman determinaram que há 5 características que permitem fazer com que a própria função seja um fator motivador: variedade, identidade, significado, autonomia e feedback. Variedade implica ser necessário usar um vasto leque de conhecimentos para cumprir as várias tarefas da função em causa. Identidade implica que o trabalhador se identifique com uma unidade de trabalho que seja produzida.

Neste caso um exemplo seria um artista que cria o produto a partir do nada quando comparado com um empregado fabril que apenas executa uma ação muito específica, quase não a sendo possível identificar no produto final. Significado implica que haja a perceção da importância que a função tem para a vida das outras pessoas. Neste caso o exemplo poderá ser o de um cirurgião que sente que tem impacto na vida das outras pessoas ao invés de um administrativo de uma empresa. Autonomia implica que o trabalhador tenha discricionariedade na sua ação. Um exemplo poderia ser mais uma vez o de um empregado fabril numa linha de montagem que tem de executar aquela ação exatamente de uma determinada forma, ao invés de um investigador universitário que pode executar a sua função com um quase infinito leque de opções.

Por último, feedback implica que o trabalhador vá recebendo indicações de como está a realizar a sua função. O exemplo neste caso poderia ser o piloto que vai recebendo informações da qualidade do trabalho que está a realizar diretamente pelos vários instrumentos do avião, ao passo que um funcionário da administração geral do estado poderá só receber esse feedback no momento da avaliação (McKenna, 2012).

O modelo criado por Hackman e Oldman inclui um instrumento de medida que permite identificar as 5 características e atribuir-lhes um valor numérico a fim de obter a “pontuação de motivação potencial (PMP)”. Para isso os valores atribuídos a cada uma das 5 características devem ser aplicados de acordo com a seguinte fórmula:

$$PMP = \frac{[Variedade \times Identidade \times Significado]}{3} \times Autonomia \times Feedback$$

Este modelo permite melhorar o enriquecimento da função ao permitir uma forma de avaliar se este enriquecimento está a ser feito de forma produtiva a fim de se conseguir motivar o trabalhador. Se o trabalhador tiver as necessidades ligadas aos fatores higiénicos pode acabar por não se motivar mesmo que com uma PMP elevada. Assim este modelo acaba por se constituir como um desenvolvimento do modelo de Herzberg com a vantagem de permitir implementá-lo na organização.

### 2.2.3 Teorias da motivação de processo gerais

Nesta secção apresentam-se algumas teorias de processo gerais. Estas são teorias voltadas para o estudo dos constituintes do processo que leva ao comportamento motivado, olhando-os como um todo e não à sua relação com uma organização.

#### 2.2.3.1 Teoria da equidade de Adams

A teoria proposta por Adams é uma teoria mais simples na medida em que qualquer pessoa se consegue relacionar com a mesma. Esta teoria baseia-se na justiça entre os investimentos e os ganhos. Quando o individuo compara os seus ganhos de uma relação com os de outro individuo e nota existirem diferenças, então ele deteta o que percebe como injustiça organizacional.

Os principais fatores desta teoria são “a pessoa que se compara; a outra pessoa com quem é comparada; os inputs ou recursos da pessoa (nível de escolaridade inteligência, experiência, antiguidade, esforço e dedicação, absentismo, etc.) e os outputs (pagamento, benefícios, condições de trabalho, estatuto, privilégios, etc)” (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011, p. 305). Estes fatores relacionam-se quando uma pessoa se compara a outra usando para isso os respetivos rácios entre os inputs e os outputs.

Na verdade a pessoa pode nem se comparar com outra pessoa mas apenas comparar a sua situação atual à situação que imaginava que teria. Além disso, a pessoa pode comparar-se com outra da sua organização, testando assim a equidade interna ou com uma pessoa de outra organização, testando assim a equidade externa. No entanto esta comparação será sempre feita usando uma pessoa com funções idênticas, mesmo que noutra organização (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

Adams acreditava que quando o individuo se deparava com uma situação de iniquidade enfrenta uma situação de desconforto e isso pode acontecer mesmo quando o individuo deteta equidade positiva, ou seja, sente que a sua recompensa é demasiada, dado o seu investimento. Assim, a iniquidade pode motivar o individuo a fazer mais ou menos e a sua motivação será mais forte quanto mais forte for a iniquidade de que se apercebe (McKenna, 2012).

Há seis formas do individuo alterar a situação de equidade em que se encontra. O individuo pode alterar os seus inputs (empenhando-se mais ou menos, por exemplo), pode alterar os seus outputs (exigindo uma melhor recompensa salarial, por exemplo), pode alterar a forma como percebe os inputs e os outputs (pensando que embora a recompensa salarial não seja a que expectava, a estabilidade profissional é mais importante, por exemplo), pode alterar a forma como percebe os inputs e outputs do individuo com quem se compara (da mesma forma que o pode fazer consigo próprio), pode alterar o individuo com quem se está a comparar (comparando-se com um funcionário de uma empresa que tenha menores recompensas salariais, por exemplo) ou pode pura e simplesmente acabar com a situação em que se encontra abandonando a função que ocupa (Santos, 1999, p. 19).

O desenvolvimento desta teoria tem levado à evolução da justiça organizacional trazendo dois conceitos importante, o da justiça distributiva que implica percepção de que o individuo está a ser recompensado de uma forma justa mesmo quando comparando com outros trabalhadores da organização com funções similares e o de justiça processual que implica haver um sistema de recompensas imparcial (McKenna, 2012). Um exemplo que ilustra esta problemática associada a Unidades militares é proposta por Leitão e Rosinha (2007):

Ainda que haja subordinados/colaboradores que aprecie a mais que outros, deverá esforçar-se por dar-lhes um tratamento de igualdade a todos e dissimular as duas preferências, desta forma os seus subordinados apreciar-lhe-ão um sentido de justiça que atuará como mais um fator de motivação, independentemente do exercício da meritocracia que deve explicar, desenvolver e aplicar como fonte de motivação para desempenhos de qualidade e de excelência no produto da Unidade. (p. 95)

Embora Sampaio (2004, p. 130) atribua esta teoria a Goodman, outros autores pesquisados atribuem a Goodman o estudo da teoria de Adams.

### **2.2.3.2 Teoria ModCO de Luthans e Kreitner**

ModCO significa modificação do comportamento organizacional embora na versão original, esta teoria tenha sido apelidada de ODMod, ou seja “Organizational Behavior Modification” (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007, p. 166).

Como foi dito, as teorias do processo baseiam-se na dinâmica motivacional e não os motivos ou necessidades que levam à motivação, assim o estudo dos inputs e outputs da blackbox que é o ser humano é característico das teorias do processo. Não obstante esta teoria faz uma derivação do que era característico destas teorias. Ao invés do objeto de estudo ser o que pensam as pessoas passa-se a investir na previsão e no controlo das pessoas, ou seja estuda-se a forma como agem as pessoas.

No estudo da motivação interessam apenas as ações voluntárias, ou aparentemente voluntárias, isto é, não se estudam reflexos como o bater do coração ou a contração das pupilas (Vroom, 1964). Da mesma forma esta teoria visa perceber o comportamento através da aprendizagem operante. Este estudo baseia-se no facto dos comportamentos aleatórios se devidamente reforçados tendem a tornar-se mais ou menos frequentes consoante o objetivo. Este reforço pode ser positivo, negativo, extinção ou punição. O primeiro consiste numa recompensa associada a um comportamento desejável. O reforço negativo consiste em retirar uma situação considerada indesejada pelo individuo em estudo quando este atinge um comportamento desejável. A extinção refere-se à existência de um comportamento indesejado que é reforçado positivamente pelo meio. Neste caso o objetivo é retirar esse reforço positivo que leva a que o comportamento indesejável aconteça para que ele cesse. Por último a punição refere-se a dar consequências negativas a um comportamento que não se deseja, aquilo a que vulgarmente se chama castigo. Este reforço deve ser utilizado com parcimónia porque pode gerar comportamentos emocionais, não indicar aquilo que se pretende e apenas aquilo que não se pretende ou cessar por completo o comportamento em causa mesmo que noutras situações ele seja desejável.

Esta teoria é relativamente recente mas baseia-se no conceito já existente da aprendizagem operante. Tem resultados positivos comprovados embora se mostre mais eficaz na indústria que nos serviços (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

## **2.2.4 Teorias da motivação de processo organizacionais**

Nesta secção apresentam-se algumas teorias de processo organizacionais. Estas são teorias voltadas para o estudo dos constituintes do processo que leva ao comportamento motivado, olhando-os dentro da dinâmica que existe entre o individuo e a organização onde se encontra.

### **2.2.4.1 Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham**

“O objetivo é o que um indivíduo está a tentar alcançar; é o objeto ou finalidade de uma ação ” (Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1981, p. 125). Para o autor desta teoria a definição de objetivos é a maior fonte de motivação ainda que nem toda a gente possa definir para si objetivos para si própria já que por vezes se encontram submetidos a uma organização (Rocha, 2010). Nas organizações os objetivos podem ser usados como forma de controlo quando o desempenho é avaliado através do cumprimento de objetivos ou, mais relevante para o trabalho em curso, como forma de motivação na medida em que os trabalhadores trabalham para cumprir esses objetivos (McKenna, 2012).

No entanto não se deve cair no erro de pensar que esta teoria só tem utilidade para o contexto empresarial, veja-se o exemplo de um estudante cujo objetivo na realização de um trabalho de investigação é tirar uma boa nota porque lhe permitirá escolher o local de trabalho, que por sua vez lhe permitirá uma maior estabilidade familiar. Tendo em conta este exemplo a facilidade de um objetivo não o torna mais motivador, pelo contrário. Esta teoria tenta identificar afinal quais os objetivos mais desafiadores e motivadores (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

Os autores encontraram uma forma de enumerar as características que tornam um objetivo mais eficaz. O acrónimo SMART representa specific e stretched, measurable, agreed e attainable, realistic e timed, ou seja, os objetivos têm de ser específicos, esticados, mensuráveis, acordados, atingíveis, realísticos e com prazos.

Esta teoria é aceita pela comunidade científica e apresenta uma maior facilidade de compreensão por qualquer indivíduo, ao estar associada a algo que conscientemente ou não todos os indivíduos fazem. Esta teoria foi bastante estudada e até 1990 tinham sido encontradas 88 funções que podiam usar a definição de objetivos num estudo com 40000 participantes (Locke & Latham, *New Directions in Goal-Setting Theory*, 2006).

#### **2.2.4.2 Teoria das expectativas de Vroom**

Esta teoria defende que os indivíduos são mais ou menos motivados para agir de determinada forma dependendo daquilo que esperam que aconteça com essa ação e do quão atraídos por esse resultado se sentem. “Cinco conceitos funcionam como os pilares da teoria: resultados, valência, instrumentalidade, expectativa e força” (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011, p. 302). Os resultados são a resposta da organização ao trabalho. Estes podem ser tangíveis ou intangíveis e podem ser positivos (recompensa salarial ou capacidade de autorrealização, por exemplo) ou negativos (fadiga ou ansiedade, por exemplo). Valência é a percepção que o indivíduo tem da recompensa. Caso a percepção seja positiva, será uma valência positiva, caso seja negativa, será uma valência negativa.

Um exemplo de como uma valência pode ser diferente em relação ao indivíduo é o caso do trabalhador ao qual é dado um plano de saúde que inclui toda a família, mas que vive sozinho. Outro trabalhador, com família constituída já poderá ver esta recompensa com uma valência muito positiva.

A instrumentalidade verifica-se na aplicação que uma recompensa pode ter para alcançar um outro resultado esse sim ambicionado. Por exemplo um estudante que pretende ter uma boa avaliação num trabalho porque “uma boa média de curso pode ser importante para a obtenção de um bom primeiro emprego” (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007, p. 171). Expectativa é a probabilidade percebida pelo indivíduo de determinado resultado acontecer em função de uma ação que escolha. “Sempre que um indivíduo escolhe entre alternativas que envolvem resultados incertos, parece claro que o seu comportamento é afetado não só pelas suas preferências mas também por quão provável ele acredita que esse resultado aconteça ” (Vroom, 1964, p. 17).

Por último, força é o potencial que o indivíduo tem de se motivar. Quanto maior for a força, maior será a motivação (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011, p. 302). Essa força pode ser obtida pela equação:

$$F = \sum (E \times V \times I)$$

Em que F representa a força,  $\sum$  o produto de todos os resultados e E, V, e I, expectativa, valência e instrumentalidade, respetivamente (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011).

Esta teoria é aceite por alguns membros da comunidade científica, no entanto é rejeitada por outros atendendo à dificuldade em ligar diretamente o desempenho e o resultado. Também a ideia de que as pessoas tomam decisões com base em decisões racionais é passível de discussão, bem como a exclusão do ambiente em que o indivíduo se encontra na medição da “força”. Estudos foram feitos para tentar provar esta teoria mas os resultados são inconclusivos, em parte pela dificuldade em medir os resultados (McKenna, 2012).

### **2.3 SÍNTESE**

Neste Capítulo apresentou-se o conceito de motivação bem como várias teorias da motivação. Estas podem ser de conteúdo ou de processo e podem ser gerais ou organizacionais. Embora variem quanto à forma de investigar ou mesmo do objeto de estudo todas visam descobrir como motivar os indivíduos. Para as organizações estas teorias assumem maior importância porque podem permitir melhorar desempenhos ou evitar que este piore.

## **CAPÍTULO 3:**

### **O CONCURSO À ADMISSÃO NA GNR**

#### **3.1 INTRODUÇÃO**

A Guarda Nacional Republicana “...é uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa” que tem por missão, “no âmbito dos sistemas nacionais de segurança e proteção, assegurar a liberdade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional...” (Lei nº 63/2007).

A GNR tem nos seus quadros cerca de 26000 pessoas e tem uma história de quase 200 anos (Branco, 2010).

Neste Capítulo explicar-se-á os passos que deu cada um dos candidatos para concorrer à admissão nesta força de segurança, quer pelo Curso de Formação de Oficiais, quer ao Curso de Formação de Guardas, tendo em atenção alguns detalhes que melhor ajudarão a compreender o trabalho que se apresenta. Apresentar-se-á também a Divisão de Planeamento e Obtenção de Recursos Humanos (DPORH) e o seu papel neste processo.

#### **3.2 CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS**

O Curso de Formação de Oficiais tem a duração de 5 anos letivos. Nos primeiros quatro anos desenrola-se na Academia Militar, Unidade do Exército e na Escola da Guarda, Unidade da GNR no quinto ano. Todo o processo de candidatura, no que ao candidato diz respeito é tratado por esta primeira Unidade.

O CFO é um curso que forma não só os oficiais dos quadros permanentes da GNR, mas também os do Exército. Os candidatos aos cursos da GNR puderam escolher entre o curso de ciências militares, com vista ao ingresso nos quadros das armas e o curso de administração militar, com vista ao ingresso nos quadros do serviço de administração militar.

Para os candidatos ao CFO 2013/2018, o processo iniciou-se com o Aviso nº 8016/2013. Os candidatos poderiam já ser militares ou não ter qualquer ligação à instituição militar, tendo apenas de cumprir as condições de admissão para serem candidatos elegíveis. Militares ou civis, os candidatos tiveram de passar por uma prova documental a duas fases, a preliminar e a complementar, uma prova de Língua Inglesa, uma prova de aptidão física, uma inspeção médica, uma avaliação psicológica e uma prova de aptidão militar. No final das provas enumeradas, os candidatos que não tiverem reprovado em nenhuma delas, poderão frequentar o CFO até completar o número de vagas para cada curso, sendo escolhidos os candidatos com a melhor nota de candidatura que é calculada apenas com base nos resultados obtidos no ensino secundário (Aviso nº 8016/2013).

Das vagas disponíveis, 30% são exclusivas para os candidatos elegíveis que tenham prestado serviço em regime de contrato pelo período mínimo de três anos (Decreto-Lei nº 320-A/2000).

O Curso de Formação de Oficiais garante o grau de mestre aquando da sua conclusão e a entrada nos quadros permanentes. Neste momento e para o CFO em estudo, serão garantidos aos alunos os Mestrados de ciências militares na especialidade de segurança (GNR) e administração da GNR, consoante as opções de cada um (Portaria nº 1099/2009).

### **3.2.1 O recrutamento para o CFO**

O recrutamento para o CFO é efetuado na Academia Militar. A intervenção da GNR neste processo é mínima e os candidatos que depois de selecionados frequentarem o CFO, embora usem a farda da GNR serão cadetes do Exército, sendo inclusive a remuneração associada ao curso paga por este ramo das Forças Armadas.

Para coordenar este processo existe a comissão de recrutamento e admissão (CRA) que inclui elementos da GNR em número minoritário. Esta comissão conta com a participação de elementos da GNR para participar nas entrevistas e provas de situação que acontecem durante a avaliação psicológica. Tal como Carla Duarte, Psicóloga do Centro de Psicologia e de Intervenção Social (comunicação pessoal, 30 de Junho de 2014) referiu, “...aqueles candidatos que estão a optar pela GNR, poderiam passar por nós”, a participação de elementos da GNR nas entrevistas não faz com que necessariamente os candidatos a cursos da GNR sejam entrevistados por estes. Acontece que estas entrevistas são feitas

aleatoriamente por elementos do Exército ou da GNR (Tenente-Coronel Pinto, Carlos, comunicação pessoal, 30 de Junho de 2014).

A divulgação anual da abertura de cada CFO embora também seja feita pela Guarda acontece de forma conjunta através de panfletos, publicidade eletrónica ou participação em feiras, por exemplo.

### **3.3 CURSO DE FORMAÇÃO DE GUARDAS**

O Curso de Formação de Guardas tem a duração de um ano letivo e desenrola-se na Escola da Guarda, Unidade da GNR e no que refere ao CFG 2014, mais precisamente no Centro de Formação de Portalegre (CFP). O processo de candidatura, no que ao candidato diz respeito é tratado pela GNR.

O CFG não atribui qualquer grau académico e a sua conclusão permite a entrada nos quadros das armas da GNR. No entanto deve ser lembrado que ao entrar nos quadros permanentes da GNR, os militares passam também a ter a possibilidade de concorrer ao Curso de Formação de Sargentos, cumprindo os requisitos específicos, bem como de concorrer ao CFO tendo acesso a uma cativação de 30% das vagas, o que pode permitir a admissão no referido curso com uma classificação final inferior aos candidatos civis.

Para os candidatos ao CFG 2014 o processo iniciou-se com a publicação do Aviso 3915/2012. Os candidatos poderiam já ser militares ou não ter qualquer ligação à instituição militar, tendo apenas de cumprir as condições gerais de admissão para serem elegíveis. Note-se que para se candidatarem ao CFG os candidatos não poderiam ter servido como oficiais em regime de contrato ou voluntariado nas Forças Armadas. Militares ou civis, os candidatos tiveram de prestar uma prova documental, uma prova de conhecimentos, provas físicas, uma avaliação psicológica em três fases (aptidão cognitiva, testes psicomotores e entrevista psicológica) e um exame médico.

No que refere à seriação dos candidatos, ao contrário do que acontece no CFO, é a prestação dos candidatos aquando durante o procedimento concursal que a determina. A prova de conhecimento e entrevista psicológica são convertidas numa nota de 0 a 20 e dão origem à classificação final, tendo cada uma das duas provas uma ponderação igual. Os candidatos com a melhor classificação final que tiverem obtido a classificação de “Apto” em todas as restantes provas, são selecionados para ocuparem as vagas abertas. Só no caso de haver um empate entre dois candidatos é que fatores externos ao desempenho durante estas

duas fases serão chamados à colação, mais precisamente as habilitações académicas e a idade. Das vagas existentes, 30% são exclusivas para os candidatos que prestem ou tenham prestado serviço militar, durante pelo menos dois anos, em regime de contrato nas categorias de praças ou de sargentos (Aviso nº 3915/2012).

Ao contrário do que acontece com os candidatos ao CFO que podem escolher, aquando da candidatura entre as armas ou alguns serviços, os candidatos ao CFG candidatam-se a uma vaga nos quadros das armas da GNR. Só mais tarde através de cursos internos poderão entrar nos quadros dos serviços.

### **3.3.1 O recrutamento para o CFG 2014**

Especificamente o recrutamento para o CFG 2014 desenrolou-se de uma forma diferente daquilo que seria comum. Conforme dito anteriormente o processo inicia-se com um aviso publicado em 2012 e o CFG começou apenas em 2014. Na verdade as provas referidas no ponto 3.3 referem-se às provas cumpridas ainda para o concurso ao CFG 2012.

Devido ao número de candidatos aprovados para o concurso ao CFG de 2012 ter sido superior ao número de vagas, foi constituída uma reserva de recrutamento, que basicamente é uma lista dos elementos que poderiam ter sido selecionados em anterior concurso, não fosse o número de vagas limitadas. Esta reserva de recrutamento é válida por 18 meses depois da ordenação dos candidatos do procedimento concursal anterior e deve ser utilizada caso neste período haja necessidade de recrutar candidatos com as mesmas características dos candidatos ao procedimento concursal que deu origem à referida reserva. (Portaria 83-A/2009)

Isto faz com que o CFG 2014 tenha utilizado os candidatos ao CFG 2013 que não conseguiram ocupar nenhuma das vagas disponíveis.

## **3.4 O PAPEL DA DIVISÃO DE PLANEAMENTO E OBTENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

A Divisão de Planeamento e Obtenção de Recursos Humanos (DPORH), na dependência da Direção de Recursos Humanos (DRH), do Comando de Administração de Recursos Internos (CARI) é o órgão que, de acordo com o Despacho nº 32021/2008 “realiza

as ações de recrutamento e seleção para o ingresso nos quadros da Guarda” ,“organiza os concursos de admissão aos diferentes cursos” e “efetua a seleção [...] dos recursos humanos para prover os lugares e funções”, entre outros.

Os candidatos tomam contato direto com este órgão principalmente aquando das entrevistas psicológicas. No caso do CFG todas as entrevistas são feitas por elementos da DPORH ou outros com competência., como é o caso dos psicólogos do Centro de Psicologia e Intervenção Social (CPIS) da Guarda que fazem entrevistas de psicologia. No caso do CFO, a entrevista psicologia pode ou não ser feita por elementos deste órgão, já que a entrevista é realizada por elementos da GNR ou do Exército.

Os estudos relativos às necessidades para manter os quadros orgânicos da GNR preenchidos são também responsabilidade desta divisão. Por estas razões este foi considerado, durante esta investigação o órgão responsável pelo recrutamento da GNR.

### **3.5 SÍNTESE**

Neste Capítulo foram apresentados os procedimentos que tiveram de ser cumpridos pelos candidatos aos CFO 2013/2018 e ao CFG 2014. Foram apresentadas as características mais importantes dos dois cursos para uma melhor compreensão da investigação proposta. Foi também apresentada a DPORH, o órgão responsável pelo recrutamento na GNR.

## **CAPÍTULO 4:**

### **INVESTIGAÇÃO DE CAMPO**

#### **4.1 INTRODUÇÃO**

Finda a parte teórica aproxima-se o momento de iniciar a parte prática deste trabalho de investigação. Não obstante, é importante evidenciar a ligação que existe entre ambas as partes. Se até agora foi feito um enquadramento conceptual que permite melhor perceber a motivação, a resposta às perguntas formuladas no Capítulo 1 e consequente verificação das hipóteses levantadas só poderá ser efetuada com a componente empírica da investigação. Esta componente poderá ser conseguida através de diferentes métodos sendo os mais comuns o inquérito e a entrevista (Sarmiento, 2013b, p. 67). Se a entrevista permite uma resposta aberta e mais ampla, o inquérito permite uma resposta fechada. Nesta investigação usa-se a aplicação de entrevistas semiestruturadas, que embora tenham um guião permitem ao entrevistado falar sobre outros assuntos relacionados, se assim o entender (Sarmiento, 2013a, p. 17) e de inquéritos por Inquérito que permite recolher respostas de um grande número de indivíduos permitindo a generalização dos resultados obtidos para a população caso exista um nível de confiança e de erro aceitáveis (Sarmiento, 2013b, pp. 68-69).

#### **4.2 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO**

O presente trabalho parte de uma pergunta de partida. Esta pergunta, enunciada no Capítulo 1 materializa-se numa pergunta de partida. Responder a essa pergunta é o que se pretende fazer no final deste trabalho. No entanto e para se conseguir atingir esse objetivo é necessário escolher o método científico apropriado para a investigação. Na verdade pode-se usar vários métodos para responder à pergunta de partida (Sarmiento, 2013a, p. 4). Neste trabalho optou-se pela análise documental e o método inquisitivo. A análise documental permite identificar e descrever os conceitos mais importantes para a investigação em si e o

método inquisitivo permitiu recolher a opinião da amostra em estudo bem como dos seus comandantes diretos e também dos responsáveis pelo recrutamento na GNR.

### **4.3 ENTREVISTAS**

O objetivo da aplicação das entrevistas prende-se com a possibilidade de “...recolher a opinião do sujeito da investigação sobre temáticas de interesse para a própria investigação” (Azevedo & Azevedo, 2008). As entrevistas aplicadas permitiram acrescentar à investigação o conhecimento mais afastado e com uma perspetiva mais global que não seria possível através da aplicação de Inquéritos apenas.

#### **4.3.1 Conteúdo das entrevistas**

O guião das entrevistas consta de 12 perguntas que visam adquirir a opinião dos entrevistados sobre a motivação dos candidatos ao CFG e CFO. Do mesmo guião consta ainda uma lista de fatores motivacionais necessária à resposta a quatro perguntas.

Se por um lado havia um guião que permitia orientar a entrevista, os entrevistados podiam responder à questão mas também acrescentar informação que considerassem pertinente.

#### **4.3.2 Validação e pré-teste**

O guião das entrevistas foi validado por especialistas conhecedores do tema em investigação, nomeadamente pela orientadora do trabalho, a Professora Doutora Manuela Sarmiento e pelo Professor Doutor João Fernando Sousa Mendes, validação essa que deu origem a correções em algumas perguntas. O pré-teste foi feito pela orientadora do trabalho e pelo e pelo primeiro entrevistado, através da identificação de perguntas de difícil compreensão e a verificação do tempo de entrevista.

### 4.3.3 Definição da amostra

As entrevistas deixaram perceber por um lado a opinião dos comandantes diretos dos sujeitos da investigação, por outro perceber a opinião do órgão da GNR responsável pelo recrutamento.

Os entrevistados são dois oficiais da Academia Militar, comandantes diretos dos cadetes de 1º ano da GNR naquela Unidade; 3 oficiais da GNR, comandantes diretos dos Guardas Provisórios durante o CFG 2014; um oficial da GNR, chefe da DPORH e uma psicóloga do CPIS. A caracterização dos entrevistados apresenta-se no Quadro 2.

**Quadro 2: Caraterização dos entrevistados**

Entrevistado	Género	Posto / grau académico	Função objeto de estudo
1	M	Tenente	Comandante Adjunto da 1ª Companhia de Alunos da Academia Militar
2	M	Capitão	Comandante da 1ª Companhia de Alunos da Academia Militar
3	M	Alferes	Comandante do 6º Pelotão da 2ª Companhia do CFG 2014
4	M	Alferes	Comandante do 4º Pelotão da 2ª Companhia do CFG 2014
5	M	Alferes	Comandante do 5º Pelotão da 2ª Companhia do CFG 2014
6	M	Alferes	Comandante do 4º Pelotão da 1ª Companhia do CFG 2014
7	F	Licenciada	Psicóloga do Centro de Psicologia e de Intervenção Social da GNR
8	M	Tenente – Coronel	Chefe da DPORH

Os entrevistados apresentados foram todos submetidos ao mesmo guião de entrevista que está exposto no Apêndice A bem como as transcrições das entrevistas a cada um dos entrevistados.

## 4.4 INQUÉRITOS

Os Inquéritos permitem mais objetividade na investigação e baseiam-se “...nas opiniões de terceiros sobre o objeto que se investiga...” (Sarmiento, 2013b, p. 67) A informação advém do tratamento dado aos dados obtidos através da aplicação dos Inquéritos. Esta informação tratada levará à verificação ou não das hipóteses.

#### **4.4.1 Conteúdo dos inquéritos**

Com este Inquérito pretendeu-se obter a opinião dos sujeitos desta investigação acerca da sua motivação para concorrer à admissão na GNR. O Inquérito está dividido em três partes a primeira visa obter informações sociodemográficas sobre o inquirido. A segunda visa parecer a sua caracterização enquanto candidato. A terceira visa recolher a opinião do inquirido sobre o que o motivou a candidatar-se à admissão na GNR.

#### **4.4.2 Validação e pré-teste**

O guião das entrevistas foi validado por especialistas conhecedores do tema em investigação, nomeadamente pela orientadora do trabalho, a Professora Doutora M. S. C. Sarmento e pelo Professor Doutor João F. S. Mendes, validação essa que deu origem à inserção de novas questões e da alteração de outras. O pré-teste foi feito pela orientadora do trabalho, por 3 Aspirantes da GNR e por dois militares do STIE do CFP, verificando o bom funcionamento do sistema informático e o tempo de resposta.

#### **4.4.3 Definição da amostra**

O objetivo é estudar o que motiva os candidatos à admissão na GNR, em qualquer das duas formas possíveis, o Curso de Formação de Guardas e o Curso de Formação de Oficiais.

No Capítulo 1 define-se a população alvo como os indivíduos no processo de candidatura em 2013/2014. Existem 436 Guardas Provisórios a frequentar o Curso de Formação de Guardas e 39 cadetes a frequentar o primeiro ano do CFO, num total de 475 militares. Os Inquéritos foram aplicados a todos os guardas provisórios que concorreram ao CFG 2014 e a todos os cadetes que concorreram ao CFO 2013/2018. Assim sendo a população alvo coincide com a população de estudo. Por sua vez, e visto que se examinaram todos os elementos da população estamos na presença de um censo. A Tabela 3 apresenta a definição da amostra.

Tabela 3: Definição da amostra

	Número	Inquiridos
Guardas Provisórios	436	436 (100%)
Cadetes de 1º ano	39	39 (100%)
Total	475	475 (100%)

#### 4.5 MÉTODOS UTILIZADOS

Para a aplicação do Inquérito foi utilizado o Google Docs. Para se processar os dados obtidos foi usada a versão 2013 do *Microsoft Office Excel* e *Word* e a versão 20.0 do *IBM SPSS for Windows*. Para a gravação áudio utilizou-se a aplicação gravador de voz do *Samsung Galaxy S 4*.

#### 4.6 SÍNTESE

A complementar a análise documental efetuada, o trabalho de campo afigura-se como essencial para que a investigação seja eficaz. O estudo empírico dos conceitos identificados na análise documental permite obter informação qualitativa e quantitativa que dá lugar a informação sem a qual seria impossível responder à pergunta de partida, às questões de investigação e fazer a verificação das hipóteses.

## **CAPÍTULO 5:**

### **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### **5.1 INTRODUÇÃO**

Neste Capítulo expõem-se o resultado do trabalho de campo. Deste trabalho resultou a análise do conteúdo das entrevistas exploratórias efetuadas e a análise das respostas aos inquéritos aplicados. A exposição mencionada não se pretende exaustiva, sendo apenas apresentados os conceitos mais relevantes para a investigação em curso. A apresentação dos resultados obtidos das entrevistas exploratórias efetuadas e inquéritos aplicados são detalhadamente expostos nos Apêndices A e B.

#### **5.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS**

As entrevistas depois de aplicadas foram transcritas. Depois desta transcrição, as entrevistas foram analisadas quanto ao seu conteúdo sendo elaborada uma matriz das unidades de registo e de contexto para cada uma das perguntas do guião de entrevista. A transcrição das entrevistas e estas matrizes constam do Apêndice A. Finda esta primeira análise fez-se uma tabela de síntese das respostas a cada uma das perguntas com indicação da pergunta, as unidades de registo detetadas na análise referida anteriormente, as categorias e subcategorias (se aplicável) em que essas unidades de registo se enquadram, as unidades de enumeração com indicação das unidades de registo indicadas por cada um dos entrevistados e por fim os resultados em percentagem da resposta dos entrevistados. Foi também feita uma explicação de cada uma das tabelas.

### 5.2.1 Análise da pergunta nº1

A Tabela 4 mostra que a maioria dos entrevistados (67,5%, 5 em 8) considera que o principal motivo que leva os candidatos a decidirem candidatar-se à GNR é o “emprego estável”. A “carreira policial” e a “progressão na carreira” são também tidas em conta pelos entrevistados, mas neste caso apenas por um quarto (25%, 2 em 8). Pode-se perceber pelas respostas evidenciadas que, para os entrevistados, são principalmente fatores extrínsecos ao candidato que os motivam a concorrer ao ingresso na Guarda, já que apenas se obtiveram duas unidades de registo que são consideradas fatores intrínsecos (1.4 e 1.6), ambas mencionadas por um quarto dos entrevistados.

Tabela 4: Análise da resposta à pergunta nº1

P1 – Atualmente existem duas formas diferentes para ingressar nos quadros da GNR: o CFG e o CFO. O que motiva os candidatos a escolherem uma das duas formas de acesso?			Entrevistados								Unidades de Enumeração	Resultados (%)	
Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	1	2	3	4	5	6	7	8			
Motivos para concorrer	À GNR	1.1 Um emprego estável.	X	X			X		X	X	5	67,5	
		1.2 Cursos superiores que não garantiram emprego.	X									1	12,5
		1.3 Influência familiar.		X								1	12,5
		1.4 Carreira policial.		X		X						2	25
		1.5 Motivos económicos.			X							1	12,5
		1.6 Progressão na carreira.				X	X					2	25
		1.7 Formação académica gratuita.								X		1	12,5
	A um dos dois cursos disponíveis	1.8 Os candidatos escolhem o CFG por não conhecerem o CFO.						X				1	12,5
		1.9 No caso do CFO, o reconhecimento na sociedade.								X	X	2	25

### 5.2.2 Análise da pergunta nº2

A Tabela 5 vem transportar para o caso específico dos candidatos ao Curso de Formação de Guardas a opinião dos entrevistados, manifestada na resposta à pergunta 1. No entanto, podem-se encontrar algumas diferenças. O “emprego estável” volta a ser a unidade de registo mais verificada nas respostas dos entrevistados, no entanto, agora de forma mais marcada, com 85,71% dos entrevistados, ou 6 em 7 a escolherem-na. Também a “recompensa salarial” é escolhida por 71,43% dos entrevistados, ou seja, 5 em 7.

**Tabela 5: Análise da resposta à pergunta nº 2.**

P2 –Na lista apresentada, escolha 3 fatores que na sua opinião mais motivem os candidatos ao Curso de Formação de Guardas.		Entrevistados								Unidade s de Enumeração	Resulta dos (%)
Categorias	Unidades de Registo	1	2	3	4	5	6	7	8		
Fatores mais motivantes	2.1 Um emprego estável.	X		X		X	X	X	X	6	85,71
	2.2 O reconhecimento na sociedade.						X	X	X	3	42,86
	2.3 A autoridade investida legalmente.				X	X				2	28,57
	2.4 A recompensa salarial.			X	X	X		X	X	5	71,43
	2.5 As funções de um militar da GNR.	X								1	14,29
	2.6 As condições de trabalho.			X						1	14,29
	2.7 Facilidade de conclusão do curso.				X		X			2	28,57
	2.8 A responsabilidade investida.	X								1	14,29

NOTA: A resposta do entrevistado nº2, por ser Capitão do Exército não se aplica

### 5.2.3 Análise da pergunta nº3

Na Tabela 6, o emprego estável volta a ser a unidade de registo com mais unidades de enumeração, tendo sido apontada por 75% dos entrevistados, ou seja, 6 em 8. A questão refere que sejam indicados 3 fatores e os resultados da análise mostram que, de fato, há 4 fatores que evidenciaram. Além do “emprego estável” (3.1), também a “progressão na carreira” (3.4), as “funções de liderança” (3.5) e o “grau académico obtido no final do curso” (3.8) são apontados com uma frequência significativa na medida em que metade dos entrevistados (50%, 4 em 8) elegeu cada uma destas unidades de registo. Ainda a recompensa salarial (3.3), escolhida por 37% dos entrevistados, ou seja, 3 em 8, destaca-se dos restantes fatores apontados durante as entrevistas uma vez cada.

**Tabela 6: Análise da resposta à pergunta nº 3.**

P3 – Na lista apresentada, escolha os 3 fatores que na sua opinião mais motivem os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais.		Entrevistados								Unidade s de Enumeração	Resulta dos (%)
Categorias	Unidades de Registo	1	2	3	4	5	6	7	8		
Fatores mais motivantes	3.1 Um emprego estável.	X	X	X	X	X	X			6	75
	3.2 O reconhecimento na sociedade.				X					1	12,5
	3.3 A recompensa salarial.			X		X			X	3	37,5
	3.4 A progressão na carreira.				X	X	X	X		4	50
	3.5 As funções de liderança.	X	X				X		X	4	50
	3.6 A capacidade de desenvolvimento académico / intelectual.								X	1	12,5
	3.7 A responsabilidade investida.	X								1	12,5
	3.8 O grau académico obtido no final do curso.		X	X					X	X	4

### 5.2.4 Análise da pergunta nº4

A Tabela 7 apresenta duas unidades de registo mais evidenciadas, os “riscos elevados na atividade do militar da GNR” (4.5) e as “condições de trabalho” (4.7) que foram apontadas, cada uma delas, por mais de metade (57,14%, 4 em 7) dos entrevistados. Esta foi uma resposta com resultados mais dispersos, em que nenhuma outra unidade de registo é escolhida por mais de um quarto dos entrevistados. De notar que os entrevistados, através da linguagem não verbal, mostraram maior dificuldade em responder a esta pergunta, bem como à pergunta 5. O entrevistado nº8 fez questão de enfatizar que, para ele, os candidatos “...nem estão minimamente a pensar no desenvolvimento académico, ou no grau académico quando se candidatam”.

Tabela 7: Análise da resposta à pergunta nº 4.

P4 – Na lista, escolha os 3 fatores que menos motivem os candidatos ao Curso de Formação de Guardas.		Entrevistados								Unidade s de Enumer ação	Resulta dos (%)
Categorias	Unidades de Registo	1	2	3	4	5	6	7	8		
Fatores menos motivantes	4.1 O reconhecimento da sociedade.							X		1	14,29
	4.2 A capacidade de desenvolvimento comportamental.				X					1	14,29
	4.3 A recompensa salarial.	X								1	14,29
	4.4 A progressão na carreira.	X		X						2	28,57
	4.5 Os riscos elevados na atividade do militar da GNR.			X		X	X	X		4	57,14
	4.6 A capacidade de desenvolvimento académico / intelectual.								X	1	14,29
	4.7 As condições de trabalho.	X			X	X	X			4	57,14
	4.8 O grau académico obtido no final do curso.							X	X	2	28,57
	4.9 Carga horária associada ao trabalho de um militar da GNR.						X		X	2	28,57
	4.10 Facilidade de conclusão do curso.								X	1	14,29
	4.11 A supervisão dos superiores hierárquicos ao longo da carreira do militar da GNR.				X					1	14,29
	4.12 A responsabilidade investida.			X						1	14,29

NOTA: A resposta do entrevistado nº2, por ser Capitão do Exército não se aplica

### 5.2.5 Análise da pergunta nº5

Tal como acontece na Tabela 7, a Tabela 8 permite verificar que os entrevistados não estão de acordo quanto aos três fatores que menos motivam os candidatos, neste caso a concorrerem ao Curso de Formação de Oficiais. No entanto, analisando os dados, o fator

apontado pelos entrevistados como sendo o fator menos motivante é claro, já que a “carga horária associada ao trabalho de um militar da GNR” (5.7) é escolhida por 75%, ou seja, 6 em 8, dos entrevistados. Ainda a “responsabilidade investida” (5.9), escolhida por 62,5%, ou seja, 5 em 8 dos entrevistados, pode ser visto como o segundo fator menos motivante. O entrevistado 1 diz mesmo “acho também que muita gente tem medo da responsabilidade investida, sabendo que vais ter uma responsabilidade enorme provavelmente ficas sempre com um pé atrás.” As restantes 7 unidades de registo não ultrapassam 37,5%, ou seja, 3 em 8, da escolha dos entrevistados, não sendo assim consideradas significativas.

**Tabela 8: Análise da resposta à pergunta nº 5.**

P5 – Na lista, escolha os 3 fatores que na sua opinião menos motivem os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais.		Entrevistados								Unidades de Enumeração	Resultados (%)
Categorias	Unidades de Registo	1	2	3	4	5	6	7	8		
Fatores menos motivantes	5.1 A capacidade de desenvolvimento comportamental.		X							1	12,5
	5.2 Os riscos moderados envolvidos na atividade do militar da GNR.							X		1	12,5
	5.3 Os benefícios do Sistema de Saúde e Assistência na Doença.				X					1	12,5
	5.4 Os riscos elevados envolvidos na atividade do militar da GNR.			X		X	X			3	37,5
	5.5 As condições de trabalho.				X		X	X		3	37,5
	5.6 O grau académico obtido no final do curso.								X	1	12,5
	5.7 Carga horária associada ao trabalho do militar da GNR.	X		X	X	X	X		X	6	75
	5.8 Facilidade de conclusão do curso.	X	X						X	3	37,5
	5.9 A responsabilidade investida.	X	X	X		X		X		5	62,5

### 5.2.6 Análise da pergunta nº6

A Tabela 9 mostra que os entrevistados acreditam que a origem geográfica, habilitações académicas ou o género podem influenciar os motivos que levam o candidato a concorrer ao ingresso na GNR, já que 75%, ou seja, 6 em 8 dos entrevistados respondem afirmativamente (6.1). No entanto alguns entrevistados sentem necessidade de especificar a “origem geográfica” (6.2) e as “habilitações académicas” (6.3) como tendo uma maior responsabilidade nessa alteração da motivação, sendo enfatizados por 62,5% e 50%, ou seja 3 e 4 em 8 dos entrevistados, respetivamente. As respostas discordantes (6.5) foram de apenas 25% , ou seja, 2 em 8 dos entrevistados.

**Tabela 9: Análise da resposta à pergunta nº 6.**

P6 – O que motiva um candidato pode ser diferente devido seu género, habilitações literárias ou origem geográfica?		Entrevistados								Unidade s de Enumer ação	Resulta dos (%)
Categorias	Unidades de Registo	1	2	3	4	5	6	7	8		
Respostas concordantes	6.1 No geral	X	X			X	X	X	X	6	75
	6.2 Quanto à origem geográfica	X				X	X	X	X	5	62,5
	6.3 Quanto às habilitações académicas					X	X	X	X	4	50
	6.4 Quanto ao género						X		X	2	25
Respostas discordantes	6.5 No geral			X	X					2	25

### 5.2.7 Análise da pergunta nº7

A Tabela 10 mostra que as propostas para alterações no processo de admissão não são muitas com apenas 3 unidades de registo que de facto impliquem possíveis alterações. Metade (50%, 4 em 8) dos entrevistados considera que “melhorar a divulgação” (7.1) é uma das alterações a fazer com apenas outras duas sugestões que foram apontadas por um entrevistado cada uma. De salientar que em 8, 3 entrevistados (37,5%) consideram “não haver muito a melhorar” (7.4) e o entrevistado nº8 sente que a capacidade de fazer alterações (7.5) está limitada pela parceria para o recrutamento de oficiais entre a GNR e a Academia Militar referindo mesmo que “A GNR está sempre submetida a essa comissão<sup>1</sup>”

**Tabela 10: Análise da Resposta à pergunta nº 7.**

P7 – Que alterações poderá a GNR fazer no processo de admissão a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos à admissão no Curso de Formação de Oficiais?		Entrevistados								Unidade s de Enumer ação	Resulta dos (%)
Categorias	Unidades de Registo	1	2	3	4	5	6	7	8		
Propostas de alterações ao processo de admissão	7.1 Melhorar a divulgação.	X			X		X	X		4	50
	7.2 Dar a conhecer as funções de um oficial da GNR.			X						1	12,5
	7.3 Melhorar a imagem da GNR.				X					1	12,5
Sem propostas de alterações ao processo de admissão	7.4 Não há muito a melhorar		X			X	X			3	37,5
	7.5 A capacidade da GNR em melhorar este aspeto está limitada pelo facto do concurso se fazer na Academia Militar.								X	1	12,5

<sup>1</sup> Comissão de Recrutamento e Admissão (CRA) da Academia Militar.

### 5.2.8 Análise da pergunta nº8

Ao contrário do que acontece na resposta à pergunta anterior, os entrevistados não apresentam uma resposta consistente. A Tabela 11 mostra que 42,86%, ou seja 3 em 7 dos entrevistados sente não haver muito a melhorar no processo de admissão, não obstante apenas uma das 5 propostas de alterações foi apontada por mais que um entrevistado. 28,57%, ou 2 dos 8 entrevistados acreditam que “a cativação das vagas para militares não permite escolher apenas os melhores” (8.1).

Tabela 11: Análise da resposta à pergunta nº 8.

P8 – Relativamente ao Curso de Formação de Guardas, que alterações poderá a GNR fazer no processo de admissão a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos?		Entrevistados								Unidades de Enumeração	Resultados (%)
Categorias	Unidades de Registo	1	2	3	4	5	6	7	8		
Propostas de alterações ao processo de admissão	8.1 A cativação das vagas para militares não permite escolher só os melhores.	X							X	2	28,57
	8.2 O tempo de duração do curso interfere na motivação dos candidatos.	X								1	14,29
	8.3 A utilização de candidatos de 2012 não permite escolher só os melhores.			X						1	14,29
	8.4 Melhor divulgação				X					1	14,29
	8.5 Alterar os testes de admissão.						X			1	14,29
Sem propostas de alterações ao processo de admissão	8.6 É importante estudar o que motiva os candidatos para se poder escolher os melhores.							X		1	14,29
	8.7 Não há muito a melhorar.					X		X	X	3	42,86

NOTA: A resposta do entrevistado nº2, por ser Capitão do Exército não se aplica

### 5.2.9 Análise da pergunta nº9

Mais uma vez, as respostas são muito dispersas no que concerne à proposta de alterações, desta vez ao nível institucional. A Tabela 12 permitem constatar que as unidades de registo que reúnem maior consenso remetem para o “aumento da recompensa salarial” (9.4) ou “melhorar a divulgação” (9.3), estas apenas foram indicadas por 25%, ou 2 dos 8 entrevistados cada uma. Da mesma forma 25%, ou 2 dos 8 entrevistados acredita “não haver muito mais a fazer” (9.7). O entrevistado nº8 volta a mencionar a parceria da GNR com a Academia Militar impedidor de alterações a equacionar.

**Tabela 12: Análise da Resposta à pergunta nº 9.**

P9 – Que alterações poderá a GNR fazer ao nível institucional a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos à admissão no Curso de Formação de Oficiais?		Entrevistados								Unidades de Enumeração	Resultados (%)
Categorias	Unidades de Registo	1	2	3	4	5	6	7	8		
Propostas de alterações institucionais	9.1 Alterar a forma como os militares podem ser deslocados em função do serviço.	X								1	12,5
	9.2 A formação tem perdido identidade militar, não permitindo escolher os melhores.			X						1	12,5
	9.3 Melhorar a divulgação.				X		X			2	25
	9.4 Aumentar a recompensa salarial.					X	X			2	25
	9.5 Aumentar a idade mínima dos candidatos.						X			1	12,5
	9.6 Fazer com que os candidatos sejam entrevistados pelos psicólogos da GNR.								X	1	12,5
Sem propostas de alterações institucionais	9.7 Não há muito mais a fazer.		X					X		2	25
	9.8 A capacidade da GNR em melhorar este aspeto está limitada pelo facto do concurso se fazer na Academia Militar.								X	1	12,5

### 5.2.10 Análise da pergunta nº10

A Tabela 13 mostra que tal como na questão anterior as respostas dos entrevistados não são consistentes. Apenas duas unidades de registo são apontadas por mais do que apenas um entrevistado sendo que apenas a sugestão de “melhorar as condições de trabalho” (10.2), escolhida por 25% dos entrevistados, se configura como uma proposta de alteração de facto, já que também 25% dos entrevistados indicam que não há muito mais a fazer (10.7).

**Tabela 13: Análise da resposta à pergunta nº 10.**

P10 – Relativamente ao Curso de Formação de Guardas, que alterações poderá a GNR fazer ao nível institucional a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos?		Entrevistados								Unidades de Enumeração	Resultados (%)
Categorias	Unidades de Registo	1	2	3	4	5	6	7	8		
Propostas de alterações institucionais	10.1 Dar mais ênfase ao militar patrulheiro.	X								1	14,29
	10.2 Melhores condições de trabalho.	X		X						2	28,57
	10.3 Alterar a forma como os militares podem ser deslocados em função do serviço.	X								1	14,29
	10.4 Melhorar a divulgação.				X					1	14,29
	10.5 Definição das vagas por armas.					X				1	14,29
	10.6 Aumentar a idade mínima dos candidatos.							X		1	14,29
Sem propostas de alterações institucionais	10.7 Não há muito mais a fazer.							X	X	2	28,57

NOTA: A resposta do entrevistado nº2, por ser Capitão do Exército não se aplica

### 5.2.11 Análise da pergunta nº11

A Tabela 14 mostra que a quase totalidade dos entrevistados (87,5%, 7 em 8) considera que o facto de aos militares que concluem o CFO ser concedido o grau de mestre ao invés do que acontece aos militares que concluem o CFG não é desmotivante para estes últimos (11.3). Apenas um entrevistado em oito (12,5%) considera que este facto pode de facto ser desmotivante. (11.1) O mesmo entrevistado referiu ser importante que embora sem um grau académico associado à conclusão do CFG permite o início de uma carreira que pode levar à promoção mesmo entre classes e que pode até levar à frequência do CFO com o grau académico de mestre que lhe está associado (11.2). “O que eu acho que pode ser apostado, digo eu, e estando fora desse processo dos Guardas, que podia ser um chamariz, uma motivação, era mostrar-lhes ser uma ponte para uma carreira que depois pode ser desenvolvida para Sargento e porque não para oficial depois mais tarde. Tal como temos aí um camarada no segundo ano que foi Guarda...”

Tabela 14: Análise da resposta à pergunta nº 11.

P11 – A conclusão do Curso de Formação de Oficiais dá ao instruendo o grau de Mestre ao contrário do que acontece com o Curso de Formação de Guardas que não garante qualquer grau Académico. Considera que este facto poderá ser desmotivante para o candidato ao Curso de Formação de Guardas?		Entrevistados								Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5	6	7	8		
Categorias	Unidades de Registo										
Respostas concordantes	11.1 No geral		X							1	12,5
	11.2 É importante mostrar que se pode progredir na carreira mesmo sem o grau académico.		X							1	12,5
Respostas discordantes	11.3 No geral	X		X	X	X	X	X	X	7	87,5
	11.4 Após o ingresso, outros cursos da Guarda poderiam ter um grau académico associado.	X								1	12,5
	11.5 Os candidatos ao CFG querem parar os estudos.							X		1	12,5

### 5.2.12 Análise da pergunta nº12

A Tabela 15 mostra a resposta mais consistente de todas as 12 perguntas aplicadas aos entrevistados. A quase totalidade (82,5%) dos inquiridos revela concordar que o curso gratuito e a remuneração durante a frequência do mesmo é um fator motivador para os candidatos (12.1). De salientar também que 3 dos 8 entrevistados (37,5%) complementam esta afirmação com o facto de esta modalidade de ensino ser também, por vezes, a única

forma que os candidatos ao CFO têm de poder prosseguir os estudos por motivos económicos (12.2). Embora um dos entrevistados não tenha referido concordar com os demais entrevistados no que à unidade de registo 12.1 diz respeito também não demonstrou discordar da mesma (12.3) levando esta unidade de registo a não ter colhido a escolha de nenhum candidato (0%).

**Tabela 15: Análise da resposta à pergunta nº 12.**

P12 – Ambos os cursos de formação são gratuitos e garantem uma remuneração durante a sua frequência. Este fator tem influência na motivação dos candidatos?		Entrevistados								Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		1	2	3	4	5	6	7	8		
Respostas concordantes	12.1 No geral	X	X	X	X	X	X		X	7	82,5
	12.2 No CFO por vezes, por dificuldades económicas, é a única forma de prosseguir os estudos.		X			X		X		3	37,5
Respostas discordantes	12.3 No geral									0	0

### 5.3 ANÁLISE DOS INQUÉRITOS

Os Inquéritos foram enviados para todos os indivíduos da população de estudo e todos eles responderam ao que corresponde uma taxa de resposta de 100%. Para se avaliar a fiabilidade do inquérito foi calculado o alfa de Cronbach no *IBM SPSS* com um resultado de consistência interna de  $\alpha=0,913$ , sendo este um resultado excelente (Hill & Hill, 2012). A Tabela 16 e 17 apresentam o sumário dos resultados dos Inquéritos e respetivas estatísticas de fiabilidade.

**Tabela 16: Sumário dos resultados dos inquéritos**

		N	%
Casos	Válidos	475	100,0
	Excluídos	0	0,0
	Total	475	100,0

**Tabela 17: Estatísticas de fiabilidade**

Alfa de Cronbach	Número de itens
0,913	20

Os Inquéritos permitem determinar a caracterização dos inquiridos que será importante perceber para mais tarde se poder fazer uma análise mais cabal dos resultados.

### 5.3.1 Caracterização dos inquiridos

A resposta aos inquéritos permitiu antes de outras conclusões a caracterização dos inquiridos. Dadas as perguntas de investigação que guiam esta investigação, expostas no Capítulo 1 deste trabalho, é importante a caracterização dos inquiridos já que interessa perceber se existem diferenças nas respostas quanto ao curso a que os inquiridos se candidataram. Outros fatores demográficos como o género, origem geográfica, idade e habilitações literárias também podem ser estudados.

No Gráfico 1 podemos perceber que dos inquiridos apenas 15% são mulheres. O Gráfico 2, mais distribuído permite perceber que a maioria dos inquiridos (36,2%) estão num nível etário entre os 24 e os 26 anos de idade, mas também o nível etário dos 21 a 23 anos de idade tem uma significativa representação com 34,1% dos inquiridos.

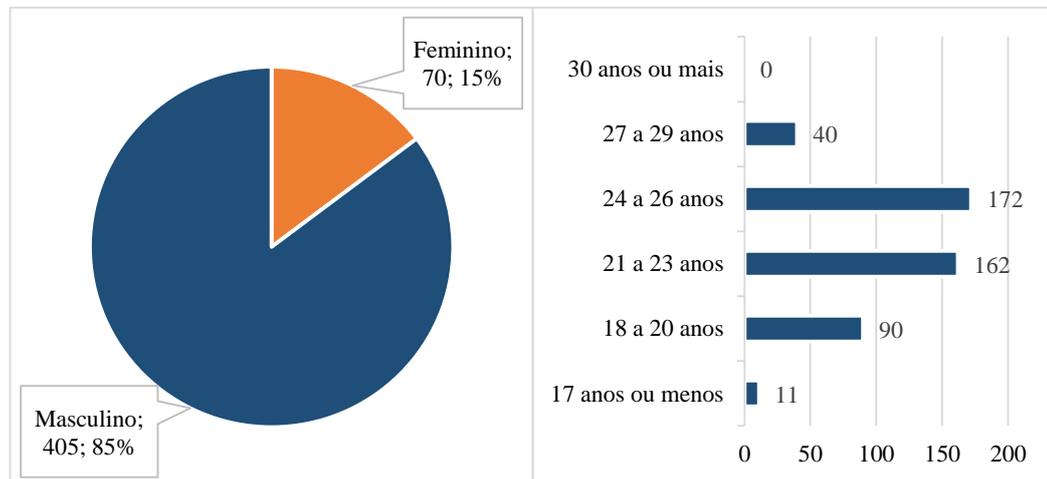
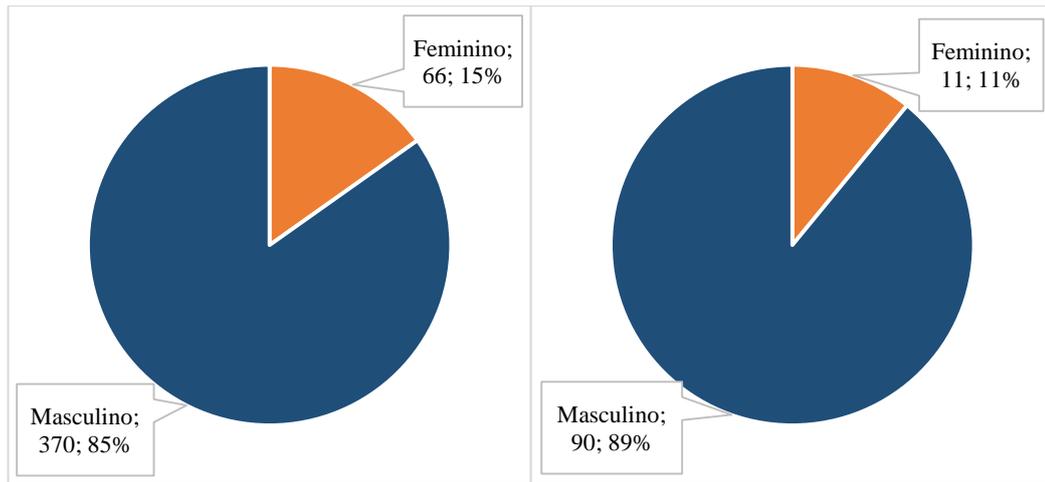


Gráfico 1: Género dos inquiridos

Gráfico 2: Nível etário dos inquiridos

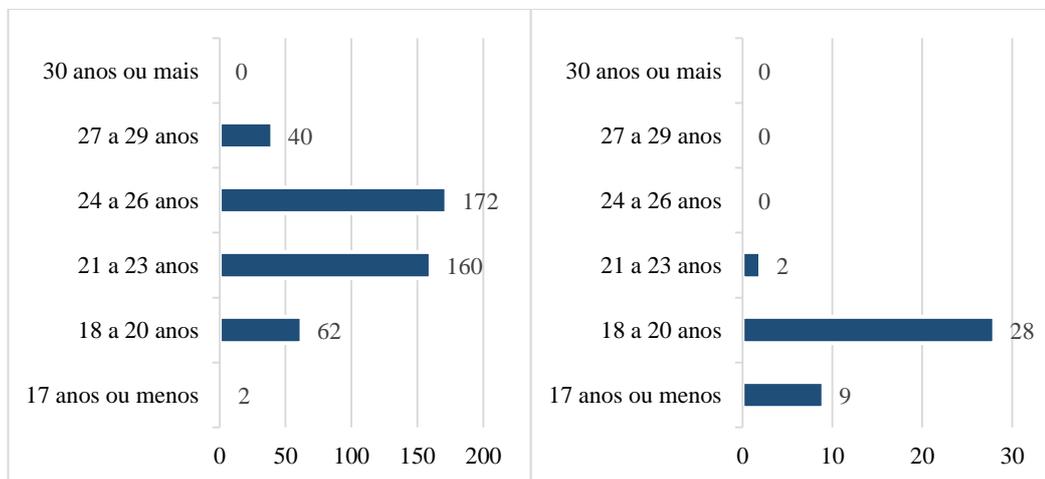
Vista a perspetiva geral dos inquiridos é agora pertinente separar os dados apresentados pelo CFO e CFG.

Nos Gráficos 3 e 4 podemos constatar que a diferença entre géneros entre os dois cursos é mínima (apenas 4%). Por outro lado, nos Gráficos 5 e 6 podemos constatar que a diferença entre os níveis etários dos inquiridos consoante se terem candidatado ao CFG ou ao CFO é muito diferente. No caso dos inquiridos que se candidataram ao CFO, 71% estão no nível etário dos 18 aos 20 anos de idade, ao passo que no caso dos inquiridos que se candidataram ao CFG, os níveis etários estão distribuídos de uma forma muito similar à da generalidade dos inquiridos, o que se justifica pelo facto de 91% dos inquiridos se terem candidatado ao CFG.



**Gráfico 3: Género dos inquiridos no CFG**

**Gráfico 4: Género dos inquiridos no CFO**



**Gráfico 5: Nível etário dos inquiridos no CFG**

**Gráfico 6: Nível etário dos inquiridos no CFO**

### 5.3.2 Análise dos resultados do inquérito

Apresentada uma lista de fatores que poderão ter motivado os inquiridos a candidatarem-se à admissão na GNR, solicitou-se que estes assinalassem, numa escala de 1 a 6, em que medida foram motivados por cada um. Nesta escala 1 representa “não foi nada motivado” e 6 representa “foi totalmente motivado”. Foram criados perfis de resposta para os níveis intermédios e de acordo com a Tabela 18, bem como as cores que corresponderão a cada um durante a análise gráfica dos resultados.

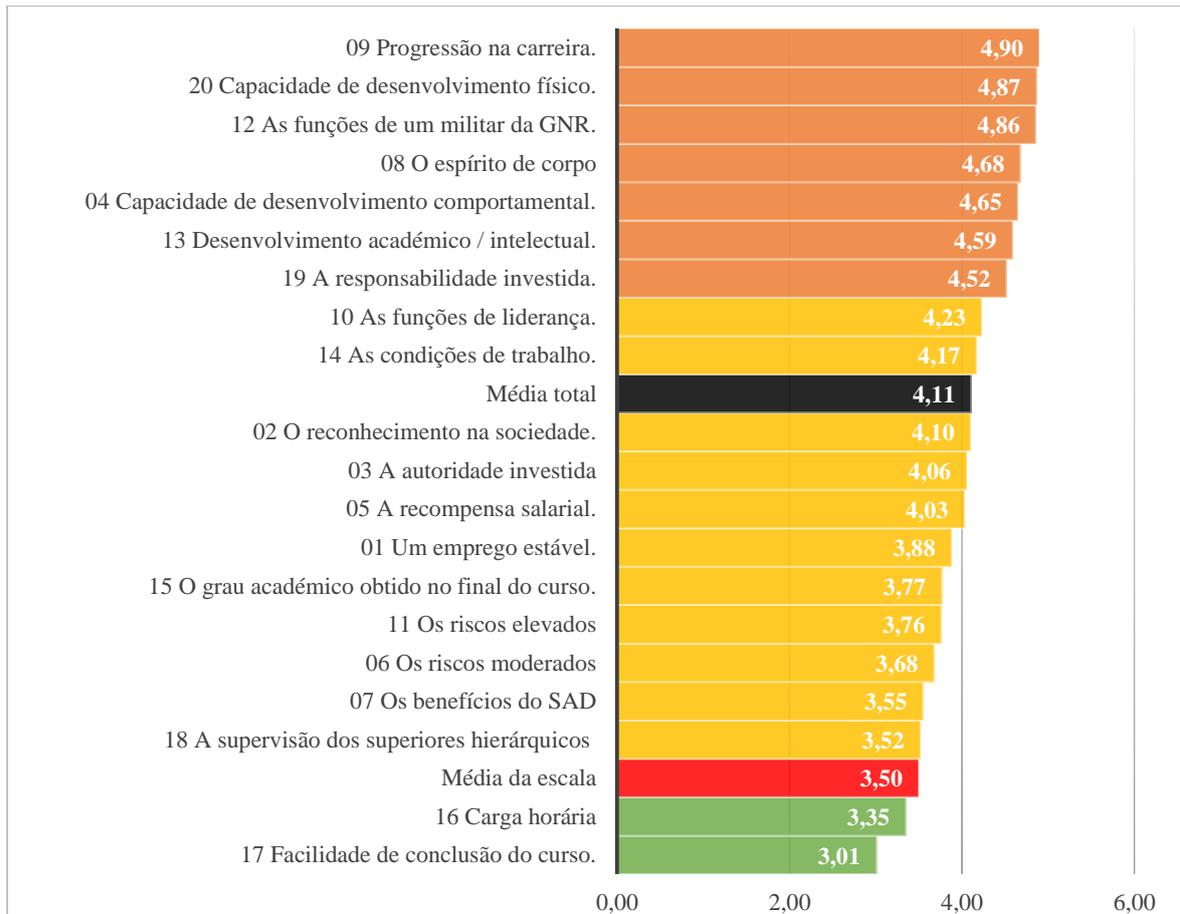
**Tabela 18: Perfis de resposta**

Valor da resposta	Perfil
De 1 a 1,4	Nada motivado
De 1,5 a 2,4	Muito pouco motivado
De 2,5 a 3,4	Pouco motivado
De 3,5 a 4,4	Razoavelmente motivado
De 4,5 a 5,4	Muito Motivado
De 5,5 a 6	Totalmente Motivado

Apresentam-se aqui os resultados deste estudo. Em primeiro lugar de uma forma geral e em segundo tendo em conta os cursos a que os inquiridos se candidataram.

**Tabela 19: Resultados das repostas às perguntas 10 a 29**

Fator	Média (X <sub>m</sub> )	Desvio Padrão (dp)	Mínimo (min.)	Máximo (max.)
01 Um emprego estável.	3,88	0,972	1	6
02 O reconhecimento na sociedade.	4,10	1,228	1	6
03 A autoridade investida legalmente.	4,06	1,138	1	6
04 A capacidade de desenvolvimento comportamental.	4,65	1,005	1	6
05 A recompensa salarial.	4,03	1,087	1	6
06 Os riscos moderados envolvidos na atividade do militar da GNR.	3,68	1,081	1	6
07 Os benefícios do Sistema de Saúde e Assistência na Doença.	3,55	1,326	1	6
08 O espírito de corpo entre os militares da GNR.	4,68	1,052	1	6
09 A progressão na carreira.	4,90	0,985	1	6
10 As funções de liderança.	4,23	1,115	1	6
11 Os riscos elevados envolvidos na atividade do militar da GNR.	3,76	1,175	1	6
12 As funções de um militar da GNR.	4,86	0,946	1	6
13 A capacidade de desenvolvimento académico / intelectual.	4,59	0,999	1	6
14 As condições de trabalho.	4,17	1,008	1	6
15 O grau académico obtido no final do curso.	3,77	1,236	1	6
16 Carga horária associada ao trabalho de um militar da GNR.	3,35	1,116	1	6
17 Facilidade de conclusão do curso.	3,01	1,205	1	6
18 A supervisão dos superiores hierárquicos ao longo da carreira do militar da GNR.	3,52	1,162	1	6
19 A responsabilidade investida.	4,52	0,953	1	6
20 A capacidade de desenvolvimento físico.	4,87	1,004	1	6
<b>Médias Totais</b>	<b>4,11</b>	<b>1,097</b>		



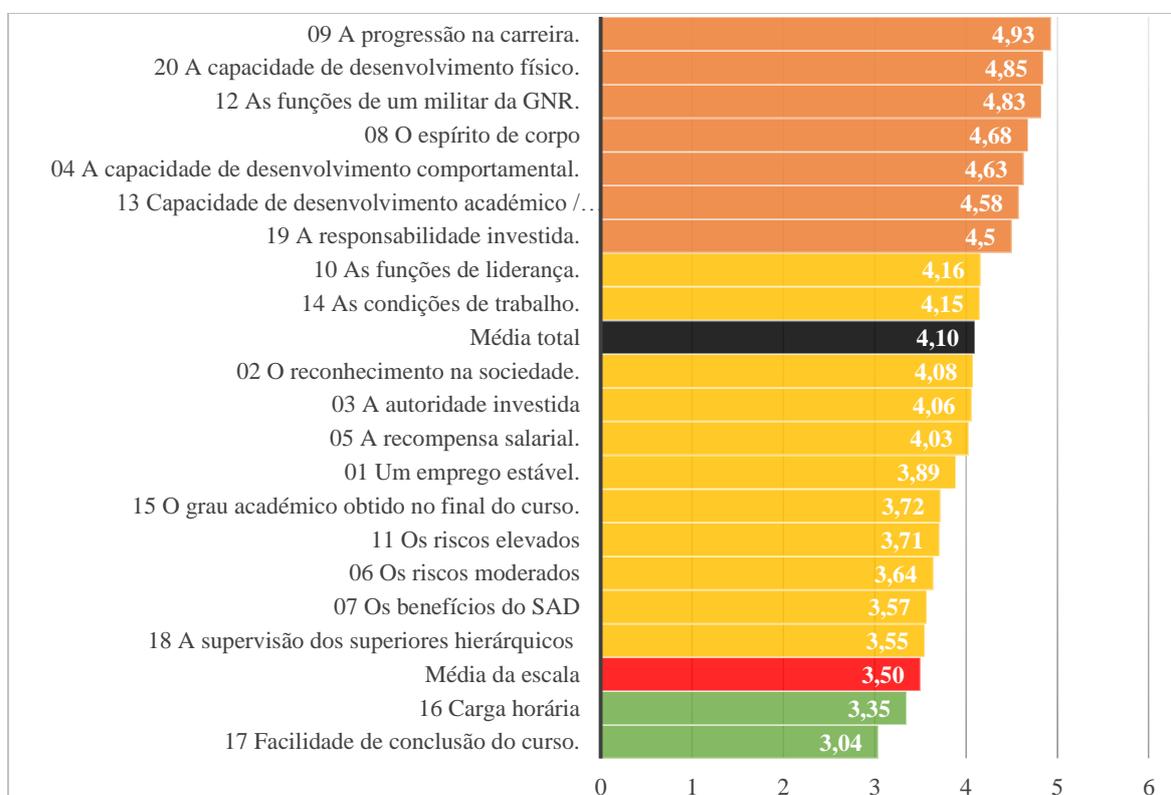
**Gráfico 7: Resposta às perguntas 10 a 29.**

Na Tabela 19 e Gráfico 7, podemos verificar os resultados da análise dos Inquéritos preenchidos pelos 475 inquiridos. Os fatores que mais motivaram os candidatos foram “a progressão na carreira” ( $X_m=4,90$ ), a “capacidade de desenvolvimento físico” ( $X_m=4,87$ ), “as funções de um militar da GNR” ( $X_m=4,86$ ), “o espírito de corpo” ( $X_m=4,68$ ), a “capacidade de desenvolvimento comportamental” ( $X_m=4,65$ ), a “capacidade de desenvolvimento académico / intelectual” ( $X_m=4,59$ ) e a “responsabilidade investida” ( $X_m=4,52$ ), todos eles acima da média do total das respostas ( $X_m=4,11$ ). Com estes resultados os candidatos referem estar “muito motivados” pelos mesmos. Para os inquiridos, os restantes fatores foram “razoavelmente motivantes” ou “pouco motivantes”. De apontar que o desvio padrão da resposta a estes fatores é muito próxima de um o que revela uma resposta muito pouco dispersa pela maioria dos inquiridos. Outro facto digno de realce é a relação entre os valores mínimos e máximos de resposta. Todos os fatores foram apontados pelo menos uma vez como tendo motivado totalmente ou não tendo motivado nada.

É agora pertinente fazer o mesmo estudo tendo em conta o curso a que os inquiridos se candidataram.

**Tabela 20: Resposta dos candidatos ao CFG às perguntas 10 a 29**

Fator	Média (X <sub>m</sub> )	Desvio Padrão (dp)	Mínimo (min.)	Máximo (max.)
01 Um emprego estável.	3,89	0,980	1	6
02 O reconhecimento na sociedade.	4,08	1,241	1	6
03 A autoridade investida legalmente.	4,06	1,142	1	6
04 A capacidade de desenvolvimento comportamental.	4,63	1,006	1	6
05 A recompensa salarial.	4,03	1,100	1	6
06 Os riscos moderados envolvidos na atividade do militar da GNR.	3,64	1,066	1	6
07 Os benefícios do Sistema de Saúde e Assistência na Doença.	3,57	1,335	1	6
08 O espírito de corpo entre os militares da GNR.	4,68	1,049	1	6
09 A progressão na carreira.	4,93	0,962	1	6
10 As funções de liderança.	4,16	1,105	1	6
11 Os riscos elevados envolvidos na atividade do militar da GNR.	3,71	1,165	1	6
12 As funções de um militar da GNR.	4,83	0,949	1	6
13 A capacidade de desenvolvimento académico / intelectual.	4,58	0,992	1	6
14 As condições de trabalho.	4,15	1,016	1	6
15 O grau académico obtido no final do curso.	3,72	1,211	1	6
16 Carga horária associada ao trabalho de um militar da GNR.	3,35	1,129	1	6
17 Facilidade de conclusão do curso.	3,04	1,194	1	6
18 A supervisão dos superiores hierárquicos ao longo da carreira do militar da GNR.	3,55	1,163	1	6
19 A responsabilidade investida.	4,50	0,963	1	6
20 A capacidade de desenvolvimento físico.	4,85	1,009	1	6
<b>Médias Totais</b>	<b>4,10</b>	<b>1,089</b>		



**Gráfico 8: Resposta dos candidatos ao CFG às perguntas 10 a 29**

Os resultados indicados pela Tabela 20 e Gráfico 8 são muito parecidos aos da Tabela 19 e Gráfico 7. Isto pode dever-se à relação entre o número de inquiridos candidatos ao CFG e ao CFO. Apenas com ligeiras alterações quanto às médias e desvios padrão a ordenação dos fatores mantem-se a mesma, pelo que é importante determinar agora a ordenação destes fatores tendo em conta a opinião recolhida juntos dos candidatos ao CFO.

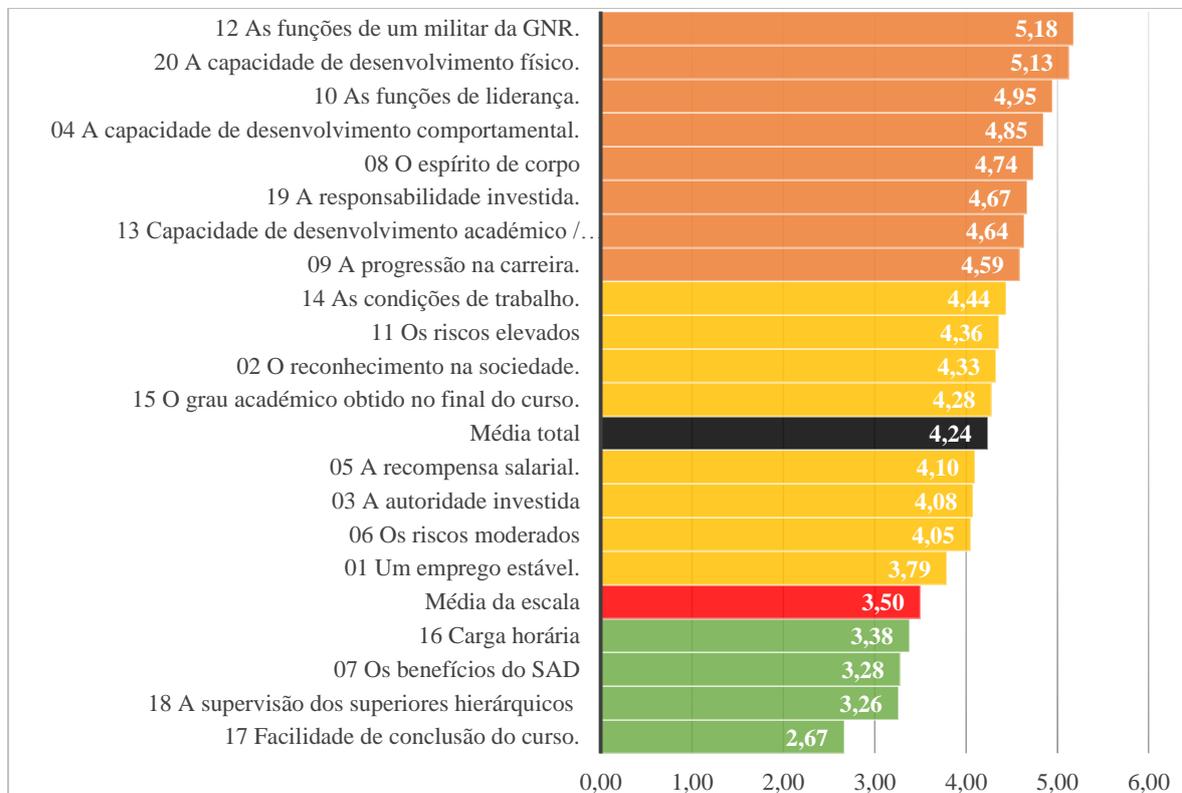
Analisando os Gráficos 8 e 9 podemos encontrar diferenças substanciais na ordenação dos fatores pelos inquiridos, tendo em conta o curso a que se candidataram.

No caso dos inquiridos a frequentar o CFG, como se pode ver na Tabela 20 e Gráfico 8), são a “progressão na carreira” ( $X_m=4,93$ ), a “capacidade de desenvolvimento físico” ( $X_m=4,85$ ), as “funções de um militar da GNR” ( $X_m=4,83$ ), o “espírito de corpo” ( $X_m=4,68$ ), a “capacidade de desenvolvimento comportamental” ( $X_m=4,63$ ), a “capacidade de desenvolvimento académico / intelectual” ( $X_m=4,58$ ) e a “responsabilidade investida” ( $X_m=4,50$ ), os fatores que mais os motivaram a candidatarem-se. Todos estes fatores estão acima da média do total das respostas ( $X_m=4,10$ ) e são fatores “muito motivantes”. Os restantes fatores são “razoavelmente motivantes” ou “pouco motivantes”, sendo que apenas dois ficam abaixo da média da escala, 3,5. A média do desvio padrão dos fatores “muito motivantes” é de  $dp=0,990$  o que significa que uma dispersão nas respostas muito pequena, indicando resultados coerentes.

No caso dos inquiridos a frequentar o CFO, como se pode ver na Tabela 21 e Gráfico 9), são as “funções de um militar da GNR” ( $X_m=5,18$ ), a “capacidade de desenvolvimento físico” ( $X_m=5,13$ ), as “funções de liderança” ( $X_m=4,95$ ), a “capacidade de desenvolvimento comportamental” ( $X_m=4,85$ ), o “espírito de corpo” ( $X_m=4,74$ ), a “responsabilidade investida” ( $X_m=4,67$ ), a “capacidade de desenvolvimento académico / intelectual” ( $X_m=4,64$ ) e a “progressão na carreira” ( $X_m=4,59$ ), os fatores que mais os motivaram a candidatarem-se. Todos estes fatores estão acima da média do total das respostas ( $X_m=4,24$ ) e são fatores “muito motivantes”. Os restantes fatores são “razoavelmente motivantes”, “pouco motivantes” e um, a “facilidade de conclusão do curso” ( $X_m=2,67$ ) é mesmo “muito pouco motivante”, sendo que quatro ficam abaixo da média da escala, 3,5. A média do desvio padrão dos fatores “muito motivantes” é de  $dp=0,993$  o que significa que uma dispersão nas respostas muito pequena, indicando resultados coerentes.

**Tabela 21: Resposta dos candidatos ao CFO às perguntas 10 a 29**

Fator	Média (X <sub>m</sub> )	Desvio Padrão (dp)	Mínimo (min.)	Máximo (max.)
01 Um emprego estável.	3,79	0,894	1	5
02 O reconhecimento na sociedade.	4,33	1,060	2	6
03 A autoridade investida legalmente.	4,08	1,109	1	6
04 A capacidade de desenvolvimento comportamental.	4,85	0,988	1	6
05 A recompensa salarial.	4,10	0,940	2	6
06 Os riscos moderados envolvidos na atividade do militar da GNR.	4,05	1,191	1	6
07 Os benefícios do Sistema de Saúde e Assistência na Doença.	3,28	1,213	1	6
08 O espírito de corpo entre os militares da GNR.	4,74	1,093	2	6
09 A progressão na carreira.	4,59	1,186	2	6
10 As funções de liderança.	4,95	0,972	2	6
11 Os riscos elevados envolvidos na atividade do militar da GNR.	4,36	1,135	2	6
12 As funções de um militar da GNR.	5,18	0,854	3	6
13 A capacidade de desenvolvimento académico / intelectual.	4,64	1,088	2	6
14 As condições de trabalho.	4,44	0,882	2	6
15 O grau académico obtido no final do curso.	4,28	1,413	1	6
16 Carga horária associada ao trabalho de um militar da GNR.	3,38	0,963	1	5
17 Facilidade de conclusão do curso.	2,67	1,284	1	6
18 A supervisão dos superiores hierárquicos ao longo da carreira do militar da GNR.	3,26	1,141	1	5
19 A responsabilidade investida.	4,67	0,838	2	6
20 A capacidade de desenvolvimento físico.	5,13	0,923	2	6
<b>Médias Totais</b>	<b>4,24</b>	<b>0,993</b>		



**Gráfico 9: Resposta dos candidatos ao CFO às perguntas 10 a 29**

Tendo em conta estes dados podemos, portanto verificar que os “fatores muito motivantes” são praticamente os mesmos entre os inquiridos candidatos ao CFO e ao CFG. Além dos fatores referidos pelos inquiridos candidatos ao CFG, os candidatos ao CFO também referem “as funções de liderança” como um fator “muito motivante”. Para os candidatos ao CFG este fator é “razoavelmente motivante”. Importa também salientar que dentro das respostas incluídas no perfil dos fatores “muito motivante” se verificam alterações na ordem com que são referidos, tal como é possível constatar na Tabela 22.

A Tabela 22 mostra a diferença na ordenação entre os fatores a ocupar os 3 primeiros lugares consoante o curso que frequentam os inquiridos.

**Tabela 22: Diferenças nos fatores “muito motivantes” consoante o grupo de inquiridos**

CFG			CFO		
Fator	Posição	Posição no CFO	Fator	Posição	Posição no CFG
09 A progressão na carreira.	1º	8º (-7)	12 As funções de um militar da GNR.	1º	3º (-2)
20 A capacidade de desenvolvimento físico.	2º	2º (=)	20 A capacidade de desenvolvimento físico.	2º	2º (=)
12 As funções de um militar da GNR.	3º	1º (+2)	10 As funções de liderança.	3º	8º (-5)
08 O espírito de corpo entre os militares da GNR.	4º	5º (+1)	04 A capacidade de desenvolvimento comportamental.	4º	5º (+1)
04 A capacidade de desenvolvimento comportamental.	5º	4º (-1)	08 O espírito de corpo entre os militares da GNR.	5º	4º (-1)
13 A capacidade de desenvolvimento académico / intelectual.	6º	7º (+1)	19 A responsabilidade investida.	6º	7º (+1)
19 A responsabilidade investida.	7º	6º (-1)	13 A capacidade de desenvolvimento académico / intelectual.	7º	6º (-1)
			09 A progressão na carreira.	8º	1º (+7)

#### 5.4 SÍNTESE

A análise dos resultados obtidos da aplicação das entrevistas semiestruturadas e dos Inquiridos permite que se comece a ter uma ideia da opinião dos indivíduos da população de estudo bem como dos sujeitos que embora sendo terceiros ao objeto de estudo o ajudam a compreender melhor.

Os elementos entrevistados, os comandantes diretos da população de estudo e os elementos que pensam o recrutamento na Guarda, consideram que o que mais motiva os candidatos é o emprego estável e o que menos os motiva é a carga horária associada ao

trabalho do militar da GNR, os riscos elevados nessa atividade e as condições de trabalho. Os inquiridos elegem a progressão na carreira, a capacidade de desenvolvimento físico e as funções de um militar da GNR. Existem diferenças quanto aos fatores mais motivantes quando se isolam as respostas dos inquiridos a frequentar o CFO ou CFG.

## **CAPÍTULO 6: PRINCIPAIS CONCLUSÕES**

### **6.1 INTRODUÇÃO**

Esta investigação propõe-se determinar o que motiva os candidatos aos concursos de admissão da GNR.

Numa primeira fase estudou-se o conceito de motivação e teorias associadas. Estudou-se também o que é requerido ao candidato para poder participar nos concursos referidos. Assim para este caso em concreto, o conjunto de forças energéticas que atuam no indivíduo, ou seja a motivação e o comportamento que essas forças despoletam, relativamente à candidatura ao ingresso na GNR.

Numa segunda fase investigou-se junto da população de estudo e também junto dos elementos que os comandam diretamente, os fatores que motivam os candidatos. Para isso recorreu-se a entrevistas e inquéritos.

Este Capítulo permite reunir toda a informação como objetivo de responder às perguntas que se colocaram no início desta investigação, verificando as hipóteses levantadas e por fim fazer algumas reflexões finais e recomendações para futuras investigações.

De referir que muitas conclusões foram apresentadas no Capítulo 5: Análise e discussão dos resultados.

### **6.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES**

Nesta secção vai fazer-se a verificação das hipóteses.

**A hipótese H1 - “O fator que mais motiva os candidatos ao Curso de Formação de Guardas é um emprego estável.”** foi parcialmente verificada na medida em que os inquiridos candidatos ao CFG colocaram o fator “Um emprego estável” na 13ª posição. Foi solicitado aos inquiridos a sua opinião, numa escala de 1 a 6 (correspondendo a 1 “nada

motivado” e a 6 “totalmente motivado”) e a média de respostas foi de 3,89, ou seja, este é um fator “razoavelmente motivante”. Ainda que não seja o fator mais motivante o facto de ser um fator “razoavelmente motivante” e com um valor superior à média da escala ( $X_m=3,50$ ), faz com que a hipótese fique parcialmente verificada. Não obstante, 85,71% dos entrevistados consideraram que este seria o fator mais motivador para os candidatos.

**A hipótese H2 - “O fator que mais motiva os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais é um emprego estável.”** foi parcialmente verificada na medida em que os inquiridos candidatos ao CFO colocou o fator “Um emprego estável” na 16ª posição. Foi solicitado aos inquiridos que numa escala de 1 a 6 (correspondendo a 1 “nada motivado” e a 6 “totalmente motivado”) e a média de respostas foi de 3,79, ou seja, este é um fator “razoavelmente motivante”. Ainda que não seja o fator mais motivante o facto de ser um fator “razoavelmente motivante” e com um valor superior à média da escala ( $X_m=3,50$ ), faz com que a hipótese fique parcialmente verificada. Não obstante, 75% dos entrevistados consideraram que este seria o fator mais motivador para os candidatos.

**A hipótese H3 - “Existem diferenças significativas entre os fatores que mais motivam os candidatos ao Curso de Formação de Guardas e os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais.”**, foi parcialmente verificada, na medida em que os fatores mais motivantes para os inquiridos, os fatores “muito motivantes” são os mesmos de uma forma geral. Apenas existe um fator no perfil de fatores “muito motivantes” para os candidatos ao CFO que não consta no mesmo perfil para os candidatos ao CFG. Todos os inquiridos são “muito motivados pela “progressão na carreira” ( $X_m=4,93$ , no caso dos candidatos ao CFG e  $X_m=4,59$ , no caso dos candidatos ao CFO), a “capacidade de desenvolvimento físico” ( $X_m=4,85$ , no caso dos candidatos ao CFG e  $X_m=5,13$ , no caso dos candidatos ao CFO), as “funções de um militar da GNR” ( $X_m=4,83$ , no caso dos candidatos ao CFG e  $X_m=5,18$ , no caso dos candidatos ao CFO), o “espírito de corpo” ( $X_m=4,68$ , no caso dos candidatos ao CFG e  $X_m=4,74$ , no caso dos candidatos ao CFO), a “capacidade de desenvolvimento comportamental” ( $X_m=4,63$ , no caso dos candidatos ao CFG e  $X_m=4,85$ , no caso dos candidatos ao CFO), a “capacidade de desenvolvimento académico / intelectual” ( $X_m=4,58$ , no caso dos candidatos ao CFG e  $X_m=4,64$ , no caso dos candidatos ao CFO) e a “responsabilidade investida” ( $X_m=4,50$ , no caso dos candidatos ao CFG e  $X_m=4,67$ , no caso dos candidatos ao CFO). Os candidatos ao CFO são também muito motivados pelas “funções de liderança” ( $X_m=4,95$ ).

Não se considera que a hipótese tenha sido totalmente verificada porque os fatores “muito motivantes” embora sejam praticamente os mesmos para os candidatos a ambos os

cursos, pode-se verificar que as “funções de liderança” são apenas “razoavelmente motivantes” para os candidatos ao CFG e a ordem com que os candidatos escolhem os fatores “muito motivantes” também varia, conforme se pode ver na Tabela 22.

**A hipótese H4 - “O órgão responsável pelo recrutamento prevê corretamente os fatores que mais motivam os candidatos à admissão na GNR”** foi parcialmente verificada. Pode-se verificar que os entrevistados 8 e 7, o chefe da DPORH e uma psicóloga do CPIS, elegeram como os três fatores mais motivadores para os candidatos ao CFG um emprego estável, o reconhecimento na sociedade e a recompensa salarial. As respostas dos inquiridos colocam estes fatores em 13º, 10º e 12º lugares respetivamente. Relativamente aos candidatos ao CFO elegeram ambos o “grau académico obtido no final do curso” e a “recompensa salarial”, as “funções de liderança”, a “progressão na carreira” e a “capacidade de desenvolvimento académico / intelectual”, não concordando em relação a estes últimos quatro. As respostas dos inquiridos colocam estes fatores em 12º, 13º, 1º, 8º e 7º lugares respetivamente. A hipótese não se considera totalmente refutada na medida em que os entrevistados elegem também as funções de liderança, como fator mais motivante para os candidatos ao CFO e de facto este é o fator mais motivante para estes.

### 6.3 RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DA INVESTIGAÇÃO

Em resposta à pergunta de partida, enunciaram-se várias perguntas derivadas desta, constantes do ponto 1.4 deste trabalho.

**A primeira pergunta derivada, “O que motiva os candidatos ao Curso de Formação de Guardas?”**, pode ser respondida com os fatores “muito motivantes” que os inquiridos, candidatos ao CFG, responderam ao inquérito que lhes foi aplicado. Foi solicitado aos inquiridos que indicassem quão motivados foram por uma lista de fatores numa escala de 1 a 6 (sendo 1 nada motivado e 6 totalmente motivado). Para os candidatos ao CFG, os fatores mais motivantes são a “progressão na carreira” ( $X_m=4,93$ ), a “capacidade de desenvolvimento físico” ( $X_m=4,85$ ), as “funções de um militar da GNR” ( $X_m=4,83$ ), o “espírito de corpo” ( $X_m=4,68$ ), a “capacidade de desenvolvimento comportamental” ( $X_m=4,63$ ), a “capacidade de desenvolvimento académico / intelectual” ( $X_m=4,58$ ) e a “responsabilidade investida” ( $X_m=4,50$ ), por esta ordem.

**A segunda pergunta derivada - “O que motiva os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais?”**, pode ser respondida com os fatores “muito motivantes” que os

inquiridos, candidatos ao CFO, responderam ao inquérito que lhes foi aplicado. Foi solicitado aos inquiridos que indicassem quão motivados foram por uma lista de fatores numa escala de 1 a 6 (sendo 1 nada motivado e 6 totalmente motivado). Para os candidatos ao CFO, os fatores mais motivantes são as “funções de um militar da GNR” ( $X_m=5,18$ ), a “capacidade de desenvolvimento físico” ( $X_m=5,13$ ), as “funções de liderança” ( $X_m=4,95$ ), a “capacidade de desenvolvimento comportamental” ( $X_m=4,85$ ), o “espírito de corpo” ( $X_m=4,74$ ), a “responsabilidade investida” ( $X_m=4,67$ ), a “capacidade de desenvolvimento académico / intelectual” ( $X_m=4,64$ ) e a “progressão na carreira” ( $X_m=4,59$ ), por esta ordem.

**A terceira pergunta derivada - “Há diferenças entre o que motiva os candidatos ao Curso de Formação de Guardas e os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais?”** pode ser respondida afirmativamente. De facto, embora a diferença não seja completa, existem diferenças dignas de nota. Os candidatos a ambos os cursos elegem como os fatores “muito motivantes” uma lista de 7 fatores no caso dos candidatos ao CFG e 8 fatores no caso dos candidatos ao CFO. Os candidatos ao CFG e ao CFO estão de acordo quanto a 7 fatores. No entanto estes 7 fatores são respondidos com ordens e médias de respostas diferentes. Desta forma pode dizer-se que a resposta a esta pergunta é afirmativa, embora não se deva interpretar esta afirmação como que se os fatores fossem completamente antagónicos.

**A quarta pergunta derivada - “O que motiva os candidatos à admissão na GNR é o que o órgão responsável prevê?”** pode ser respondida de forma afirmativa, mas com reservas. Na verdade apenas um dos fatores que os entrevistados da DPORH coincide com as respostas dos inquiridos. Apenas as funções de liderança correspondem aos três fatores mais motivadores para os inquiridos, neste caso, os candidatos ao CFO. As restantes respostas dos entrevistados relativos à DPORH não coincidem com os fatores respondidos pelos inquiridos. Desta forma, ainda que afirmativa a resposta, devemos ter em conta que os outros 5 fatores (3 relativos ao CFG e 2 ao CFO) não coincidem com o respondido pelos candidatos.

## 6.4 REFLEXÕES FINAIS

Tendo em conta os resultados obtidos pode perceber-se que os candidatos ao ingresso na GNR têm uma clara noção daquilo que mais os motiva a candidatar-se.

Nas respostas dadas pelos candidatos, de um modo geral, pode verificar-se que na escala de 1 a 6 (em que 1 corresponde a nada motivado e 6 a totalmente motivado), a

diferença nas médias de resposta entre o fator mais motivador, a “progressão na carreira”, e o menos motivador, a facilidade do curso, é de apenas 1,89 valores. O mesmo acontece quando se analisa os resultados das respostas dos candidatos ao CFG, em que a diferença de médias é exatamente a mesma. No caso dos candidatos ao CFO já se encontra uma diferença de médias de 2,51 valores. Mesmo assim isto apenas nos indica que de fato a “facilidade de conclusão do curso” é “muito pouco motivadora”, já que se excluirmos este fator, a diferença volta a valores próximos dos discutidos, neste caso, 1,92 valores.

Se considerarmos a teoria de Herzberg, os fatores mais motivadores são na totalidade fatores motivacionais e não fatores higiênicos. Isto significa que pelo menos na ótica dos candidatos, as funções que buscam são motivantes e não apenas suportáveis. Considerando a teoria de Maslow, os candidatos consideram que são os fatores do topo da pirâmide os que mais os motivam, o que significa que os fatores inferiores já estão satisfeitos ou que os candidatos idealizam que ficariam satisfeitos caso consigam ser admitidos na GNR.

Ainda assim os fatores tidos como mais motivadores pelos candidatos a ambos os cursos são a “progressão na carreira”, a “capacidade de desenvolvimento físico”, as “funções de um militar da GNR”, o “espírito de corpo”, a “capacidade de desenvolvimento comportamental”, a “capacidade de desenvolvimento acadêmico / intelectual” e a “responsabilidade investida”. Os candidatos ao CFO são também muito motivados pelas “funções de liderança” ( $X_m=4,95$ ).

É também fácil de verificar que o que os candidatos referem como sendo mais motivador não coincide, na maioria das vezes, com o que a DPORH, o órgão responsável pelo recrutamento na GNR, refere. Apenas o fator “as funções de liderança” foi uma resposta coincidente entre as respostas dos candidatos e dos entrevistados relacionados à DPORH.

## 6.5 RECOMENDAÇÕES

Os resultados obtidos indicam que os candidatos estão mais motivados por fatores que visam a autorrealização e o autodesenvolvimento. No entanto, a DPORH não demonstrou ter uma clara noção desta realidade. Isto poder-se-á dever ao pouco contato que este órgão tem com os candidatos. Estudar a motivação é perceber as forças que atuam sobre os indivíduos que os levam ao seu comportamento. Desta forma perceber ainda na seleção pelo que são motivados mas também depois, durante a sua formação se os fatores que os motivam se mantêm. Desta forma será mais fácil prever e controlar o comportamento dos

militares da GNR e também, se necessário efetuar o enriquecimento das funções que os militares ocupam.

As propostas dos entrevistados no sentido de conseguir mais e/ou melhores candidatos, vão maioritariamente ao encontro de melhorar a divulgação. Desta forma esta seria uma recomendação, no sentido de conseguir mais candidatos, sendo portanto mais provável conseguir escolher melhores militares.

Por último foi referido por dois entrevistados que a relação que a GNR tem com a Academia poderá estar desajustada, no que ao recrutamento diz respeito, impedindo a DPORH de ter um papel mais ativo neste momento organizacional.

## **6.6 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO**

A realização deste trabalho encontrou algumas limitações. O facto do período dedicado a esta investigação estar circunscrito ao final do ano letivo, bem como restrições orçamentais, impediu que o trabalho de campo tenha sido efetuado de uma forma mais eficaz. O número de páginas imposto, também limita a exposição dos resultados do trabalho de campo que impede uma exposição mais pormenorizada que permitira, por exemplo, relacionar a motivação com o género, habilitações académicas ou origem geográfica.

## **6.7 INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

Propõe-se que no futuro se coloque um inquérito similar ao apresentado neste trabalho aos candidatos, que poderia ser entregue com os documentos da prova documental. Isto permitiria consolidar a avaliação psicológica.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Academia Militar (2013). *NEP 520/2ª Trabalho de Investigação Aplicada*. Lisboa: Academia Militar.
- Almeida, F. N. (1995). *Psicologia para gestores - comportamentos de sucesso nas organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Aviso nº 3915/2012, de 13 de Março. *Diário da República*, 2ª Série, nº52, 9383-9386. Guarda Nacional Republicana.
- Aviso nº 8016/2013, de 24 de Junho. *Diário da República*, 2ª Série, nº119, 19789-19795. Exército.
- Azevedo, C. A., & Azevedo, A. G. (2008). *Metodologia Científica: Contributos práticos para a elaboração de trabalhos académicos* (9ª ed.). Lisboa: Universidade Católica.
- Bilhim, J. A. (2013). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas* (7ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Branco, C. (2010). *Guarda Nacional Republicana: Contradições e Ambiguidades*. Lisboa: Sílabo.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Decreto-Lei nº 320-A/2000, de 15 de Dezembro. *Diário da República*, 1ª Série, Parte A, nº288, 7342-(2)-7342-(11). Ministério da Defesa Nacional.
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escola Editora.
- Freitas, C. M., & Coelho, M. M. (2006). *Estudo da Motivação e da Liderança na Indústria Hoteleira da RAM. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo*, Universidade da Madeira, Funchal.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York, United States of America: John Wiley.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por inquérito* (2ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Lawler III, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. California, United States of America: Brooks/Cole Publishing Company.

- Lei nº 63/2007, de 06 de Novembro. *Diário da República*, 1ª Série, nº213, 8043-8051. Assembleia da República.
- Leitão, D. M., & Rosinha, A. J. (2007). *Ética e Liderança: Uma Visão Militar e Académica* (1ª ed.). Lisboa: Academia Militar.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (Outubro de 2006). *New Directions in Goal-Setting Theory. Current Directions in Psychological Science*, 15(5), pp. 265-268. doi:10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (Julho de 1981). *Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. Psychological Bulletin*, 90(1), pp. 125-152. doi:10.1037/0033-2909.90.1.125
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality* (2ª ed.). New York, United States of America: Harper and Row.
- Maslow, A. H. (Julho de 1943). *A theory of human motivation. Psychological Review*, 50(4), pp. 370-396. doi:10.1037/h0054346
- McKenna, E. (2012). *Business Psychology and organizational behaviour* (5ª ed.). Hove, United Kingdom: Psychology Press.
- Neves, A. L. (1998). *Motivação para o trabalho: Dos conceitos às aplicações* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Paulo, S. M. (2003). *Em Busca da Segurança e a Vã Glória da Burocracia*. Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia, Lisboa.
- Pereira, O. G. (2008). *Fundamentos de Comportamento Organizacional* (3ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Portaria nº 1099/2009, de 24 de Setembro de 2009. *Diário da República*, 1ª Série, nº 186, 6812-6814.
- Portaria nº 83-A/2009, de 22 de Janeiro. *Diário da República*, 1ª Série, nº15, 492-(2) - 492-(12).
- Rocha, J. A. (2010). *Gestão de recursos humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Roussel, P., Dalmas, M., Manville, C., & Mottay, D. (2009). *Teorias da Motivação no trabalho e gestão*. Em J. Rojot, P. Roussel, & C. Vandenberghe, *Comportamento Organizacional* (A. Viegas, & F. Oliveira, Trads., Vol. 3, pp. 205-233). Lisboa: Instituto Piaget.
- Sampaio, A. (2004). *Comportamento e Cultura Organizacional*. Lisboa: EDIUAL.

- Santos, G. G. (1999). *Teorias da motivação em contexto organizacional*. Braga: Universidade do Minho.
- Sarmiento, M. (2013a). *Guia prático sobre a metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado e trabalhos de investigação aplicada* (3ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada.
- Sarmiento, M. (2013b). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses* (1ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada.
- Steers, R., Porter, L., & Bigley, G. (1996). *Motivation and leadership at work*. New York, United States of America: McGraw-Hill.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York, United States of America: John Wiley.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A

### ENTREVISTAS

#### A.1 GUIÃO DAS ENTREVISTAS

##### Trabalho de Investigação Aplicada “Os fatores motivacionais na candidatura à GNR”

Posto:            Nome:

Cargo / Função:

Local:            Data:

**P1** – Atualmente existem duas formas diferentes para ingressar nos quadros da GNR: o Curso de Formação de Guardas e o Curso de Formação de Oficiais. Na sua opinião o que motiva os candidatos a escolherem uma das duas formas de acesso?

**P2** – Tendo em conta a lista que lhe é apresentada, escolha 3 fatores que na sua opinião mais motivem os candidatos ao Curso de Formação de Guardas.

**P3** – Da mesma forma, escolha os 3 fatores que na sua opinião mais motivem os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais.

**P4** – Tendo em conta a mesma lista, escolha os 3 fatores que menos motivem os candidatos ao Curso de Formação de Guardas.

**P5** – Da mesma forma escolha os 3 fatores que na sua opinião menos motivem os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais.

**P6** – Considera que o que motiva um candidato ao ingresso na GNR pode ser diferente devido seu género, habilitações literárias ou origem geográfica?

**P7** – Na sua opinião, que alterações poderá a GNR fazer no processo de admissão a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos à admissão no Curso de Formação de Oficiais?

**P8** – Relativamente ao Curso de Formação de Guardas, que alterações poderá a GNR fazer no processo de admissão a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos?

**P9** – Que alterações poderá a GNR fazer ao nível institucional a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos à admissão no Curso de Formação de Oficiais?

**P10** – Relativamente ao Curso de Formação de Guardas, que alterações poderá a GNR fazer ao nível institucional a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos?

**P11** – A conclusão do Curso de Formação de Oficiais dá ao instruendo o grau de Mestre ao contrário do que acontece com o Curso de Formação de Guardas que não garante qualquer grau Académico. Considera que este facto poderá ser desmotivante para o candidato ao Curso de Formação de Guardas?

**P12** – Ambos os cursos de formação são gratuitos e garantem uma remuneração durante a sua frequência. Este fator tem influência na motivação dos candidatos?

Autor: ASP INF Hélder Alexandre de Sousa Lima

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela Sarmiento Coelho

Coorientador: CAP INF Carlos Eduardo Patronilho Rodrigues Queiroz

## Lista de fatores que podem influenciar os candidatos

- 1 Um emprego estável.
- 2 O reconhecimento na sociedade.
- 3 A autoridade investida legalmente.
- 4 A capacidade de desenvolvimento comportamental.
- 5 A recompensa salarial.
- 6 Os riscos moderados envolvidos na atividade do militar da GNR.
- 7 Os benefícios do Sistema de Saúde e Assistência na Doença.
- 8 O espírito de corpo entre os militares da GNR.
- 9 A progressão na carreira.
- 10 As funções de liderança.
- 11 Os riscos elevados envolvidos na atividade do militar da GNR.
- 12 As funções de um militar da GNR.
- 13 A capacidade de desenvolvimento académico / intelectual.
- 14 As condições de trabalho.
- 15 O grau académico obtido no final do curso.
- 16 Carga horária associada ao trabalho de um militar da GNR.
- 17 Facilidade de conclusão do curso.
- 18 A supervisão dos superiores hierárquicos ao longo da carreira do militar da GNR.
- 19 A responsabilidade investida.
- 20 A capacidade de desenvolvimento físico.

---

## A.2 TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

### A.2.1 Entrevista 1

**Posto:** Tenente    **Nome:** Tiago Manuel Caldeira Horta

**Cargo / Função:** Comandante Adjunto da 1ª Companhia de Alunos

**Local:** Academia Militar **Data:** 27JUN14

**P1** – Atualmente existem duas formas diferentes para ingressar nos quadros da GNR: o Curso de Formação de Guardas e o Curso de Formação de Oficiais. Na sua opinião o que motiva os candidatos a escolherem uma das duas formas de acesso?

**R1** – Daquilo que conheço, nos dias de hoje, a grande motivação, por exemplo no último CFG que dei, é o emprego estável. Muitos dos Guardas Provisórios já vinham das forças armadas, tinham já algum conhecimento mas a questão que se levantava era fazer alguma coisa de que gostassem minimamente mas principalmente a estabilidade e a segurança do trabalho em si. Tinha muito pessoal que tinha licenciaturas e até mestrados noutras áreas e que não tinham emprego e envergaram na Guarda pela categoria de Guardas até com previsão de no futuro exercerem nas áreas que estudaram cá fora.

**P2** – Tendo em conta a lista que lhe é apresentada, escolha 3 fatores que na sua opinião mais motivem os candidatos ao Curso de Formação de Guardas.

**R2** – Um dos primeiros e especialmente nos dias de hoje, um emprego estável, uma delas. Depois muitos deles vão aliciados pelas funções que os militares da Guarda têm nos dias de hoje. Depois eles caem na realidade e vêem que cada vez mais as funções que eles vêm no dia-a-dia na rua são ingratas, mas muitos deles vão para lá com aquela coisa dos filmes e das funções da Guarda. E acho que eles gostam de ter a responsabilidade que lhes é investida pelo menos aqueles que eu conheço.

**P3** – Da mesma forma, escolha os 3 fatores que na sua opinião mais motivem os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais.

**R3** – Sem dúvida o emprego estável e as funções de liderança. Depois entre o 2, o reconhecimento da sociedade e a responsabilidade investida, mas mais a 19, a responsabilidade investida.

**P4** – Tendo em conta a mesma lista, escolha os 3 fatores que menos motivem os candidatos ao Curso de Formação de Guardas.

**R4** – Apesar de ser estável para a responsabilidade, a carga horária, a carga psicológica que o militar da Guarda, estou a falar dos militares com funções operacionais, aqui a recompensa salarial muitos deles ficam com um pé atrás. Depois, nos dias de hoje a progressão na carreira cada vez mais, já não é como era antigamente. Muitos dos militares estão anos e anos para serem promovidos, falando do CFG embora seja transversal aos dois cursos. E depois as condições de trabalho que cada vez mais as pessoas estão melhor informadas das condições de trabalho, principalmente aquele pessoal que está na parte operacional do dia-a-dia e não em Unidades aquarteladas como a Unidade de Intervenção ou mesmo a USHE ou a Escola e tudo mais, para aquele pessoal que está no terreno as condições de trabalho são cada vez mais decadentes.

**P5** – Da mesma forma escolha os 3 fatores que na sua opinião menos motivem os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais.

**R5** – A facilidade de conclusão do curso, como sabes a passagem pela Academia não é fácil, tens de abdicar de muita coisa da tua vida pessoal. Quando falamos de vida de internato, 5 anos aqui fechados, principalmente os primeiros 4, penso que poderá ser um. A carga horária, toda a gente sabe que oficiais que estão a comandar Destacamentos Territoriais, de Trânsito têm uma grande carga horária. Eu acho que as condições de trabalho e o horário estão muito interligados, portanto as condições de trabalho, tirando daqui a carga horária. Acho também que muita gente tem medo da responsabilidade investida, sabendo que vais ter uma responsabilidade enorme provavelmente ficas sempre com um pé atrás.

**P6** – Considera que o que motiva um candidato ao ingresso na GNR pode ser diferente devido seu género, habilitações literárias ou origem geográfica?

**R6** – Isso tem muito a ver com as famílias, com o tipo de conhecimentos que têm e o tipo de desempenho que a Guarda tem nesse local. Vendo a Guarda no Algarve ou, sem querer tirar mérito, em Moncorvo é completamente diferente. Isso pode motivar a querer ou não ser militar da Guarda. Quanto ao género e às habilitações literárias creio que isso não altera o motivo que os leva a candidatarem-se.

**P7** – Na sua opinião, que alterações poderá a GNR fazer no processo de admissão a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos à admissão no Curso de Formação de Oficiais?

**R7** – Para já a divulgação, não sei se reparaste mas eu tenho visto televisão que é um dos meios onde mais se chama a atenção a par das redes sociais e há de reparar que é uma coisa muito ínfima que aparece. Há muita gente que pergunta o que é a Academia

Militar. Jovens de 18 anos que perguntam o que é a Academia Militar e o que é a Guarda e o que é se Oficial. Acho que nesse aspeto a Guarda poderia melhorar.

**P8** – Relativamente ao Curso de Formação de Guardas, que alterações poderá a GNR fazer no processo de admissão a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos?

**R8** – Motivar mais e melhores candidatos... Para já da experiência que eu tive houve aquela questão das vagas cativas para militares das forças armadas, eu por um lado compreendo mas depois há o facto de um militar já com 6 anos e tal de tropa, que já deixou o ensino há 6 ou 7 anos atrás já não tem a mesma capacidade de aprendizagem de um jovem de 18 ou 19 anos. Depois são pessoas que podem já trazer conhecimento mas podem também trazer mais vícios. Outra questão poderá ser o tempo de duração do curso já que há gente que fica mais ou menos motivada por um curso mais curto e por isso vão para o CFG. Por fim, já a nível da seleção, motivava mais a ser melhor saber que há 100 vagas mas estão no curso 300 candidatos. Isso motivava muito mais um candidato a querer ser o melhor deles todos para conseguir entrar. Agora tu estás num curso onde estão 110 e há 100 vagas, desleixas-te minimamente porque sabes que é quase garantido que basta chegares ao fim para entrares, e é o que acontece muitas vezes.

**P9** – Que alterações poderá a GNR fazer ao nível institucional a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos à admissão no Curso de Formação de Oficiais?

**R9** – Olha havia facilidade, no nosso caso... Já reparaste que sempre que somos promovidos, implica deslocações... Pessoal que tem já família constituída num determinado local do país, apesar de sermos um país pequeno. É diferente saberes que vais estar minimamente presente se fores da zona do Porto andares entre o Porto e Minho. Outra coisa é seres do Porto e passado 4 anos já teres família constituída e de repente ires parar ao Algarve e teres de desempenhar serviço lá por mais 1 ou 2 anos. Acho que isso é uma das coisas que desmotiva muito. Até na classe de Guardas, na passagem a Sargentos, uma das coisas que os motiva mais ou menos é saberem que vão se deslocados a 300, 400, 600 km de casa.

**P10** – Relativamente ao Curso de Formação de Guardas, que alterações poderá a GNR fazer ao nível institucional a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos?

**R10** – Dar um maior ênfase ao pessoal que anda todos os dias ao sol à chuva e por aí fora. Dar-lhes maiores condições de trabalho, um pouco mais de regalias. Como sabes nos últimos anos cada vez o militar da Guarda, quer oficiais, quer Guarda, têm vindo a sofrer cortes, mas isso é transversal às instituições publicas do país. Mas acho que melhorar o nível das condições de trabalho e dar mais ênfase a quem anda no terreno e

que é de facto a imagem da Guarda e não retirar mas dar menos importância àquelas pessoas que passam a vida inteira atrás da secretária e que não sabem o que é o trabalho da Guarda no dia-a-dia. E por exemplo quem vai a curso de sargentos, sabes que vais ser promovido e muito provavelmente vais sair da Unidade onde estavas. Poderá ser perto mas também poderá ser a 400 ou 600 km de casa. Estamos a falar de uma altura em que já tens uma certa idade e muitos deles já têm família constituída, casa comprada e estão a pagar prestações e de repente vão para o Algarve 6 meses a estagiar sem receber quase nada, praticamente apenas o salário base e o pessoal pensa duas vezes. Num curso de sargentos que estive a dar houve militares que desistiram por isso mesmo, porque não tinham condições financeiras para continuar no curso.

**P11** – A conclusão do Curso de Formação de Oficiais dá ao instruendo o grau de Mestre ao contrário do que acontece com o Curso de Formação de Guardas que não garante qualquer grau Académico. Considera que este facto poderá ser desmotivante para o candidato ao Curso de Formação de Guardas?

**R11** – Tudo depende dos meus objetivos. Se o meu objetivo é entrar para a Guarda, desenvolver-me como Guarda e não como estudante não terá qualquer tipo de influência porque eu vou desempenhar as minhas funções. Eu estudei para as minhas funções e não preciso de uma licenciatura para desempenhar as minhas funções. Agora poderia ser mais aliciante? Poderia... Mas e depois seria licenciado em quê? Uma área tão abrangente com uma abrangência de matérias tão grande que não ficas especializado quase em nada. Agora após o ingresso na Guarda se calhar sim, se calhar convinha repensar se os cursos que a Guarda dá poderiam ter atribuído um grau académico, já após o ingresso na Guarda.

**P12** – Ambos os cursos de formação são gratuitos e garantem uma remuneração durante a sua frequência. Este fator tem influência na motivação dos candidatos?

**R12** – Nem tanto a remuneração porque sabes que em cadete a remuneração é muito simbólica. Mas só o facto de nos dias de hoje um pai ter um filho a estudar durante 5 anos, no nosso caso, ou 8 meses, no caso dos Guardas, e muitas das coisas serem garantidas pela Guarda, não pagar propinas, alojamento, não pagar nada e sair com o grau de mestre, no caso dos oficiais, é uma mais-valia. E apenas desembolsar para as deslocações, material de estudo, mas é irrisório comparativamente às despesas de um estudante aqui em Lisboa.

### A.2.2 Entrevista 2

**Posto:** Capitão    **Nome:** Fernandes

**Cargo / Função:** Comandante da 1ª Companhia de Alunos

**Local:** Academia Militar **Data:** 30JUN14

**P1** – Atualmente existem duas formas diferentes para ingressar nos quadros da GNR: o Curso de Formação de Guardas e o Curso de Formação de Oficiais. Na sua opinião o que motiva os candidatos a escolherem uma das duas formas de acesso?

**R1** – Pelo que me tenho apercebido, deste universo que tenho aqui, tenho 39 cadetes da GNR, as motivações são a três níveis digamos assim. Um, a influência familiar por terem familiares militares que os aconselham a ir para a GNR. Geralmente os familiares dos candidatos, dos cadetes na altura candidatos, consideram melhor a GNR do que o Exército, pela carreira, condições, etc. Este é o primeiro. Segundo, a procura de uma carreira estável e aliciante para eles, mas acima de tudo a estabilidade dessa carreira, que lhes dá um vencimento certo, que lhes dá garantias, coisa que não conseguem obter neste momento nas perspetivas civis. E terceiro, a que motiva se calhar menor percentagem deles é a motivação pessoal, o gosto por uma carreira policial, infelizmente eu acho que esta é aquela que depois se começa a entranhar mas não os motiva inicialmente. Esta é a minha perspetiva.

**P2** – Tendo em conta a lista que lhe é apresentada, escolha 3 fatores que na sua opinião mais motivem os candidatos ao Curso de Formação de Guardas.

**R2** – Não tenho conhecimento sobre a realidade do Curso de Formação de Guardas pelo que não me sinto preparado para responder a esta questão.

**P3** – Da mesma forma, escolha os 3 fatores que na sua opinião mais motivem os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais.

**R3** – A primeira já disse, o emprego estável, a número 1. As funções de liderança e eventualmente o grau académico obtido no final do curso.

**P4** – Tendo em conta a mesma lista, escolha os 3 fatores que menos motivem os candidatos ao Curso de Formação de Guardas.

**R4** – Mais uma vez, por não ter conhecimento da realidade do Curso de Formação de Guardas, prefiro não responder a essa questão.

**P5** – Da mesma forma escolha os 3 fatores que na sua opinião menos motivem os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais.

**R5** – A responsabilidade investida, a capacidade de desenvolvimento comportamental e a facilidade de conclusão do curso.

**P6** – Considera que o que motiva um candidato ao ingresso na GNR pode ser diferente devido seu género, habilitações literárias ou origem geográfica?

**R6** – Sim, possivelmente. Sim, julgo que sim.

**P7** – Na sua opinião, que alterações poderá a GNR fazer no processo de admissão a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos à admissão no Curso de Formação de Oficiais?

**R7** – Eu julgo que não há muito mais a fazer, as vagas são preenchidas na totalidade, não tem havido problemas com isso. Não tem havido problemas com o número. Portanto há muitos, muitos a querer vir para o curso. Portanto eu julgo que estando fora da instituição da GNR, eu acho que está a ser feito um bom trabalho de divulgação, de cativação para aqui, para aqui. Para o Curso de Formação de Oficiais não me parece que haja um problema, pelo contrário as pessoas estão informadas, acho que cada vez mais são conhecedoras do que é a vida de um oficial da GNR, parece-me. Lá está se calhar um bocado porque há muitos deles que têm familiares militares e têm já essa informação.

**P8** – Relativamente ao Curso de Formação de Guardas, que alterações poderá a GNR fazer no processo de admissão a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos?

**R8** – Prefiro não responder a essa questão por não ter os dados necessários para uma resposta cabal.

**P9** – Que alterações poderá a GNR fazer ao nível institucional a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos à admissão no Curso de Formação de Oficiais?

**R9** – Parece-me difícil, honestamente parece-me difícil, porque eles vêm informados, vêm minimamente esclarecidos sobre o que têm de fazer, o que têm à frente, sobre a evolução da carreira. Claro que há detalhes técnicos e específicos que eles não conhecem, mas acho que é um trabalho que está muito bem feito. Em termos da imagem da instituição do que é da missão, julgo que há um simbolismo por trás da GNR que está a ser melhorado globalmente. A fazer mais não me parece nada, acho é que há a manter o que tem vindo a ser feito, parece-me a mim.

**P10** – Relativamente ao Curso de Formação de Guardas, que alterações poderá a GNR fazer ao nível institucional a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos?

**R10** – Pelas mesmas razões que invoquei anteriormente prefiro não responder a essa questão.

**P11** – A conclusão do Curso de Formação de Oficiais dá ao instruendo o grau de Mestre ao contrário do que acontece com o Curso de Formação de Guardas que não garante qualquer grau Académico. Considera que este facto poderá ser desmotivante para o candidato ao Curso de Formação de Guardas?

**R11** – Eu acho que sim. Acho que há aqui uma falta de motivação e no exército acontece a mesma coisa, mas ao mesmo tempo, na GNR não há um grau atribuído ao curso de Guardas mas por outro lado ficam com um curso profissional que lhes dá uma carreira promissora se assim quiserem. O que eu acho que pode ser apostado, digo eu, e estando fora desse processo dos Guardas, que podia ser um chamariz, uma motivação, era mostrar-lhes ser uma ponte para uma carreira que depois pode ser desenvolvida para Sargento e porque não para oficial depois mais tarde. Tal como temos aí um camarada no segundo ano que foi Guarda, ou seja que dar a ver que o grau que têm, que é nenhum, dá-lhe um curso que lhe permite exercer a sua função na Guarda mas que depois lhe permite tirar um curso de Oficial ou de Sargento.

**P12** – Ambos os cursos de formação são gratuitos e garantem uma remuneração durante a sua frequência. Este fator tem influência na motivação dos candidatos?

**R12** – Claro. Aliás muitos deles passam dificuldades financeiras em termos familiares e portanto, tenho a certeza e sei que é uma motivação. É um dos fatores que os motiva a vir para cá.

### **A.2.3 Entrevista 3**

**Posto:** Alferes      **Nome:** Luís Filipe B. Patrão dos Santos Marques

**Cargo / Função:** CMD do 6º Pel da 2ª Comp do CFG 2014

**Local:** Aljustrel      **Data:** 15JUL14

**P1** – Atualmente existem duas formas diferentes para ingressar nos quadros da GNR: o Curso de Formação de Guardas e o Curso de Formação de Oficiais. Na sua opinião o que motiva os candidatos a escolherem uma das duas formas de acesso?

**R1** – Devido a todo o panorama económico e social que o nosso país apresenta, aponto a principal razão como sendo a razão económica.

**P2** – Tendo em conta a lista que lhe é apresentada, escolha 3 fatores que na sua opinião mais motivem os candidatos ao Curso de Formação de Guardas.

**R2** – Um emprego estável, a recompensa salarial, as condições de trabalho.

**P3** – Da mesma forma, escolha os 3 fatores que na sua opinião mais motivem os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais.

**R3** – Um emprego estável, a recompensa salarial, o grau académico obtido no final do curso.

**P4** – Tendo em conta a mesma lista, escolha os 3 fatores que menos motivem os candidatos ao Curso de Formação de Guardas.

**R4** – Os riscos elevados envolvidos na atividade do militar da GNR, a responsabilidade investida, a progressão na carreira.

**P5** – Da mesma forma escolha os 3 fatores que na sua opinião menos motivem os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais.

**R5** – Carga horária associada ao trabalho de um militar da GNR. A responsabilidade investida, os riscos elevados envolvidos na atividade do militar da GNR.

**P6** – Considera que o que motiva um candidato ao ingresso na GNR pode ser diferente devido seu género, habilitações literárias ou origem geográfica?

**R6** – Considero que a escassez de oportunidades laborais leva cada vez menos à influência desses fatores.

**P7** – Na sua opinião, que alterações poderá a GNR fazer no processo de admissão a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos à admissão no Curso de Formação de Oficiais?

**R7** – Dar a conhecer aos candidatos as valências e missões da Guarda, dar-lhes a conhecer exatamente quais as funções de um Oficial da Guarda.

**P8** – Relativamente ao Curso de Formação de Guardas, que alterações poderá a GNR fazer no processo de admissão a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos?

**R8** – Não permitir que ingressem no curso candidatos que se encontram em estado de reserva desde 2012 já que estamos em 2014.

**P9** – Que alterações poderá a GNR fazer ao nível institucional a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos à admissão no Curso de Formação de Oficiais?

**R9** – Na minha opinião, tem-se apostado mais na formação académica do que nos atributos militares, o que por um lado pode proporcionar qualidade nos candidatos, sendo que, por outro, pode levar ao “esquecimento” daquilo que nos vincula e caracteriza e que, no fundo, nos identifica enquanto militares.

**P10** – Relativamente ao Curso de Formação de Guardas, que alterações poderá a GNR fazer ao nível institucional a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos?

**R10** – Proporcionar melhores condições de trabalho.

**P11** – A conclusão do Curso de Formação de Oficiais dá ao instruendo o grau de Mestre ao contrário do que acontece com o Curso de Formação de Guardas que não garante qualquer grau Académico. Considera que este facto poderá ser desmotivante para o candidato ao Curso de Formação de Guardas?

**R11** – Motivante ou desmotivante depende da perspetiva. Ora vejamos, o facto de o curso de Oficiais conferir o grau de mestre será um fator desmotivante para quem concorre ao curso de guardas, ou será um fator motivante para que esse mesmo candidato faça mais e melhor, para poder concorrer ao curso de Oficiais? As funções são diferentes, a duração é diferente, o grau de exigência e dificuldade é diferente, logo não se pode comparar.

**P12** – Ambos os cursos de formação são gratuitos e garantem uma remuneração durante a sua frequência. Este fator tem influência na motivação dos candidatos?

**R12** – Sem duvida que sim.

#### **A.2.4 Entrevista 4**

**Posto:** Alferes      **Nome:** Sérgio Fonseca

**Cargo / Função:** CMD do 4º Pelotão da 2ª Companhia do CFG 2014

**Local:** Aljezur    **Data:** 14JUL14

**P1** – Atualmente existem duas formas diferentes para ingressar nos quadros da GNR: o Curso de Formação de Guardas e o Curso de Formação de Oficiais. Na sua opinião o que motiva os candidatos a escolherem uma das duas formas de acesso?

**R1** – A possibilidade de integrar uma força que tem enorme visibilidade e que garante a segurança da população com hipóteses de fazer carreira.

**P2** – Tendo em conta a lista que lhe é apresentada, escolha 3 fatores que na sua opinião mais motivem os candidatos ao Curso de Formação de Guardas.

**R2** – A autoridade investida legalmente. A recompensa salarial. A facilidade de conclusão do curso.

**P3** – Da mesma forma, escolha os 3 fatores que na sua opinião mais motivem os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais.

**R3** – Um emprego estável. O reconhecimento na sociedade. A progressão na carreira.

**P4** – Tendo em conta a mesma lista, escolha os 3 fatores que menos motivem os candidatos ao Curso de Formação de Guardas.

**R4** – A capacidade de desenvolvimento comportamental. As condições de trabalho. A supervisão dos superiores hierárquicos ao longo da carreira do militar da GNR.

**P5** – Da mesma forma escolha os 3 fatores que na sua opinião menos motivem os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais.

**R5** – As condições de trabalho. Os benefícios do Sistema de Saúde e Assistência na Doença. Carga horária associada ao trabalho de um militar da GNR.

**P6** – Considera que o que motiva um candidato ao ingresso na GNR pode ser diferente devido seu género, habilitações literárias ou origem geográfica?

**R6** – Não, não considero.

**P7** – Na sua opinião, que alterações poderá a GNR fazer no processo de admissão a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos à admissão no Curso de Formação de Oficiais?

**R7** – Mais visibilidade positiva nos órgãos de comunicação social e campanhas de informação junto das escolas secundárias e universidades

**P8** – Relativamente ao Curso de Formação de Guardas, que alterações poderá a GNR fazer no processo de admissão a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos?

**R8** – Mais visibilidade positiva nos órgãos de comunicação social e campanhas de informação junto das escolas secundárias, universidades e centros de emprego.

**P9** – Que alterações poderá a GNR fazer ao nível institucional a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos à admissão no Curso de Formação de Oficiais?

**R9** – Melhorar o *site* de internet, possibilidade de visualização de vídeos e fotos da atividade operacional.

**P10** – Relativamente ao Curso de Formação de Guardas, que alterações poderá a GNR fazer ao nível institucional a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos?

**R10** – Melhorar o *site* de internet, possibilidade de visualização de vídeos e fotos da atividade operacional

**P11** – A conclusão do Curso de Formação de Oficiais dá ao instruído o grau de Mestre ao contrário do que acontece com o Curso de Formação de Guardas que não garante qualquer grau Académico. Considera que este facto poderá ser desmotivante para o candidato ao Curso de Formação de Guardas?

**R11** – Não, não considero.

**P12** – Ambos os cursos de formação são gratuitos e garantem uma remuneração durante a sua frequência. Este fator tem influência na motivação dos candidatos?

**R12** – Sim, bastante.

#### **A.2.5 Entrevista 5**

**Posto:** Alferes      **Nome:** Pedro Miguel Cardoso

**Cargo / Função:** CMD do 5º Pelotão da 2ª Companhia do CFG 2014

**Local:** Braço de Prata **Data:** 15JUL14

**P1** – Atualmente existem duas formas diferentes para ingressar nos quadros da GNR: o Curso de Formação de Guardas e o Curso de Formação de Oficiais. Na sua opinião o que motiva os candidatos a escolherem uma das duas formas de acesso?

**R1** – É possível afirmar que tanto uma como outra forma de acesso possibilitam a entrada numa carreira com estabilidade financeira e profissional. Embora com objetivos de carreira diferentes, a entrada num destes parece ser condicionada pelo grau de escolaridade que o concorrente tem. Por norma quem acaba o 12º ano concorre à Academia Militar. Assim, os principais vetores motivacionais que marcam os concorrentes é a possibilidade de entrar numa instituição que garante progressão na carreira, estabilidade individual e familiar.

**P2** – Tendo em conta a lista que lhe é apresentada, escolha 3 fatores que na sua opinião mais motivem os candidatos ao Curso de Formação de Guardas.

**R2** – Um emprego estável. A autoridade investida legalmente. A recompensa salarial.

**P3** – Da mesma forma, escolha os 3 fatores que na sua opinião mais motivem os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais.

**R3** – Um emprego estável. A recompensa salarial. A progressão na carreira.

**P4** – Tendo em conta a mesma lista, escolha os 3 fatores que menos motivem os candidatos ao Curso de Formação de Guardas.

**R4** – Os riscos elevados envolvidos na atividade do militar da GNR. As condições de trabalho. Carga horária associada ao trabalho de um militar da GNR.

**P5** – Da mesma forma escolha os 3 fatores que na sua opinião menos motivem os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais.

**R5** – Os riscos elevados envolvidos na atividade do militar da GNR. A carga horária associada ao trabalho de um militar da GNR. A responsabilidade investida.

**P6** – Considera que o que motiva um candidato ao ingresso na GNR pode ser diferente devido seu género, habilitações literárias ou origem geográfica?

**R6** – Sim, as suas habilitações literárias podem influenciar a candidatura ao CFO ou CFG. Relativamente à sua origem geográfica também esta influência na medida em que muitos pretendem num futuro a curto prazo estar perto da sua área de residência.

**P7** – Na sua opinião, que alterações poderá a GNR fazer no processo de admissão a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos à admissão no Curso de Formação de Oficiais?

**R7** – Sinceramente não vejo como a GNR pode motivar mais os candidatos.

**P8** – Relativamente ao Curso de Formação de Guardas, que alterações poderá a GNR fazer no processo de admissão a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos?

**R8** – Não tenho opinião. Sinceramente não sei como a GNR pode motivar mais os candidatos.

**P9** – Que alterações poderá a GNR fazer ao nível institucional a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos à admissão no Curso de Formação de Oficiais?

**R9** – Aumentar o valor do vencimento.

**P10** – Relativamente ao Curso de Formação de Guardas, que alterações poderá a GNR fazer ao nível institucional a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos?

**R10** – Definir logo as vagas existentes para a arma de cavalaria e infantaria.

**P11** – A conclusão do Curso de Formação de Oficiais dá ao instruendo o grau de Mestre ao contrário do que acontece com o Curso de Formação de Guardas que não garante qualquer grau Académico. Considera que este facto poderá ser desmotivante para o candidato ao Curso de Formação de Guardas?

**R11** – Não, não pode ser considerado desmotivante pelo facto de ambos os cursos terem objetivos de formação e de carreira diferentes. Como tal, a um Curso de Formação de Guardas não pode ser atribuído o mesmo grau académico. Assim os candidatos ao CFG quando concorrem já sabem que não vão ficar habilitados com o mesmo.

**P12** – Ambos os cursos de formação são gratuitos e garantem uma remuneração durante a sua frequência. Este fator tem influência na motivação dos candidatos?

**R12** – Sim, sem dúvida, apesar de a remuneração no curso de oficiais ser bastante reduzida, esta constitui-se como sendo um fator motivante, embora não muito significativo para o mesmo. A formação gratuita é bastante motivante na medida em que muitos dos candidatos têm dificuldades financeiras, e assim poucas possibilidades para frequentar cursos universitários.

### **A.2.6 Entrevista 6**

**Posto:** Alferes      **Nome:** Néilson Pestana

**Cargo / Função:** CMD do 4º Pelotão da 1ª Companhia do CFG 2014

**Local:** Carregado      **Data:** 16JUL14

**P1** – Atualmente existem duas formas diferentes para ingressar nos quadros da GNR: o Curso de Formação de Guardas e o Curso de Formação de Oficiais. Na sua opinião o que motiva os candidatos a escolherem uma das duas formas de acesso?

**R1** – A razão principal é o conhecimento sobre o concurso para a AM. No CFG podemos verificar que cerca de 95% dos alistados possuem o 12º ano, alguns licenciaturas. A maior parte ao acabar o secundário não conhecem a AM, e tomam outras direções na vida, alguns para o ensino superior, outros para as FA e outros começam a trabalhar.

**P2** – Tendo em conta a lista que lhe é apresentada, escolha 3 fatores que na sua opinião mais motivem os candidatos ao Curso de Formação de Guardas.

**R2** – Um emprego estável. Facilidade de conclusão do curso. O reconhecimento na sociedade.

**P3** – Da mesma forma, escolha os 3 fatores que na sua opinião mais motivem os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais.

**R3** – Um emprego estável. A progressão na carreira. As funções de liderança.

**P4** – Tendo em conta a mesma lista, escolha os 3 fatores que menos motivem os candidatos ao Curso de Formação de Guardas.

**R4** – As condições de trabalho. O grau académico obtido no final do curso. Os riscos elevados envolvidos na atividade do militar da GNR.

**P5** – Da mesma forma escolha os 3 fatores que na sua opinião menos motivem os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais.

**R5** – Os riscos elevados envolvidos na atividade do militar da GNR. A carga horária associada ao trabalho de um militar da GNR. E as condições de trabalho.

**P6** – Considera que o que motiva um candidato ao ingresso na GNR pode ser diferente devido seu género, habilitações literárias ou origem geográfica?

**R6** – Sim, a motivação e os objetivos podem ser diferentes consoante esses fatores que apontaste.

**P7** – Na sua opinião, que alterações poderá a GNR fazer no processo de admissão a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos à admissão no Curso de Formação de Oficiais?

**R7** – No geral não podemos fazer muito mais, apenas deveria existir uma ampla divulgação da AM durante o secundário em todo o país.

**P8** – Relativamente ao Curso de Formação de Guardas, que alterações poderá a GNR fazer no processo de admissão a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos?

**R8** – Provas físicas de admissão. Testes de cultura atualizados. Entrevistas personalizadas

**P9** – Que alterações poderá a GNR fazer ao nível institucional a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos à admissão no Curso de Formação de Oficiais?

**R9** – Em relação a mais candidatos, acho que no concurso a AM temos um número elevado de candidatos. Em relação a melhores candidatos, poderia ser efetuadas algumas alterações: Aumentar a idade mínima para 21 anos, e a idade máxima para 25 anos. Isto porque ao ingressar na AM com 18 anos, muitas vezes sem a maturidade suficiente e sem conhecer a realidade, irá acabar o curso com 23 anos, e por experiência própria torna-se difícil, por vezes, transmitir as nossas ideias, sendo que a maioria dos militares ainda não tem confiança. Aumento do vencimento. Um oficial no início de carreira tem um vencimento similar ao de um Cabo, sendo que não podemos comparar as responsabilidades e funções. Melhorar a imagem institucional, uma Guarda moderna.

**P10** – Relativamente ao Curso de Formação de Guardas, que alterações poderá a GNR fazer ao nível institucional a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos?

**R10** – Em relação a mais candidatos, acho que no concurso ao CFG temos um número elevado de candidatos. Em relação a melhores candidatos, poderia ser efetuadas

algumas alterações como aumentar a idade mínima para 21 anos, e a idade máxima para 28 anos. No CFG 2014 tive um pelotão com 35 Guardas Provisórios, sendo que a média de idade era de 26 anos, e pude constatar que dois Guardas Provisórios, com 20 anos, demonstravam muita falta de experiência e bom senso.

**P11** – A conclusão do Curso de Formação de Oficiais dá ao instruendo o grau de Mestre ao contrário do que acontece com o Curso de Formação de Guardas que não garante qualquer grau Académico. Considera que este facto poderá ser desmotivante para o candidato ao Curso de Formação de Guardas?

**R11** – Estamos a falar de formação para dois objetivos completamente diferentes, CFO para comandantes e CFG para executantes. Não considero que os alistados percam a motivação devido a essa questão, acho que é uma questão que não lhes interessa.

**P12** – Ambos os cursos de formação são gratuitos e garantem uma remuneração durante a sua frequência. Este fator tem influência na motivação dos candidatos?

**R12** – Sim, mas tenho que salientar que são dois cursos completamente diferentes, em objetivos, duração, dificuldade., sem qualquer termo de comparação.

### **A.2.7 Entrevista 7**

**Posto:** Nome: Carla Duarte

**Cargo / Função:** Psicóloga do Centro de Psicologia e de Intervenção Social

**Local:** Academia Militar **Data:** 30JUN14

**P1** – Atualmente existem duas formas diferentes para ingressar nos quadros da GNR: o Curso de Formação de Guardas e o Curso de Formação de Oficiais. Na sua opinião o que motiva os candidatos a escolherem uma das duas formas de acesso?

**R1** – No Curso de Formação de Guardas, neste momento pela experiência que tenho é pela estabilidade profissional. Na Academia também conta a estabilidade mas aqui há outro fator a ter em conta que é o estatuto. Aqui destacava mais a posição, na Academia. No caso dos Guardas, de caras é a estabilidade.

**P2** – Tendo em conta a lista que lhe é apresentada, escolha 3 fatores que na sua opinião mais motivem os candidatos ao Curso de Formação de Guardas.

**R2** – Estabilidade, o reconhecimento na sociedade e a recompensa salarial, ou seja, os fatores 1, 2 e 5.

**P3** – Da mesma forma, escolha os 3 fatores que na sua opinião mais motivem os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais.

**R3** – O fator 9, a progressão na carreira, o 13, a capacidade de desenvolvimento académico / intelectual e o 15, o grau académico obtido no final do curso.

**P4** – Tendo em conta a mesma lista, escolha os 3 fatores que menos motivem os candidatos ao Curso de Formação de Guardas.

**R4** – Eu acho que é o 2, o reconhecimento da sociedade porque acho que eles acham que não são reconhecidos pela sociedade, que passam uma má imagem para a sociedade, portanto será um não reconhecimento por parte da sociedade. Também referem os riscos elevados envolvidos na atividade do militar da GNR. E a carga horária, ou seja o 16.

**P5** – Da mesma forma escolha os 3 fatores que na sua opinião menos motivem os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais.

**R5** – Talvez o fator 6, os riscos moderados envolvidos na catividade do militar da GNR. Esta é mais difícil de responder, o fator 14, as condições de trabalho. E o fator 19, a responsabilidade investida.

**P6** – Considera que o que motiva um candidato ao ingresso na GNR pode ser diferente devido seu género, habilitações literárias ou origem geográfica?

**R6** – Sim! Eu aqui basicamente no género não noto grandes diferenças. Entre habilitações literárias sim. Nomeadamente o que acontece hoje em dia é que quanto maiores as habilitações literárias mais estão a concorrer. Mas com um objetivo. Não tanto de serem da Guarda mas de virem a exercer o curso que têm ou que estão a terminar. E em relação à origem geográfica, muitas vezes no interior era de facto porque o pai ou o tio eram militares, inclusive eles sabiam o que fazia um militar, conheciam o posto. Hoje é mais litoral, maiores cidades e não sabem nada. Até mesmo aqueles que têm um familiar ou um amigo não se preocupam muito em saber.

**P7** – Na sua opinião, que alterações poderá a GNR fazer no processo de admissão a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos à admissão no Curso de Formação de Oficiais?

**R7** – Em relação ao CFO, eu acho que uma percentagem grande de jovens não conhece, não tem esta informação, não sabe. Talvez pudesse haver uma maior divulgação. Quer dizer neste momento nem sei porque as vagas já são tão poucas. Havia bastantes jovens com quem eu falava que não tinham conhecimento, que depois iam ver mas que aquilo era uma esfera, das Academias e que não sabia como funcionava.

**P8** – Relativamente ao Curso de Formação de Guardas, que alterações poderá a GNR fazer no processo de admissão a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos?

**R8** – A nível de recrutamento não é preciso fazer nada porque já temos número mais que suficiente de candidatos. A nível da seleção poder-se-á afunilar principalmente no sentido da motivação. É que cada vez são mais candidatos mas cada vez mais há menos motivação. Se calhar escolher os melhores passa um pouco por perceber o que os motiva.

**P9** – Que alterações poderá a GNR fazer ao nível institucional a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos à admissão no Curso de Formação de Oficiais?

**R9** – A nível do recrutamento não há muito mais a fazer. No entanto na seleção, no CFO, há um pormenor que tem a ver com o facto de já que participamos no processo, aqueles candidatos que estão a optar pela GNR, poderiam passar por nós. Eles são tão poucos, porque é que eu vou falar com aquele que está a optar pelo Exército e o psicólogo do Exército vai entrevistar o nosso candidato que quer vir para a GNR. Até alguma pergunta que o candidato por vezes quer fazer...

**P10** – Relativamente ao Curso de Formação de Guardas, que alterações poderá a GNR fazer ao nível institucional a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos?

**R10** – O número de candidatos que temos para as vagas disponíveis é tão elevado que creio não haver grandes alterações a fazer. No que refere à seleção continuamos a tentar sempre chamar os melhores.

**P11** – A conclusão do Curso de Formação de Oficiais dá ao instruendo o grau de Mestre ao contrário do que acontece com o Curso de Formação de Guardas que não garante qualquer grau Académico. Considera que este facto poderá ser desmotivante para o candidato ao Curso de Formação de Guardas?

**R11** – Não. Eles quando vêm para o CFG muitas das vezes é porque não querem prosseguir nos estudos. Alguns inclusive até estão na faculdade e ponderam logo terminar os estudos. Depois há uns que querem continuar a estudar e, lá está, não têm conhecimento do CFO, daí eu dizer que se calhar poderia haver maior divulgação nesse aspeto. Se bem que eles se estiverem interessados vão à procura da informação, mas aqui eu acho que o candidato quer vir para aqui para parar os estudos. Poderá voltar a estudar mais tarde, poderá voltar a pensar nisso. Mas não de imediato.

**P12** – Ambos os cursos de formação são gratuitos e garantem uma remuneração durante a sua frequência. Este fator tem influência na motivação dos candidatos?

**R12** – Eu acho que nem é tanto este fator. A perspectiva que eles têm de que estão a ingressar no estado e que têm um emprego para a vida inteira porque apesar de isso já

não acontecer se calhar hoje em dia, na cabeça deles ainda acontece. “Eu vou ingressar neste emprego, vou ter uma profissão estável para depois fazer uma série de coisas, constituir família”. Aqueles projetos que vêm depois, mas eles não pensam tanto nisso é mais o futuro. Terem um emprego para a vida. No CFO muitos é porque de facto não teriam hipóteses de estudar de outra forma e assim conjugam. Aí é mais uma componente académica. “Até me vão pagar (e eles referem isso) para eu estar a estudar.”

### **A.2.8 Entrevista 8**

**Posto:** Tenente-coronel      **Nome:** Carlos Pinto

**Cargo / Função:** Chefe da Divisão de Planeamento e Obtenção de Recursos Humanos

**Local:** Academia Militar **Data:** 30JUN14

**P1** – Atualmente existem duas formas diferentes para ingressar nos quadros da GNR: o Curso de Formação de Guardas e o Curso de Formação de Oficiais. Na sua opinião o que motiva os candidatos a escolherem uma das duas formas de acesso?

**R1** – No Curso de Formação de Guardas identifico a vontade de obter um emprego estável. Já no caso do CFO penso que também se coloca a questão da posição social. No entanto, isto tem vindo a evoluir, principalmente no CFG. Não só a origem geográfica dos candidatos que há coisa de 15 a 20 anos eram de origem muito mais provinciana e menos citadina e muitas das vezes com laços familiares e creio que neste momento, não sei bem porquê o candidato típico ao CFG evoluiu para um candidato muito mais citadino, sem grandes ligações à instituição, talvez candidatando-se por uma questão de dificuldade de emprego e por acharem que a Guarda é algo que lhes dá estabilidade. Ou seja há vinte anos eu diria que o candidato ao CFG era alguém que muitas vezes já tinha um familiar na GNR, era quase o seguimento de uma profissão de família e com origens na província, o que tinha implicações nas colocações futuras. Hoje em dia nota-se que o candidato ao CFG é muito citadino e com poucas ligações efetivas à GNR. Portanto claramente estabilidade, questões de emprego é aquilo que eu acho que nesta altura os motiva. Já no curso da Academia, sem ter grande experiência de recrutamento, acho que o facto de lhes ser dada uma formação superior académica, ou seja uma licenciatura, com a vantagem de ser até remunerada, ou seja, não só não pagam como até são remunerados e é curioso que

nos oficiais, eu estava à espera de oficiais muito mais cidadãos e não é verdade. Os oficiais são muito mais distribuídos pelo país e menos cidadãos. Não sei se há alguma relação ou não, por acaso pode ser um estudo interessante, saber nas faculdades aqui de Lisboa as pessoas vêm quase todas de Lisboa ou de perto de Lisboa. Na Academia Militar não, a origem é muito mais diversa

**P2** – Tendo em conta a lista que lhe é apresentada, escolha 3 fatores que na sua opinião mais motivem os candidatos ao Curso de Formação de Guardas.

**R2** – Um emprego estável, o reconhecimento da sociedade e a recompensa salarial. Mas atenção isto é aquilo que eles acham porque eles acham que vão ter reconhecimento da sociedade, eles acham que vão ter um emprego estável. Depois pode ser que não aconteça isso.

**P3** – Da mesma forma, escolha os 3 fatores que na sua opinião mais motivem os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais.

**R3** – Eu acho que o 15... estou a tentar colocar-me num jovem de 18 anos que não sabe o que é a GNR e vê o *site* da Academia e estou convencidíssimo que o 15 é um dos fatores. O 10, no âmbito da liderança, é uma das coisas que é mais visível, vai ser o chefe, vai ser o comandante. E embora erradamente eu acho que o 5 também está associado. Quero acreditar que um oficial que pensa claramente que vai ter uma licenciatura, que vai ser líder e que vai ter uma recompensa salarial ao nível

**P4** – Tendo em conta a mesma lista, escolha os 3 fatores que menos motivem os candidatos ao Curso de Formação de Guardas.

**R4** – Eu acho que são os fatores 13, 15 e 17, acho que eles nem estão minimamente a pensar no desenvolvimento académico, ou no grau académico quando se candidatam.

**P5** – Da mesma forma escolha os 3 fatores que na sua opinião menos motivem os candidatos ao Curso de Formação de Oficiais.

**R5** – Os fatores 15, 16 e 17. O grau académico, a carga horária do militar da GNR e a facilidade do curso.

**P6** – Considera que o que motiva um candidato ao ingresso na GNR pode ser diferente devido seu género, habilitações literárias ou origem geográfica?

**R6** – O que motiva um homem a candidatar-se é diferente de uma mulher? Sim. O que motiva um homem do norte a candidatar-se é diferente de um homem do algarve? E mesmo o que motiva um licenciado... Bom, mas aí tenho de dizer uma coisa. É que há as motivações base, aquelas grandes motivações, como aquelas que apontamos nas 3 grandes motivações, eu diria que essas são transversais, ou seja, o emprego estável eu

acho que é transversal a todos praticamente. Depois quando começamos a entrar noutro tipo de coisas que têm a ver com a sua cultura, o seu grau de conhecimento, aí serão diferenciados, mas isto é a minha opinião. Aquelas grandes motivações basilares, o oficial, as pessoas quererem ir para a Academia por quererem ter uma licenciatura, porque há também uma carreira académica, acho que isso é igual a todos. Mas depois quando tem a ver com cargas horarias, noções de espírito de corpo, aí claramente que há diferenças. Ou seja para uma senhora o entendimento do espírito de corpo deve ser diferente do de um homem. Para um jovem de 18 anos espírito é jogar à bola, mas para uma senhora já será outra coisa. Portanto nestas outras motivações que não as grandes linhas de força acho que há diferenças, mas nas outras não.

**P7** – Na sua opinião, que alterações poderá a GNR fazer no processo de admissão a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos à admissão no Curso de Formação de Oficiais?

**R7** – O CFO é feito na Academia Militar, todo o processo de candidatura é efetuado com responsabilidade direta da Academia Militar. A GNR é neste caso cliente / parceiro do Exército no âmbito dos processos de candidatura para o CFO. Existe uma entidade dentro da Academia Militar que é a comissão de recrutamento e admissão que prepara toda a parte processual anualmente para o recrutamento dos oficiais, entenda-se oficiais do Exército e da GNR. A GNR está sempre submetida a essa comissão. Há uma tentativa de sermos mais interventivos na comissão de recrutamento e admissão para a Academia Militar para de alguma forma aumentarmos um pouco ou sermos mais específicos naquilo que diferencia a GNR do Exército Português que é muito de facto a nível das missões e atribuições mas nesta altura pouco poderemos fazer por causa desta relação de parceria / fornecedores de serviços que não é mais do que a Academia. Portanto todo o processo de recrutamento é feito lá. Nós fornecemos o apoio, vai uma equipa de psicólogos, vai uma equipa de técnicos, vão médicos mas as provas em si são feitas lá. A determinação das provas, todo o processo é feito lá. A nossa intenção é de alguma forma sermos mais interventivos passando depois por processos de passagem da mensagem diferenciada, mas também não nos podemos diferenciar muito porque a Academia Militar é uma entidade única e nós não podemos avançar com processos autónomos de mostrar o que somos e de publicitar. Não podemos também mesmo em sede de processo de recrutamento querer um processo muito diferente, criar atributos mínimos para um conjunto de provas depois também se torna difícil. Em termos de CFO nesta altura nós trabalhamos muito em parceria com a Academia, aliás, os cadetes não são da GNR,

enquanto cadetes não são da GNR, nem sequer a GNR lhes paga o seu vencimento o que significa que nós estamos muito limitados nesse aspeto.

**P8** – Relativamente ao Curso de Formação de Guardas, que alterações poderá a GNR fazer no processo de admissão a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos?

**R8** – O CFG tem tido os rácios de maiores candidaturas. O último concurso que houve foi em 2012 e para cerca de 600 vagas tivemos mais de 11000 candidaturas, o que significa que não precisamos de muito mais para cativar as pessoas a candidatarem-se. Isso é um ponto. Ou seja, relativamente à cativação de voluntários para virem para a GNR creio que não é preciso muito mais porque é sempre muito superior o número de candidatos que o número de vagas. O que podemos fazer de facto é dentro do percurso do processo de seleção tentar realmente selecionar os melhores. Isso nós temos vindo a tentar melhorar ao nível dos processos internos. Temos um condicionalismo legal que tem a ver com o facto de termos de cativar 30% das vagas para os candidatos em regime de contracto e voluntariado o que significa que logo por aqui nós não ficamos com a garantia de escolhermos os melhores, porque estes 30% podem estar no limiar mínimo dos aptos e nós temos que os aceitar. Portanto este é um condicionalismo grande e grave à seleção dos melhores. De resto internamente nós estamos a melhorar os nossos processos, mesmo assim. Melhoramos os nossos processos no âmbito da seleção para que sejam sempre os melhores a ingressar no CFO.

**P9** – Que alterações poderá a GNR fazer ao nível institucional a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos à admissão no Curso de Formação de Oficiais?

**R9** – Nesta altura por força da relação de que já falamos anteriormente eu sinto que pouco se pode fazer mais neste sentido. Tendo em conta a parceria que fazemos com a Academia Militar resta a publicidade a nível institucional e não temos grande capacidade de intervenção ao nível da motivação dos candidatos precisamente porque nós trabalhamos com a Academia Militar.

**P10** – Relativamente ao Curso de Formação de Guardas, que alterações poderá a GNR fazer ao nível institucional a fim de motivar mais e/ou melhores candidatos?

**R10** – Eu aí continuo a achar que no processo do recrutamento e seleção dos guardas, o número de candidatos é tão grande que pouco mais há a fazer, embora haja sempre coisas a fazer, nós neste aspeto não temos grandes problemas. É verdade que tentamos sempre trazer os melhores dos melhores, mas o mercado por vezes também dita outras coisas. Nesta altura não nos parece necessário fazer grandes alterações.

**P11** – A conclusão do Curso de Formação de Oficiais dá ao instruído o grau de Mestre ao contrário do que acontece com o Curso de Formação de Guardas que não garante qualquer grau Académico. Considera que este facto poderá ser desmotivante para o candidato ao Curso de Formação de Guardas?

**R11** – Acima de tudo os candidatos ao CFG sabem que vão ingressar numa carreira direta no trabalho, portanto a motivação deles é o seu trabalho e não o seu título académico ao contrário dos oficiais que esses sim, querem um grau académico. Acima de tudo o que os motiva é o seu emprego, o seu trabalho. É começarem a trabalhar sabendo que para isso têm de ter habilitações profissionais que lhe são dadas pelo curso somente. Não há qualquer fator desmotivador.

**P12** – Ambos os cursos de formação são gratuitos e garantem uma remuneração durante a sua frequência. Este fator tem influência na motivação dos candidatos?

**R12** – Será mais um adicional de motivação, uma motivação suplementar e subsidiária aquilo que é de facto a estabilidade profissional e ter um emprego que eles consideram seguro. No CFO eles referem a questão económica. Sentem que vão fazer uma licenciatura e que não só não vão pagar como ainda vão receber.

## A.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

### A.3.1 Análise da Pergunta 1

Tabela 23: Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 1

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	“...a grande motivação, por exemplo no último CFG que dei, é o emprego estável.”	1.1
	“Tinha muito pessoal que tinha licenciaturas e até mestrados noutras áreas e que não tinham emprego e envergaram na Guarda pela categoria de Guardas até com previsão de no futuro exercerem nas áreas que estudaram cá fora.”	1.2
2	“...mas acima de tudo a estabilidade dessa carreira, que lhes dá um vencimento certo, que lhes dá garantias, coisa que não conseguem obter neste momento nas perspetivas civis.”	1.1
	“Um, a influência familiar por terem familiares militares que os aconselham a ir para a GNR.”	1.3
3	“Devido a todo o panorama económico e social que o nosso país apresenta, aponto a principal razão como sendo a razão económica.”	1.5
4	“A possibilidade de integrar uma força que tem enorme visibilidade e que garante a segurança da população...”	1.4
	“...com hipóteses de fazer carreira.”	1.6
5	“É possível afirmar que tanto uma como outra forma de acesso possibilitam a entrada numa carreira com estabilidade financeira e profissional.”	1.1
	“Assim, os principais vetores motivacionais que marcam os concorrentes é a possibilidade de entrar numa instituição que garante progressão na carreira...”	1.6
	“Assim, os principais vetores motivacionais que marcam os concorrentes é a possibilidade de entrar numa instituição que garante [...] estabilidade individual e familiar.”	1.1
6	“A razão principal é o conhecimento sobre o concurso para a AM.”	1.8
	“A maior parte ao acabar o secundário não conhecem a AM, e tomam outras direções na vida...”	1.8
7	“...é pela estabilidade profissional.”	1.1
	“Na Academia também conta a estabilidade mas aqui há outro fator a ter em conta que é o estatuto.”	1.9
	“...de caras é a estabilidade.”	1.1
8	“...a vontade de obter um emprego estável.”	1.1
	“Já no caso do CFO penso que também se coloca a questão da posição social.”	1.9

### A.3.2 Análise da Pergunta 2

**Tabela 24: Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 2**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	“Um dos primeiros e especialmente nos dias de hoje, um emprego estável, uma delas.”	2.1
	“Depois muitos deles vão aliciados pelas funções que os militares da Guarda têm nos dias de hoje.”	2.5
	“E acho que eles gostam de ter a responsabilidade que lhes é investida pelo menos aqueles que eu conheço.”	2.8
3	“Um emprego estável...”	2.1
	“...a recompensa salarial...”	2.4
	“...as condições de trabalho.”	2.6
4	“A autoridade investida legalmente.”	2.3
	“A recompensa salarial.”	2.4
	“A facilidade de conclusão do curso.”	2.7
5	“Um emprego estável.”	2.1
	“A autoridade investida legalmente.”	2.3
	“A recompensa salarial.”	2.4
6	“Um emprego estável.”	2.1
	“Facilidade de conclusão do curso.”	2.7
	“O reconhecimento na sociedade.”	2.2
7	“Estabilidade...”	2.1
	“...o reconhecimento na sociedade...”	2.2
	“...a recompensa salarial...”	2.4
8	“Um emprego estável...”	2.1
	“...o reconhecimento da sociedade...”	2.2
	“...a recompensa salarial.”	2.4

### A.3.3 Análise da Pergunta 3

Tabela 25: Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 3

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	“Sem dúvida o emprego estável...”	3.1
	“...as funções de liderança...”	3.5
	“...a 19, a responsabilidade investida.”	3.7
2	“A primeira já disse, o emprego estável, a número 1...”	3.1
	“As funções de liderança...”	3.5
	“...o grau académico obtido no final do curso.”	3.8
3	“Um emprego estável...”	3.1
	“...a recompensa salarial...”	3.3
	“...o grau académico obtido no final do curso.”	3.8
4	“Um emprego estável.”	3.1
	“O reconhecimento na sociedade.”	3.2
	“A progressão na carreira”	3.4
5	“Um emprego estável.”	3.1
	“A recompensa salarial.”	3.3
	“A progressão na carreira.”	3.4
6	“Um em’rego estável.”	3.1
	“A progress <sup>o</sup> ao na carreira.”	3.4
	“As funções de liderança.”	3.5
7	O fator 9, a progressão na carreira...”	3.4
	“...o 13, a capacidade de desenvolvimento académico / intelectual...”	3.6
	“...o 15, o grau académico obtido no final do curso.”	3.8
8	“Eu acho que o 15...”	3.8
	“O 10, no âmbito da liderança, é uma das coisas que é mais visível, vai ser o chefe, vai ser o comandante.”	3.5
	“E embora erradamente eu acho que o 5 também está associado.”	3.3

### A.3.4 Análise da Pergunta 4

**Tabela 26: Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 4**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	“...a recompensa salarial muitos deles dizem com um é atrás.”	4.3
	“Depois, nos dias de hoje a progressão na carreira cada vez mais, já não é como antigamente.”	4.4
	“E depois as condições de trabalho que cada vez mais as pessoas estão melhor informadas das condições de trabalho...”	4.7
3	“Os riscos elevados envolvidos na atividade do militar da GNR...”	4.5
	“...a responsabilidade investida...”	4.12
	“...a progressão na carreira.”	4.4
4	“A capacidade de desenvolvimento comportamental.”	4.2
	“As condições de trabalho.”	4.7
	A supervisão dos superiores hierárquicos ao longo da carreira militar da GNR.”	4.11
5	“Os riscos elevados envolvidos na atividade do militar da GNR.”	4.5
	“A carga horária associada ao trabalho de um militar da GNR.”	4.9
	“As condições de trabalho.”	4.7
6	“As condições de trabalho.”	4.7
	“O grau académico obtido no final do curso.”	4.8
	Os riscos elevados envolvidos na atividade do militar da GNR.”	4.5
7	“...o 2, o reconhecimento da sociedade porque acho que eles acham que não são reconhecidos pela sociedade...”	4.1
	“Também referem os riscos elevados envolvidos na atividade do militar da GNR.”	4.5
	“E a carga horária, ou seja o 16.”	4.9
8	“Eu acho que são os fatores [...] 17”	4.10
	“...acho que eles nem estão minimamente a pensar no desenvolvimento académico...”	4.6
	“...no grau académico quando se candidatam”	4.8

### A.3.5 Análise da Pergunta 5

**Tabela 27: Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 5**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	“A facilidade de conclusão do curso, como sabes a passagem pela Academia não é fácil...”	5.8
	“A carga horária, toda a gente sabe que oficiais que estão a comandar Destacamentos Territoriais, de Trânsito têm uma grande carga horária.”	5.7
	Acho também que muita gente tem medo da responsabilidade investida...”	5.9
2	“A responsabilidade investida...”	5.9
	“...a capacidade de desenvolvimento comportamental...”	5.1
	“...a facilidade de conclusão do curso.”	5.8
3	“Carga horária associada ao trabalho de um militar da GNR.”	5.7
	“A responsabilidade investida...”	5.9
	“...os riscos elevados na atividade do militar da GNR.”	5.4
4	“As condições de trabalho.”	5.5
	“Os benefícios do Sistema de Saúde e Assistência na Doença.”	5.3
	“Carga horária associada ao trabalho de um militar da GNR.”	5.7
5	“Os riscos elevados envolvidos na atividade do militar da GNR.”	5.4
	“A carga horária associada ao trabalho de um militar da GNR.”	5.7
	“A responsabilidade investida.”	5.9
6	“Os riscos elevados envolvidos na atividade do militar da GNR.”	5.4
	“A carga horária associada ao trabalho de um militar da GNR.”	5.7
	“E as condições de trabalho.”	5.5
7	“Talvez o fator 6, os riscos moderados envolvidos na atividade do militar da GNR.”	5.2
	“...o fator 14, as condições de trabalho.”	5.5
	“E o fator 19, a responsabilidade investida.”	5.9
8	“O grau académico...”	5.6
	“...a carga horária do militar da GNR...”	5.7
	“... a facilidade do curso.”	5.8

### A.3.6 Análise da Pergunta 6

Tabela 28: Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 6

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	“Isso tem muito a ver com as famílias, com o tipo de conhecimentos que têm e o tipo de desempenho que a Guarda tem nesse local. Vendo a Guarda no Algarve ou, sem querer tirar mérito, em Moncorvo é completamente diferente.”	6.2
2	“Sim, possivelmente. Sim, julgo que sim.”	6.1
3	“Considero que a escassez de oportunidades laborais leva cada vez menos à influência desses fatores.”	6.5
4	“Não, não considero.”	6.5
5	“Sim...”	6.1
	“as suas habilitações literárias podem influenciar a candidatura ao CFO ou CFG.”	6.3
	“Relativamente à sua origem geográfica também esta influência na medida em que muitos pretendem num futuro a curto prazo estar perto da sua área de residência.”	6.2
6	“Sim...”	6.1
	“...a motivação e os objetivos podem ser diferentes consoante esses fatores que apontaste.”	6.2 6.3 6.4
	“Sim!”	6.1
7	“Entre habilitações literárias sim.”	6.3
	“E em relação à origem geográfica, muitas vezes no interior era de facto porque o pai ou o tio eram militares, inclusive eles sabiam o que fazia um militar, conheciam o posto. Hoje é mais litoral, maiores cidades e não sabem nada.”	6.2
	“O que motiva um homem a candidatar-se é diferente de uma mulher? Sim.”	6.4
8	“O que motiva um homem do norte a candidatar-se é diferente de um homem do algarve?”	6.2
	“E mesmo o que motiva um licenciado...”	6.3
	“Portanto nestas outras motivações que não as grandes linhas de força acho que há diferenças...”	6.1

### A.3.7 Análise da Pergunta 7

**Tabela 29: Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 7**

<b>Entrevistado</b>	<b>Unidade de Contexto</b>	<b>Unidade de Registo</b>
1	“Para já a divulgação...”	7.1
2	“Eu julgo que não há muito mais a fazer, as vagas são preenchidas na totalidade, não tem havido problemas com isso.”	7.4
3	“Dar a conhecer aos candidatos as valências e missões da Guarda, dar-lhes a conhecer exatamente quais as funções de um Oficial da Guarda.”	7.2
4	“Mais visibilidade positiva nos órgãos de comunicação social...”	7.3
	“...e campanhas de informação junto das escolas secundárias e universidades.”	7.1
5	“Sinceramente não vejo como a GNR pode motivar mais os candidatos.”	7.4
6	“No geral não podemos fazer muito mais...”	7.4
	“...apenas deveria existir uma ampla divulgação da AM durante o secundário em todo o país.”	7.1
7	“Talvez pudesse haver uma maior divulgação.”	7.1
8	“O CFO é feito na Academia Militar, todo o processo de candidatura é efetuado com responsabilidade direta da Academia Militar.”	7.5
	“A GNR está sempre submetida a essa comissão.”	7.5

### A.3.8 Análise da Pergunta 8

**Tabela 30: Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 8**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	“Para já da experiência que eu tive houve aquela questão das vagas cativas para militares das forças armadas, eu por um lado compreendo mas depois há o facto de um militar já com 6 anos e tal de tropa, que já deixou o ensino há 6 ou 7 anos atrás já não tem a mesma capacidade de aprendizagem de um jovem de 18 ou 19 anos. Depois são pessoas que podem já trazer conhecimento mas podem também trazer mais vícios.”	8.1
	“Outra questão poderá ser o tempo de duração do curso já que há gente que fica mais ou menos motivada por um curso mais curto e por isso vão para o CFG.”	8.2
3	“Não permitir que ingressem no curso candidatos que se encontram em estado de reserva desde 2012 já que estamos em 2014.”	8.3
4	“Mais visibilidade positiva nos órgãos de comunicação social e campanhas de informação junto das escolas secundárias, universidades e centros de emprego.”	8.4
5	“Não tenho opinião. Sinceramente não sei como a GNR pode motivar mais os candidatos.”	8.7
6	“Provas físicas de admissão. Testes de cultura atualizados. Entrevistas personalizadas”	8.5
7	“A nível de recrutamento não é preciso fazer nada porque já temos número mais que suficiente de candidatos.”	8.7
	“Se calhar escolher os melhores passa um pouco por perceber o que os motiva.”	8.6
8	“...o que significa que não precisamos de muito mais para cativar as pessoas a candidatarem-se.”	8.7
	“Ou seja, relativamente à cativação de voluntários para virem para a GNR creio que não é preciso muito mais porque é sempre muito superior o número de candidatos que o número de vagas.”	8.7
	“Temos um condicionalismo legal que tem a ver com o facto de termos de cativar 30% das vagas para os candidatos em regime de contracto e voluntariado o que significa que logo por aqui nós não ficamos com a garantia de escolhermos os melhores...”	8.1

### A.3.9 Análise da Pergunta 9

Tabela 31: Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 9

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	“Já reparaste que sempre que somos promovidos, implica deslocações...”	9.1
	“Acho que isso é uma das coisas que desmotiva muito.”	9.1
2	“A fazer mais não me parece nada, acho é que há a manter o que tem vindo a ser feito, parece-me a mim.”	9.7
3	“Na minha opinião, tem-se apostado mais na formação académica do que nos atributos militares...”	9.2
	“...pode levar ao “esquecimento” daquilo que nos vincula e caracteriza e que, no fundo, nos identifica enquanto militares.”	9.2
4	“Melhorar o site de internet, possibilidade de visualização de vídeos e fotos da atividade operacional.”	9.3
5	“Aumentar o valor do vencimento.”	9.4
6	“Aumentar a idade mínima para 21 anos, e a idade máxima para 25 anos.”	9.5
	“Aumento do vencimento.”	9.4
	“Melhorar a imagem institucional, uma Guarda moderna.”	9.3
7	“A nível do recrutamento não há muito mais a fazer.”	9.7
	“...aqueles candidatos que estão a optar pela GNR, poderiam passar por nós.”	9.6
8	“Tendo em conta a parceria que fazemos com a Academia Militar resta a publicidade a nível institucional e não temos grande capacidade de intervenção ao nível da motivação dos candidatos precisamente porque nós trabalhamos com a Academia Militar.”	9.8

### A.3.10 Análise da Pergunta 10

**Tabela 32: Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 10**

<b>Entrevistado</b>	<b>Unidade de Contexto</b>	<b>Unidade de Registo</b>
1	“Dar um maior ênfase ao pessoal que anda todos os dias ao sol à chuva e por aí fora.”	10.1
	“Mas acho que melhorar o nível das condições de trabalho...”	10.2
	“...e dar mais ênfase a quem anda no terreno e que é de facto a imagem da Guarda e não retirar mas dar menos importância àquelas pessoas que passam a vida inteira atrás da secretária...”	10.1
	“E por exemplo quem vai a curso de sargentos, sabes que vais ser promovido e muito provavelmente vais sair da Unidade onde estavas. Poderá ser perto mas também poderá ser a 400 ou 600 km de casa.”	10.3
3	“Proporcionar melhores condições de trabalho.”	10.2
4	“Melhorar o site de internet, possibilidade de visualização de vídeos e fotos da atividade operacional.”	10.4
5	“Definir logo as vagas existentes para a arma de cavalaria e infantaria.”	10.5
6	“...aumentar a idade mínima para 21 anos, e a idade máxima para 28 anos.”	10.6
7	“O número de candidatos que temos para as vagas disponíveis é tão elevado que creio não haver grandes alterações a fazer.”	10.7
8	“Eu aí continuo a achar que no processo do recrutamento e seleção dos guardas, o número de candidatos é tão grande que pouco mais há a fazer...”	10.7

### A.3.11 Análise da Pergunta 11

Tabela 33 Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 11

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	“Tudo depende dos meus objetivos. Se o meu objetivo é entrar para a Guarda, desenvolver-me como Guarda e não como estudante não terá qualquer tipo de influência porque eu vou desempenhar as minhas funções.”	11.3
	“Agora após o ingresso na Guarda se calhar sim, se calhar convinha repensar se os cursos que a Guarda dá poderiam ter atribuído um grau académico, já após o ingresso na Guarda.”	11.4
2	“Eu acho que sim.”	11.1
	“...uma motivação, era mostrar-lhes ser uma ponte para uma carreira que depois pode ser desenvolvida para Sargento e porque não para oficial depois mais tarde.”	11.2
3	“ou será um fator motivante para que esse mesmo candidato faça mais e melhor, para poder concorrer ao curso de Oficiais?”	11.3
4	“Não, não considero.”	11.3
5	“Não, não pode ser considerado desmotivante pelo facto de ambos os cursos terem objetivos de formação e de carreira diferentes.”	11.3
6	“Não considero que os alistados percam a motivação devido a essa questão, acho que é uma questão que não lhes interessa.”	11.3
7	“Não.”	11.3
	“Eles quando vêm para o CFG muitas das vezes é porque não querem prosseguir nos estudos.”	11.5
8	“Não há qualquer fator desmotivador.”	11.3

### A.3.12 Análise da Pergunta 12

**Tabela 34: Matriz das unidades de contexto e de registo da pergunta 12**

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	“Mas só o facto de nos dias de hoje um pai ter um filho a estudar durante 5 anos, no nosso caso, ou 8 meses, no caso dos Guardas, e muitas das coisas serem garantidas pela Guarda, não pagar propinas, alojamento, não pagar nada e sair com o grau de mestre, no caso dos oficiais, é uma mais-valia.”	12.1
2	“Claro.”	12.1
	“Aliás muitos deles passam dificuldades financeiras em termos familiares e portanto, tenho a certeza e sei que é uma motivação.”	12.2
	“É um dos fatores que os motiva a vir para cá.”	12.1
3	“Sem duvida que sim.”	12.1
4	“Sim, bastante.”	12.1
5	“Sim, sem dúvida,...”	12.1
	“A formação gratuita é bastante motivante na medida em que muitos dos candidatos têm dificuldades financeiras, e assim poucas possibilidades para frequentar cursos universitários.”	12.2
6	“Sim”	12.1
7	“No CFO muitos é porque de facto não teriam hipóteses de estudar de outra forma e assim conjugam.”	12.2
8	“Será mais um adicional de motivação, uma motivação suplementar e subsidiária aquilo que é de facto a estabilidade profissional e ter um emprego que eles consideram seguro.”	12.1

**APÊNDICE B:**  
**INQUÉRITO**

---

**A MOTIVAÇÃO NO INGRESSO À GNR**

---

Caro(a) camarada:

Sou o Aspirante de Infantaria da GNR Hélder Lima e venho pedir a sua colaboração no trabalho de investigação aplicada (TIA) que me encontro a realizar. O tema do meu trabalho é "**Factores de motivação dos candidatos à admissão na GNR**" e é por se encontrar num curso de formação com vista ao ingresso nesta instituição que pretendo obter a sua resposta a este inquérito.

Este inquérito é completamente confidencial e a sua participação será importante para a obtenção de resultados válidos e significativos.

Caso necessite de algum esclarecimento adicional não hesite em contactar *lima.ha@gnr.pt*.

Grato pela atenção prestada;  
Hélder Lima  
ASP INF

## Caracterização do Inquirido

### Pertence ao género:

Seleccione uma e apenas uma opção.

- Masculino
- Feminino

### No momento em que se candidatou ao ingresso na GNR servia em algum ramo das forças armadas ou força de segurança?

Seleccione uma e apenas uma opção.

- Sim
- Não (caso tenha escolhido esta resposta deve passar para a pergunta 4. )

### Em que ramo das forças armadas ou força de segurança servia?

Seleccione uma e apenas uma opção.

- Armada
- Exército
- Força Aérea
- Guarda Nacional Republicana
- Polícia de Segurança Pública

### Quais as suas habilitações académicas quando se candidatou ao ingresso na GNR?

Seleccione uma e apenas uma opção.

- Ensino Secundário (ou equivalente)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

### Quando se candidatou ao ingresso na GNR em que distrito ou região autónoma tinha a sua morada oficial?

Seleccione uma e apenas uma opção.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Açores         | <input type="checkbox"/> Santarém         |
| <input type="checkbox"/> Aveiro         | <input type="checkbox"/> Setúbal          |
| <input type="checkbox"/> Beja           | <input type="checkbox"/> Viana do Castelo |
| <input type="checkbox"/> Braga          | <input type="checkbox"/> Vila Real        |
| <input type="checkbox"/> Bragança       | <input type="checkbox"/> Viseu            |
| <input type="checkbox"/> Castelo Branco |   |
| <input type="checkbox"/> Coimbra        |   |
| <input type="checkbox"/> Évora          |   |
| <input type="checkbox"/> Faro           |   |
| <input type="checkbox"/> Guarda         |   |
| <input type="checkbox"/> Leiria         |   |
| <input type="checkbox"/> Lisboa         |   |
| <input type="checkbox"/> Madeira        |   |
| <input type="checkbox"/> Portalegre     |   |
| <input type="checkbox"/> Porto          |   |

### **Que idade tinha quando se candidatou ao ingresso na GNR?**

Selecione uma e apenas uma opção.

- 17 anos de idade ou menos
- Entre 18 e 20 anos de idade
- Entre 21 e 23 anos de idade
- Entre 24 e 26 anos de idade
- Entre 27 e 29 anos de idade
- 30 anos de idade ou mais

### **Encontra-se neste momento a frequentar um curso de formação com vista ao ingresso na GNR. Qual?**

Selecione uma e apenas uma opção.

- Curso de Formação de Guardas (CFG)
- Curso de Formação de Oficiais (CFO)

### **Candidatou-se alguma vez a outro curso de formação com vista ao ingresso na GNR?**

Selecione uma e apenas uma opção.

- Sim
- Não

### **No caso de não se ter candidatado ao ingresso na GNR através do CFO, se o quisesse fazer, teria os requisitos necessários?**

Selecione uma e apenas uma opção.

- Sim
- Não
- Não conhecia os requisitos para o ingresso na GNR através do CFO
- Candidatei-me ao ingresso na GNR através do CFO

## Questões específicas

Para responder às seguintes questões tente regressar ao momento em que se estava a candidatar ao ingresso na GNR.

São apresentados 18 fatores que o podem ter motivado a candidatar-se. Desta forma pretende-se que responda escolhendo um número entre 1 e 6 no qual 1 significa que não foi nada motivado pelo fator em causa e 6 significa que foi totalmente motivado pelo fator em questão.

Selecione apenas uma opção para cada fator.

<b>Um emprego estável.</b>						
	1	2	3	4	5	6
Não me motivou nada	<input type="checkbox"/>					
						Motivou-me totalmente
<b>O reconhecimento na sociedade.</b>						
	1	2	3	4	5	6
Não me motivou nada	<input type="checkbox"/>					
						Motivou-me totalmente
<b>A autoridade investida legalmente.</b>						
	1	2	3	4	5	6
Não me motivou nada	<input type="checkbox"/>					
						Motivou-me totalmente
<b>A capacidade de desenvolvimento comportamental.</b>						
	1	2	3	4	5	6
Não me motivou nada	<input type="checkbox"/>					
						Motivou-me totalmente
<b>A recompensa salarial.</b>						
	1	2	3	4	5	6
Não me motivou nada	<input type="checkbox"/>					
						Motivou-me totalmente
<b>Os riscos moderados envolvidos na actividade do militar da GNR.</b>						
	1	2	3	4	5	6
Não me motivou nada	<input type="checkbox"/>					
						Motivou-me totalmente
<b>Os benefícios do Sistema de Saúde e Assistência na Doença.</b>						
	1	2	3	4	5	6
Não me motivou nada	<input type="checkbox"/>					
						Motivou-me totalmente
<b>O espírito de corpo entre os militares da GNR.</b>						
	1	2	3	4	5	6
Não me motivou nada	<input type="checkbox"/>					
						Motivou-me totalmente
<b>A progressão na carreira.</b>						
	1	2	3	4	5	6
Não me motivou nada	<input type="checkbox"/>					
						Motivou-me totalmente
<b>As funções de liderança.</b>						
	1	2	3	4	5	6
Não me motivou nada	<input type="checkbox"/>					
						Motivou-me totalmente

<b>Os riscos elevados envolvidos na actividade do militar da GNR.</b>						
	1	2	3	4	5	6
Não me motivou nada	<input type="checkbox"/>					
Motivou-me totalmente						
<b>As funções de um militar da GNR.</b>						
	1	2	3	4	5	6
Não me motivou nada	<input type="checkbox"/>					
Motivou-me totalmente						
<b>A capacidade de desenvolvimento académico / intelectual.</b>						
	1	2	3	4	5	6
Não me motivou nada	<input type="checkbox"/>					
Motivou-me totalmente						
<b>As condições de trabalho.</b>						
	1	2	3	4	5	6
Não me motivou nada	<input type="checkbox"/>					
Motivou-me totalmente						
<b>O grau académico obtido no final do curso.</b>						
	1	2	3	4	5	6
Não me motivou nada	<input type="checkbox"/>					
Motivou-me totalmente						
<b>Carga horária associada ao trabalho de um militar da GNR.</b>						
	1	2	3	4	5	6
Não me motivou nada	<input type="checkbox"/>					
Motivou-me totalmente						
<b>Facilidade de conclusão do curso.</b>						
	1	2	3	4	5	6
Não me motivou nada	<input type="checkbox"/>					
Motivou-me totalmente						
<b>A supervisão dos superiores hierárquicos ao longo da carreira do militar da GNR.</b>						
	1	2	3	4	5	6
Não me motivou nada	<input type="checkbox"/>					
Motivou-me totalmente						
<b>A responsabilidade investida.</b>						
	1	2	3	4	5	6
Não me motivou nada	<input type="checkbox"/>					
Motivou-me totalmente						
<b>A capacidade de desenvolvimento físico.</b>						
	1	2	3	4	5	6
Não me motivou nada	<input type="checkbox"/>					
Motivou-me totalmente						

Chegou ao fim do inquérito.

Grato pela atenção prestada:

Hélder Lima

ASP INF

