



**ACADEMIA DA FORÇA AÉREA**

**Motivação para ser Militar:  
Ingresso na Academia da Força Aérea**

**Bernardo Manuel Mendonça Martinez**

*Aspirante a Oficial-Aluno Piloto-Aviador 138100-J*

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Aeronáutica Militar, na Especialidade de Piloto Aviador**

**Júri**

Presidente: Major-General Raúl Carvalho / Força Aérea Portuguesa  
Orientador: Professora Doutora Patrícia Palma / Instituto Superior de  
Ciências Sociais e Políticas  
Coorientador: Tenente-Coronel Ana Jorge / Força Aérea Portuguesa  
Vogal: Professora Doutora Catarina Gomes / Instituto Superior de  
Ciências Sociais e Políticas

**Sintra, junho de 2016**





**ACADEMIA DA FORÇA AÉREA**

**Motivação para ser Militar:  
Ingresso na Academia da Força Aérea**

**Bernardo Manuel Mendonça Martinez**

*Aspirante a Oficial-Aluno Piloto-Aviador 138100-J*

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Aeronáutica Militar, na Especialidade de Piloto Aviador**

**Júri**

Presidente: Major-General Raúl Carvalho / Força Aérea Portuguesa  
Orientador: Professora Doutora Patrícia Palma / Instituto Superior de  
Ciências Sociais e Políticas  
Coorientador: Tenente-Coronel Ana Jorge / Força Aérea Portuguesa  
Vogal Professora Doutora Catarina Gomes / Instituto Superior de  
Ciências Sociais e Políticas

**ISBN**

**Sintra, junho de 2016**

Este trabalho foi elaborado com finalidade essencialmente escolar, durante a frequência do Curso de Pilotagem Aeronáutica, cumulativamente com a atividade escolar normal. As opiniões do autor, expressas com total liberdade acadêmica, reportam-se ao período em que foram escritas, mas podem não representar doutrina sustentada pela Academia da Força Aérea.

## **Dedicatória**

À minha Mãe, o meu exemplo.

Aos meus irmãos, meus companheiros e melhores amigos.

À minha Avó, pela ajuda e conselhos.



## **Agradecimentos**

Agradeço à minha família por todos os conselhos, lições e oportunidades que me deram. Sem eles não seria quem sou, nem estaria onde estou.

À minha namorada Joana pelo apoio incondicional e cujo exemplo me tornou melhor pessoa.

Quero agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Patrícia Palma, pela ajuda, dedicação e conhecimentos que sempre disponibilizou, e que sem eles não teria conseguido ultrapassar este desafio.

Quero agradecer à minha coorientadora, Sra. Tenente-Coronel Ana Jorge, pelo olhar crítico essencial para a elaboração desta investigação e pelo apoio constante que me deu nesta nova área de conhecimento.

Agradeço à Sra. Tenente Ana Gomes pelas várias aulas, reuniões e orientação que sempre nos prestou, e pela constante motivação que foi tão essencial para o desenvolvimento deste projeto.

Quero agradecer ao Sr. Capitão Pedro Guerreiro pela importante ajuda que me deu, cuja sabedoria e conselhos me auxiliaram na fase inicial deste trabalho.

Agradeço aos camaradas e amigos do meu curso Mustangs, a minha família na Força Aérea.

Por fim, quero agradecer à Academia da Força Aérea, pelas grandes oportunidades e experiências facultadas, que me tornaram melhor pessoa e militar.



## Resumo

Esta investigação tem como objetivo compreender o que motiva um indivíduo a concorrer a uma Instituição Militar de Ensino Superior, especificamente à Academia da Força Aérea. Paralelamente, foram estudadas as diferenças motivacionais entre os candidatos que finalizam o processo de seleção e os candidatos eliminados durante a frequência deste.

A amostra consiste em 278 indivíduos, com a idade máxima de 24 anos, perfazendo o total do universo populacional de candidatos no ano de 2015. Foi utilizada uma metodologia quantitativa de recolha e análise de dados, utilizando o Inquérito por Questionário como fonte para a obtenção dos dados. O instrumento utilizado baseia-se no *Work Values Questionnaire* (WVQ) de Furnham *et al.* (2005), tendo sido adaptado ao contexto da Força Aérea por Costa (2012). Para o agrupamento e análise dos dados foi utilizado o programa estatístico SPSS.

Esta investigação conclui que os candidatos à Academia da Força Aérea apresentam elevados níveis de “Motivação Institucional” e “Motivação Intrínseca”, sendo o fator “Servir a minha Pátria” apresentado como a principal razão para ingressar na vida militar. Conclui também que os candidatos com aproveitamento no processo de seleção apresentam níveis significativamente inferiores de “Motivação Extrínseca” em relação aos restantes, relacionando negativamente este tipo de motivação com o desempenho.

Este estudo vem reforçar as conclusões obtidas pelas investigações anteriores referentes a esta temática e certificá-las para o contexto português. Espera-se com esta investigação tornar o processo de recrutamento e seleção da Força Aérea mais eficaz e personalizado, aumentando a atratividade da carreira militar.

**Palavras-chave:** Motivação, Academia da Força Aérea, Contexto militar



## **Abstract**

The objective of this research is to understand what motivates an individual to apply to a Military Institution of Higher Education, specifically the Portuguese Air Force Academy. This study also aims to understand the potential differences concerning the motivational aspects between the candidates who succeed in the selection process and the ones who do not.

The sample consists of 278 individuals, with the maximum age of 24, who make up the total number of candidates that applied in the year of 2015. A quantitative methodology was used in this research and a questionnaire was the main source for data gathering. This instrument was based on the *Work Values Questionnaire* (WVQ) of Furnham et al (2005) and the subsequent adaptation for the Air Force context by Costa (2012). The statistical program SPSS was used to analyze the data gathered from the questionnaires.

This research concluded that the candidates for the Portuguese Air Force Academy show high levels of institutional and intrinsic motivation, and the factor “serve my country” was given as the main reason for applying to the Air Force. The results also show that the candidates who finish the selection process have significantly lower levels of extrinsic motivation than the rest of the candidates. This implies a negative correlation between performance and extrinsic motivation.

This study reinforces the conclusions of previous studies on this matter, and certifies them for the Portuguese context. We hope to make the Air Force’s selection and recruitment process more effective, so as to enhance the attractiveness of a military career.

**Key words:** Motivation, Air Force Academy, Military context.



## Índice

Dedicatória.....	iii
Agradecimentos.....	v
Resumo .....	vii
Abstract.....	ix
Índice de Tabelas .....	xv
Índice de Figuras .....	xvii
Lista de Abreviaturas e Siglas .....	xix
Glossário.....	xxi
1. Introdução.....	1
1.1 Objetivos .....	2
2 Revisão de Literatura.....	5
2.1 Conceito de motivação.....	6
2.1.1 Ciclo motivacional .....	8
2.2 Natureza motivacional.....	10
2.3 Teorias da motivação .....	12
2.3.1 Teorias de conteúdo gerais .....	13
2.3.2 Teorias de Conteúdo Organizacionais .....	16
2.3.3 Teorias de processo gerais .....	19
2.3.4 Teoria de processo organizacionais.....	21
2.4 Motivação para o serviço público .....	24

2.5	Motivação no recrutamento militar .....	26
2.6	Modelo Conceitual e Hipóteses .....	27
2.6.1	Modelo Conceitual.....	27
2.6.2	Hipóteses .....	27
3	Metodologia .....	33
3.1	Escolha do Método.....	33
3.2	Caracterização do instrumento.....	34
3.3	Pré-teste ao questionário .....	35
3.4	Processo de seleção e aplicação do inquérito final.....	35
3.5	Procedimentos e técnicas estatísticas utilizadas.....	36
3.6	Caracterização sociodemográfica da amostra .....	37
3.6.1	Caracterização da amostra quanto ao género .....	37
3.6.2	Caracterização da amostra quanto à idade.....	38
3.6.3	Caracterização da amostra quanto à frequência do ensino secundário .....	38
3.6.4	Caracterização da amostra quanto à especialidade a concorrer .....	39
3.6.5	Caracterização da amostra quanto ao facto de concorrerem a outra IMES.....	40
3.6.6	Caracterização da amostra quanto ao número de vagas ....	40
4	Resultados .....	43
4.1	Análise Fatorial.....	43
4.2	Análise de Sensibilidade .....	45

4.3	Fiabilidade dos componentes.....	46
4.4	Estatística descritiva.....	47
4.5	Diferenças significativas.....	48
4.5.1	Diferenças entre as fases de recolha de dados .....	51
4.6	Médias obtidas em cada item.....	52
4.7	Correlações entre variáveis.....	52
4.8	Teste de Hipóteses .....	53
5	Discussão dos resultados .....	55
5.1	Discussão.....	55
6	Conclusão.....	61
6.1	Resposta à pergunta de partida e reflexões finais .....	61
6.2	Contribuições do estudo.....	63
6.3	Limitações da investigação .....	63
6.4	Propostas para estudos futuros.....	64
7	Referências Bibliográficas.....	65
	Anexos.....	A-1
	Anexo A - Questionário 1ª Fase.....	A-1
	Anexo B - Questionário 2ª Fase.....	B-1
	Anexo C - Fiabilidade das dimensões.....	C-1
	Anexo D - Análise descritiva .....	D-1



## Índice de Tabelas

Tabela 1- Definições de motivação .....	7
Tabela 2- Dimensões em estudo.....	35
Tabela 3- Amostra por especialidades .....	39
Tabela 4- Análise Fatorial.....	43
Tabela 5- Análise de Sensibilidade .....	45
Tabela 6- Médias de fatores.....	48
Tabela 7- Diferenças de médias por especialidade.....	49
Tabela 8- Valor de p-value entre as especialidades.....	49
Tabela 9- Diferenças entre especialidades operacionais e de apoio .....	50
Tabela 10- Diferenças relativas aos candidatos que concorrem a outra IMES	51
Tabela 11 Diferenças entre as fases.....	51
Tabela 12- Médias dos primeiros 10 itens.....	52
Tabela 13- Correlações entre variáveis.....	523
Tabela C-1- Fiabilidade da escala "Motivação Extrínseca" .....	C-1
Tabela C-2- Fiabilidade da escala "Motivação Institucional .....	C-1
Tabela C-3- Fiabilidade da escala "Motivação Intrínseca" .....	C-1
Tabela C-4- Fiabilidade da escala "Motivação por conveniência" .....	C-2
Tabela D-1- Médias das escalas em ambas as fases .....	D-1
Tabela D-2- Diferenças por "Género" .....	D-1
Tabela D-3- Diferenças por "Frequência do Ensino Secundário".....	D-1

Tabela D-4- Médias dos itens..... D-2

## Índice de Figuras

Figura 1- As etapas do ciclo de comportamento motivado.....	9
Figura 2 - O ciclo de comportamento motivado, com frustração ou comportamento compensatório.....	9
Figura 3- Pirâmide das necessidades de Maslow .....	14
Figura 4- Método de cálculo do SPM .....	19
Figura 5- Teoria da Equidade.....	20
Figura 6- Modelo Conceitual .....	27
Figura 7- Motivos justificativos do ingresso em RV/RC, nos três ramos das Forças Armadas portuguesas .....	28
Figura 8- Caracterização da amostra quanto ao Género .....	38
Figura 9- Caracterização da amostra quanto à Idade .....	38
Figura 10- Caracterização da amostra quanto à frequência do ensino secundário .....	39
Figura 11- Caracterização da amostra quanto à especialidade a concorrer ....	40
Figura 12- Caracterização da amostra quanto ao facto de concorrerem a outra IMES .....	40
Figura 13- Caracterização da amostra quanto a estarem dentro das vagas ....	41



## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

AFA	Academia da Força Aérea
ADMAER	Administração Aeronáutica
DGPRM	Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar
E	Expetativa
ENGAER	Engenharia Aeronáutica
ENGEL	Engenharia Eletrotécnica
EUA	Estados Unidos da América
H	Hipótese
I	Instrumentalidade
IMES	Instituição Militar de Ensino Superior
JDS	Job Diagnostic Survey
KMO	Kaiser-Meyer-Oklin
K-S	Kolmogorov-Smirnov
MSP	Motivação para o Serviço Público
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PILAV	Piloto Aviador
RC	Regime de Contrato
RV	Regime de Voluntariado
SPM	Score de Potencial Motivador
SMO	Serviço Militar Obrigatório
V	Valência
WVQ	Work Values Questionnaire



## **Glossário**

**Motivação:** “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” (Pinder, 1998, p.11).

**Motivação Intrínseca:** Motivação que advêm da percepção do indivíduo em relação à tarefa, sem existir qualquer influência externa, ou seja, refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pela vontade e pelo entusiasmo que o trabalho ou as tarefas suscitam no executante (Deci e Ryan, 1985).

**Motivação Extrínseca:** Motivação proveniente de algum fator externo à pessoa que influencia e promove a realização da tarefa. Os fatores externos podem ser os mais variados, desde a atribuição de uma recompensa material ou social, até evitar alguma forma de punição (Deci e Ryan, 1985).

**Motivação Institucional:** Motivação proveniente de valores institucionais e patrióticos sentidos pelo indivíduo, frequentemente associada a instituições militares e públicas (Costa, 2012).

**Motivação por conveniência:** Motivação associada à conveniência que a tarefa ou função tem para o seu executante. A importância da localização e as condições do local de trabalho para o indivíduo são exemplos deste tipo de motivação (Costa, 2012).



## 1. Introdução

O fim do Serviço Militar Obrigatório (SMO) em Portugal deu origem ao processo de profissionalização das Forças Armadas. Este processo teve o seu início em 1999, tendo ficado concluído em Setembro de 2004. Com esta mudança as instituições militares tornaram-se inteiramente dependentes de um efetivo voluntário. Atrair e reter jovens numa carreira militar tornou-se desta forma essencial para a sobrevivência destas instituições. Esta nova realidade exigiu uma abordagem diferente no processo de atração e recrutamento dos candidatos. Assim, foi criado um sistema de incentivos que visa o aumento da atratividade de uma carreira militar e a divulgação das características e valores da vida militar, bem como as vantagens em relação às restantes entidades empregadoras existentes no mercado.

Para além da criação destes incentivos, torna-se também essencial perceber o que atrai jovens para o exercício destas funções, sendo que este objetivo exige a compreensão das motivações que cada indivíduo possui quando se apresenta nos centros de recrutamento. O estudo da motivação, no âmbito da seleção, reveste-se de elevada complexidade e importância (Rocha, Cândido e Ferreira, 2004), existindo no estado de arte uma panóplia de investigações nacionais e internacionais sobre o tema, que através dos mais variados métodos e modelos tentam explicar os aspetos motivacionais presentes em indivíduos que desejam uma carreira militar. Em Portugal, face à necessidade de a organização militar identificar e atrair jovens motivados, o Ministério da Defesa Nacional, através da Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM), realizou um estudo em 2008 sobre os processos de recrutamento dos três ramos das Forças Armadas, que procurou, em parte, perceber os motivos para o ingresso e as expectativas que os candidatos tinham para a sua vida futura.

Em Portugal os estudos sobre a motivação em contexto militar são neste momento uma realidade, estando a desempenhar um papel fulcral no combate à insatisfação. A sua importância no aumento da motivação e do desempenho tem sido cada vez mais valorizada pelas chefias, principalmente na atual situação de crise económica e social.

Esta investigação surgiu da necessidade da continuação do estudo da motivação no contexto militar, porém inserida numa área em que a escassez de estudos é notória: O ingresso numa Instituição Militar de Ensino Superior (IMES), particularmente na Academia da Força de Aéreo (AFA). Desta forma, este estudo propõe-se contribuir para aprofundamento do conhecimento desta temática, bem como, melhorar o processo de seleção e atração da AFA.

## **1.1 Objetivos**

O presente trabalho de investigação intitulado “Motivação para ser Militar: Ingresso na Academia da Força Aérea” tem como pergunta de partida: “O que motiva um indivíduo a concorrer à Academia da Força Aérea?”. Esta pergunta visa perceber as motivações de um jovem, que finaliza o ensino secundário, a concorrer a uma IMES, especificamente à AFA.

O impacto da vida militar e o facto de terem de sair de casa são apenas algumas das novas realidade que um candidato a uma carreira militar vai enfrentar, tornando interessante compreender o que leva estes indivíduos a desejar este tipo de profissão em detrimento de outras.

A crise económica que se verifica em Portugal teve como consequência o aumento das restrições financeiras. Estas originaram uma diminuição do número das vagas existentes para o ingresso nas forças armadas, bem como a diminuição de verbas atribuídas a cada instituição. Desta forma, torna-se essencial a escolha correta dos candidatos que ingressam numa IMES, controlando também os custos para a sua seleção. Devido a esta necessidade, o estudo proposto visa também compreender a influência do nível de motivação dos candidatos no seu desempenho durante o processo de seleção, podendo desta forma ser possível prever, ainda na fase inicial, o desempenho de um candidato ao longo do processo de seleção.

O objetivo geral desta investigação é:

- i. Compreender o que motiva um indivíduo a concorrer à AFA;

Os objetivos específicos são:

- i. Identificar as motivações exibidas pelos candidatos que finalizam o processo de seleção da AFA;
- ii. Averiguar a relação entre a especialidade a que o candidato concorre e as suas motivações.



## 2 Revisão de Literatura

O estudo da motivação derivou do desenvolvimento da Abordagem Comportamental, também designada por Movimento das Relações Humanas. Durante o século XX, compreender o papel dos colaboradores e a sua motivação na produção empresarial revelou-se ser essencial para a contínua evolução das organizações e para a adaptação destas à nova realidade industrial. Desta forma, as instituições sentiram a necessidade de perceber o que motiva os colaboradores para o exercício das suas funções e como utilizar essa motivação para melhorar a sua produtividade e desempenho. Esta abordagem originou a necessidade de considerar o papel das influências sociais no comportamento dos colaboradores, que passaram a ser vistos como seres influenciados e nos quais o papel da motivação como preditor de comportamento não pode ser ignorado (Teixeira, 2005).

Desde o século passado que esta temática tem sido amplamente discutida e analisada, tendo surgido as mais diversas teorias, sendo difícil alcançar um consenso (Chiavenato, 2004).

No entanto, diversos autores têm contribuído para a melhor compreensão do conceito de motivação, formulando teorias, interpretando comportamentos e atitudes e, por fim, propondo modelos e planos de ação com o objetivo de aumentar os níveis de motivação nas mais diversas áreas de aplicação. Apesar de um leque variado de teorias, pode-se considerar o fenómeno da motivação como um processo de tomada de decisão, que origina uma vontade de executar as tarefas e atribuições da melhor maneira possível, usando em pleno as capacidades e o esforço existentes (Pérez-Ramos, 1990).

A compreensão desta condição por parte das chefias origina decisões tomadas com fundamentos e conhecimentos mais profundos sobre os recursos humanos, com consequências na melhoria dos resultados, tanto ao nível da satisfação individual, bem como ao nível da produtividade da empresa (Pérez-Ramos, 1990).

As teorias elaboradoras com vista a desenvolver o conceito de motivação tentam responder a duas questões:

- a) O que estimula a motivação, ou seja, quais os seus objetivos?
- b) Qual o grau de empenho necessário para realizar os ditos objetivos?

Derivado destas questões surge o cruzamento das teorias de conteúdo e de processo com as teorias gerais e organizacionais (Lameiras, 2010), que serão posteriormente aqui enumeradas.

## **2.1 Conceito de motivação**

“Não é fácil definir o conceito de motivação, pois trata-se de um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspetivas” (Cunha *et al.*, 2007, p.154).

Começando pelo sentido etimológico da palavra “motivação”, esta deriva das palavras latinas *motu* (movimento) e *movere* (mover), que se traduz em “Ação de pôr em movimento” (Pereira, 2008), ou seja, o próprio sentido da palavra descreve movimento, alteração da situação atual do indivíduo para a concretização dos objetivos ditados pelas suas necessidades.

A motivação que dita o comportamento de um indivíduo deriva das suas necessidades individuais e não da vontade dos restantes, pelo que a resolução pessoal vai ditar o quão motivado está para o desempenho de uma determinada tarefa, sendo pois “importante conhecer e identificar as necessidades e anseios das pessoas e compatibilizá-los com a sua atuação frente à vida” (Nascimento, 2012, p.51).

A definição de motivação apresentada por Almeida (1995, p. 53) refere que a tensão sentida pelo indivíduo para satisfazer uma necessidade cria um estímulo que originará um determinado comportamento com vista a suprimir o desejo inicial, ou seja, a motivação é “o que despoleta o comportamento, é a “mola” disparadora da Ação”.

De seguida, são apresentadas várias definições que podem descrever o conceito de motivação. Apesar da grande variedade de definições disponíveis, é possível, no entanto, observar um conjunto de pontos comuns: Um **elemento de estimulação**, as forças energéticas responsáveis pelo despoletar do comportamento; Um **elemento de ação e esforço**, o comportamento observado; Um **elemento de movimento e persistência**, o prolongamento no tempo do comportamento motivado; Um **elemento de recompensa**, compensação esperada.

Tabela 1- Definições de motivação

<p>Robbins (1999, p. 109)</p>	<p>“Vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.”</p>
<p>Marquis e Huston (2005, p. 246)</p>	<p>“Motivação é a ação realizada pelas pessoas para o atendimento de necessidades não-satisfeitas. É o desejo de esforçar-se para alcançar uma meta ou recompensa que reduza a tensão causada pela necessidade.”</p>
<p>Steiner cit. por Teixeira (2005, p. 140)</p>	<p>“Motivação é um estado interno que canaliza o comportamento no sentido de metas e objetivos.”</p>
<p>Deci cit. por Cunha <i>et al.</i> (2007, p. 155)</p>	<p>“O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a ação; como ela é direcionada; em que medida ela é voluntariamente controlada.”</p>
<p>George e Jones cit. por Cunha <i>et al.</i> (2007, p. 155)</p>	<p>“As forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos.”</p>

Das várias definições apresentadas, conclui-se que, a motivação consiste na força impulsionadora de movimento, que tem origem no indivíduo ou fora dele. Consiste numa resolução pessoal, que vai originar a supressão de uma necessidade, sendo responsável pela intensidade, direção e persistência para concretização desse objetivo.

Na realização deste trabalho de investigação será a utilizada a definição de Pinder (1998, p.11), que descreve a 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”. Chiavenato (2004, p. 230) reforça que a motivação consiste num “processo psicológico básico” e que esta resulta da interação dos indivíduos com os seus objetivos e aspirações, sendo estes influenciados pelo ambiente físico e social que os rodeia.

### **2.1.1 Ciclo motivacional**

A ação com o fim último de satisfazer uma necessidade é caracterizada por uma sequência de eventos. Estes eventos, descritos num ciclo (Fig. 1), surgem devido a um estímulo que provocará uma necessidade no sujeito, afetando o seu equilíbrio interno. A tensão derivada desta situação promove um comportamento que exige a satisfação dessa necessidade, o que levará novamente o indivíduo ao estado de equilíbrio (Teixeira, 2005). Assim, o equilíbrio interno só será repostado se o indivíduo puser em prática comportamentos eficazes que visam a absorção da tensão inicial. Dependendo do resultado, o indivíduo recebe incentivo positivo ou negativo, que irá influenciar a sua próxima necessidade e ciclo correspondente. Desta forma, as organizações podem condicionar o desempenho optando pelos diferentes incentivos (e.g., recompensa ou punição) de modo a atingir os seus objetivos da maneira mais eficaz (Sampaio, 2004).



Após a compensação, a necessidade é satisfeita e o equilíbrio interno é restaurado. Segundo Chiavenato (1997), a repetição dos ciclos provoca um aumento da eficácia dos comportamentos na supressão das necessidades e um conseqüente aumento da satisfação. Este método de compensação verifica-se na gestão de organizações quando as necessidades individuais dos colaboradores não podem ser satisfeitas, provocando deste modo uma diminuição da tensão e um aumento da satisfação e desempenho.

## **2.2 Natureza motivacional**

A natureza da motivação é essencial para compreender onde é originada a motivação necessária para a supressão de uma necessidade. Relativamente à sua proveniência, esta pode ser Intrínseca (fatores internos) ou Extrínseca (fatores externos).

A motivação intrínseca advém da percepção do indivíduo em relação à tarefa, sem existir qualquer influência externa, ou seja, refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pela vontade e pelo entusiasmo que o trabalho ou as tarefas suscitam no executante (Deci e Ryan, 1985).

Para Barbosa (2009, p. 12) a motivação intrínseca “relaciona-se com a satisfação e desafios que o trabalho proporciona e com a autodeterminação, desenvolvimento de competências, envolvimento na tarefa, curiosidade e interesse”. Este tipo de motivação foi também correlacionado com o aumento de performance nas mais diversas áreas, incluindo educacional (Tierney, Farmer, e Graen, 1999). Podemos verificar este tipo de motivação, por exemplo, num indivíduo que desempenha uma tarefa pelo simples prazer que esta lhe transmite.

Quanto à motivação extrínseca, esta verifica-se quando existe algum fator externo à pessoa que influencia e promove a realização da tarefa. Os fatores externos podem ser os mais variados, desde a atribuição de uma recompensa material ou social, até evitar alguma forma de punição (Deci e Ryan, 1985). A atividade desempenhada pelo indivíduo, resultante deste tipo de motivação, é

um meio para atingir um fim e pode ser associada é previsibilidade, simplicidade e facilidade de acabamento (Kruglanski, 1975, cit. por Pittman, 1998).

Vallerand e Bissonnette (1992), após realizarem estudos para compreender o papel exercido pelos vários tipos de motivação na previsão de comportamento, propuseram a divisão da componente extrínseca da motivação em quatro tipos, segundo o critério do grau de auto-determinação: **Regulação externa**, no qual o grau de auto-determinação é praticamente nulo e concentra-se em recompensas e constrangimentos externos; **Regulação interna**, que inclui recompensas externas, mas os constrangimentos são impostos pelo próprio, verificando-se, no entanto, já algum grau de auto-determinação nesta regulação; **Regulação identificada**, no qual o comportamento é valorizado pelo indivíduo e é percebido como sendo da sua própria escolha; **Regulação integrada**, o nível de auto-determinação é elevado e o comportamento é levado a cabo voluntariamente e é consistente com o auto-conceito do indivíduo.

Em estudos com jovens estudantes, Vallerand e Bissonnette (1992) aferiram que os mais persistentes exibem motivação extrínseca integrada e identificada, sendo estas duas caracterizadas por um elevado grau de auto-determinação. Contrariamente, os estudantes desistentes revelam desmotivação e motivação extrínseca de regulação interna e externa. Os resultados destas investigações indicam que a motivação intrínseca está relacionada com a persistência comportamental e, sob algumas condições, as motivações auto-determinadas da motivação extrínseca poderão originar um aumento do desempenho.

Almeida et al. (2013) defendem que quando um indivíduo, durante a realização de uma tarefa, se encontra intrínseca e extrinsecamente motivado, experiência um acréscimo de satisfação e desempenho. Estes resultados estão em concordância com as conclusões de Deci e Ryan (2000) que ditam que, em determinadas circunstâncias, os dois tipos de motivação não são opostas e que ocorrem em simultâneo.

## 2.3 Teorias da motivação

No século passado, a ideia da remuneração como único aspeto motivacional de um colaborador tornou-se obsoleta. Deste modo, surgiu a necessidade de compreender o desenvolvimento da motivação e como esta influencia o comportamento dos colaboradores. As teorias motivacionais aparecem deste modo como um meio de observação e análise de comportamentos manifestamente motivados (Ambrose & Kulik, 1999), ou seja, pretendem identificar e explicar as forças influenciadoras do comportamento dos indivíduos, tanto a nível organizacional com pessoal.

Segundo Cunha *et al.* (2007), a classificação que contém maior valor na distinção das teorias motivacionais cruza dois pares de critérios. O primeiro faz a distinção entre Teorias de Conteúdo das Teorias de Processo e o segundo entre as Teorias Gerais e as Organizacionais.

As Teorias de Conteúdo destacam as necessidades internas de um indivíduo, descrevendo o comportamento resultante da tentativa de suprimir essas ditas necessidades, e procuram responder à questão “o que motiva o comportamento?”. As Teorias de Processo, por outro lado, descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento motivado é orientado (Chiavenato, 2004) e procuram dar resposta à questão “como se desenrola o comportamento motivado?”. Já as Teorias Gerais dedicam-se à análise do comportamento do indivíduo num contexto geral e não apenas ao contexto laboral. Quanto às Teorias Organizacionais, estas incidem sobre o comportamento em situações profissionais.

Através do referido sistema de classificação é possível compreender e analisar o comportamento de indivíduos nos mais diversos setores, incluindo pessoal e organizacional. Com base neste enquadramento, as teorias apresentadas em seguida são essenciais para o entendimento da complexidade motivacional.

## 2.3.1 Teorias de conteúdo gerais

### 2.3.1.1 Teoria das necessidades de Maslow

Maslow, com a sua “Teoria da Hierarquia de Necessidades” publicada em *Motivation and Personality* em 1954, foi dos autores que mais contribuiu para o desenvolvimento e implementação das Teorias de Conteúdo (Cunha *et al.*, 2007).

Esta teoria defende que as pessoas são motivadas pela necessidade de manter ou alcançar as condições básicas das quais retiram satisfação e pelos desejos mais intelectuais após os primeiros serem alcançados (Schermerhorn, 1999)

A teoria de Maslow assenta em três grandes pressupostos (Teixeira, 2005): **Princípio da Dominância**, que dita o facto do comportamento humano ser influenciado pelas necessidades não satisfeitas; **Princípio da Hierarquia**, que corresponde à possibilidade de agrupar as necessidades e numa escala hierárquica; **Princípio da Emergência**, que corresponde ao facto de um nível de necessidades apenas surgir como fonte de motivação se os níveis hierárquicos inferiores estiverem satisfeitos.

Maslow identificou as principais necessidades do ser humano e ordenou-as numa escala ascendente de hierarquização. À medida que as necessidades do nível hierárquico inferior vão sendo satisfeitas, surgem como preponderantes as da categoria imediatamente superior, as quais passam então a motivar intensamente o comportamento. Estas necessidades foram ordenadas na forma de uma pirâmide, conforme ilustrado na Figura 3.



Figura 3- Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: Adaptado de Teixeira (2005, p. 126).

As **Necessidades fisiológicas** referem-se ao nível mais elementar da existência humana e podem incluir a fome, sede e sono. São as designadas necessidades básicas do ser humano e a sua satisfação é um requisito para a garantia da sobrevivência (Palma e Lopes, 2012). A nível organizacional, estas refletem-se na necessidade de remuneração e condições físicas mínimas de trabalho. As **Necessidades de segurança** incluem a necessidade de proteção contra ameaças e privações, tanto em relação ao próprio indivíduo bem como à sua família, assim como, o desejo de um ambiente seguro, estável e livre de violência. A nível organizacional estas necessidades motivam a criação de regras legais de bem-estar e proteção de colaboradores (Palma e Lopes, 2012). As **Necessidades sociais ou de amor** caracterizam-se pela busca de relações interpessoais estáveis, bem como o desejo de pertencer e ser aceite pelos restantes membros da comunidade. Inicialmente, Maslow apenas se referia ao amor, tendo mais tarde expandido a categoria para incluir as necessidades sociais (Campbell, 1997). Estas necessidades refletem o desejo de obter um bom relacionamento como os colegas e a participação em grupos de trabalho.

As **Necessidades de estima** caracterizam-se pela vontade dos indivíduos em alcançar a estima e o respeito dos demais. Podem manifestar-se pela necessidade de obter prestígio e poder sobre outros. O prestígio caracteriza-se pela busca de estatuto social e o poder baseia-se na influência e ascendência sobre outros. Estas necessidades estão também relacionadas com a

autoavaliação e autoestima e a aspetos que incluem a realização, a competência, o prestígio e a reputação. As **Necessidades de autorrealização** encontram-se no último nível da escala hierárquica de Maslow e remetem para a vontade do indivíduo se sentir autorrealizado, estando este numa situação em que exerce pleno uso das suas capacidades. Ao contrário das necessidades de nível hierárquico inferior, estas só poderão ser satisfeitas intrinsecamente, não sendo controláveis por outros.

Segundo Schermerhorn (1999), existem dois princípios inerentes a esta teoria: **Princípio do deficit** que dita que a motivação é originada pela vontade de satisfazer uma necessidade em carência, ou seja, as necessidades que estiverem em “*deficit*” serão as ditadoras do comportamento motivado; **Princípio da Progressão**, no qual a vontade de satisfazer um determinado nível de necessidades só é ativada quando as necessidades da posição inferior na escala hierárquica estiverem suprimidas.

Esta teoria, no entanto, não é de aplicação universal, embora a intenção de Maslow fosse a de criar um modelo abrangente, que se verificasse na maioria das situações (Hersey e Blanchard, 1988). Esta condição está relacionada com o aspeto mais criticado da teoria de Maslow, que consiste na possibilidade dos indivíduos sentirem necessidades de vários níveis em simultâneo ou, até mesmo, de prescindirem de necessidades inferiores em virtude das de níveis superiores (Chiavenato, 2003).

Outras críticas foram feitas ao trabalho de Maslow como, por exemplo, a colocação da autorrealização no topo da hierarquia, representativo de culturas individualistas em que esta necessidade assume um papel fulcral, assim como, a possibilidade de alguns indivíduos transporem o nível das necessidades de autorrealização, procurando transcender os seus interesses pessoais em prol dos interesses da comunidade (Burrack, 1999). Decorrente desta linha de pensamento, foi proposta a inclusão de uma **sexta camada** referente às **Necessidades espirituais**, que embora estivessem presentes no modelo inicial dos anos 50, têm sido ignoradas. Estas necessidades estão direcionadas para a busca de um significado de vida, a razão do nosso ser, e estão relacionadas com um conjunto de valores superiores que orienta o nosso comportamento e define

o nosso papel na sociedade. Enquanto as necessidades de autorrealização estão orientadas para o próprio indivíduo, as espirituais vão além da pessoa, apenas se esgotando através de outros (Palma e Lopes, 2012).

No contexto organizacional, a teoria de Maslow defende a importância de identificar o nível em que cada colaborador se encontra, para desta forma o processo de motivação ser o mais individual e eficiente possível.

## **2.3.2 Teorias de Conteúdo Organizacionais**

### **2.3.2.1 A Teoria Bifatorial de Herzberg**

Desenvolvida na década de cinquenta pelo psicólogo Frederick Herzberg, a Teoria Bifatorial sugere que as pessoas têm dois tipos de necessidades: as referentes ao ambiente externo e ao trabalho do indivíduo (Chiavenato, 1997). Estes dois fatores independentes orientam o comportamento das pessoas e podem gerar motivação no exercício da sua função (Vieira *et al.*, 2011). “A investigação de Herzberg demonstrou que os fatores que provocam atitudes positivas face ao trabalho não são os mesmos que provocam as atitudes negativas” (Cunha *et al.*, 2007) originando, desta forma, a necessidade de separar os conceitos de satisfação e motivação no trabalho.

Os fatores higiênicos têm a sua origem no conceito psiquiátrico de higiene mental e baseiam-se no meio envolvente ao trabalho, ou seja, nas condições externas que um indivíduo dispõe para o desempenho das suas funções. Estes fatores têm como objetivo primário impedir a insatisfação, mas não contribuem diretamente para a sua satisfação (Bilhim, 1996). Estes fatores externos, como a aquisição de um melhor gabinete ou a adesão a um seguro de saúde, são valorizados imediatamente após serem recebidos, embora a sua significância se dilua rapidamente por serem compreendidos como naturais, apenas evitando a insatisfação do colaborador (Nascimento, 2012). No entanto, a ausência ou extinção destes elementos gera uma sensação de injustiça, originando atitudes negativas e descontentamento na organização. Segundo Herzberg, os principais fatores de higiene são o salário, o estatuto social, a segurança, as condições físicas de trabalho, as políticas de gestão da empresa, a supervisão e as relações interpessoais (Teixeira, 2005).

Fatores motivacionais ou intrínsecos, ao contrário dos higiênicos, transmitem um efeito duradouro de satisfação, aumentando os níveis de desempenho e produtividade nos colaboradores. Estes representam a natureza intrínseca do trabalho, ou seja, estão relacionados com a função que o indivíduo desempenha dentro da organização. Estes fatores incluem necessidades de autorrealização, sucesso, reconhecimento, desenvolvimento e crescimento (Teixeira, 2005).

Herzberg defende que os efeitos sentidos pelos fatores motivacionais são mais profundos, estáveis e de maior duração e auxiliam o colaborador a desenvolver a sua criatividade e responsabilidade para, desta forma, este atingir o máximo do seu potencial. A existência destes fatores terá um efeito motivador no indivíduo, aumentando a sua satisfação e desempenho. No entanto, a incapacidade de uma pessoa em suprimir estas necessidades não origina insatisfação, verificando-se, simplesmente, uma não satisfação. “O oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação” (Chiavenato, 1997, p. 91).

A nível laboral, esta teoria defende que a motivação dos colaboradores depende da capacidade dos gestores em satisfazer as necessidades motivacionais destes, sendo que a não insatisfação advém somente da supressão dos fatores higiênicos. Daqui advém a necessidade fundamental do enriquecimento e alargamento do trabalho como fonte de motivação intrínseca dos colaboradores como, por exemplo, maior autonomia de funções e horários (Cunha *et al.*,2007).

A teoria bifatorial de Herzberg, apesar de ser considerada uma das teorias motivacionais mais conhecidas e influentes, foi alvo de várias críticas, como a possibilidade de alguns fatores serem considerados híbridos, ou seja, afetam tanto as atitudes positivas com as negativas. Um exemplo desta situação é a componente salarial que poderá ser considerada como fonte de comportamento motivado (Cunha *et al.*,2007). A metodologia utilizada por Herzberg foi também alvo de críticas, bem como a classificação e a subjetividade do processo de

investigação e o facto do nível de aplicabilidade da teoria ser muito limitado (Rollinson *et al.*, 1998).

### 2.3.2.2 Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham.

O modelo desenvolvido por Hackman e Oldham (1976) coloca em ênfase as características do trabalho e as funções como preditor do comportamento motivado. Segundo Neves (2002), este modelo aborda a forma como as funções desempenhadas por um colaborador afetam a sua motivação e satisfação no trabalho, aprofundando e complementando as conclusões obtidas por Herzberg nas investigações.

Estes autores identificaram cinco características das funções que afetam o comportamento e que contribuem para o crescimento da motivação associada à sua execução: **Variedade** refere-se ao grau de competências, atividades e conhecimentos necessários para a execução da tarefa. “Uma tarefa será tanto menos motivada quando mais consistir numa repetição rotineira de atividades”; **Identidade** consiste no grau em que a função requer a execução completa de uma tarefa ou objetivo, ou seja, o colaborador acompanha o desenvolvimento do produto do início até ao fim, identificando-se com o resultado final; **Significado** é relativo ao impacto do trabalho na vida dos restantes membros da comunidade. Quanto maior for esse impacto, maior será o significado da função; **Autonomia** refere-se ao “nível de independência no planeamento do trabalho e a respetiva forma de execução”, refletindo-se no facto do colaborador ter independência, liberdade e discricionariedade no desempenho das suas funções; **Feedback** diz respeito à quantidade e qualidade de informação, referente ao progresso e desempenho alcançados pelo indivíduo, disponibilizada e transmitida pelas chefias (Neves, 2002).

Hackman e Oldham apresentam na sua obra um questionário Job Diagnostic Survey (JDS) destinado a calcular o Score de Potencial Motivador (SPM) através da presença das cinco características. A partir deste questionário é possível averiguar o potencial de um posto de trabalho na geração de motivação.

$$\text{Potencial Motivador} = \frac{(\text{Variedade} + \text{Identidade} + \text{Significado})}{3} \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$$

Figura 4- Método de cálculo do SPM

Fonte: Adaptado de Neves (2002)

As características da função provocam um conjunto de efeitos positivos na motivação, através da produção de estados psicológicos críticos nos colaboradores (Neves, 2002), sendo estes: **Significado Experimentado**, a intensidade com que a pessoa percebe o seu trabalho como valioso e digno de ser feito. Decorre da variedade, identidade e significado da função; **Responsabilidade Experimentada**, o grau em que o colaborador se sente pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho. Decorre do grau de autonomia percebido; **Conhecimento dos resultados**, decorre da função de *feedback* e consiste no grau em que o indivíduo toma conhecimento do seu nível de desempenho.

A ligação entre as características da função e a motivação proveniente destas, apenas se torna efetiva quando se verifica a existência de **necessidades de crescimento** no colaborador. Somente desta forma se garante que a presença das cinco características leve a um aumento de produtividade e desempenho (Cunha *et al.*, 2007).

### 2.3.3 Teorias de processo gerais

#### 2.3.3.1 Teoria da Equidade de Adams

A Teoria da equidade, desenvolvida na década de sessenta por J. Stacy Adams, ilustra o facto da necessidade de justiça no local de trabalho ser crucial enquanto fator de motivação do indivíduo (Cunha *et. al.*, 2007). Segundo esta teoria, os colaboradores fazem uma comparação entre os *inputs* (e.g., o esforço, o desempenho, a experiência, responsabilidade, condições de trabalho, conhecimentos e habilidades, ou seja, os investimentos) e os *outputs* (e.g., o salário, o reconhecimento, o tratamento de supervisão, os benefícios, as promoções e o estatuto, ou seja, as recompensas) durante o desempenho das

suas funções e comparam este rácio com o dos seus pares ou referências (Neves, 2002). Desta comparação resulta a percepção de equidade ou iniquidade.

O sentimento de equidade resulta do colaborador perceber que o rácio dos seus esforços e das recompensas é semelhante ao mesmo rácio da pessoa à qual se está a comparar, produzindo estados equitativos e gerando sentimentos de satisfação (Rego, 2000). Por outro lado, se esta relação não for justa, gera-se um sentimento de iniquidade. Se o colaborador se considera beneficiado em relação à sua referência, verifica-se uma iniquidade favorável, que poderá levar o indivíduo a revalorizar os seus investimentos ou ganhos repondo a situação. Se a situação for desfavorável, o colaborador considera-se injustiçado e prejudicado, podendo desenvolver um conjunto de atitudes como a insatisfação, o absentismo e elevados níveis de conflitualidade (Cunha *et al.*, 2007). Se o termo de comparação utilizado pelo indivíduo forem colegas da mesma organização, considera-se existir equidade interna. Se consistirem em pessoas que exercem a mesma função mas em outras organizações, considera-se existir equidade externa.

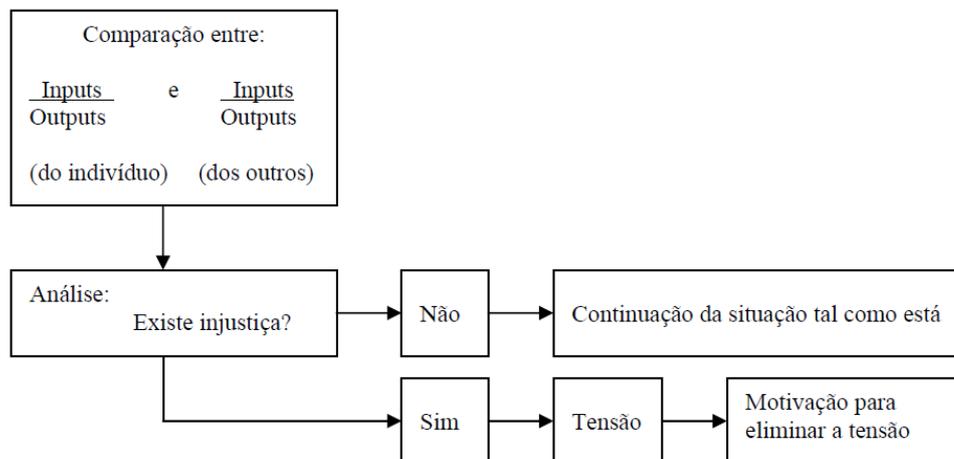


Figura 5- Teoria da Equidade

Fonte: Adaptado de Rollinson, Broadfield & Edwards (1998, p. 172)

A importância desta teoria no estudo na motivação remete para o facto de a motivação não estar associada à hierarquia das necessidades ou às características de cada indivíduo, mas sim, à relação de contingência entre os ganhos e os investimentos. Significa isto que os colaboradores estão dispostos

a esforcem-se se compreenderam que um maior empenho e esforço está associado a melhores recompensas (Sampaio, 2004).

Em termos organizacionais, esta teoria permite compreender o comportamento dos colaboradores através da análise da relação entre os esforços e recompensas de cada indivíduo, sendo essencial para a supressão de eventuais desigualdades, bem como para o aumento da motivação geral (Cunha *et al.*, 2007).

### **2.3.4 Teoria de processo organizacionais**

#### **2.3.4.1 Teoria das expectativas de Vroom**

Uma das Teorias de Processo mais conhecidas e que obteve maior impacto nesta área de conhecimento intitula-se “Teoria das Expectativas”. Esta teoria, que na sua forma mais completa se denomina “Teoria das Expectativas, Instrumentalidade e Valência”, é uma abordagem de base cognitiva que considera o comportamento e o desempenho como o resultado de uma escolha consciente. O comportamento escolhido é, em regra, aquele que conduz a maiores ganhos para a pessoa (Cunha *et al.*, 2007).

Na Teoria das Expectativas, o processo motivacional é desenvolvido conforme as percepções que o indivíduo tem da relação entre os esforços que prevê que deve realizar para alcançar um determinado objetivo e o valor que lhes atribui (Lunenburg, 2011).

A intensidade desses esforços dependerá da interação de três fatores cognitivos (Cunha *et al.*, 2007, p. 171): **Valência (V)**, que pode ser definida como a força de atração ou repulsão sentida, ou seja, para que um indivíduo sinta a necessidade de se esforçar é necessário que a recompensa seja percebida como valiosa. Aquilo que é considerado importante e valioso para um colaborador pode não ser para outro; **Instrumentalidade (I)**, que mede a relação causal entre os resultados desejados e a potencialidade de desempenho, isto é, o “grau em que o resultado facilita o acesso a um outro objetivo”. Por exemplo, um indivíduo pode desejar boas recompensas monetárias na medida que estas lhe dão acesso ao estilo de vida desejado; **Expectativa (E)**, que consiste na

probabilidade de uma determinada ação conduzir a um resultado ambicioso, desde que a pessoa disponha de meios e competências para o sucesso.

Estes três fatores combinados por multiplicação ( $V \cdot I \cdot E$ ) determinam o grau de motivação de um indivíduo (Landy e Trumbo, 1980). Portanto, em ambiente de trabalho, um colaborador encontra-se motivado para desempenhar a sua função se valorizar aquilo que a organização tem para lhe oferecer (Valência), se perceber que tem de alcançar um nível elevado de desempenho para obter os resultados que pretende (Instrumentalidade) e se acreditar que um esforço elevado permitirá o alcance do resultado esperado (Expetativa) (Vieira *et. al.*, 2011). Se algum destes parâmetros for zero, o nível motivacional também será nulo (devido ao fator multiplicativo explicado anteriormente).

Este modelo leva em conta a importância das diferenças individuais, tanto na atribuição de um valor a uma recompensa, como nas expetativas de determinados comportamentos permitirem obter a recompensa desejada (Lunenburg, 2011).

Os resultados de alguns estudos permitiram explicar o processo motivacional no âmbito organizacional através da inter-relação dos três fatores cognitivos. Se o produto  $V \cdot I \cdot E$  é positivo pode ser indicativo de uma perspetiva consciente a respeito das tarefas e resultados, sendo estes promissores de níveis de desempenho e produtividade elevados (Van Eerde e Thierry, 1996). Caso contrário, se o produto se encontrar baixo, ou alguns dos fatores for negativo, é sinal que o colaborador está a experienciar problemas de adaptação ao trabalho e uma possível desmotivação.

No contexto laboral, esta teoria sugere a possibilidade dos colaboradores escolherem as suas próprias recompensas e que as chefias devem gerir as expetativas dos subordinados, face ao trabalho e às recompensas, de forma a melhorar a sua motivação.

#### **2.3.4.2 Teoria de avaliação cognitiva de Deci**

A teoria de avaliação cognitiva desenvolvida por Edward Deci em 1975, considera que a motivação divide-se em dois subsistemas motivacionais: o

intrínseco e o extrínseco. O primeiro consiste no comportamento motivado que deriva de necessidades internas, sendo estes indivíduos caracterizados por um *locus* de controlo interno elevado. Pessoas motivadas extrinsecamente sentem-se motivadas por necessidades externas, como a remuneração ou a necessidade de evitar uma punição (Deci e Ryan, 1985).

A teoria cognitiva pôs em causa a independência destes fatores, argumentando que uma dependência excessiva em métodos motivacionais extrínsecos tem um impacto negativo na motivação intrínseca do colaborador (Deci e Ryan, 2000).

Para Cameron, Banko e Pierce (2001) esta situação verifica-se quando as recompensas são administradas independentemente do desempenho do colaborador, verificando-se que a utilização de fatores extrínsecos têm um efeito positivo em funções desinteressantes e que requerem um esforço diminuto. Pelo contrário, quando o desempenho é tido em consideração nas recompensas, a motivação intrínseca nos colaboradores apresenta um crescimento.

De acordo com esta teoria, as organizações que apresentam um foque em fatores extrínsecos como fonte de motivação, devem apostar na estimulação da motivação intrínseca dos colaboradores para, desta forma, aumentar tanto a sua satisfação como o seu desempenho (Cunha *et al.*, 2007).

Desta teoria retira-se o conceito de autodeterminação, que consiste no desenvolvimento de um sentimento de escolha na iniciação e regulação das ações individuais. Um indivíduo revestido de autodeterminação apresenta maior criatividade, autoestima e bem-estar (Cunha *et al.*, 2007).

Segundo Neves (2002, p. 42), o “postulado básico da motivação resultante da autodeterminação é a possibilidade e a necessidade de se fazer escolhas e o desejo de ser efetivo” sendo que esta possibilidade de escolha aumenta a motivação intrínseca do colaborador.

## 2.4 Motivação para o serviço público

O estudo da Motivação para o Serviço Público (MSP) deriva de uma corrente de pensamento que acredita que a motivação dos funcionários públicos para o trabalho difere da motivação dos indivíduos do setor privado (Perry, Hondeghem e Wise, 2010). Perry e Wise (1990), definiram esta motivação como a predisposição de um indivíduo em ser influenciado por necessidades sociais, demonstrando uma inclinação para o trabalho em instituições públicas. Esta definição procurava salientar motivos como a compaixão ou dever cívico como orientadores do comportamento do indivíduo (Perry, Hondeghem e Wise, 2010)

Rainey e Steinbauer (1999) relacionam a MSP com o conceito de altruísmo, defendendo que esta consiste numa motivação altruísta para servir os interesses da comunidade, da nação e da humanidade.

Para além do foco nas diferenças motivacionais entre o sector público e o privado, esta motivação expandiu-se para englobar os aspetos motivacionais de voluntários e colaboradores de organizações sem fins lucrativos.

Investigações nesta área concluíram que indivíduos do setor público apresentam valores superiores de MSP em relação aos do setor privado e que estes se sentem motivados por fatores como “ Serviço público significativo” (Rainey, 1982), bem como por fatores intrínsecos de motivação, tais como a importância que o seu trabalho tem na sociedade. Em contraste, os indivíduos do setor privado apresentam uma maior dependência em aspetos motivacionais extrínsecos para o desempenho da sua função (Houston, 2000).

Apesar de haver dúvidas em relação ao papel que a MSP desempenha como influenciador de comportamento e às diferenças nos vários setores (Jurkiewicz, Massey e Brown, 1998), verifica-se que os indivíduos com valores superiores de MSP apresentam maiores níveis de desempenho e satisfação no trabalho, bem como tendem a ficar no setor público mais tempo do que os indivíduos com valores inferiores (Naff e Crum, 1999).

“The motivational bases for public service” de Perry e Wise (1990) refere que as necessidades ou motivos na génese da MSP podem ser divididos em três

categorias: racionais, normativos e afetivos. **Motivos racionais** relacionam-se com o processo no qual os indivíduos atingem o máximo da sua potencialidade e também com a possibilidade de satisfazer necessidades pessoais enquanto se serve os interesses sociais. A participação no processo de formulação de leis e regras, sendo um exemplo de um motivo racional, pode verificar-se desafiador, bem como contribuir para o aumento da autoimagem e confiança do seu interveniente. A identificação pessoal com um programa público também desempenha um papel predominante no comprometimento com o serviço público. Como exemplo, verifica-se a utilização de aeronaves por parte dos militares como ação motivacional (Perry e Wise, 1990). **Motivos normativos** referem-se à necessidade de um indivíduo em cumprir com as regras e normas da sociedade. Nesta classe de motivos está inserida a necessidade de servir o interesse público, um sentimento essencialmente altruísta, sendo esta classe caracterizada por uma elevada lealdade ao dever e ao país, bem como pelo desejo de igualdade social. **Motivos afetivos** caracterizam-se por uma genuína convicção que as funções exercidas contêm elevada importância social. Estes motivos estão associados a um elevado sentimento patriótico e a uma necessidade de defesa dos valores morais presentes na sociedade.

Dos estudos efetuados para a medição de MSP em indivíduos é de referir as investigações de Kim (2011) que, após medir os resultados de 2497 bombeiros coreanos, propôs uma adaptação da MSP para quatro dimensões: **Atração para o serviço público**, que refere a necessidade dos indivíduos em participar na formação de normas públicas e outras atividades de caráter social; **Comprometimento com os valores públicos**, no qual é medido a extensão do interesse do indivíduo no serviço público, derivado da interiorização de valores como igualdade e ética; **Compaixão**, a preocupação do indivíduo em relação a pessoas específicas ou grupos; **Auto-sacrifício**, relacionado com altruísmo.

Taylor *et. al* (2013), num estudo com militares das forças especiais dos Estados Unidos da América (EUA), identificaram uma correlação positiva entre os valores institucionais (intrínsecos), que ditam a ingressão nas Forças Armadas, com as quatro dimensões da MSP. Concluíram, ainda, que estas podem auxiliar a compreender os motivos que levam um indivíduo a concorrer à vida militar, bem como as razões que ditam a saída desta.

## 2.5 Motivação no recrutamento militar

A decisão para ingressar numa instituição militar pode ser motivada por diversos fatores, tais como a necessidade de uma remuneração estável, acesso à educação ou a vontade de servir a pátria (Ginexi, Miller e Tarver, 1994). Estes fatores são normalmente divididos em valores institucionais ou ocupacionais. Os primeiros referem-se aos fatores intrínsecos, bem como ao dever cívico sentido pelo indivíduo. Os segundos consistem em valores extrínsecos como a remuneração ou benefícios adquiridos (Eighmey, 2006). Esta distinção foi inicialmente proposta por Charles Moskos (1977) no seu modelo Institucional/Ocupacional (I/O) no qual defende a existência destas duas orientações profissionais dentro das forças armadas.

Woodruff, Kelty e Segal (2006) referem que a presença de valores institucionais, como o sentimento de patriotismo e o dever cívico, em finalistas do ensino secundário, aumentam a probabilidade destes concorrerem a uma instituição militar. No entanto, a maioria dos candidatos à vida militar apresentam uma junção de valores institucionais e ocupacionais para justificar a sua escolha (Woodruff, Kelty e Segal, 2006; Eighmey, 2006) contribuindo, desta forma, para a ideia de que estes valores não são oponentes, mas que se complementam e que contribuem para a melhor compreensão desta temática (Stahl, McNichols e Manley, 1980).

Apesar de um indivíduo ser motivado por ambos os fatores, Stahl, McNichols e Manley (1980) referem uma correlação positiva entre a satisfação no trabalho e a orientação de carreira com a motivação institucional em militares da Força Aérea dos EUA. Esta motivação também se encontra relacionada com um maior comprometimento com a instituição, maior preparação para o combate e uma probabilidade elevada de prolongação do contrato de trabalho (Griffith, 2008).

Os motivos para concorrer a uma instituição militar podem variar devido à função, ao ramo ou mesmo ao género do candidato (Eighmey, 2006). Relacionado com esta situação, verificamos que, no caso das Forças Armadas dos EUA, os motivos de entrada dos oficiais do Exército revelam-se menos

ocupacionais em comparação com os pilotos da Força Aérea. Esta situação poderá dever-se a uma maior variedade de oportunidades mais lucrativas na aviação civil em comparação com as opções dos oficiais do Exército no mundo civil (Mastroianni, 2005). Burland e Lundquist (2011) demonstram uma maior predominância de fatores ocupacionais em funções de apoio, enquanto funções operacionais e de combate apresentam sobretudo valores de motivação institucional.

## 2.6 Modelo Conceitual e Hipóteses

### 2.6.1 Modelo Conceitual

Para o presente estudo, o modelo conceitual proposto encontra-se na Figura 6. Desde modelo foram formuladas as hipóteses apresentadas em seguida.

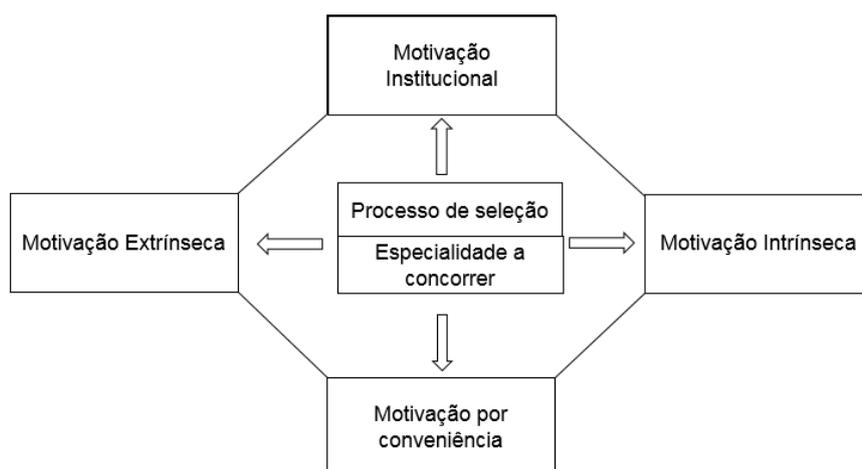


Figura 6- Modelo Conceitual

### 2.6.2 Hipóteses

Um estudo desenvolvido em 2011 no contexto da Força Aérea, intitulado “O regime de incentivos como forma de atração: *Um instrumento de recrutamento para a Força Aérea*” procurou, em parte, perceber o que motivava jovens a concorrer em Regime de Contrato (RC). Verificou-se que o principal motivo foi a “*Atração pela vida militar*”, tendo os candidatos demonstrado uma valorização dos valores inerente à condição militar. Os fatores referentes aos

“Benefícios inerentes à condição militar”, associados à motivação extrínseca, apresentam-se num segundo plano, tendo os autores concluído que “no momento de concorrer, os candidatos preferem o prestígio da instituição ao salário que esta poderá pagar-lhes” (Lourenço e Vítor, 2011, p. 39).

As conclusões encontradas estão de acordo com os resultados de um estudo realizado pela DGPRM, em Fevereiro de 2008, que tinha como objetivo averiguar as motivações na candidatura em Regime de Voluntariado (RV) e RC dos militares da Marinha, Exército e Força Aérea. Esta investigação realçou como principais motivos de candidatura a “Atração pela atividade e missões das Forças Armadas”, “Servir o País” e “Participar na defesa e representação do País” (Figura 7).

ITEM	(valor médio)*		
	Marinha	Exército	Força Aérea
Atração pelas actividades e missões das Forças Armadas	5.50	5.43	5.23
Obter segurança profissional	5.37	4.74	5.44
Atração pelas características da vida militar	5.15	4.75	4.99
Servir o país/Participar na defesa e representação do país	5.43	5.22	5.16
Não ter emprego	2.56	2.49	2.69
Não conseguir arranjar outro emprego	2.14	2.09	2.19
Para sair de casa ou da região	1.89	1.86	1.90
Por tradição ou influência familiar	2.48	2.42	2.25
Por ter amigos nas Forças Armadas	2.71	2.69	2.32
Para beneficiar dos incentivos à prestação de serviço em RV/RC	4.11	3.96	4.19
Para ter uma profissão remunerada	4.57	4.02	4.70
Pelo prestígio social dos militares	4.24	3.77	4.03
Para conhecer novos lugares	5.06	4.46	4.14

\*(escala: 1 – Nada importante / 7- Muito importante) – Fonte: Anexo 3.1

Figura 7- Motivos justificativos do ingresso em RV/RC, nos três ramos das Forças Armadas portuguesas

Fonte: Adaptado de DGPRM (2008).

“Multiple types of motives don’t multiply the motivation of West Point cadets” desenvolvido por Wrzesniewski *et al* (2014), acompanhou o percurso académico e profissional dos cadetes da instituição de West Point nos EUA desde a sua entrada até aos primeiros anos como Oficiais. Este estudo, aplicado a 11320 cadetes durante um período de 9 anos, teve como objetivo verificar o impacto da motivação intrínseca e extrínseca no desenvolvimento profissional, ao nível do desempenho, tempo de serviço e probabilidade de promoção antecipada. O “desejo interno de ser um oficial do Exército” e os “benefícios

*decorrentes de frequentar West Point*” foram identificados como os motivos principais para a candidatura por parte dos cadetes. O primeiro motivo foi considerado pelos autores como o resultado de uma motivação intrínseca e institucional sentida pelo candidato. Foram encontradas correlações positivas entre a motivação intrínseca e todas as dimensões em estudo. Contudo, esta é afetada pelo aparecimento de fatores extrínsecos de motivação que originam uma deterioração no desempenho geral do cadete. Desta forma, depreende-se que o uso de fatores extrínsecos nas técnicas de recrutamento é “compreensível mas terá poucos resultados, sendo mesmo contraproducente” (Wrzesniewski, et al., 2014, p. 6).

Decorrente dos estudos enumerados e do estado da arte, constatamos que um candidato a uma instituição militar apresenta motivações maioritariamente institucionais e intrínsecas para justificar a sua escolha. No entanto, os benefícios de frequentar um estabelecimento de ensino superior militar, como por exemplo as facilidades na continuação dos estudos, servem igualmente como meio de atração a esta instituição, fazendo com que os candidatos apresentem também valores de motivação extrínseca.

Na revisão do estado da arte não foi encontrada literatura sobre os efeitos da motivação por conveniência na opção por concorrer a uma instituição militar, concluindo-se, desta forma, que este tipo de motivação exerce pouca influência nos indivíduos que desejam integrar as Forças Armadas. Deste modo, podemos formular as hipóteses referentes às motivações dos candidatos que concorrem à AFA:

**Hipótese 1:** Os candidatos que concorrem à AFA apresentam motivações institucionais superiores às motivações extrínsecas.

**Hipótese 2:** Os candidatos que concorrem à AFA apresentam motivações intrínsecas superiores às motivações extrínsecas.

**Hipótese 3:** Os candidatos que concorrem à AFA apresentam níveis similares de motivação institucional e motivação intrínseca.

**Hipótese 4:** Os candidatos que concorrem à AFA apresentam motivações extrínsecas superiores às motivações por conveniência.

De seguida, são apresentados os estudos e as hipóteses referentes às motivações que os candidatos apresentam no término do processo de seleção.

No contexto de entrada na Academia da Força Aérea, foi desenvolvido um estudo por Rocha, Cândido e Ferreira (2004), durante o processo de seleção de 2004, intitulado “*Motivação Intrínseca e Extrínseca: o seu papel na seleção de candidatos para a Academia da Força Aérea*”. Este trabalho procurou identificar o tipo de orientação motivacional apresentada pelos candidatos que, após avaliação psicológica, ficaram aptos para a AFA, tendo-se chegado à conclusão que estes apresentavam níveis elevados de motivação intrínseca, principalmente na dimensão “*desafio*”. Esta investigação reforçou a importância do teste da motivação na seleção de candidatos, bem como o papel preditor da motivação intrínseca de um candidato para o seu sucesso na entrada para a AFA. Esta investigação, aliada à literatura que relaciona a motivação intrínseca com o aumento de desempenho e satisfação, bem como os estudos que indicam uma ligação entre a motivação extrínseca e o insucesso no recrutamento e seleção de candidatos (Wrzesniewski, *et al.*, 2014), definiu as hipóteses a seguir apresentadas referentes às motivações exibidas pelos candidatos que finalizam o processo de seleção com aproveitamento:

**Hipótese 5:** Os candidatos que finalizam o processo de seleção com aproveitamento apresentam motivações intrínsecas superiores ao total dos candidatos.

**Hipótese 6:** Os candidatos que finalizam o processo de seleção com aproveitamento apresentam motivações extrínsecas inferiores ao total dos candidatos.

Relativamente às funções desempenhadas nas Forças Armadas, elas serão divididas, no âmbito deste trabalho, em duas categorias distintas - as operacionais/combate e as de apoio. As primeiras consistem em atividades que, desenrolando-se em teatros operacionais, podem envolver riscos físicos e psicológicos elevados. As segundas referem-se às funções desenvolvidas,

essencialmente, nas áreas logística e administrativa, e que visam assegurar o correto funcionamento das instituições militares quer em situações de conflito quer de paz.

Devido a esta diversidade de funções, tornou-se necessário perceber as motivações dos militares nestas categorias, bem como compreender as potenciais diferenças encontradas. Estudos efetuados por Stahl, McNichols, e Manley (1980), Harries-Jenkins (2000) e Sasson-Levy (2002) demonstram que a função exercida por um militar dentro da organização desempenha um papel fulcral na previsão das suas motivações e orientações profissionais. Nestes estudos observa-se uma clara predominância de motivações ocupacionais, como os benefícios e a remuneração, em funções de apoio e uma valorização dos valores institucionais, como a vontade de servir a pátria, nas funções operacionais. Estes resultados estão em concordância com as conclusões de Burland e Lundquist (2011), que referem uma predominância de valores institucionais em novos recrutas para funções operacionais e, pelo contrário, os recrutas que desempenharam funções de apoio exibem maiores motivações ocupacionais. Estes referem que a razão mais significativa dos indivíduos na primeira situação para ingressar seria a “vontade de servir a pátria”, enquanto os segundos referem uma necessidade de obter “ dinheiro para a faculdade, benefícios educacionais e oportunidades”. No caso da AFA, a especialidade Piloto-Aviador (PILAV) encontra-se na categoria operacional/ combate, enquanto as especialidades Engenharia Aeronáutica (ENGAER), Engenharia Eletrotécnica (ENGEL) e Administração Aeronáutica (ADMAER) inserem-se na categoria de apoio. Decorrente da análise dos estudos referidos formula-se as seguintes hipóteses:

**Hipótese 7:** Os candidatos à especialidade operacional apresentam motivações intrínsecas superiores aos candidatos às especialidades de apoio.

**Hipótese 8:** Os candidatos à especialidade operacional apresentam motivações extrínsecas inferiores aos candidatos às especialidades de apoio.



### **3 Metodologia**

Na parte inicial deste trabalho de investigação, intitulada Revisão de Literatura, procurou-se desenvolver o enquadramento teórico referente a esta temática, servindo esta como base de compreensão para as hipóteses formuladas e as conclusões que serão enumeradas posteriormente. O presente capítulo visa elucidar sobre os métodos de investigação utilizados, o instrumento de recolha de dados e a sua aplicação, os sistemas informáticos que auxiliaram a elaboração desta investigação e a caracterização sociodemográfica da amostra.

#### **3.1 Escolha do Método**

O objetivo principal deste trabalho de investigação foca-se na compreensão dos fatores que motivam um indivíduo a concorrer à AFA. De acordo com as características que este estudo apresentou, optou-se por uma metodologia quantitativa de recolha e análise de dados, utilizando o Inquérito por Questionário como fonte para a obtenção dos dados. O objetivo de compreender as motivações dos candidatos antes e após as provas de seleção ditou a necessidade do estudo ser longitudinal, tendo existido dois momentos distintos de recolha de dados.

A técnica quantitativa de investigação consiste na recolha quantificada de opiniões de pessoas sobre o tema em questão, podendo posteriormente ser analisadas e classificadas (Sousa e Baptista, 2011). A metodologia utilizada neste estudo permite retirar conclusões, explicar e controlar com base na dedução, na quantificação e na correspondência dos dados obtidos, tornando desta forma a investigação independente do contexto ou do tempo, garantindo a sua objetividade e perdurabilidade (Dalfovo, Lana e Silveira, 2008). Segundo Fernandes (1991), o método quantitativo permite a recolha de dados sobre um número elevado de indivíduos e, através de resoluções estatísticas, generalizar as conclusões retiradas da amostra para o universo populacional, sendo este o grande objetivo deste tipo de metodologia. O questionário, como instrumento de medida que “traduz os objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis” (Freixo, 2009 p. 196), permitiu uma maior de recolha de dados, garantido, no

entanto, o anonimato dos intervenientes e o afastamento do investigador no momento da recolha e transcrição das informações obtidas.

### **3.2 Caracterização do instrumento**

Neste trabalho de investigação foi utilizado o método de inquérito por questionário. Trata-se de uma técnica quantitativa de recolha de dados que consiste na análise das opiniões dos intervenientes sobre a temática em estudo (Sousa e Baptista, 2011). Este foi dividido em duas secções, sendo a primeira relativa aos dados demográficos (género, idade, especialidade a concorrer) que procuravam caracterizar o indivíduo. Inclui também uma pergunta sobre se o candidato estaria a concorrer a outra IMES, podendo esta ser pertinente para compreender se o desejo de ingressar nas Forças Armadas estava restringido à Força Aérea ou se era alargado aos outros ramos. A segunda secção visava analisar as dimensões da motivação que cada indivíduo apresentava para concorrer à AFA.

Na segunda fase de recolha de dados, relativa apenas aos candidatos que finalizaram o processo de recrutamento com aproveitamento, foi utilizado o mesmo instrumento, tendo-se porém incluído nos dados demográficos uma pergunta sobre se o candidato se encontrava dentro das vagas e se voltaria a concorrer caso a resposta fosse negativa.

O instrumento utilizado baseia-se no *Work Values Questionnaire* (WVQ) de Furnham *et al.* (2005), tendo sido adaptado ao contexto da Força Aérea por Costa (2012) que, após diversas entrevistas a militares, propôs a inclusão de dez aspetos de motivação específicos ao contexto militar. Desta forma, foi incluído o fator relativo à “Motivação Institucional” dado que os itens são relativos a valores institucionais também característicos da Força Aérea (e.g., “Servir a minha Pátria” ou “Usar um uniforme de que me orgulho”) (Costa, 2012). Os instrumentos utilizados na 1ª Fase e na 2ª Fase encontram-se nos Anexos A e B respetivamente. No Anexo B encontra-se somente a capa do instrumento utilizado na 2ª Fase, visto que o restante é idêntico ao primeiro instrumento.

A seguinte tabela ilustra as quatro dimensões de motivação existentes no questionário.

Tabela 2- Dimensões em estudo

Dimensão	Tema	Exemplo	Nº do item
1	"Motivação Extrínseca" (Alusivo às condições exteriores ao trabalho)	"Ter oportunidades de aumentar o salário base"	10, 27, 28, 30, 32, 34, 36, 37, 38
2	"Motivação Institucional" (Ilustra valores institucionais)	"Servir a minha Pátria"	13, 18, 19, 21, 22, 23, 26, 29, 31
3	"Motivação Intrínseca" (Alusivo ao trabalho em si)	"Ter um trabalho aliciante"	1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 39, 40
4	"Motivação pela Conveniência" (Condições de trabalho convenientes)	"Trabalhar num local conveniente de fácil acesso"	42, 43, 45, 46, 47

A disposição dos itens utilizada foi a de Costa (2012), que seguiu uma ordem aleatória, tendo sido também mantido a escala de Likert com seis pontos relativos ao grau de importância como fator de motivação: 1 “De importância nula”; 2 “ Pouco importante”; 3 “Medianamente importante”; 4 “ Importante”; 5 “Muito importante” e 6 “De extrema importância”.

### 3.3 Pré-teste ao questionário

“O pré-teste é um ensaio para determinar se o instrumento foi formulado com clareza, sem parcialidade e se é útil para a geração das informações desejadas.” (Polit, Beck, e Hungler, 2004, p.254)

Tendo o questionário sido já validado para a situação portuguesa e especificamente para o contexto da Força Aérea, procedeu-se somente a uma verificação através da aplicação deste a 10 cadetes da AFA, com características similares aos candidatos, nomeadamente a faixa etária. Estes classificaram o questionário como de fácil compressão, tendo a sua execução demorado em média 10 minutos.

### 3.4 Processo de seleção e aplicação do inquérito final

O processo de seleção para a AFA consiste em cinco tipos de provas que visam identificar os candidatos com as características mais favoráveis para o

ingresso na AFA, sendo estas: Provas Físicas, Provas Psicotécnicas, Provas Médicas, Estágio de Seleção de Voo (só para os candidatos à especialidade PILAV) e Prova de Aptidão Militar. Os candidatos com aproveitamento em todas as provas são ordenados pelas médias académicas que possuem, sendo que o número de vagas disponíveis dita o limite máximo de candidatos que ingressam no primeiro ano da AFA.

A aplicação dos questionários foi efetuada em duas fases: a primeira fase decorreu no período de 20 a 30 de julho de 2015, durante a apresentação inicial aos candidatos, no primeiro dia de provas na AFA. Os inquiridos foram preenchidos antes de qualquer contacto com os testes de recrutamento, para que os candidatos não fossem influenciados pelos resultados destes. A segunda fase ocorreu no dia 16 de setembro de 2015 na AFA, após o término da Prova de Aptidão Militar, tendo sido aplicados aos candidatos que superaram esta última fase de provas para o ingresso na AFA.

Em ambas as fases, foram garantidas todas as condições físicas e ambientais para a correta aplicação dos questionários. Antes do preenchimento dos questionários os inquiridos foram informados de que os resultados seriam confidenciais e apenas usados no âmbito desta investigação. Os candidatos não demonstraram qualquer dúvida na compreensão do questionário, nem houve qualquer abstenção na realização deste.

### **3.5 Procedimentos e técnicas estatísticas utilizadas**

Para a elaboração deste projeto de investigação utilizou-se uma diversidade de sistemas informáticos, entre os quais o *Microsoft Office Word 2013* para a elaboração e compilação da componente escrita, o *Microsoft Office Excel 2013* para a criação das tabelas e gráficos, e o programa estatístico *SPSS* versão 22.0 para tratamento e análise dos dados recolhidos através dos questionários.

Decorrente da execução da análise fatorial, verificou-se que alguns itens demonstravam pouca relevância, apresentando uma saturação  $<0,40$ , sendo por isso excluídos. Verificou-se também um agrupamento dos itens em diferentes fatores, criando desta forma novas dimensões, que serão posteriormente

enumeradas. Apesar do aparecimento destas novas dimensões, para o efeito deste trabalho de investigação, foram utilizados os fatores obtidos por Costa (2012) no questionário inicial.

Posteriormente, procedeu-se à análise da sensibilidade dos resultados e à análise de fiabilidade de cada sub-escala de Motivação, através dos *Alphas de Cronbach*. De seguida, efetuou-se a análise descritiva de modo a traçar o perfil da amostra, recorrendo-se às frequências e médias. A diferença de médias entre os grupos foi apurada através do teste *t-student*, para verificar que variáveis influenciam os resultados.

Para terminar a análise estatística, efetuou-se a verificação do nível de associação entre os quatro fatores da motivação através do teste de correlação de Pearson. O teste ANOVA foi utilizado para a análise de comparação das médias entre os vários grupos, nomeadamente, entre as especialidades a que os candidatos concorrem.

### **3.6 Caracterização sociodemográfica da amostra**

De seguida apresenta-se a caracterização sociodemográfica e profissional da amostra relativamente à 1ª fase (n=278) e à 2ª fase (n=29) de recolha de dados. Através das estatísticas descritivas apresentadas deseja-se uma familiarização com a amostra, oferecendo uma perspetiva útil sobre o trabalho de investigação (Hill e Hill, 2008). Em ambas as fases de recolha de dados, o número de participantes perfaz o universo populacional, sendo que todos os candidatos que concorreram à AFA no ano de 2015 foram incluídos nesta investigação.

#### **3.6.1 Caracterização da amostra quanto ao género**

Relativamente ao género, verifica-se uma predominância do género masculino em ambas em fases. Na 1ª fase (n=278), 87.4% dos inquiridos são do género masculino (n=243) e 12.6% do género feminino (n=35). Na 2ª fase (n=29) verifica-se que 93.1% são do género masculino (n=27) e 6.9% são do género feminino (n=2).

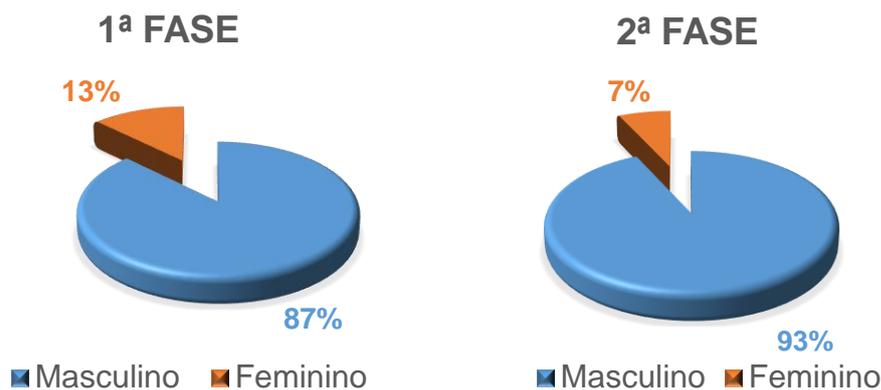


Figura 8- Caraterização da amostra quanto ao Género

### 3.6.2 Caracterização da amostra quanto à idade

As figuras seguintes caracterizam a amostra quanto à idade dos inquiridos. A média das idades é de  $M=18.03$  na 1ª fase e  $M=18.24$  na 2ª fase. Em ambas as fases de recolha de dados a idade mínima é de 17 e a máxima de 24 anos.

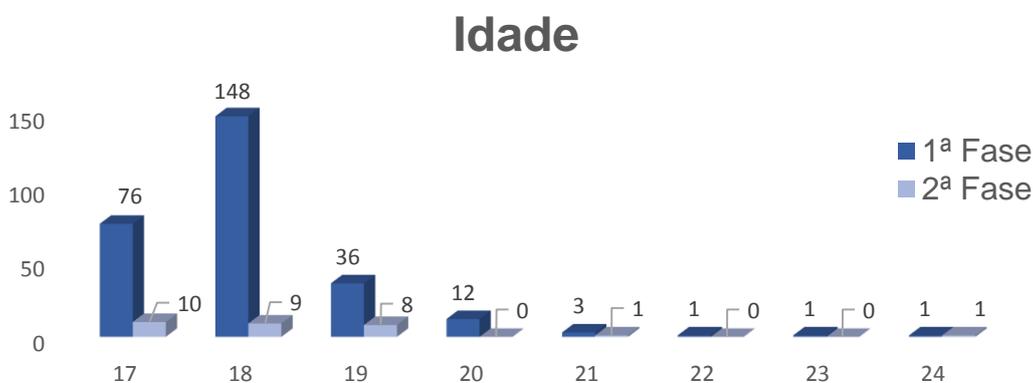


Figura 9- Caraterização da amostra quanto à Idade

### 3.6.3 Caracterização da amostra quanto à frequência do ensino secundário

No que concerne à vinda dos inquiridos diretamente do ensino secundário, na 1ª fase 80.2% ( $n=223$ ) referem que “sim” e 19.1% ( $n=53$ ) que “não”, sendo que 2 dos participantes não responderam a esta questão.

Relativamente à 2ª fase, 69% (n=20) reponderam que “sim” e 27.6% (n=8) que “não”, com 1 participante que não respondeu à questão.

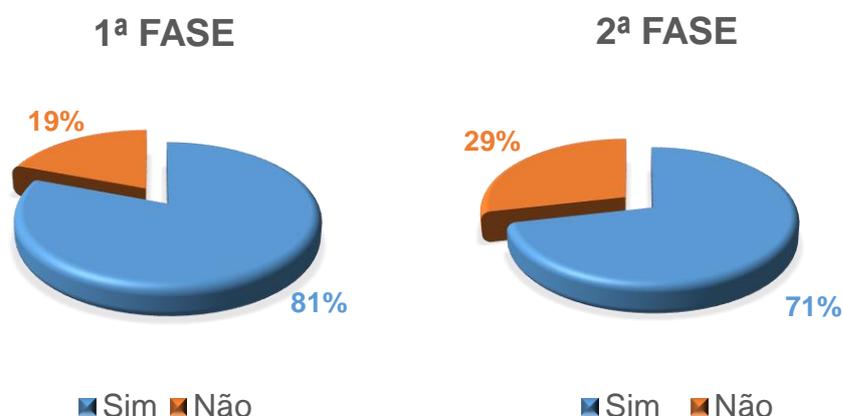


Figura 10- Caracterização da amostra quanto à frequência do ensino secundário

### 3.6.4 Caracterização da amostra quanto à especialidade a concorrer

Embora na fase de candidatura os candidatos à AFA possam indicar três opções relativamente às especialidades a que concorrem, para este trabalho de investigação, as análises estatísticas têm como referência a resposta à 1ª opção. Segundo o nosso entender, este item demonstra a preferência real dos candidatos quanto à especialidade na qual pretendem ingressar na Força Aérea. No entanto, para efeitos descritivos, são apresentadas as respostas das três opções.

Tabela 3- Amostra por especialidades

	1ª Opção	2ª Opção	3ª Opção
PILAV	220	10	7
ENGAER	35	107	29
ENGEL	7	40	65
ADMAER	16	33	17

Relativamente à especialidade escolhida em 1ª opção, são apresentadas na Figura 10 as respostas consoante o género dos candidatos. É de referir que no género feminino 46% das participantes concorrem a especialidades de apoio, em claro contraste com o género masculino, onde só concorrem 17%.

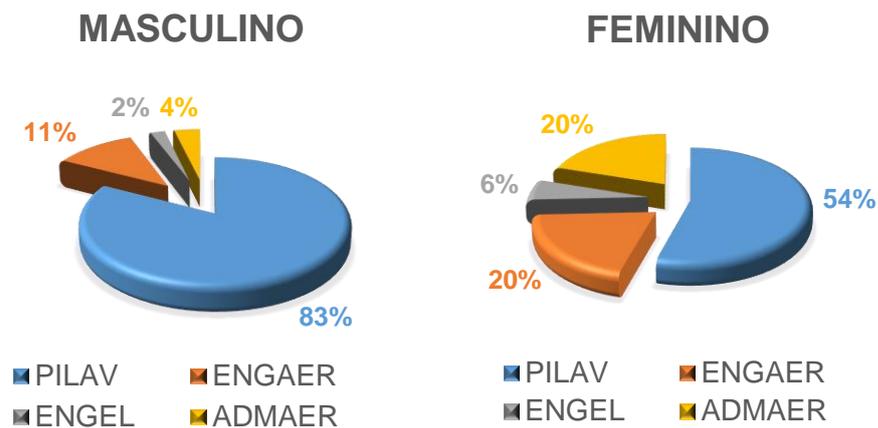


Figura 11- Caracterização da amostra quanto à especialidade a concorrer

### 3.6.5 Caracterização da amostra quanto ao facto de concorrerem a outra IMES

Este item caracteriza os inquiridos quanto ao facto de estarem a concorrer a outra IMES, para além da AFA. Verifica-se que na 1ª fase, 38.8% (n=108) referem que “sim” e 60.8% (n=169) que “não”. Na 2ª fase, 31% dos inquiridos responderam que “sim” (n=9) e 69% que “não” (n=20).

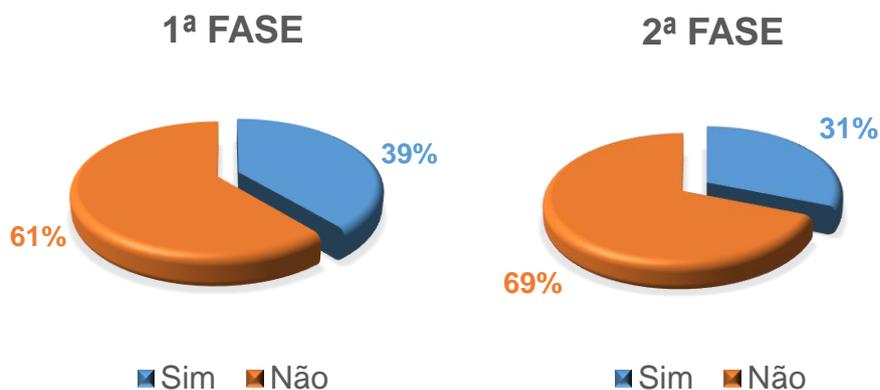


Figura 12- Caracterização da amostra quanto ao facto de concorrerem a outra IMES

### 3.6.6 Caracterização da amostra quanto ao número de vagas

Este item é exclusivo da 2ª fase de recolha de dados e procura diferenciar os candidatos que no término do processo de recrutamento se encontram como efetivos, ou seja, dentro das vagas, ou como reservas. A distinção é feita através

da média de candidatura, que ordena os candidatos da média superior para a inferior, sendo que o número de vagas dita os ingressos nesse ano.

A este item, 72.4% dos inquiridos responderam que “sim” (n=21), significando que se encontravam entre os efetivos, e 27.6% que “não” (n=8), ou seja, ficaram como reservas. Aos inquiridos que responderam negativamente foi colocada a questão se voltariam a concorrer, sendo que 100% dos candidatos responderam que “sim” (n=8).



Figura 13- Caracterização da amostra quanto a estarem dentro das vagas



## 4 Resultados

### 4.1 Análise Fatorial

Procedeu-se a uma validação do modelo proposto, recorrendo-se a uma análise fatorial para verificar se os fatores originais descritos por Costa (2012) se mantinham neste novo contexto. Verificou-se que o valor do Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0.903 encontra-se na categoria de excelente (Maroco, 2007). O teste de esfericidade de Bartlett, apresentou um  $p$ -value <0,00, concluindo que as variáveis estão correlacionadas significativamente.

Foram retidos 4 fatores que explicam 48.53% da variância (com valores próprios  $\geq 1$ ). A Tabela 4 apresenta os valores de saturação de cada item por fator (assume-se a saturação no fator quando  $\geq 0.4$ ). Os itens com valor de saturação menor que 0.4 foram excluídos.

Tabela 4- Análise Fatorial

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Item 1	-,038	<b><u>,512</u></b>	,236	,030
Item 2	,181	<b><u>,545</u></b>	,073	-,024
Item 3	,023	<b><u>,661</u></b>	,182	-,192
Item 4	,297	-,027	,173	<b><u>,588</u></b>
Item 5	,082	,264	,181	<b><u>,505</u></b>
Item 6	,112	,002	<b><u>,617</u></b>	,282
Item 7	,333	,238	<b><u>,505</u></b>	-,043
Item 8	-,138	<b><u>,440</u></b>	,316	,165
Item 9	,147	,243	,400	,425
Item 10	<b><u>,482</u></b>	-,175	,367	,416
Item 11	,215	,222	<b><u>,503</u></b>	,280
Item 12	,309	,339	,051	,205
Item 13	-,254	<b><u>,482</u></b>	,153	,280
Item 14	,075	,301	-,056	,275
Item 15	,126	<b><u>,647</u></b>	,064	-,150
Item 16	<b><u>,419</u></b>	,277	,312	,160
Item 17	,361	<b><u>,581</u></b>	-,017	,061
Item 18	,403	,348	<b><u>,517</u></b>	-,047
Item 19	-,039	<b><u>,657</u></b>	,213	,188
Item 20	,202	,210	<b><u>,648</u></b>	,085
Item 21	,072	,338	,146	<b><u>,575</u></b>
Item 22	,044	<b><u>,616</u></b>	,122	,078
Item 23	-,123	<b><u>,699</u></b>	,153	,091

Item 24	,236	,250	,383	,234
Item 25	,110	,461	<b>.578</b>	-,019
Item 26	-,140	<b>.552</b>	,246	,142
Item 27	<b>.539</b>	,136	,384	,039
Item 28	,258	,062	<b>.723</b>	,198
Item 29	-,244	<b>.504</b>	,244	,285
Item 30	,549	-,149	,166	,550
Item 31	-,012	,488	-,008	<b>.529</b>
Item 32	<b>.554</b>	,199	,362	,326
Item 33	<b>.622</b>	,161	,125	,158
Item 34	,332	,187	,181	<b>.515</b>
Item 35	<b>.689</b>	,021	,342	,202
Item 36	,256	,106	,453	<b>.479</b>
Item 37	<b>.669</b>	-,009	,226	,396
Item 38	,193	,377	,069	,262
Item 39	,119	<b>.587</b>	,053	,250
Item 40	,159	<b>.606</b>	,007	,252
Item 41	,301	<b>.483</b>	,054	,270
Item 42	<b>.764</b>	,010	,055	,001
Item 43	<b>.775</b>	,047	,133	,054
Item 44	,511	,251	<b>.543</b>	,046
Item 45	<b>.768</b>	-,051	,074	-,032
Item 46	<b>.718</b>	,050	,277	,154
Item 47	<b>.684</b>	-,107	,036	,396

Através da análise dos resultados, verificou-se uma mudança do agrupamento dos itens, constatando-se, desta forma, o aparecimento de novos fatores explicativos da motivação dos candidatos.

O **Fator 1**, com 11 itens, demonstrou uma predominância de itens relativos à componente extrínseca da motivação (e.g., “Ter facilidades para estudar”, “Ter um seguro de vida”), com a inclusão de alguns itens relativos à profissão e às funções futuras (e.g., Ter um trabalho simples e pouco complicado). O **Fator 2**, com 16 itens, inclui a componente intrínseca da motivação, verificando-se também um subagrupamento associado à realidade militar (e.g., “Servir a minha pátria”, “Fazer parte de uma instituição na qual se valoriza a camaradagem”). O **Fator 3**, com 8 itens, associa-se às condições higiénicas do local de trabalho (e.g., “Ter condições de trabalho seguras, modernas e higiénicas”, “Ter boas condições físicas de trabalho”). O **Fator 4**, com 6 itens, revela a necessidade por uma carreira estável numa instituição

militar (e.g., “Ter boas perspectivas de progressão na carreira”, “Usar um uniforme de que me orgulho”).

De acordo com as especificidades de cada fator e, com base na revisão literária, intitulou-se as novas componentes encontradas: Fator 1 - Motivação Ocupacional; Fator 2- Motivação Institucional; Fator 3- Motivação Higiênica; Fator 4- Motivação pela carreira. No entanto, para os efeitos desta investigação, foram utilizadas as componentes propostas por Costa (2012).

## 4.2 Análise de Sensibilidade

Com o objetivo de analisar a distribuição estatística dos resultados procedeu-se a uma análise de sensibilidade. É possível analisar a sensibilidade através do quociente de assimetria, de achatamento, e através do teste Kolmogorov-Smirnov (K-S). No que respeita a assimetria e o achatamento, admitem-se resultados que se situem entre] -2, +2 [.

Na Tabela 5, são apresentadas as assimetrias e as curtoses das dimensões em estudo, bem como os coeficientes de assimetria e achatamento.

Tabela 5- Análise de Sensibilidade

	Motivação			
	Extrínseca	Institucional	Intrínseca	por conveniência
N	278	278	278	278
Média	4,088	4,829	4,644	2,846
Assimetria	-0,559	-0,766	-0,232	0,162
Erro de assimetria padrão	0,146	0,146	0,146	0,146
Coeficiente de Assimetria	-3,825	-5,244	-1,590	1,107
Curtose	0,184	2,008	0,171	-0,446
Erro de curtose padrão	0,291	0,291	0,291	0,291
Coeficiente de Achatamento	0,633	6,894	0,587	-1,530
p	0,000	0,001	0,005	0,001

Para estimar a sensibilidade recorreu-se à técnica da análise da curtose e da assimetria. A curtose corresponde ao achatamento da curva de distribuição. Dependendo do valor do coeficiente de achatamento, que é obtido pelo quociente entre a curtose e o seu erro-padrão, as distribuições podem ser normais ou mesocúrticas, leptocúrticas ou platicúrticas (Sindelar, Conto e Ahlert, 2014)

A assimetria da distribuição corresponde ao deslocamento da curva para a direita ou para esquerda. As distribuições podem ser normais, positivas (desviadas para a direita) ou negativas (desviadas para a esquerda). Esta designação depende do valor do coeficiente de assimetria, que é obtido pelo quociente entre a assimetria e o seu erro-padrão.

A partir da análise da Tabela 5, verificamos que as componentes “Motivação Extrínseca” e a “Motivação Intrínseca” apresentam uma distribuição tendencialmente leptocúrtica, e assimétrica negativa. A “Motivação Institucional” apresenta uma distribuição claramente leptocúrtica, sendo a sua distribuição assimétrica negativa. A “Motivação por conveniência” apresenta uma distribuição tendencialmente platicúrtica, com uma distribuição tendencialmente assimétrica positiva.

Para avaliar a normalidade dos resultados utilizou-se o teste não-paramétrico K-S. Considera-se que os valores seguem uma distribuição normal se o nível de significância for superior a 0.05 (Sindelar, Conto & Ahlert, 2014). Decorrente da análise dos dados, verificamos que os resultados não seguem uma distribuição normal, apresentando valores inferiores a 0.05.

### **4.3 Fiabilidade dos componentes**

“A análise da consistência interna de uma medida psicológica é uma necessidade aceite na comunidade científica. Entre os diferentes métodos que nos fornecem estimativas do grau de consistência de uma medida salienta-se o *Alpha de Cronbach* sobre o qual assenta a confiança da maioria dos investigadores” (Maroco e Marques, 2006, p. 65). Desta forma, para a validação do questionário a nível da consistência interna foi utilizado o *Alpha de Cronbach*, que apresenta a fiabilidade de cada componente da motivação. Os resultados deste teste classificam-se como razoáveis (entre 0,7 e 0,8), bons (entre 0,8 e 0,9) ou excelentes (superiores 0,9) (Hill e Hill, 2008, p.149).

A “Motivação Extrínseca” apresentou um *Alpha de Cronbach* de 0.861, a “Motivação Institucional” de 0.830, a “Motivação Intrínseca” de 0.770 e a “Motivação por conveniência” de 0.875. Todos os resultados são superiores a

0.7 sendo, por isso, indicadores de uma boa consistência interna. As tabelas referentes à fiabilidade dos componentes encontram-se no Anexo C.

#### 4.4 Estatística descritiva

Após a verificação das propriedades psicométricas das escalas em estudo, procedeu-se à análise das médias e desvios-padrão das diferentes escalas.

Na **1ª fase** observou-se uma média de  $M = 4.088$  para a “Motivação Extrínseca”,  $M = 4.829$  para a “Motivação Institucional”,  $M = 4.643$  para a “Motivação Intrínseca” e  $M = 2.846$  para a “Motivação por conveniência”. Na **2ª fase** de recolha de dados as médias encontradas foram:  $M = 3.816$  para a “Motivação Extrínseca”,  $M = 4.854$  para a “Motivação Institucional”,  $M = 4.547$  para a “Motivação Intrínseca” e  $M = 2.310$  para a “Motivação por conveniência”. Em ambas a fases as médias encontradas são superiores ao ponto médio de 3.5 (escala de 6 pontos), à exceção das médias da “Motivação por conveniência”. Estes resultados encontram-se na Tabela D-1, no Anexo D.

Analisando os resultados, verifica-se que a “Motivação Institucional” e a “Motivação Intrínseca” são consideradas pelos participantes como as mais importantes, sendo que a “Motivação por conveniência” pouco influencia a decisão de concorrer à AFA.

A 2ª fase de recolha de dados é referente aos candidatos que finalizaram o processo de seleção da AFA. Nestes estão incluídos os efetivos, ou seja, os candidatos que se encontram nas vagas para ingressar na AFA nesse ano letivo, e os reservas, ou seja, os candidatos que, devido à sua média de candidatura, não estão nas vagas. O facto de terem ultrapassado todas as provas e não terem conseguido ingressar na AFA teve um impacto visível nas motivações dos candidatos em reserva, pelo que este subgrupo apresentou valores inferiores em todas as 4 componentes da motivação. Por esta razão, as médias motivacionais do total de candidatos da 2ª fase de recolha de dados foram claramente afetadas, apresentando valores inferiores aos que se verificariam se todos os candidatos estivessem nas vagas. Apesar dos resultados não apresentarem diferenças significativas para  $p \leq 0.05$ , é do nosso interesse

mostrar os resultados referentes às médias de cada subgrupo. Ressalva-se que a amostra de cada subgrupo é de pequenas dimensões, podendo esta razão ter contribuído para a inexistência de diferenças significativas entre estes.

Tabela 6- Médias de fatores na 2ª Fase

	Dentro das Vagas	Fora das Vagas
Motivação Institucional	4,91	4,708
Motivação Intrínseca	4,645	4,291
Motivação Extrínseca	3,883	3,638
Motivação por conveniência	2,361	2,175

#### 4.5 Diferenças significativas

Através da realização de teste *t-student* e da ANOVA, procedemos à análise das diferenças significativas entre os sub-grupos da amostra (género, idade, frequência do ensino secundário, concorrer a outra IMES e especialidade a concorrer).

Será utilizado o princípio referido por Maroco (2007), de acordo com o qual existem diferenças significativas quando  $p \leq 0.05$ :

Relativamente ao **género**, descrito na Tabela D-2, não existem diferenças significativas, verificando-se poucas alterações nas médias masculinas e femininas.

Em relação ao facto do um indivíduo **concorrer à AFA oriundo diretamente do Ensino Secundário**, verificamos, novamente, que este facto não influencia os resultados, não havendo diferenças significativas, como se pode verificar pela Tabela D-3.

Da análise das médias por especialidade, registam-se diferenças significativas ao nível da “Motivação Extrínseca” entre a especialidade PILAV e ENGAER ( $p=0.014$ ). É de referir que ENGAER é a única especialidade da categoria de apoio que tem uma amostra superior a 30 ( $n=35$ ), podendo este

facto ter contribuído para a não observação de outras diferenças significativas entre as especialidades.

Tabela 7- Diferenças de médias por especialidade

	Especialidade	N	Média	Desvio padrão
Motivação Extrínseca	PILAV	220	4,013	0,782
	ENGAER	35	4,432	0,717
	ENGEL	7	4,317	0,207
	ADMAER	16	4,271	0,688
Motivação Institucional	PILAV	220	4,807	0,639
	ENGAER	35	4,889	0,510
	ENGEL	7	5,016	0,432
	ADMAER	16	4,924	0,493
Motivação Intrínseca	PILAV	220	4,608	0,581
	ENGAER	35	4,765	0,470
	ENGEL	7	4,889	0,363
	ADMAER	16	4,771	0,432
Motivação por conveniência	PILAV	220	2,758	1,026
	ENGAER	35	3,189	0,987
	ENGEL	7	3,257	0,862
	ADMAER	16	3,125	0,842

Tabela 8- Valor de p-value entre as especialidades

p	PILAV	ENGAER	ENGEL	ADMAER
PILAV		0,014*	0,725	0,559
ENGAER			0,984	0,897
ENGEL				0,999
ADMAER				

\*  $p \leq 0.05$

Os resultados da análise *post-hoc*, descritos na Tabela 7, revelam que na “Motivação Extrínseca” a média da especialidade PILAV (M = 4.013) é significativamente inferior à média da especialidade ENGAER (M = 4.432). Entre as restantes especialidades não se registam diferenças significativas.

Relativamente às diferenças de média entre a **especialidade operacional** (PILAV) e as **especialidades de apoio** (ENGAER, ENGEL e ADMAER) verificam-se diferenças significativas nas variáveis “Motivação Extrínseca” ( $p=0.01$ ), “Motivação Intrínseca” ( $p=0.035$ ) e “Motivação por conveniência” ( $p=0.005$ ), como se pode verificar pela Tabela 9.

Tabela 9- Diferenças entre especialidades operacionais e de apoio

	Especialidade	N	Média	Desvio padrão	p
Motivação Extrínseca	Operacional	220	4,013	0,782	0,01
	Apoio	58	4,374	0,664	
Motivação Institucional	Operacional	220	4,807	0,639	0,238
	Apoio	58	4,914	0,490	
Motivação Intrínseca	Operacional	220	4,608	0,581	0,035
	Apoio	58	4,782	0,443	
Motivação por conveniência	Operacional	220	2,758	1,026	0,005
	Apoio	58	3,179	0,920	

A análise *post-hoc* refere que na “Motivação Extrínseca” a média da especialidade operacional ( $M = 4.013$ ) é significativamente inferior ao conjunto das especialidades de apoio ( $M = 4.374$ ). Quanto à “Motivação Intrínseca” a média da especialidade operacional ( $M = 4.608$ ) é significativamente inferior ao conjunto das especialidades de apoio ( $M = 4.782$ ). Relativamente à “Motivação por conveniência” a média da especialidade operacional ( $M = 2.758$ ) é significativamente inferior ao conjunto das especialidades de apoio ( $M = 3.179$ ). Neste teste, o número da amostra referente ao conjunto das especialidades de apoio já é significativo ( $n=58$ ), apresentando por essa razão um número maior de diferenças significativas em relação ao teste anterior.

Em relação aos inquiridos que estão a **concorrer a outra IMES** (Tabela 10), não se encontram diferenças significativas para  $p \leq 0.05$ . No entanto, é de realçar a diferença ( $p=0.091$ ) na componente da “Motivação Extrínseca” da média dos indivíduos que responderam “sim” ( $M = 4.182$ ) em relação aos que responderam “não” ( $M = 4.022$ ).

Tabela 10- Diferenças relativas aos candidatos que concorrem a outra IMES

	Resposta	N	Média	Desvio padrão	p
Motivação Extrínseca	Sim	108	4,182	0,767	0,091
	Não	169	4,022	0,768	
Motivação Institucional	Sim	108	4,832	0,603	0,917
	Não	169	4,824	0,620	
Motivação Intrínseca	Sim	108	4,668	0,577	0,552
	Não	169	4,627	0,550	
Motivação por conveniência	Sim	108	2,902	0,973	0,445
	Não	169	2,806	1,047	

#### 4.5.1 Diferenças entre as fases de recolha de dados

Com o propósito de analisar as diferenças entre os resultados das duas fases de recolha de dados, procedeu-se a um teste *t-student*. Este permitiu constatar que existem diferenças significativas a nível da “Motivação Extrínseca” ( $p=0,029$ ) e da “Motivação por conveniência” ( $p=0,0$ ) (Tabela 11).

Os indivíduos inquiridos na 1ª fase mostram níveis significativamente superiores ( $p\leq 0,05$ ) de “Motivação Extrínseca” e “Motivação por conveniência” do que os participantes da 2ª fase. Nos restantes fatores não se encontram diferenças significativas entre as duas fases.

Tabela 11 Diferenças entre as fases

	Fase	N	Média	Desvio padrão	p
Motivação Extrínseca	1ª Fase	278	4,088	0,772	0,029
	2ª Fase	29	3,816	0,596	
Motivação Institucional	1ª Fase	278	4,829	0,612	0,824
	2ª Fase	29	4,854	0,570	
Motivação Intrínseca	1ª Fase	278	4,644	0,559	0,372
	2ª Fase	29	4,548	0,542	
Motivação por conveniência	1ª Fase	278	2,846	1,018	0,000
	2ª Fase	29	2,310	0,654	

#### 4.6 Médias obtidas em cada item.

Para efeitos descritivos, são apresentadas as médias referentes a cada item, obtidas na 1ª fase de recolha de dados. Recordar-se que foi utilizada uma escala de tipo Likert, com o valor máximo de seis. É de referir que os primeiros 11 itens encontram-se associadas aos fatores da “Motivação Institucional” e da “Motivação Intrínseca”. Nesta secção só serão apresentadas os primeiros 10 itens (Tabela 12), sendo que os restantes estão apresentadas na Tabela D-4 que se encontra no Anexo D.

Tabela 12- Médias dos primeiros 10 itens

Nº	Item	Média	Desvio padrão
13	Servir a minha pátria.	5,15	0,922
8	Ter oportunidades de autodesenvolvimento.	5,10	0,800
23	Fazer parte de uma instituição na qual se valoriza a camaradagem.	5,08	0,844
26	Contribuir para uma boa causa.	5,06	0,830
29	Interiorizar e pôr em prática valores como: missão, hierarquia, coesão, disciplina, segurança, obediência...	5,06	0,828
14	Ter um trabalho muito interessante.	5,04	0,820
31	Usar um uniforme de que me orgulho.	4,97	0,959
25	Ter um bom ambiente de trabalho.	4,90	0,828
6	Ter uma vida pessoal/ profissional equilibrada.	4,88	1,026
19	Contribuir para o aumento do prestígio da instituição.	4,87	0,875

#### 4.7 Correlações entre variáveis

A partir da análise da Tabela 13, podemos concluir que a componente Extrínseca da motivação encontra-se direta e significativamente correlacionada com todas as componentes em estudo. A “Motivação Institucional” apenas apresenta níveis de correlação com a componente Intrínseca. Estando esta última também significativamente correlacionada com a “Motivação por Conveniência”. Todas as correlações apresentadas são significativas ao nível  $p \leq 0.01$ .

Tabela 13- Correlações entre variáveis

Motivação	Institucional	Intrínseca	Por conveniência
Extrínseca	0,353**	0,480**	0,642**
Institucional	1,00	0,704**	0,102
Intrínseca		1,00	0,199**
Por conveniência			1,00

\*\*  $p \leq 0.01$

#### 4.8 Teste de Hipóteses

Apresentados os resultados obtidos, importa agora proceder ao teste das Hipóteses anteriormente formuladas.

A **Hipótese 1**: Os candidatos que concorrem à AFA apresentam motivações institucionais superiores às motivações extrínsecas; os resultados encontrados mostram uma média de  $M = 4.829$  para a “Motivação Institucional” e  $M = 4.088$  para a “Motivação Extrínseca”, sendo esta hipótese confirmada.

A **Hipótese 2**: Os candidatos que concorrem à AFA apresentam motivações intrínsecas superiores às motivações extrínsecas. As médias referentes a estes fatores são de  $M = 4.643$  para a “Motivação Intrínseca” e  $M = 4.088$  para a “Motivação Extrínseca”, que confirmam a hipótese apresentada.

A **Hipótese 3**: Os candidatos que concorrem à AFA apresentam níveis similares de motivação institucional e motivação intrínseca. Os resultados mostram uma média de  $M = 4.829$  para a “Motivação Institucional” e  $M = 4.643$  para a “Motivação Intrínseca”, verificando-se assim que a diferença de médias entre estas duas componentes da motivação é inferior às restantes, pelo que se considera que a hipótese é confirmada.

A **Hipótese 4**: Os candidatos que concorrem à AFA apresentam motivações extrínsecas superiores às motivações por conveniência. As médias encontradas são de  $M = 4.088$  para a “Motivação Extrínseca” e  $M = 2.846$  para a “Motivação por conveniência”, tendo-se confirmado a hipótese.

A **Hipótese 5**: Os candidatos que finalizam o processo de seleção com aproveitamento apresentam motivações intrínsecas superiores ao total dos candidatos. Os resultados não apresentam diferenças significativas entre estes dois fatores ( $p=0,372$ ). Os participantes apresentam uma média de  $M = 4,643$  na “Motivação Intrínseca” na 1ª fase, e uma média de  $M = 4,547$  na 2ª fase de recolha de dados. Para efeitos de distinção entre os candidatos, considera-se os participantes da 1ª fase de recolha de dados como o total dos candidatos, e os participantes da 2ª fase de recolha de dados como os candidatos que finalizam o processo de seleção com aproveitamento. Desta forma, a hipótese é rejeitada.

A **Hipótese 6**: Os candidatos que finalizam o processo de seleção com aproveitamento apresentam motivações extrínsecas inferiores ao total dos candidatos. Os resultados apresentam diferenças significativas ( $p=0,029$ ) entre os valores da “Motivação Extrínseca” entre as duas fases de recolha de dados. Na 1ª fase os participantes obtiveram uma média de  $M = 4,088$  nos fatores referentes à “Motivação Extrínseca”. Por outro lado, na 2ª fase os participantes obtiveram uma média de  $M = 3,816$  nesses mesmos fatores. Esta hipótese é confirmada.

A **Hipótese 7**: Os candidatos à especialidade operacional apresentam motivações intrínsecas superiores aos candidatos às especialidades de apoio. Os resultados referem que existem diferenças significativas ( $p=0,035$ ) nos valores de “Motivação Intrínseca” entre as duas classes de especialidades, sendo que, a média da especialidade operacional ( $M = 4.607$ ) é significativamente inferior à média das especialidades de apoio ( $M = 4.781$ ). Da análise dos valores rejeita-se esta hipótese.

A **Hipótese 8**: Os candidatos à especialidade operacional apresentam motivações extrínsecas inferiores aos candidatos às especialidades de apoio. No que concerne à “Motivação Extrínseca”, os resultados indicam uma diferença significativa ( $p=0.01$ ) entre a média da especialidade operacional ( $M = 4.013$ ) e a média das especialidades de apoio ( $M = 4.373$ ), sendo a primeira significativamente inferior. Os resultados estão em concordância com a hipótese, sendo esta confirmada.

## 5 Discussão dos resultados

Neste capítulo serão discutidos os resultados que responderam à pergunta inicial deste trabalho de investigação: “O que motiva um indivíduo a concorrer à Academia da Força Aérea?”. Para atingir este objetivo será feito um paralelismo entre a revisão de literatura apresentada no segundo capítulo e os resultados obtidos nesta investigação. Serão também apresentadas algumas explicações para os resultados que confirmaram ou rejeitaram as hipóteses iniciais.

### 5.1 Discussão

Através da revisão de literatura, tivemos contacto com um espectro de estudos e investigações que ajudaram a definir e orientar este trabalho. Apresentados os resultados, é importante fazer o paralelismo destes com os estudos que serviram de apoio para a criação das hipóteses.

Nos estudos encontrados sobre o ingresso em instituições militares (Ginexi, Miller, & Tarver, 1994; DGPRM, 2008; Lourenço & Vítor, 2011; Wrzesniewski, *et al.*, 2014), constatou-se que os fatores relativos à motivação institucional e intrínseca são considerados como razão predominante para seguir uma carreira militar. Aos fatores relacionados com a componente extrínseca, como os benefícios salariais, é atribuído um papel influenciador na decisão de concorrer, embora a sua importância seja suplantada pelas componentes anteriores. Estas conclusões encontram-se em concordância com os resultados obtidos neste trabalho de investigação, sendo interessante a constatação que aspetos como o ano da investigação ou as diferenças culturais dos participantes pouco influenciaram os resultados tendo-se, por isso, obtido resultados similares. Esta situação poderá dever-se às características das instituições militares que, sendo dominadas pelas tradições e costumes, dificilmente se modificam ao longo do tempo e pelo facto de serem pouco influenciadas pela cultura do seu país de origem, visto possuírem uma função única e constante de defesa da pátria, criando a sua própria cultura e modo de operar (Halvorson, 2016).

As primeiras quatro hipóteses tentaram prever quais as motivações de um indivíduo para concorrer à AFA. Verificou-se que os candidatos mostram uma predominância de motivações do tipo Intrínseca (Motivação Institucional e Intrínseca), sendo as motivações Extrínsecas (Motivação Extrínseca e por conveniência) remetidas para o segundo plano. Para a interpretação destes dados é necessário ter em conta a faixa etária dos participantes, em que a média de idades é de 18 anos, e o facto da grande maioria concorrer diretamente do ensino secundário.

Os resultados demonstram que as componentes salariais e materiais, apesar de exercerem alguma influência nos participantes, são suplantadas por motivos mais ideológicos como a vontade de servir a pátria, ou mesmo a necessidade de se autodesenvolverem. Esta realidade está de acordo com as necessidades gerais da faixa etária em questão, que atribuem maior importância ao facto de terem uma profissão interessante e desafiadora do que às necessidades financeiras. A influência da faixa etária pode ser verificada através da comparação com os resultados de Costa (2012) que, após ter utilizado o mesmo instrumento mas em participantes com uma média de 15 anos de serviço na Força Aérea, verificou que a componente Extrínseca da motivação exercia uma influência significativa na sua motivação, tendo obtido uma média muito superior à encontrada nesta investigação.

As instituições militares caracterizam-se por um conjunto de normas e valores, diferentes das restantes instituições públicas e privadas (Halvorson, 2016). Desta forma, um indivíduo que tenha como objetivo ser militar precisa de possuir um conjunto de características únicas que os difere dos restantes cidadãos. O desejo de servir a Pátria, usar um uniforme do qual se orgulha e servir uma instituição respeitada são apenas algumas das características que os indivíduos necessitam de possuir para concorrer a uma IMES. Portanto, os resultados obtidos comprovam que os indivíduos que concorrem à AFA possuem estas características, sendo a Motivação Institucional a componente com maior média.

A hipótese H4 derivou da verificação de que, nos trabalhos de investigação nesta área, a conveniência de pertencer a uma instituição militar

não ter sido apresentada como uma explicação para esta temática, podendo nós concluir que esse tipo de motivação pouco influenciava a decisão de concorrer. Esta constatação foi confirmada pelos resultados obtidos, que atribuíram a menor média a esta componente.

Relativamente às diferenças motivacionais entre os candidatos que finalizaram o processo de seleção com aproveitamento e o total dos candidatos, previu-se que os primeiros apresentariam valores superiores na componente Intrínseca (H5) e valores inferiores na componente Extrínseca (H6).

Através da análise dos resultados, verificamos que não existem diferenças significativas, na componente Intrínseca, entre os diferentes grupos amostrais. Desta forma, a H5 foi rejeitada, podendo esta investigação concluir que a “Motivação Intrínseca” não influencia o desempenho de um candidato no processo de seleção da AFA. Rocha, Cândido e Ferreira (2004) num estudo em que analisaram as diferenças entre as motivações dos candidatos à AFA que ficavam aptos nas provas psicotécnicas e das dos que ficam inaptos, concluíram que os primeiros apresentavam valores superiores de motivação intrínseca, mas apenas na dimensão “desafio”. Este estudo, tendo servido como base para a criação da H5, apresenta, no entanto, uma limitação que poderá ter originado as diferenças entre os resultados, sendo esta o facto de apenas se ter analisado as motivações dos candidatos em apenas uma das cinco provas de seleção para a AFA. Este facto realça a importância de analisar os participantes após a passagem por cada prova, para perceber o impacto individual que cada teste tem num candidato. Devido às dificuldades logísticas que esta investigação detalhada requereria, não nos foi possível efetua-la. No entanto, acreditamos que o objetivo de perceber as diferenças gerais entre os candidatos que finalizaram o processo de seleção com aproveitamento e o total dos candidatos foi atingido.

Os resultados referentes às diferenças na componente extrínseca, entre o total dos candidatos e os que finalizaram o processo de seleção com aproveitamento, mostram que os primeiros apresentam níveis significativamente superiores desta componente. A correspondência entre a diminuição da motivação extrínseca e o aumento de desempenho, tendo sido demonstrada na

revisão de literatura pela “Teoria de avaliação cognitiva de Deci”, foi confirmada pelos resultados obtidos. A confirmação da H6 possibilitou o paralelismo deste estudo com as investigações de Wrzesniewski (2014) sobre esta temática. Esta autora após acompanhar a entrada e percurso académico dos cadetes de West Point, conclui que uma dependência em fatores extrínsecos de motivação deteriora o desempenho geral dos cadetes e, inclusive, a sua motivação intrínseca. A constatação deste paralelismo reforça os resultados obtidos e a contribuição desta investigação para o enriquecimento do estado da arte nesta área.

Relativamente às últimas hipóteses do estudo (H7 e H8), que tratam as diferenças motivacionais entre os candidatos às diferentes especialidades, constatamos que os resultados referentes à “Motivação Intrínseca” são contrários à literatura (Stahl, McNichols, & Manley, 1980; Harries-Jenkins, 2000; Sasson-Levy, 2002), especificamente na área do recrutamento militar (Burland e Lundquist, 2011). Estes resultados mostram que os candidatos às especialidades de apoio apresentam valores significativamente superiores nesta categoria. As discrepâncias encontradas que levaram à rejeição da H7 podem refletir as diferenças motivacionais entre as Forças Armadas de diferentes países. Esta situação poderá ter origem no facto de algumas destas Forças Armadas possuírem um efetivo elevado de militares em teatros de operações, o que poderá, eventualmente, afetar as motivações dos seus intervenientes. Os candidatos à especialidade operacional/ combate sendo originários de um país com um número reduzido de militares em cenários de guerra, poderão possuir diferentes motivações das dos candidatos a funções similares em países com essa realidade. Esta situação revela a necessidade de um estudo comparativo, que analise as motivações de entrada em Forças Armadas com realidades militares distintas.

Através dos resultados verificou-se que os candidatos às especialidades de apoio apresentam maiores motivações extrínsecas dos que os candidatos à especialidade operacional, tendo-se confirmado a H8. Uma possível explicação para esta diferença, cinge-se ao facto das especialidades de apoio estarem associados a cursos que igualmente podem ser facultados em instituições públicas ou privadas de ensino superior. Neste caso, para além de não terem de

pagar propinas, os candidatos encontram-se também a concorrer a uma instituição que garante um emprego após finalizar o curso. Pelo contrário, os candidatos à especialidade operacional (PILAV) concorrem a uma função única no mundo empregador, que apenas a Força Aérea pode providenciar. Apesar de haver uma grande oferta para o curso de piloto civil, as funções que ambos desempenham são de tal modo díspares, que não podem ser comparadas. Desta forma, compreende-se a maior predominância de fatores extrínsecos nas especialidades de apoio em comparação à especialidade operacional.



## **6 Conclusão**

Terminada a apresentação e discussão dos resultados são agora apresentadas as conclusões deste trabalho. Neste capítulo responderemos à pergunta inicial que incentivou a concretização desta investigação, apresentaremos as contribuições do estudo e as suas limitações e, por fim, enumeraremos as propostas para investigações futuras que envolvam esta temática.

### **6.1 Resposta à pergunta de partida e reflexões finais**

Portugal sendo um estado soberano e fundador da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) é caracterizado pela necessidade e obrigação de possuir umas Forças Armadas de excelência, capazes de responder às atuais crises, sejam elas de caráter económico, ambiental ou militar. Como qualquer instituição, as Forças Armadas apoiam-se nos recursos humanos para a concretização das missões a elas atribuídas. No entanto, atualmente verifica-se uma diminuição do número de voluntários que desejam ingressar a vida militar (Meireles, 2016). Esta situação é de importância crítica para o futuro das Forças Armadas e do país pois, para cumprir as obrigações internacionais e assegurar a segurança dos cidadãos portugueses, são necessárias instituições militares possuidoras de um efetivo capaz e motivado para desempenhar sua função.

O Ministro da Defesa Nacional, José Azeredo Lopes, após interrogado sobre a situação atual dos efetivos na Forças Armadas e os métodos empregues para aumentar a atração e o recrutamento de voluntários, refere que existe um “défice” de efetivos e “que se pode melhorar a comunicação sobre o que é a carreira militar tal como fazer esforços nos processos de seleção” (Meireles, 2016). Esta investigação propôs-se então compreender as motivações dos voluntários ao concorrer à AFA, para desta forma auxiliar os processos de recrutamento e seleção a serem mais capazes e efetivos.

Iniciou-se este trabalho de investigação com a pergunta “ O que motiva um jovem a concorrer à Academia da Força Aérea?”. Partindo da revisão da literatura (Ginexi, Miller, & Tarver, 1994; DGPRM, 2008; Lourenço & Vítor, 2011;

Wrzesniewski, *et al.*, 2014) e dos resultados encontrados concluímos que um jovem é principalmente influenciado por uma motivação institucional e intrínseca quando decide concorrer. As suas razões envolvem motivos ideológicos como “vontade de servir a pátria” ou “contribuir para uma boa causa” e motivos mais pessoais como a necessidade de “ter um trabalho interessante” e “ter oportunidades de autodesenvolvimento”. A motivação Extrínseca apesar de não exercer tanta influência como as restantes componentes, apresenta, no entanto, resultados que justificam a sua inclusão nos motivos que levam um jovem a concorrer à AFA. Desta componente retira-se a necessidade destes indivíduos terem “boas perspetivas de carreira”, situação expectável visto estarem a concorrer a uma carreira como Oficial do Quadro Permanente na Força Aérea, e a importância de um “bom ambiente de trabalho” como razões para concorrerem. Face ao exposto, considera-se ter-se atingido o objetivo principal desta investigação.

Relativamente ao primeiro objetivo específico deste trabalho de investigação, de acordo com o qual se pretendia identificar as motivações exibidas pelos candidatos que finalizam o processo de seleção da AFA, verificamos que, em relação aos candidatos iniciais, as motivações destes indivíduos apenas diferem nas componentes extrínseca e por conveniência, sendo significativamente inferiores em ambas. Concluímos então que, uma excessiva dependência em motivações extrínsecas poderá estar associada ao insucesso no processo de seleção da AFA

Relativamente aos segundo objetivo específico, com o qual se pretendia averiguar a relação entre a especialidade a que o candidato concorre e as suas motivações, foi possível verificar através dos resultados obtidos que os candidatos às especialidades de apoio apresentam maiores níveis de motivação, em todas as componentes, quando comparados aos candidatos à especialidade operacional. A partir destes resultados podemos concluir que os candidatos às especialidades de apoio, para além da escolha vocacional, também diferem a nível motivacional dos restantes candidatos. É interessante verificar que as conclusões referentes às diferenças motivacionais entre as várias especialidades não corroboram as conclusões da revisão de literatura nesta temática. Esta situação poderá dever-se às distintas realidades das Forças

Armadas mundiais, nomeadamente ao nível da sua presença em conflitos armados.

## **6.2 Contribuições do estudo**

Concluída a investigação serão agora apresentadas as contribuições deste estudo para o estado da arte, referente às motivações no ingresso na AFA e algumas recomendações para a utilização prática das conclusões chegadas.

Esta investigação, tendo identificado os aspetos motivacionais de um indivíduo que concorre à AFA, vem reforçar as conclusões obtidas pelas investigações anteriores e certificá-las para o contexto português. No entanto, verificamos que, para funções similares, a realidade militar do país pode influenciar as motivações dos seus executantes. Concluímos, também, que uma dependência em fatores extrínsecos de motivação pode estar relacionada com a deterioração do desempenho dos candidatos. Estes resultados reforçam as conclusões das investigações sobre esta temática, incluindo as específicas do contexto militar.

Em termos práticos, recomendamos que estas conclusões sejam utilizadas para melhor compreender o que motiva um jovem a concorrer à AFA e, desta forma, tornar os métodos de recrutamento mais eficazes e personalizados. Acreditamos que a aplicação prática destes resultados poderá contribuir para o aumento da atratividade de uma carreira militar, essencial para garantir o bom funcionamento das instituições militares.

Propõe-se também que, os Comandantes responsáveis pela instrução compreendam as motivações de um indivíduo ao ingressar na AFA e utilizem as ferramentas que dispõem para gerir essas motivações de forma a garantir que o desempenho e o bem-estar dos cadetes seja o mais elevado possível.

## **6.3 Limitações da investigação**

Esta investigação foi sujeita a algumas limitações que influenciaram a sua elaboração e os seus resultados. De seguida são enumeradas essas limitações.

A grande discrepância entre o número de candidatos masculinos e femininos, típica em instituições militares, levou a que não se tivessem encontrado diferenças, ao nível motivacional, entre os dois géneros.

Para garantir a total confidencialidade dos candidatos e para garantir que os resultados eram o mais fidedignos possíveis não foram atribuídos códigos a cada candidato na 1ª fase de recolha de dados. Desta forma, as motivações dos participantes da 2ª fase de recolha de dados podem ter sofrido alterações durante as provas do processo de seleção, não sendo idêntica às motivações iniciais. Esta situação poderá ter afetado os resultados decorrentes da comparação entre as duas fases.

Outra limitação encontrada foi a escassez de estudos sobre o recrutamento na aérea militar, nomeadamente na seleção de candidatos para uma IMES.

#### **6.4 Propostas para estudos futuros**

Conhecidas as motivações que levam um indivíduo a concorrer à AFA, propomos que este estudo se estenda a todos os anos académicos da AFA. Desta forma, será possível analisar a evolução das motivações dos cadetes durante a permanência no seu curso e perceber que impactos tem a vida militar num futuro oficial da Força Aérea.

Para melhor compreender as motivações de um indivíduo ao concorrer a uma IMES, recomendamos que esta temática seja alvo de investigação nos outros ramos das Forças Armadas, designadamente na Escola Naval e na Academia Militar. Desta forma, será possível perceber se o ramo escolhido tem alguma influência nas motivações dos candidatos.

Para uma melhor compreensão das realidades militares das Forças Armadas mundiais, propomos a realização de um estudo comparativo, que analise o impacto que a envolvimento num conflito armado tem nas motivações dos candidatos a uma carreira militar. Esta investigação procuraria comparar as motivações entre jovens originários de países em guerra e em paz, para serem militares.

## 7 Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Fernando Neves - Psicologia para Gestores: Comportamentos de sucesso nas Organizações, Lisboa, McGraw-Hill, 1995. ISBN 972-8298-01-3

ALMEIDA, Helena; ORBAMBINEZ-RAMOS, Alejandro; MONTEIRO, Ileana Pardal; SOUSA, Fernando - Manual de Comportamento Organizacional: Guia de apoio ao estudante universitário. Faro: Sílabos & Desafios, 2013. ISBN: 978-989-98122-3-9

AMBROSE, Maureen; KULIK, Carol - Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s, 1999.

BARBOSA, Marta Maria Ferreira da Silva Morais - A motivação dos candidatos à Força Aérea Portuguesa: adaptação e validação de um instrumento [Em linha]. Lisboa: ISCTE, 2009. Tese de mestrado. [Consult. 07 Janeiro 2016]. Disponível em [www:http://hdl.handle.net/10071/1868](http://hdl.handle.net/10071/1868)

BILHIM, João - Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas. Lisboa: Editor Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 1996.

BURLAND, Daniel; LUNDQUIST, Jennifer - The Dynamic Lives and Static Institutions of the “Two Armies”: Data from the Survey of Active Duty Personnel. Armed Forces. (2011), p. 1-24.

BURRACK, Elmer - Spirituality in the workplace. Jornal of organizational change management. Vol.12, nº 4 (1999), p. 280-292.

CAMERON, Judy; BANKO, Katherine; PIERCE, David - Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: the myth continues. The Behavior Analyst. Vol. 24, (2001), p. 1-44.

CAMPBELL, Adrien - The IEBM handbook of organizational behavior. Londres. 1997. ISBN 1861526342

CHIAVENATO, Idalberto - Recursos Humanos. São Paulo: Editora Atlas, 1997. ISBN: 85-224-1062-3.

CHIAVENATO, Idalberto - Comportamento Organizacional: A Dinâmica do sucesso das Organizações. São Paulo: Thomson, 2004.

COSTA, Marta - Motivação e Satisfação na Força Aérea Portuguesa. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão, 2012.

CUNHA, Miguel Pina; CABRAL-CARDOSO, Carlos; CUNHA, Rita; REGO, Arménio - Manual de comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: RH Editora, 2007 ISBN: 9789728871161

DALFOVO, Michael samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia - Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau. ISBN 1980-7031. Vol. 2, (2008).

DECI, Edward; RYAN, Richard - Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Nova Iorque: Plenum, 1985.

DECI, Edward; RYAN, Richard. - Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology. Vol. 25 (2000), p. 54–67.

DGPRM - Militares RV/RC – Estudo de Caracterização. (2008)

EIGHMEY, John - Why do Youth Enlist?: Identification of Underlying Themes. Armed Forces & Society, Vol. 32, nº 2 (2006), p. 307-328.

FERNANDES, Domingos - Notas sobre os paradigmas de investigação em educação. Noesis, 1991.

FREIXO, Manuel - Metodologia Científica - Fundamentos Métodos e Técnicas. Lisboa: Instituto Piaget, 2009.

FURNHAM, Adrian; PETRIDES, Konstantinos Vasilis; TSAOUSIS, Ioannis; PAPPAS, Konstantinos; GARROD, Debi - A cross-cultural investigation into the relationships between personality traits and work values. Journal of Psychology, Vol. 139 (2005), p. 5-33.

GINEXI, Elizabeth; MILLER, Alison; TARVER, Steve - Qualitative Evaluation of Reasons for Enlisting in the Military: Interviews with New Active Duty Recruits. Arlington: Defense Manpower Data Center, 1994.

GRIFFITH, James - Institutional Motives for Serving in the U.S. Army National Guard: Implications for Recruitment, Retention, and Readiness. Armed Forces & Society. Vol. 34, nº. 2 (2008), p. 230-258.

HACKMAN, J. Richard; OLDFHAM, Greg - Motivation Through the Design Work: Test of a Theory. Organizational Behavior and Human Performance. nº16 (1976), p. 250-279.

HALVORSON, Angela - Understanding the Military: The Institution, the Culture, and the People. [Em linha]. [Consult. 15 Abr. 20106] Disponível em [http://www.samhsa.gov/sites/default/files/military\\_white\\_paper\\_final.pdf](http://www.samhsa.gov/sites/default/files/military_white_paper_final.pdf)

HARRIES-JENKINS, Gwyn – Leadership for change. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Science. Alexandria, 2000

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth - Management of Organizational Behavior. 5ª ed. Englewood cliffs. New jersey: Prentice Hall, 1988. ISBN 013551268901. p. 169-201.

HILL, Manuela Magalhães; Hill, Andrew - Investigação por Questionário. 2ª ed. Lisboa: Edições sílabo, 2008. ISBN: 9789726182733

HOUSTON, David - Public Service Motivation: a Multivariate Test. Journal of Public Administration Research and Theory. Vol. 10, nº 4 (2000), p. 713- 728.

JURKIEWICZ, Caroline; MASSEY, Tom; BROWN, Roger - Motivation in Public and Private Organizations: a Comparative Study. Public Productivity & Management Review. Vol. 21, nº 3 (1998), p. 230-250.

KIM, Sangmook - Testing a Revised Measure of Public Service Motivation: Reflective Versus Formative Specification. Journal of Public Administration Research and Theory. Vol. 21 (2011), p. 521-546.

LAMEIRAS, Emanuel - Liderança e motivação dos colaboradores: um ensaio no sector da saúde. Vila Real. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, 2010.

LANDY, Frank; TRUMBO, Don - Psychology and Work behaviour. Dorsey Press, 1980.

LOURENÇO, Daniela; ALMEIDA, Vítor - O regime de incentivos como forma de atração: Um instrumento de recrutamento para a Força Aérea. Granja do Marquês. Academia da Força Aérea, 2011.

LUNENBURG, Fred - Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. International journal of management, business, and administration. Vol.15, nº 1 (2011)

MAROCO, João - Análise Estatística – com utilização do SPSS. 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2007. ISBN: 9789726184522

MAROCO, João; GARCIA-MARQUES, Teresa - Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. Laboratório de Psicologia. Vol. 4 (2006), p. 65-90.

MARQUIS, Bessie; HUSTON, Carol - Administração e Liderança em Enfermagem. Porto Alegre: Edições Artmed, 2005. ISBN : 039755236X

MASTROIANNI, George - Occupations, Cultures, and Leadership in the Army and Air Force. Parameters, Vol 35, nº 4 (2005), p. 76-90.

MEIRELES, Luísa – Vai ser mais fácil entrar na tropa. Expresso [Em linha] [Consult. 06 Abr. 2016] Disponível na internet:<<http://expresso.sapo.pt/politica/2016-04-06-Vai-ser-mais-facil-entrar-para-a-tropa>>.

MOSKOS, Charles - From Institution to Occupation: Trends in Military Organization. Armed Forces & Society, Vol. 4, nº 1 (1977), p. 41-50.

NAFF, Katherine; CRUM, John. Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference? Review of Public Personnel Administration, Vol.19, nº 4 (1999), p. 5-16.

NASCIMENTO, Eunice - Comportamento Organizacional. Curitiba: IESDE, 2012. ISBN 978-85-387-2820-7

NEVES, Augusto Lobato - Motivação para o Trabalho. 2ª ed. Lisboa: Editora RH, 2002. ISBN: 9789729689796

PALMA, Patrícia; LOPES, Miguel - Paixão e Talento no trabalho. Lisboa: Edições Sílabo, 2012. ISBN 978-972-618- 694-6

PEREIRA, Orlindo - Fundamentos de Comportamento Organizacional. Lisboa: Fundação Caloute Gulbenkian, 2008. ISBN: 9789723110852

PÉREZ-RAMOS, Juan - Motivação no trabalho: Abordagens Teóricas. São Paulo: Psicologia-USP. Vol. 1, nº 2 (1990), p. 127-140.

PERRY, James; HONDEGHEM, Annie; WISE, Lois - Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. Public Administration Review, (2010).

PERRY, James; WISE, Lois - The Motivational Bases of Public Service. Public Administration Review, Vol. 50, Nº 3 (1990), p. 367-373.

PINDER, Craig - Work Motivation in Organizational Behavior. Upper saddle River, Nova Jérсия: Prentice-Hall, 1998. ISBN 0023956224 9780023956225

PITTMAN, Thane - Intrapsychic and Interpersonal Processes: Cognition, Emotion and Self as Adaptations to Other People or to Reality. American Psychological Association, p. 235-242

POLIT, Denise; BECK, Cheryl; HUNGLER, Bernadette - Fundamentos de pesquisa em enfermagem. 5ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2004. ISBN 8573079843

RAINEY, Hal - Reward Preferences Among Public and Private Managers: in Search of the Service Ethic". The American Review of Public Administration. Vol. 16, nº. 4 (1982), p. 288-302.

RAINEY, Hal ; STEINBAUER, Paula - Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. Journal of Public Administration Research and Theory. Vol. 9, nº1 (1999), p. 1-32.

REGO, Arménio - Justiça e Comportamentos de Cidadania nas Organizações. Lisboa: McGraw-Hill. Vol. 6, nº 1 (2000), p. 73-94.

ROBBINS, Stephen - Comportamento Organizacional. 8.<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999. ISBN 978-85-7605- 002-5

ROCHA, Paula; CÂNDIDO, Nelson; FERREIRA, Ana - Motivação Intrínseca e Extrínseca: o seu papel na seleção de candidatos para a academia da Força Aérea. Revista de Psicologia militar. nº15 (2004), p. 231-248.

ROLLINSON, Derek; BROADFIELD, Aysen; EDWARDS, David - Organizational Behavior and Analysis: an integrated approach. Londres: Addison-Wesley, 1998. ISBN: 0201403870

SAMPAIO, Armindo. - Comportamento e cultura organizacional. Lisboa: Edual, 2004. ISBN 972-8094-79-5

SASSON-LEVY, Orna - Constructing identities at the margins: Masculinities and citizenship in the Israeli Army. Sociological Quarterly. Vol. 43, nº 3 (2002).

SCHERMERHORN, John - Administração. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999. ISBN 8521615310

SINDELAR, Fernanda; CONTO, Samuel; AHLERT, Lucildo - Teoria e prática em estatística para cursos de graduação. Lajeado: Editora da Univates, 2014. ISBN 978-85-8167-089-8

SOUSA, Maria; BAPTISTA, Cristina - Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios. Lisboa: Pactor - Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea, 2011. ISBN: 9789896930011

STAHL, Michael; MCNICHOLS, Charles; MANLEY, T.Roger - An Empirical Examination of Moskos Institutional-Occupational Model. Armed Forces & Society. Vol. 6, nº 2 (1980), p. 257-269.

TAYLOR, Jami; CLERKIN, Richard; NGARUIYA, Katherine; VELEZ, Anne-Lise - An Exploratory Study of Public Service, Motivation and the Institutional–Occupational Model of the Military. Armed Forces & Society. Vol. 41, nº1 (2013), p. 142-162.

TEIXEIRA, Sebastião - Gestão das Organizações. Lisboa: McGraw-Hill, 2005. ISBN: 9788448146177

TIERNEY, Pamela; FARMER, Steven; GRAEN, George - An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. Personal Psychology. Vol. 52, nº 3 (1999), p. 591-620.

VALLERAND, Robert; BISSONNETTE, Robert - Intrinsic, Extrinsic and Amotivational Styles as Predictors of Behavior: A prospective Study. Journal of Personality. Vol. 60, nº 3 (1992), p. 599 – 620.

VAN EERDE, Wendelien; THIERRY, Henk - Vroom's expectancy models and work-related criteria. Journal of Applied Psychology. Vol. 81, nº 5 (1996), p. 575-586.

VIEIRA, Carolina; BOAS, Ana; ANDRADE, Rui; OLIVIERA, Elias - Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. Revista ADMpg Gestão Estratégica. Vol. 4, nº 1 (2011).

WOODRUFF, Todd; KELTY, Ryan; SEGAL, David - Propensity to Serve and Motivation to enlist Among American Combat Soldiers. Armed Forces & Society. Vol. 32, nº 3 (2006), p. 353-366.

WRZESNIEWSKI, Amy; SCHWARTZ, Barry; CONG, Xiangyu; KANE, Michael; OMAR, Audrey; KOLDITZ, Thomas - Multiple types of motives don't multiply the motivation of West Point cadets. PNAS. Vol. 111, nº 30 (2014).



## Anexos

### Anexo A - Questionário 1ª Fase

## Questionário

Este questionário tem como objetivo recolher informação sobre os fatores que motivam o ingresso na Academia da Força Aérea e insere-se no âmbito do Mestrado em Ciências Militares e Aeronáuticas, Área de Comportamento Organizacional. Não existem respostas certas ou erradas, o que se pretende é que responda com sinceridade. As respostas são confidenciais.

### I Parte

#### Dados demográficos

- i. Marque um X no correspondente à sua situação.
- ii. Se desejar mudar uma resposta, desenhe um círculo à volta da resposta errada e marque um X na resposta correta.

A. Género: Masculino  Feminino

B. Idade: \_\_\_\_\_

C. Frequentou o Ensino Secundário no ano lectivo 2014/2015: Sim  Não

Especialidade a concorrer:

D. 1ª Opção: PILAV  ENGAER  ENGEL  ADMAER

E. 2ª Opção: PILAV  ENGAER  ENGEL  ADMAER  Nenhuma

F. 3ª Opção: PILAV  ENGAER  ENGEL  ADMAER  Nenhuma

G. Está a concorrer a outra Instituição Militar de Ensino Superior: Sim  Não

## II Parte

Este grupo inclui um conjunto de questões sobre o que considera como fator de motivação na sua candidatura à Academia da Força Aérea. Não existem respostas certas ou erradas, o que se pretende é que responda com sinceridade. As respostas são confidenciais. Selecione o grau de importância, de acordo com a escala abaixo indicada.

1	2	3	4	5	6
De importância nula	Pouco importante	Medianamente importante	Importante	Muito importante	De extrema importância

### O que motiva o meu ingresso na Academia da Força Aérea é....

1. Usar os meus talentos pessoais, educação e formação.	1	2	3	4	5	6
2. Estar envolvido(a) em várias atividades de natureza diferente.	1	2	3	4	5	6
3. Cooperar com outras pessoas.	1	2	3	4	5	6
4. Ter um trabalho com elevado estatuto na sociedade.	1	2	3	4	5	6
5. Desempenhar diversas funções ao longo da carreira.	1	2	3	4	5	6
6. Ter uma vida pessoal/ profissional equilibrada.	1	2	3	4	5	6
7. Ter um chefe justo e atencioso.	1	2	3	4	5	6
8. Ter oportunidades de autodesenvolvimento.	1	2	3	4	5	6
9. Ter um trabalho cujos resultados são visíveis para pares e superiores.	1	2	3	4	5	6
10. Ter oportunidades para aumentar o salário base.	1	2	3	4	5	6
11. Ter boas condições físicas de trabalho.	1	2	3	4	5	6
12. Ter oportunidades para competir com outras pessoas.	1	2	3	4	5	6
13. Servir a minha pátria.	1	2	3	4	5	6
14. Ter um trabalho muito interessante.	1	2	3	4	5	6
15. Interagir com outras pessoas.	1	2	3	4	5	6
16. Ter facilidades para estudar.	1	2	3	4	5	6
17. Ter muitas responsabilidades.	1	2	3	4	5	6
18. Realizar o meu trabalho em condições seguras.	1	2	3	4	5	6
19. Contribuir para o aumento do prestígio da instituição.	1	2	3	4	5	6
20. Ter um trabalho que seja realizado de uma forma estandardizada, estável e controlada.	1	2	3	4	5	6
21. Estar inserido(a) numa organização muito reconhecida e respeitada.	1	2	3	4	5	6

22. Transferir os meus conhecimentos e dar formação a outras pessoas.	1	2	3	4	5	6
23. Fazer parte de uma instituição na qual se valoriza a camaradagem.	1	2	3	4	5	6
24. Controlar o meu destino e ser influente.	1	2	3	4	5	6
25. Ter um bom ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5	6
26. Contribuir para uma boa causa.	1	2	3	4	5	6
27. Ter um seguro de vida.	1	2	3	4	5	6
28. Ter um trabalho seguro e estável.	1	2	3	4	5	6
29. Interiorizar e pôr em prática valores como: missão, hierarquia, coesão, disciplina, segurança, obediência...	1	2	3	4	5	6
30. Ter uma remuneração acima da média praticada no mundo civil.	1	2	3	4	5	6
31. Usar um uniforme de que me orgulho.	1	2	3	4	5	6
32. Ter fácil acesso a cuidados de saúde.	1	2	3	4	5	6
33. Trabalhar de forma autónoma, sem demasiada supervisão.	1	2	3	4	5	6
34. Ser claramente reconhecido(a) pelas minhas conquistas.	1	2	3	4	5	6
35. Ter um horário flexível e adequado às minhas necessidades pessoais.	1	2	3	4	5	6
36. Ter boas perspetivas de progressão na carreira.	1	2	3	4	5	6
37. Ter outros benefícios para além da remuneração (exemplos: complementos de reforma, dias extra de férias...)	1	2	3	4	5	6
38. Ter papéis e responsabilidades claras e bem definidas.	1	2	3	4	5	6
39. Desenvolver diversas competências.	1	2	3	4	5	6
40. Ter um trabalho aliciante e que envolve muita capacidade de reflexão e de análise.	1	2	3	4	5	6
41. Trabalhar com equipamentos e tecnologias atualizadas.	1	2	3	4	5	6
42. Ter um trabalho simples e pouco complicado.	1	2	3	4	5	6
43. Ter um trabalho que não é stressante.	1	2	3	4	5	6
44. Ter condições de trabalho seguras, modernas e higiénicas.	1	2	3	4	5	6
45. Ter um trabalho relativamente fácil e que não requer grande esforço.	1	2	3	4	5	6
46. Trabalhar num local conveniente e de fácil acesso.	1	2	3	4	5	6
47. Ter acesso a muitos extras (exemplos: carro da organização, descontos...)	1	2	3	4	5	6

**Por favor verifique que respondeu corretamente às 3 páginas do questionário, caso contrário este não terá validade.**

*Obrigado pela sua colaboração!*



## Anexo B- Questionário 2ª Fase

# Questionário

Este questionário tem como objetivo recolher informação sobre os fatores que motivam o ingresso na Academia da Força Aérea e insere-se no âmbito do Mestrado em Ciências Militares e Aeronáuticas, Área de Comportamento Organizacional. Não existem respostas certas ou erradas, o que se pretende é que responda com sinceridade. As respostas são confidenciais.

### I Parte

#### Dados demográficos

- i. Marque um X no correspondente à sua situação.
- ii. Se desejar mudar uma resposta, desenhe um círculo à volta da resposta errada e marque um X na resposta correta.

A. Género: Masculino  Feminino

B. Idade: \_\_\_\_\_

C. Frequentou o Ensino Secundário no ano lectivo 2014/2015: Sim  Não

Especialidade a concorrer:

D. 1ª Opção: PILAV  ENGAER  ENGEL  ADMAER

E. 2ª Opção: PILAV  ENGAER  ENGEL  ADMAER  Nenhuma

F. 3ª Opção: PILAV  ENGAER  ENGEL  ADMAER  Nenhuma

G. Está a concorrer a outra Instituição Militar de Ensino Superior: Sim  Não

H. Encontra-se atualmente dentro das vagas: Sim  Não

• Se sim, em que especialidade: PILAV  ENGAER  ENGEL  ADMAER

• Se não, voltará a candidatar-se: Sim  Não



## Anexo C - Fiabilidade das dimensões

Tabela C-1 - Fiabilidade da escala "Motivação Extrínseca"

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Ter oportunidades para aumentar o salário base.	,614	,844
Ter um seguro de vida.	,540	,852
Ter um trabalho seguro e estável.	,560	,849
Ter uma remuneração acima da média praticada no mundo civil.	,669	,838
Ter fácil acesso a cuidados de saúde.	,712	,834
Ser claramente reconhecido(a) pelas minhas conquistas.	,515	,854
Ter boas perspetivas de progressão na carreira.	,600	,846
Ter outros benefícios para além da remuneração (exemplos: complementos de reforma, dias extra de férias...)	,738	,831
Ter papéis e responsabilidades claras e bem definidas.	,338	,867

Tabela C-2 - Fiabilidade da escala "Motivação Institucional"

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Servir a minha pátria.	,559	,810
Realizar o meu trabalho em condições seguras.	,313	,842
Contribuir para o aumento do prestígio da instituição.	,680	,798
Estar inserido(a) numa organização muito reconhecida e respeitada.	,513	,816
Transferir os meus conhecimentos e dar formação a outras pessoas.	,563	,810
Fazer parte de uma instituição na qual se valoriza a camaradagem.	,625	,804
Contribuir para uma boa causa.	,522	,815
Interiorizar e pôr em prática valores como: missão, hierarquia, coesão, disciplina, segurança, obediência...	,621	,805
Usar um uniforme de que me orgulho.	,514	,815

Tabela C-3 - Fiabilidade da escala "Motivação Intrínseca"

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Usar os meus talentos pessoais, educação e formação	,471	,745
Estar envolvido(a) em várias atividades de natureza diferente.	,492	,743
Cooperar com outras pessoas.	,468	,746
Desempenhar diversas funções ao longo da carreira.	,444	,749
Ter uma vida pessoal/ profissional equilibrada.	,303	,772
Ter oportunidades de autodesenvolvimento.	,519	,740
Ter um trabalho cujos resultados são visíveis para pares e superiores.	,434	,752
Desenvolver diversas competências.	,525	,739
Ter um trabalho aliciante e que envolve muita capacidade de reflexão e de análise.	,457	,747

Tabela C-4 - Fiabilidade da escala "Motivação por conveniência"

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Ter um trabalho simples e pouco complicado.	,762	,833
Ter um trabalho que não é stressante.	,746	,838
Ter um trabalho relativamente fácil e que não requer grande esforço.	,768	,834
Trabalhar num local conveniente e de fácil acesso.	,668	,856
Ter acesso a muitos extras (exemplos: carro da organização, descontos...).	,586	,875

## Anexo D - Análise descritiva

Tabela D-1 - Médias das escalas em ambas as fases

	1ª Fase			2ª Fase		
	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão
Motivação Extrínseca	278	4,088	0,772	29	3,816	0,596
Motivação Institucional	278	4,829	0,612	29	4,854	0,570
Motivação Intrínseca	278	4,644	0,559	29	4,548	0,542
Motivação por conveniência	278	2,846	1,018	29	2,310	0,654

Tabela D-2- Diferenças por "Gênero"

	Gênero	N	Média	Desvio Padrão	p
Motivação Extrínseca	Masculino	243	4,075	0,769	0,449
	Feminino	35	4,181	0,794	
Motivação Institucional	Masculino	243	4,818	0,614	0,436
	Feminino	35	4,905	0,603	
Motivação Intrínseca	Masculino	243	4,640	0,555	0,77
	Feminino	35	4,670	0,594	
Motivação por conveniência	Masculino	243	2,865	1,035	0,414
	Feminino	35	2,714	0,891	

Tabela D-3- Diferenças por " Frequência do Ensino Secundário"

	Resposta	N	Média	Desvio Padrão	p
Motivação Extrínseca	Sim	223	4,111	0,782	0,394
	Não	53	4,010	0,730	
Motivação Institucional	Sim	223	4,827	0,614	0,864
	Não	53	4,843	0,619	
Motivação Intrínseca	Sim	223	4,668	0,572	0,243
	Não	53	4,568	0,485	
Motivação por conveniência	Sim	223	2,879	1,031	0,3
	Não	53	2,717	0,968	

Tabela D-4 - Médias dos itens

Nº	Item	Média	Desvio padrão
13	Servir a minha pátria.	5,15	0,922
8	Ter oportunidades de autodesenvolvimento.	5,10	0,800
23	Fazer parte de uma instituição na qual se valoriza a camaradagem.	5,08	0,844
26	Contribuir para uma boa causa.	5,06	0,830
29	Interiorizar e pôr em prática valores como: missão, hierarquia, coesão, disciplina, segurança, obediência...	5,06	0,828
14	Ter um trabalho muito interessante.	5,04	0,820
31	Usar um uniforme de que me orgulho.	4,97	0,959
25	Ter um bom ambiente de trabalho.	4,90	0,828
6	Ter uma vida pessoal/ profissional equilibrada.	4,88	1,026
19	Contribuir para o aumento do prestígio da instituição.	4,87	0,875
39	Desenvolver diversas competências.	4,82	0,829
36	Ter boas perspectivas de progressão na carreira.	4,78	0,952
11	Ter boas condições físicas de trabalho.	4,75	0,867
41	Trabalhar com equipamentos e tecnologias atualizadas.	4,72	1,044
40	Ter um trabalho aliciante e que envolve muita capacidade de reflexão e de análise.	4,69	0,979
1	Usar os meus talentos pessoais, educação e formação	4,69	1,001
3	Cooperar com outras pessoas.	4,68	0,896
28	Ter um trabalho seguro e estável.	4,59	1,111
21	Estar inserido(a) numa organização muito reconhecida e respeitada.	4,55	1,039
15	Interagir com outras pessoas.	4,54	0,909
24	Controlar o meu destino e ser influente.	4,51	0,930
38	Ter papéis e responsabilidades claras e bem definidas.	4,43	0,893
18	Realizar o meu trabalho em condições seguras.	4,41	1,083
20	Ter um trabalho que seja realizado de uma forma standardizada, estável e controlada.	4,40	1,007
2	Estar envolvido(a) em várias atividades de natureza diferente.	4,37	0,873
44	Ter condições de trabalho seguras, modernas e higiénicas.	4,37	1,096
22	Transferir os meus conhecimentos e dar formação a outras pessoas.	4,31	1,036
9	Ter um trabalho cujos resultados são visíveis para pares e superiores.	4,30	1,094
16	Ter facilidades para estudar.	4,29	1,164
5	Desempenhar diversas funções ao longo da carreira.	4,27	0,960
34	Ser claramente reconhecido(a) pelas minhas conquistas.	4,25	1,130
7	Ter um chefe justo e atencioso.	4,12	1,221
32	Ter fácil acesso a cuidados de saúde.	4,01	1,133
17	Ter muitas responsabilidades.	4,00	1,068
10	Ter oportunidades para aumentar o salário base.	3,86	1,185
4	Ter um trabalho com elevado estatuto na sociedade.	3,85	1,212
30	Ter uma remuneração acima da média praticada no mundo civil.	3,72	1,171
35	Ter um horário flexível e adequado às minhas necessidades pessoais.	3,70	1,169
37	Ter outros benefícios para além da remuneração (exemplos: complementos de reforma, dias extra de férias...)	3,68	1,237
12	Ter oportunidades para competir com outras pessoas.	3,65	1,130
33	Trabalhar de forma autónoma, sem demasiada supervisão.	3,60	1,152
27	Ter um seguro de vida.	3,52	1,172
46	Trabalhar num local conveniente e de fácil acesso.	3,36	1,237
43	Ter um trabalho que não é stressante.	3,08	1,393
47	Ter acesso a muitos extras (exemplos: carro da organização, descontos...).	2,81	1,209
42	Ter um trabalho simples e pouco complicado.	2,60	1,241
45	Ter um trabalho relativamente fácil e que não requer grande esforço.	2,39	1,145