



Dissertação de Mestrado

**Os factores influenciadores do desempenho  
em equipas de Engenharia Militar: o caso do  
Regimento de Engenharia Nº1**

Orientador: Professor Doutor Carlos Silva Rodrigues

André Alexandre Salgueiro Paralta

2012

“Um dos testes de liderança é a habilidade de reconhecer um problema antes que ele se torne uma emergência”

(Arnold Glasgow)

## **Agradecimentos**

Gostaria de salientar os meus sinceros agradecimentos:

- Ao Professor Doutor Carlos Silva Rodrigues, meu orientador neste estudo, pelo acompanhamento e apoio prestados;
- Ao corpo docente do Mestrado de Gestão da Universidade Atlântica, pelo empenho e paciência;
- A todos os professores que me ajudaram na jornada de formação que já leva mais de duas décadas;
- Aos meus colegas, que tornaram o ambiente escolar num ambiente íntimo e amigável;
- A todos os militares entrevistados, pela disponibilidade e sinceridade;
- Aos meus pais e à minha esposa, pela ajuda em tudo na minha vida;
- Aos meus amigos.

## **Resumo**

Existe cada vez mais a procura pela optimização das equipas, tanto nas empresas do mundo civil, como nas Forças Armadas, que são nos dias de hoje também confrontadas com a necessidade de eficiência e eficácia tanto em termos de objectivo, como em termos de trabalho.

A principal intenção na realização desta dissertação foi encontrar os factores influenciadores da motivação e do rendimento num Universo vasto de trabalhadores e de equipas, como o é o Universo da Engenharia Militar do Exército Português. Tentou chegar-se a um veredicto sobre quais as características que optimizam o trabalho das equipas, através da conjugação dos diversos factores diferenciadores como por exemplo o sexo, a idade, o nível educacional, a raça, a etnia, a nacionalidade (existindo pessoas com dupla nacionalidade no Exército), os níveis de remuneração, o rigor de chefia, as compensações, etc.

Conseguiu-se identificar os factores manipuláveis e não manipuláveis mais importantes, assim como os mais problemáticos no desempenho e da eficácia das equipas, tanto da parte dos chefes como da parte dos subordinados.

Com o reconhecimento desses factores tende a concluir-se que uma correcta conjugação entre os elementos e as características de cada um, se consegue optimizar o trabalho das equipas, havendo para isso, necessidade de uma correcta selecção dos vários elementos da equipa.

Palavras-chave: equipas, Engenharia Militar, motivação, liderança, rendimento, eficácia, recompensas.

## **Abstract**

There is increasingly a need for optimization of the teams, even in the civilian world companies, such as in the Armed Forces, which are today compared to the usual business companies, in terms of purpose and in terms of work.

The main intention of making this dissertation was to find the factors that influence motivation and performance in a vast universe of workers and teams, as is the universe of Military Engineering of the Portuguese Army. We tried to reach a verdict on what features optimize the work of the teams, through a combination of several differentiating factors such as sex, age, educational level (or qualifications), race, ethnicity, nationality (there are people with dual nationality in the Army), the levels of remuneration, the rigor of leadership, compensation, etc...

We were able to identify the more important manipulable and not manipulable factors, such as the most problematic in the maintenance of "health" and effectiveness of teams, by the part of the bosses and by the part of subordinates.

With the recognition of these factors it is concluded that with the proper combination of elements and characteristics of each one, we can optimize the work of the teams, although it is necessary to do a proper selection of various team members.

Keywords: teams, Military Engineering, motivation, leadership, efficiency, effectiveness, rewards.

## Índice

Agradecimentos .....	3
Resumo .....	4
Abstract .....	5
Índice de tabelas .....	9
Índice de figuras .....	10
Índice de gráficos .....	11
Lista de abreviaturas .....	12
1.Introdução.....	13
1.1 Enquadramento do tema .....	13
1.2 Objecto da investigação .....	15
1.3 Problema do estudo.....	15
1.4 Objectivos da investigação.....	15
2 Enquadramento teórico .....	17
2.1 Motivação .....	17
2.1.1Teoria de Maslow.....	19
2.1.2 Teoria de Herzberg.....	21
2.2 Estatuto e hierarquia militar .....	22
2.3 Liderança .....	26
2.4 Comunicação.....	30
2.5 Gestão tradicional e gestão participativa .....	33
2.6 Formação de equipas .....	36
2.7 Gestão de conflitos .....	39
2.8 Síntese do enquadramento teórico .....	42
3 Metodologia de investigação .....	45
3.1Amostra.....	46
3.2 Método de recolha de dados .....	46
3.3 Construção da entrevista .....	48
3.4 Procedimento.....	48
3.5 Caracterização geral do Regimento .....	50
3.6 Caracterização dos recursos humanos.....	51

3.6.1 Classes .....	51
3.6.2 Carreira.....	52
3.7 Caracterização da amostra.....	53
3.7.1 Carreira.....	53
3.7.2 Idade.....	53
3.7.3 Género.....	54
3.7.4 Situação de colocação .....	55
3.7.5 Religião .....	55
3.7.6 Habilitações.....	56
3.7.7 Raça/Etnia/Nacionalidade.....	57
3.7.8 Remuneração .....	57
3.7.9 Recompensas .....	58
3.7.10 Rescisões antecipadas.....	59
3.7.11 Ingresso nas Forças Armadas e de Segurança .....	59
3.8Análise dos dados.....	60
4. Análise e discussão dos resultados .....	62
4.1 Necessidades básicas .....	62
4.2 Factores de motivação e insatisfação .....	63
4.3 Actividades conjuntas .....	65
4.4 Anos de Serviço .....	65
4.5 Liderança .....	66
4.6 Circulação da informação, comunicação e tomada de decisão .....	67
4.7 Formação da equipa.....	68
4.8 Conflitos .....	70
4.9 Posto e vencimento .....	70
4.10 Idade.....	71
4.11 Género.....	71
4.12 Colocação .....	72
4.13 Religião e Raça/Etnia/Nacionalidade/Ascendência .....	72
4.14 Escolaridade .....	73
4.15 Recompensas .....	73
4.16 Carreira militar/forças de segurança .....	74

4.17 Compensação monetária .....	74
4.18 Participações disciplinares .....	75
4.19 Castigos/penalizações .....	75
4.20 Rescisões forçadas .....	76
5 Conclusão .....	78
6 Limitações do estudo .....	82
7 Bibliografia .....	83
Anexos.....	86
Anexo 1 - Guião da entrevista.....	87
Anexo 2 – Transcrição das entrevistas.....	89

## **Índice de tabelas**

Tabela 1: Diferenças entre Gestores e Líderes.....	29
Tabela 2: Remuneração dos Praças no Exército.....	58

## **Índice de figuras**

Figura 1: Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	19
Figura 2: Possibilidade de Progressão na carreira no Exército Português.....	24
Figura 3: Grelha de gestão de Blake e Mouton.....	28
Figura 4: Sentido da informação no meio militar (gestão tradicional).....	33
Figura 5: Sentido da informação no meio militar (gestão participativa).....	35
Figura 6: Situações de conflito e métodos de resolução.....	41

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1: Distribuição dos militares por classes.....	51
Gráfico 2: Distribuição dos Oficiais segundo situação contratual.....	52
Gráfico 3: Distribuição dos Sargentos segundo situação contratual.....	52
Gráfico 4: Distribuição dos Praças segundo postos.....	53
Gráfico 5: Distribuição dos Praças segundo a idade.....	54
Gráfico 6: Distribuição dos Praças segundo o género.....	54
Gráfico 7: Distribuição dos Praças segundo situação de colocação.....	55
Gráfico 8: Distribuição dos Praças segundo a sua religião.....	56
Gráfico 9: Distribuição dos Praças segundo as habilitações.....	56
Gráfico 10: Distrib. Praças segundo Raça/Etnia/Nacionalidade/Ascendência.....	57
Gráfico 11: Distribuição das rescisões de contrato dos Praças por tipo.....	59
Gráfico 12: Distrib. Praças que seguiram carreira militar/semelhante definitiva.....	60

## **Lista de abreviaturas**

SMO – Serviço Militar Obrigatório

RDM – Regulamento de Disciplina Militar

RGSUE – Regulamento de Serviço nas Unidades do Exército

EMFAR – Estatuto dos Militares das Forças Armadas

RE1 – Regimento de Engenharia nº1

UNIFIL - United Nations Interim Force in Lebanon

RE1 – Regimento de Engenharia nº1

CCS – Companhia de Comando e Serviços

1CEng A/G – 1ª Companhia de Engenharia de Apoio Geral

3CEng A/G – 3ª Companhia de Engenharia de Apoio Geral

QP – Quadro Permanente

RC – Regime de Contrato

RV – Regime de Voluntariado

PSP – Policia de Segurança Pública

GNR – guarda Nacional Republicana

GP – Guarda Prisional

PM – Policia Municipal

PAOC – Plano de Actividade Operacional Civil

## **1.Introdução**

### **1.1 Enquadramento do tema**

Encontrando-se o Exército nos dias que correm repleto de multiculturalidade, poderá este ser tomado como uma boa representação do mundo civil, tanto do Universo nacional como internacional, visto que essa multiculturalidade já passou quase todas as barreiras com a globalização em que vivemos.

Actualmente os militares que compõem o vasto leque de recursos humanos das Forças Armadas, são profissionais (ainda que militares) que trabalham nas instituições de livre e espontânea vontade, como em qualquer empresa civil. Concorreram a um concurso, passaram nas provas de selecção (físicas, psicotécnicas e psicomotoras), foram considerados “capazes” na entrevista e assinaram um contrato.

Com o fim do SMO a realidade dentro das Forças Armadas em Portugal alterou-se por completo. A antiquada visão de que “tudo e todos”, desde que fisicamente aptos, fariam parte de um dos ramos das Forças Armadas, foi substituída por uma tentativa de selecção minimamente minuciosa de homens e mulheres fisicamente, mentalmente e emocionalmente aptos para as funções militares e não militares a possam ser sujeitos durante a sua permanência na instituição.

Faz parte de qualquer chefia conhecer o melhor possível as características dos seus subordinados, para que se possam conjugar os factores relevantes de modo a se conseguir a optimização dos recursos humanos a que todo e qualquer chefe aspira.

Segundo Tzu (2009), um dos modos com que um governante poderá trazer infortúnio ao seu Exército, é comandá-lo da mesma forma que se administra um reino, ignorando as particulares condições das hostes, o que provoca o desassossego no espírito dos seus soldados. Não se devendo de forma alguma negligenciar as características, aptidões e *handicaps* dos subordinados.

A optimização de equipas é um tema de extrema importância no dia-a-dia de qualquer empresa ou grupo de trabalho, quer privado quer público, sendo o profundo conhecimento de todos os elementos necessário à sua realização.

Com a crise que se vive actualmente, os cortes de financiamento no Exército foram dos mais acentuados executados pelo nosso Governo, o que nos leva a repensar o conceito de “trabalho dos militares” diariamente.

O estudo incidirá sobre o Regimento de Engenharia nº1, que sendo um Regimento de Engenharia, executa trabalhos externos através de protocolos com Câmaras Municipais, o que permite quase exclusivamente a esta Unidade (ao contrário do que acontece com quase todas as Unidades do Exército, que apenas são financiadas pelo Estado) que se auto financie externamente, possibilitando-lhe assim colmatar os cortes efectuados pelo Estado nas Forças Armadas.

Dada esta possibilidade exclusiva, é cada vez maior a pressão hierárquica para que estes trabalhos remunerados se efectuem com a maior rentabilidade e eficácia possível, o que leva os responsáveis pelas frentes de trabalho e os chefes de equipa a procurar os militares com as características ideais para cada trabalho.

Para as missões no estrangeiro, a selecção dos homens que se incluem na força tem obrigatoriamente que possuir um carácter muito restrito e exigente. Nomeadamente para a UNIFIL (no Líbano), missão na qual o RE1 participou frequentemente nos últimos anos, com mais de uma centena de militares em cada uma das vezes. Encontrando-se a segurança dos militares por seis meses em risco (havendo sempre a possibilidade dos militares se depararem com cenário de guerra e ataques terroristas), a escolha das equipas é crucial porque aí não será apenas o rendimento no trabalho que se põe em causa, mas também a integridade física de todos os envolvidos.

No passado foi o Exército a inspirar as empresas como exemplo de liderança, respeito, e todas as demais características que compunham a desejada “máquina de trabalho”, mas hoje em dia essa tendência tem vindo a inverter-se com as necessidades de eficiência e de novas valias das Forças Armadas. Sendo quase obrigatório que os militares procurem “linhas-guia” nas empresas civis que se têm vindo a otimizar devido à feroz concorrência que as envolve. Chegando a tomar-se como exemplo a seguir algumas destas empresas, o que terá tendência a aumentar dado o cada vez maior número de trabalhos e missões do Exército no mundo civil.

## **1.2 Objecto da investigação**

O objecto da investigação é o conjunto das várias equipas que se encontram definidas e activas no Regimento de Engenharia n°1, Unidade do Exército Português. Nessas equipas incluem-se os Praças (trabalhadores subordinados) os Sargentos e os Oficiais (chefes). Serão ainda consideradas as mudanças ocorridas nessas equipas, as regras não oficialmente vigentes por necessidade, as suas causas e consequências.

## **1.3 Problema do estudo**

Procurar enumerar os vários factores importantes que influenciam o rendimento dos militares e conseqüentemente das equipas de que fazem parte. Tentar quantificá-los mas também qualificá-los, para que controlando o maior número de factores possível se possa otimizar as equipas de trabalho.

Para se alcançar o êxito, é imperativo que se reúna a equipa certa e porque uma boa equipa é a melhor prova de que se é inteligente e competente, além de ser uma óptima vantagem na concretização dos planos (Franzese, 2010).

## **1.4 Objectivos da investigação**

Encontrar os diversos factores que promovam a eficácia de uma equipa no âmbito da Engenharia Militar, tais como, o sexo, a idade, as habilitações, a raça, a etnia, a nacionalidade, os níveis de remuneração, o rigor de chefia, as compensações, entre outros. De forma a conseguir tirar destes o melhor rendimento possível, tendo em conta as inúmeras e cada vez mais frequentes e exigentes solicitações de trabalho. Reconhecer as características próprias dos vários elementos das equipas, para que se possa conjugá-las, através da utilização dos serviços dos militares nas mais diversificadas formas de trabalho. O mais apropriado para o bem-estar no seio da equipa, para a eficácia no trabalho, e até para o próprio militar.

Reconhecer os factores que contribuem para o estímulo da motivação para além do factor financeiro, porque no Exército não existe pagamento de horas extra nem prémios monetários como forma de promover a motivação (excepto quando se está a trabalhar para uma Câmara Municipal ou numa Missão no estrangeiro).

Para Maquiavel (2009), a opinião que se constrói de um chefe e do seu entendimento, é nos dado através da observação daqueles que o rodeiam, e quando esses homens são capazes e fiéis, o chefe pode ser considerado sábio, porque sabe reconhecer os capazes e mantê-los fiéis.

Identificar os problemas e as soluções possíveis para as equipas.

Procurar evitar que se perpetuem problemas disciplinares, ou que eles cresçam como uma bola de neve, chegando a contaminar todo o resto do grupo, que por vezes são resolvidos com a expulsão definitiva do elemento problemático da instituição. Ou seja, conhecendo-se os factores e características dos trabalhadores que determinam os comportamentos menos próprios para o sucesso das equipas, poder-se-á lidar com estes de forma diferente, tentando-se encontrar uma forma de contornar a solução mais usual (expulsão, ou “incentivo” à desistência), já que os efectivos disponíveis nas Forças Armadas são cada vez menores, mas em contra-partida a quantidade de trabalho é cada vez maior.

“Dois é melhor que um, pois têm um bom retorno pelo seu trabalho” (Rei Salomão).

## 2 Enquadramento teórico

### 2.1 Motivação

A palavra motivação tem a sua origem no latim “movere”, que significa mover. Podendo ser entendida como o incentivo ao movimento do indivíduo, à sua escolha de direcção...

O conceito de motivação é reconhecido globalmente, com os investigadores a lutarem por uma definição, mas existindo cerca de 140 definições diferentes (Rainey, 2001).

Para Cunha (2003), é possível encontrar na maioria das definições pontos comuns nas suas ideias que se traduzem em vários elementos, nomeadamente: o elemento de estimulação (as forças que desencadeiam o comportamento), o elemento de acção e esforço (comportamento observado), o elemento de movimento (durabilidade do comportamento) e ainda o elemento de recompensa (Reforço das acções anteriores).

Para Rainey (2001) motivação é o grau em que um sujeito é estimulado ou movido a despender um esforço para atingir um determinado objectivo. Em relação ao trabalho pode ser vista como o quanto um trabalhador tenta trabalhar bem e arduamente, no que toca a despertar, dirigir e tornar persistente o esforço no seu local de trabalho.

Rollinson *et al.* (1998) interpretam a motivação como o estado que surge nos processos internos e externos aos indivíduos, no qual cada um destes percebe que é apropriado seguir um certo percurso de acção, direccionado para alcançar um resultado específico no qual a pessoa decide perseguir aquele resultado com um determinado grau de vigor e persistência.

Segundo Rainey (2001) um trabalhador poderá ficar motivado se sentir que tem a capacidade para um determinado desempenho ou poderá ter uma diminuição da motivação se se sentir frustrado devido ao facto de constatar que não possui as capacidades adequadas para uma boa execução do seu trabalho.

Quando as chefias pretendiam apenas o cumprimento das regras por parte dos subordinados, tentavam motivá-los com dinheiro e outros benefícios tangíveis. Hoje em

dia, por outro lado, as questões relacionadas com motivação são consideradas mais exigentes e complexas. Já não é possível utilizar apenas a supervisão e as regras rígidas. Os trabalhadores actuais necessitam de uma maior auto-gestão, que por sua vez requer um maior empenho e iniciativa, que dependem de satisfações e paixões mais profundas do que aquelas a que o salário responde. Pode dizer-se que o trabalho, actualmente tem potencial para oferecer recompensas mais enriquecedoras, que se obtêm directamente do trabalho realizado pelos próprios trabalhadores. Satisfações como o orgulho no trabalho realizado ou o sentimento de utilidade desse trabalho (Thomas, 2002).

Poucos conceitos têm despertado tantas expectativas e interesse como aqueles ligados aos processos da motivação, não existindo ainda consenso entre as diversas opiniões. A motivação constitui um importante campo de conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Qualquer grupo, organização ou instituição é composto por pessoas, cada uma com o seu particular padrão motivacional, perceber cada pessoa e o que a motiva é um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações (Chiavenato, 2000).

A partir da década de 70, certas empresas começaram a aperceber-se que ao diminuírem as regras e ao darem mais voz e escolha aos trabalhadores, obtinham maiores ganhos na motivação e qualidade do trabalho (Thomas, 2002).

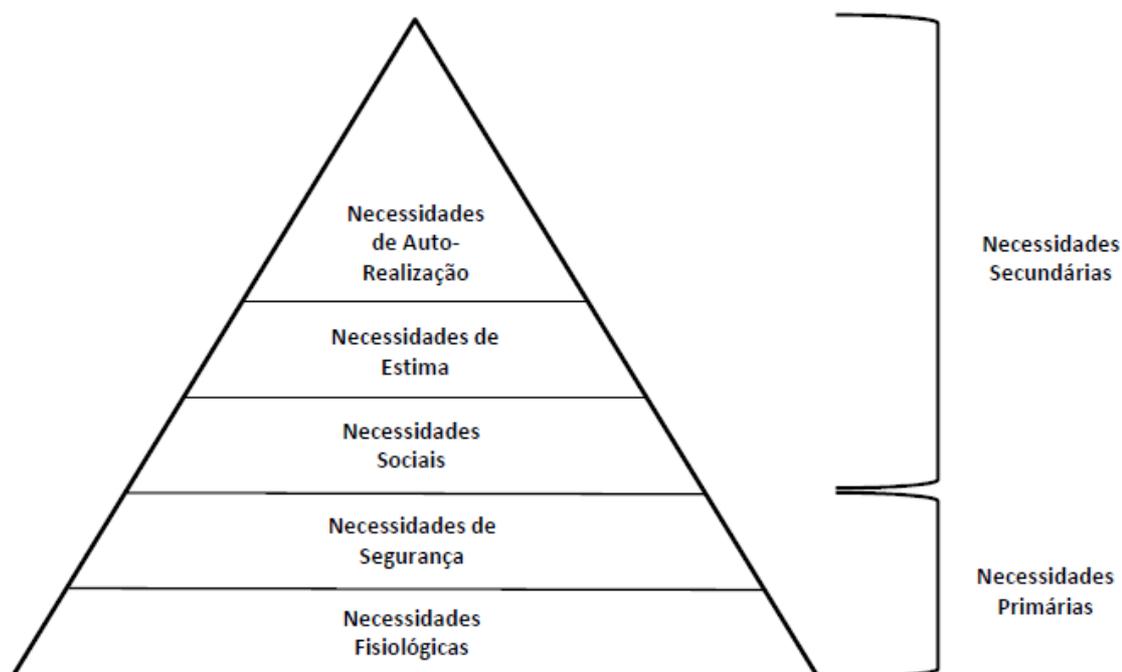
As várias teorias sobre motivação no contexto organizacional, têm como objectivo compreender e explicar por que razão certa actividade motiva mais do que outra ou satisfaz mais um trabalhador do que outro. Então, a questão da motivação é crucial para os gestores por, em geral, se aceitar que os trabalhadores altamente motivados dispõem de maior probabilidade de serem altamente produtivos. Em gestão de recursos humanos, muitas vezes entende-se a motivação como o desejo pessoal para fazer o melhor possível para se cumprir as tarefas ou se atingir os objectivos que foram propostos e aceites. Assim, a motivação não é mais uma entre muitas, mas antes, a questão da gestão de recursos humanos no início deste milénio (Bilhim, 2006).

### 2.1.1 Teoria de Maslow

O psicólogo Abraham Maslow em 1954, apresentou uma teoria conhecida como a teoria das Necessidades de Maslow representada através de uma pirâmide de cinco níveis, cada um deles correspondendo a diferentes necessidades e expostos por ordem de importância, com as necessidades primárias na base da pirâmide e as necessidades secundárias no topo dessa pirâmide.

A teoria de Maslow sugere que as pessoas têm uma hierarquia de necessidades e que as necessidades básicas devem ser satisfeitas em primeiro lugar, só depois se deverá apelar a um nível de necessidades mais elevado caso se queira continuar a motivar alguém. As pessoas possuem diferentes necessidades dependendo das situações sendo que algumas dessas necessidades podem ser alcançadas no trabalho e outras fora dele. Mas para se conseguir motivar os trabalhadores é preciso conhecer os seus interesses e aspirações de modo a se poder adaptar as propostas da instituição e da chefia às situações variáveis dos trabalhadores (Bourne e Bourne, 2010).

**Figura 1: Hierarquia das Necessidades de Maslow**



Fonte: Robbins (1996).

Assim da base para o topo tem-se:

**Necessidades fisiológicas:** são as necessidades biológicas e inatas. Exigem uma satisfação cíclica que garante a sobrevivência e preservação da espécie. Consideradas as necessidades predominantes sobre todas as outras, nomeadamente: dormir, urinar, repousar, ter relações sexuais, etc. Quando estas necessidades não se encontram satisfeitas, o comportamento das pessoas fica comprometido;

**Necessidades de segurança:** aparecem quando as necessidades fisiológicas se encontram relativamente satisfeitas. Estas manifestam-se na forma de busca do indivíduo por um mundo seguro, protegido, ordenado e previsível, o que leva o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo, seja este físico ou abstracto, real ou imaginário, como por exemplo: doença, desemprego ou roubo. A não realização destas necessidades causa insegurança e incerteza;

**Necessidades sociais:** manifestam-se no comportamento quando as anteriores necessidades se encontram relativamente satisfeitas. Entre elas estão as necessidades de associação, participação e aceitação por parte dos outros indivíduos com quem se interage. A não realização destas necessidades gera falta de adaptação social e solidão;

**Necessidades de estima:** são as necessidades associadas à autoavaliação e auto-estima, conjugam autoconfiança, necessidade de reconhecimento, apreciação, consideração, aprovação social, prestígio e *status*. A não realização destas necessidades gera sentimentos de inferioridade, desamparo e dependência;

**Necessidades de auto-realização:** são as necessidades que se encontram no topo da pirâmide. Estão associadas à autonomia, independência, competência e auto-controlo. São as necessidades que levam cada pessoa a querer desenvolver-se continuamente e a realizar o seu potencial. Podem ser entendidas como o impulso do ser humano de querer atingir o máximo possível que conseguir.

Para uma melhor compreensão da teoria de Maslow e interpretação da sua pirâmide existem ainda quatro premissas:

- Uma necessidade satisfeita não é motivadora;

- São várias as necessidades que afectam uma pessoa ao mesmo tempo;
- Os níveis inferiores têm de ser satisfeitos primeiro;
- Existem mais alternativas à satisfação dos níveis superiores do que à satisfação dos níveis inferiores.

### **2.1.2 Teoria de Herzberg**

O psicólogo Frederick Herzberg, desenvolveu uma teoria em que identifica duas fontes distintas de factores importantes para a orientação das pessoas no trabalho, denominados de factores higiénicos e factores motivadores. Em que os únicos capazes de gerar satisfação nos indivíduos e de os motivar são os factores motivadores, entendendo-se que os factores higiénicos apenas conseguem reduzir ou anular a insatisfação.

De acordo com Robbins (1996) os factores que levam à satisfação profissional são independentes e distintos daqueles que levam insatisfação profissional.

Podem ser considerados factores de higiene:

- Salário;
- Supervisão;
- Política da empresa;
- Condições de trabalho;
- Relacionamentos pessoais.

E podem ser considerados factores motivadores:

- Reconhecimento;
- Progresso;
- Realização;
- Responsabilidade;
- O trabalho em si.

Antigamente apenas os factores higiénicos eram empregues na motivação dos trabalhadores, mas quando se necessitava de um aumento na produção tornava-se imprescindível a oferta com alguma periodicidade de prémios e incentivos salariais ou seja incentivos externos ao indivíduo. Com as suas pesquisas, Herzberg concluiu que apesar de importantes, apenas evitam a insatisfação dos trabalhadores ou se conseguirem contribuir para a satisfação isso será por um período de tempo ínfimo. E que os denominados factores motivadores em vez de externos ao indivíduo, serão pelo contrário do foro interno.

## **2.2 Estatuto e hierarquia militar**

O estatuto dos militares das Forças Armadas Portuguesas encontra-se no disposto no Decreto-Lei n.º 236/99, de 25JUN, com as alterações e rectificações introduzidas pela Declaração de Rectificação n.º 10-BI/99, de 31JUL, Lei n.º 25/2000, de 23AGO, Decreto-Lei n.º 232/2001, de 25AGO, Decreto-Lei n.º 197-A/2003, de 30AGO, Decreto-Lei n.º 70/2005, de 17MAR, Decreto-Lei n.º 166/2005, de 23SET e Decreto-Lei n.º 310/2007, de 11SET, mais conhecido como EMFAR.

No EMFAR estabelece-se entre outros:

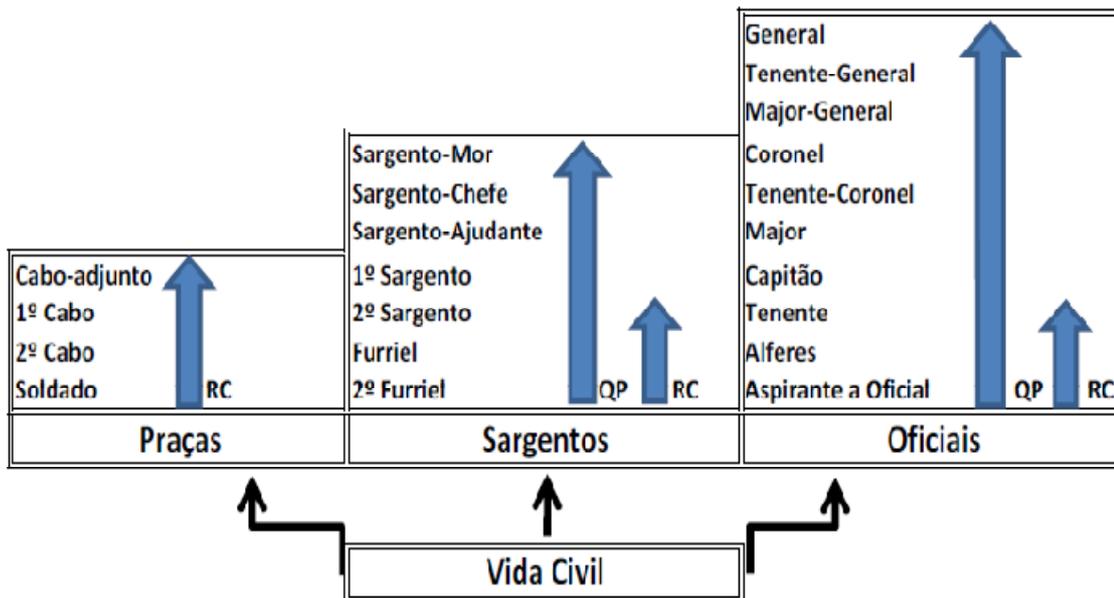
- As várias formas de prestação de serviço, nas quais se incluem as duas mais predominantes: QP (Quadro Permanente), RC (Regime de Contrato) e RV (Regime de Voluntariado).
- Os deveres, dos quais se salientam:
  - Defesa da Pátria;
  - Poder de autoridade;
  - Dever da tutela;
  - Dever da Obediência;
  - Dever de dedicação ao serviço;
  - Dever de disponibilidade.
- Os direitos, dos quais se salientam:
  - Honras militares;

- Remuneração;
- Protecção jurídica;
- Assistência religiosa;
- Detenção e prisão preventiva.
- A hierarquia, cargos e funções. Agrupando-se os militares, por ordem crescente de hierarquia, nas seguintes categorias:
  - Praças;
  - Sargentos;
  - Oficiais.
- Os efectivos, situações e tempo de serviço.
- As promoções e graduações;
- O ensino e formação nas Forças Armadas;
- A avaliação;
- As licenças;
- As reclamações e recurso.

Através do RC não se poderá ultrapassar os seis anos de contrato. E a única hipótese que existe de entrar para o QP é através do Curso de Sargentos na Escola de Sargentos do Exército (para a carreira de Sargento QP) ou através do Curso de Formação de Oficiais da Academia Militar (para a carreira de Oficial QP).

Não existem Praças no QP. Todos os Praças se encontram em RC ou RV (regime de apenas um ano, a partir do qual se poderá ingressar no RC), sejam estes Soldados ou Cabos. Os Soldados que queiram chegar a Cabo têm que concorrer e estar entre os escolhidos para o Curso de Cabos. Após terminarem o curso são promovidos a 2º Cabo, as progressões seguintes são atingidas por diuturnidade, ou seja, passado um ano são promovidos a 1ª Cabo e passados mais três anos são promovidos a Cabo-Adjunto.

**Figura 2: Possibilidade de Progressão na carreira no Exército Português**



Fonte: site do Exército Português ([www.exercito.pt](http://www.exercito.pt))

O direito à remuneração é o direito que move mais jovens na direcção do ingresso nas Forças Armadas. Daí o destaque que se lhe atribuí.

Os militares que se encontram deslocados, ou seja, fora da sua área geográfica de preferência, recebem um complemento salarial (subsídio de deslocamento), até ao momento em que forem colocados na área por eles pretendida.

A remuneração pode ser entendida como o conjunto dos benefícios financeiros concedidos ao trabalhador e não apenas o seu vencimento mensal ou o seu salário à hora. Esta é constituída pelo salário directo pago ao trabalhador acrescido dos encargos anexos. Sendo um instrumento de motivação do ponto de vista do empregador. A entidade empregadora tem uma visão em termos de preço de custo (remuneração+encargos complementares), já o trabalhador tem um ponto de em termos de poder de compra (remuneração – contribuições diversas) segundo defende Krier (1975).

Outro direito muito apreciado e explorado por uma quantidade significativa dos jovens que cumprem serviço no Exército, é o de exclusividade de algumas vagas para militares nos concursos de ingresso nas Forças de Segurança.

Entre todos os deveres, talvez se destaque o dever da obediência, um dos deveres mais importantes na constituição de qualquer força militar e podendo ser visto como essencial para a vitalidade de qualquer hierarquia.

O RDM – Regulamento de Disciplina Militar (Lei Orgânica nº2/2009 de 22 Julho), regula a disciplina militar, atribuindo-lhe o sentido e o âmbito de aplicação. Este regulamento estabelece entre outros:

- Os regimes especiais;
- O procedimento disciplinar;
- Os deveres que quando violados se tornam passíveis de sanção disciplinar, entre os quais se encontram (para além dos já enumerados anteriormente, presentes no EMFAR):
  - Dever de lealdade;
  - Dever de zelo;
  - Dever de camaradagem;
  - Dever de responsabilidade;
  - Dever de isenção política;
  - Dever de sigilo;
  - Dever de honestidade;
  - Dever de correcção;
  - Dever de aprumo.
- As medidas disciplinares:
  - Recompensas: louvor, licença por mérito ou dispensa de serviço;
  - Classificação de comportamento;
  - Penas disciplinares: repreensão, repreensão agravada, proibição de saída, suspensão de serviço, prisão disciplinar, cessação compulsiva de contrato (expulsão);
- A escolha e medida das penas;

- Os efeitos das penas e seu cumprimento;
- A extinção da responsabilidade disciplinar;
- A instauração do processo;
- A defesa;
- Os meios de impugnação.

O RGSUE, por sua vez regula todos os procedimentos inerentes aos serviços nas Unidades do Exército.

### **2.3 Liderança**

Ao se confiar em alguém, parte-se do princípio que essa pessoa em quem se confia actuará de forma fiel e honesta, sendo previsível e fiável. Parte-se também do princípio de que essa pessoa não se aproveitará da nossa confiança. A confiança é parte essencial da liderança, sendo impossível liderar pessoas que não confiam no próprio líder (Robbins, 2008).

Os líderes são figuras marcantes na história da Humanidade, pois contribuíram para a construção e desenvolvimento das sociedades civilizadas. Nomes como Alexandre “o Grande”, Martin Luther King, Nelson Mandela, Hitler e Mussolini, estarão para sempre associados à história mundial e estes reconhecidos pelas suas características de grandes líderes.

Segundo Yukl (1998:5) “a liderança é vista como um processo amplo no qual um membro individual de um grupo ou organização influencia a interpretação de eventos, a escolha de objectivos e estratégias, a organização das actividades, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção de relacionamentos corporativos, o desenvolvimento de competências, a confiança dos membros e a angariação do apoio e cooperação das pessoas externas ao grupo ou à organização”.

Para Bass (1990:19) liderança pode ser definida como “a interacção entre dois ou mais elementos de um grupo que geralmente envolve uma estruturação ou reestruturação da situação e das percepções ou expectativas dos membros”.

No entender de Kouzes (2005:6) “a liderança é o relacionamento entre aqueles que aspiram liderar e aqueles que escolhem seguir. Este relacionamento pode ser de “um para um” ou de “um para muitos”, mas independentemente do número a liderança é um relacionamento”.

Mas Bergamini (1994) refere-se a dois aspectos como estando presentes na maioria das definições, eles são: todas as teorias encaram a liderança como sendo um fenómeno de grupos, envolvendo no mínimo duas pessoas, e que a liderança está conectada ao processo de influência exercida intencionalmente pelo líder.

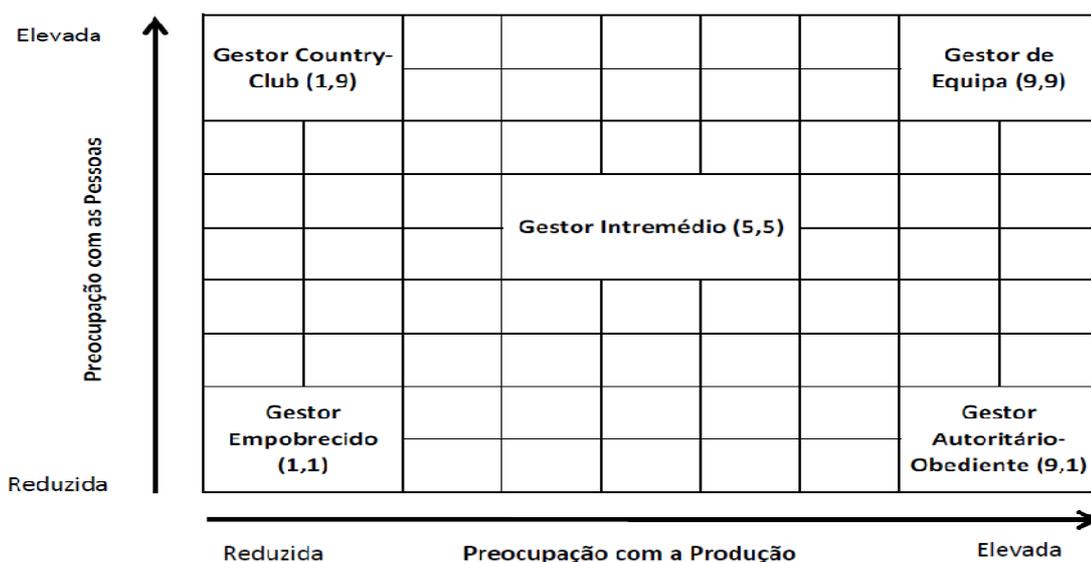
Kirkpatrick e Locke (1991) defendem que existem seis traços que diferenciadores entre os líderes e os não líderes, nomeadamente:

- A força, composta pela concretização, ambição, energia, tenacidade e iniciativa;
- A motivação para liderar;
- A honestidade e integridade;
- A autoconfiança e a habilidade cognitiva;
- O conhecimento do negócio;
- Outros traços, tais como, o carisma, a criatividade, a originalidade e a flexibilidade.

De acordo com Blake e Mouton (1982) podem ser diferenciadas cinco tipos de lideranças por parte dos gestores e seu conseqüente impacto nos subordinados. Esses cinco tipos podem ser representados através de uma grelha cotada no eixo das abcissas (x) com a preocupação do gestor para com a produção e no eixo das ordenadas (y) com a preocupação com as pessoas. Os dois eixos têm um intervalo de cotação de 1 a 9, sendo a nota mínima o 1,1 e a nota máxima o 9,9. Sendo então qualificados na seguinte forma os gestores:

- Gestor empobrecido (1,1) que pode ser caracterizado por comunicar pouco com a equipa, sendo pouco sociável, aplicar o mínimo de esforço nas tarefas e abdicar da tomada de decisão;
- Gestor country-club (1,9), caracterizado por ser mais sociável, evitar o conflito e ser menos formal. Coloca as tarefas e a produção em segundo plano, focando-se mais nas necessidades das pessoas;
- Gestor autoritário-obediente (9,1) caracterizado por ser pouco sociável, dar prioridade às tarefas e à produção, ser detentor de um estilo mais directivo na tomada de decisão;
- Gestor intermédio (5,5) caracterizado por ser equilibrado tanto a nível de produção como de preocupação com as pessoas, ser socialmente moderado e sendo o seu processo de tomada de decisão uma junção do estilo consultivo com o directivo;
- Gestor de equipa (9,9) caracterizado por apresentar uma elevada preocupação quer com as pessoas quer com a produção, reconhece a importância tanto das tarefas como de cada um dos elementos da equipa, sendo sociável e apresentando um estilo participativo.

**Figura 3: Grelha de gestão de Blake e Mouton**



Fonte: Rollinson et al. (1998)

Apesar de se falar de gestores e líderes com a mesma frequência e até aplicação, existem autores que afastam completamente as características de cada um deles, como evidencia a tabela seguinte:

**Tabela 1: Diferenças entre Gestores e Líderes**

<b>Gestores</b>	<b>Líderes</b>
Interessam-se pela eficiência	Interessam-se pela eficácia
Administram	Inovam
Foco no sistema e na estrutura	Foco nas pessoas
Visão de curto prazo	Visão de longo prazo
Orientação para o presente	Orientação para o futuro
Evitam riscos	Correm riscos
Buscam previsibilidade	Buscam a mudança
Exigem obediência	Inspiram os outros a segui-los
Mantêm	Desenvolvem
Executam de forma correcta	Executam as coisas certas
Operam dentro de regras	Operam fora de regras
Controlam	Criam confiança

Fonte: Boyett e Boyett (1999)

De acordo com Robbins (2002:238) “praticamente todos os funcionários pertencem a uma unidade de trabalho. Até certo ponto, o seu desempenho depende da habilidade de interagir eficazmente com seus colegas e chefes. Alguns funcionários possuem excelentes habilidades interpessoais, mas outros precisam de treino para melhorá-las. Isso inclui aprender a ouvir, comunicar as ideias de maneira mais clara e a ser um membro mais eficaz na equipa”.

Robbins (2008) considera ainda haver umas quantas verdades no que diz respeito à liderança, entre elas:

- A experiência por si só não contribui para uma liderança eficaz. Tratando-se por vezes, com o passar dos anos, um ano repetido várias vezes;
- Um líder eficaz sabe enquadrar os assuntos, e com as margens de manobra que usualmente existem no que se refere aos factos, a realidade passa com frequência a ser aquilo que o líder diz que é real;
- Os líderes apostam mais recursos naqueles subordinados que se encontram melhor posicionados nas suas expectativas e que esperam que venham a ter desempenhos superiores, adquirindo estes, maior suporte por parte da chefia, incluindo maior confiança e objectivos mais desafiantes;
- Para se ser carismático, poder-se-á tomar certos comportamentos assim como: projecção de presença poderosa (através do tom de voz, da transmissão de confiança), a criação de um objectivo global com visão de futuro (credível para que os outros acreditem nela), transmissão de grande confiança nas capacidades dos outros e nas expectativas de desempenho;
- Outra virtude da liderança é fazer com que os outros dependam do líder, capacitando-os de que sem ele não o fariam;
- A razão da falha de muitos gestores quanto ao papel de líder, deve-se à falta de capacidade de adaptação. Essa adaptação é essencial para a sobrevivência do líder nos ambientes culturalmente diferentes;
- Por vezes os sucessos e fracassos de uma entidade, em nada dependem da influência da liderança, não passando de factores externos imprevisíveis, como estando no local errado à hora errada.

## 2.4 Comunicação

Bourne e Bourne (2010:46) afirmam que a “comunicação e abertura são duas ferramentas importantes para a motivação. Se não se comunicar com eficácia, as pessoas sentir-se-ão sem importância e desvalorizadas. A comunicação ambígua também pode conduzir ao desenvolvimento de rumores, criando receios nas pessoas”.

Na óptica de West (2004) a eficácia da comunicação dentro da equipa é essencial ao bom funcionamento da mesma, para que toda a gente possua a informação que necessita para desempenhar correctamente as suas funções e coordenar-se com o resto da equipa. Actualmente é usual uma sobredosagem de informação (incluindo informação dispensável), logo o principal desafio será o reconhecimento da informação certa, para a pessoa certa no momento certo. Ela só resulta quando é assimilada, alterando a visão da equipa como um todo. Quando a informação não possui objectivo, não só é um desperdício e irrelevante como se pode tornar um obstáculo, prejudicando em vez de ajudar.

Bourne e Bourne (2010) apresentam alguns pressupostos para o êxito na comunicação com a equipa:

- Saber comunicar: sendo a comunicação um processo de duas vias, não dever-se-á dar só importância ao que se diz às pessoas, negligenciando o que as pessoas dizem. É uma virtude saber o que dizer e como dizer, saber ouvir, compreender e aceitar novas ideias;
- Partilhar informação: deve saber-se o que partilha e com quem partilhar, porque tem que haver um equilíbrio entre partilhar e preocupar as pessoas. Mas informação pouco tangível tende a passar um sentimento de desconfiança;
- Seleccionar o canal certo: é boa ideia usar vários canais de comunicação quando se quer fortalecer uma mensagem. Ter um encontro frente a frente é bom para resolver problemas individuais mas pode ser uma perda de tempo, enquanto uma reunião com toda a equipa tende a ser proveitosa. Os e-mails são rápidos mas impessoais, já o telefone é uma boa forma de transmitir informação de fácil compreensão;
- Lidar com intrigas (abordado na gestão de conflitos).

Por sua vez Robbins (2008) salienta algumas observações no que diz respeito à comunicação das quais se apresenta:

- Ouvir não é escutar: ouvir é uma acção passiva onde apenas se captam vibrações sonoras. Já escutar é uma acção activa onde se toma atenção se tenta interpretar e compreender do ponto de vista de quem está a transmitir;
- Escolher o canal de comunicação adequado: a escolha de um canal em vez de outro deve ser efectuada com base no carácter de rotina da mensagem. As mensagens mais rotineiras usualmente são directas e não carecem de problemas de interpretação, mas as mensagens não rotineiras são por norma mais complicadas e muitas das vezes mal interpretadas;
- Homens e mulheres efectivamente comunicam de forma diferente: os homens tendem a ser mais exibicionistas que as mulheres, utilizando a conversa para se superiorizar e enaltecer o *status* e o poder. As mulheres utilizam mais a conversa como meio de estabelecer relações;
- O que se faz sobrepõe-se ao que se diz: a existência de contradições entre as palavras e os actos têm o poder de causar estragos significativos nos esforços do gestor. É na realidade o comportamento que mais conta, sendo preponderantemente mais creditado do que as palavras.

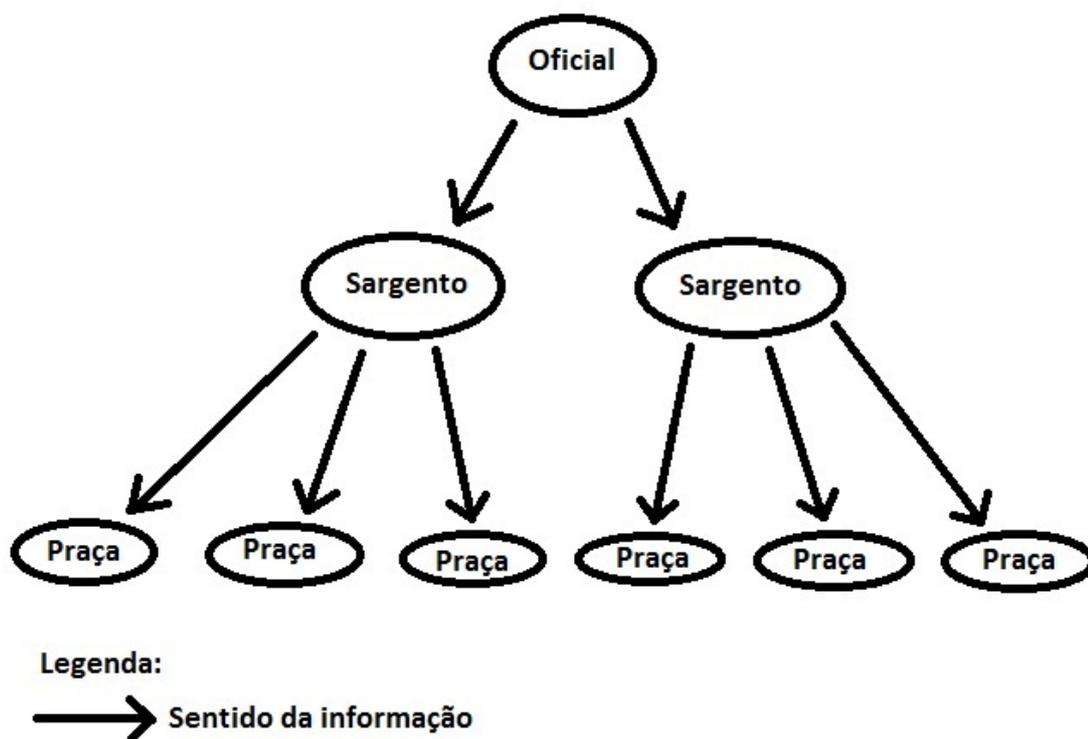
West (2004) refere ainda que as equipas têm de compreender as necessidades de informação de cada elemento individualmente. As reuniões para esclarecimento de funções permitem aos elementos ganhar uma visão clara das suas funções sendo benéfico que se peça a estes a opinião deles sobre a informação que necessitam e de que forma a preferem receber. Deve também incentivar-se os elementos a informarem o chefe com alguma regularidade, não devendo existir mensagens agressivas a circular dentro da equipa. Continuando a cara a cara a ser o meio mais eficaz de comunicação visto que a conversa directa, a expressão facial, linguagem corporal, a possibilidade de colocar questões, a exploração de questões e possibilidade de se resolverem desacordos, facilita em ampla medida a comunicação, pelo que as equipas devem reunir-se frequentemente. É ainda aconselhável que se permita um fluxo aberto de comunicação na equipa, evitando o excesso de informação concentrada no chefe.

## 2.5 Gestão tradicional e gestão participativa

Durante centenas de anos, a gestão no contexto militar vinha sendo intransigente e muito pouco flexível. Em que o respeito pela hierarquia era absoluto e a direcção da comunicação tinha apenas um sentido. Assim como o centro das tomadas de decisão e todas as opiniões avaliadas tinham sempre os mesmos protagonistas, ou seja, as chefias. Existindo apenas subordinados para concretizarem o trabalho, sem direito a questões ou opiniões.

A informação era unidireccional, ou seja, era descendente no sentido do organograma da hierarquia militar.

**Figura 4: Sentido da informação no meio militar (gestão tradicional)**



Este procedimento, começou recentemente a ser considerado obsoleto e preconceituoso por muitos, apesar de algumas pessoas no meio militar o continuarem a defender, não só por aversão à mudança ou pelo conforto na sua autoridade mas também por receio de

perda de *status* e por vezes por conveniência própria (não precisando de se justificarem a ninguém que não lhes seja superior hierárquico).

Mas a maioria tem vindo não só a adaptar-se aos novos tempos como também a defender certos novos procedimentos quanto à participação das várias classes militares, por comprovar com experiência própria que um modelo de gestão participativa pode ser benéfica a todos (tanto em termos motivacionais para os subordinados, como a nível de quantidades e qualidades de informação e ideias para a tomada de decisão das chefias).

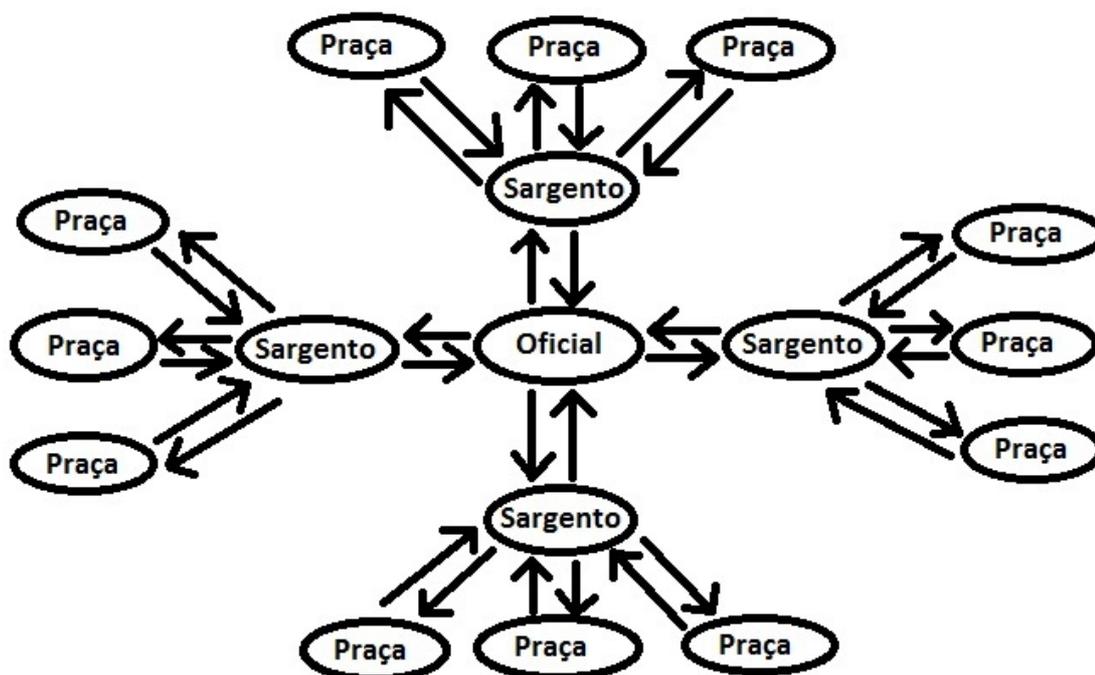
Já os preconceituosos crónicos muito dificilmente mudam de opinião, criando teorias com pouco sentido para tentar convencer os crentes.

“É mais fácil desintegrar um átomo do que um preconceito” (Albert Einstein).

De acordo com Chiavenato (2004), a gestão de pessoas baseia-se no facto de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem, da forma como estão organizadas, estimuladas e capacitadas, também como são mantidas num ambiente de trabalho comum, clima organizacional adequados, e de como estão estruturados e organizados os recursos humanos de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão levando à maior flexibilidade e à reacção mais rápida aos requisitos.

Hoje em dia, apesar de o centro de decisão continuar a pertencer ao superior hierárquico, as opiniões de todos os intervenientes já começam a entrar no circuito de informação da tomada de decisão e a ser tomadas em consideração pela chefia.

**Figura 5: Sentido da informação no meio militar (gestão participativa)**



**Legenda:**

→ Sentido da informação

Consultar os outros, criar objectivos e alvos em conjunto constituem um papel importante na motivação e no alcance dos objectivos. É importante envolver as pessoas evitando assim impactos negativos na moral e no desempenho, visto que todos se sentem estimados e se sentem no direito de dar opiniões acerca de assuntos que os afectarão directamente. Até porque o próprio chefe beneficia com a consulta aos subordinados porque aumenta o compromisso dos elementos da equipa, obtém-se mais informações, todos ficam com uma melhor compreensão do assunto, aumenta-se os laços dentro da equipa e o próprio compromisso, assegurando um bom desempenho. Deve ainda evitar-se as armadilhas, informando as pessoas de quando estão a ser consultadas e quando estão apenas a ser informadas de uma decisão, evitando assim mal-entendidos (Bourne e Bourne, 2010).

Segundo Bourne e Bourne (2010) é ainda preciso delegar com eficácia, reduzindo assim a carga de trabalho do chefe e aumentando a motivação do trabalhador. Para isso será necessário:

- Identificar: definir a tarefa, a viabilidade de recursos e os resultados pretendidos;
- Distribuir: escolher a pessoa certa para a tarefa e os recursos certos;
- Informar: comunicar e decidir os objectivos em conjunto com os trabalhadores;
- Monitorizar: certificar-se de todos os trabalhadores a quem foi atribuída uma tarefa a estão a cumprir;
- Apoiar: orientar e encorajar as pessoas transmitindo-lhes frequentemente algum *feedback*.

É um desafio encontrar maneira de maximizar a participação de todos os membros, já que uma das principais razões do trabalho em equipa é beneficiar da experiência, dos conhecimentos e sabedoria de cada um. Sendo pouco “ortodoxo” que se consulte toda a equipa para de seguida se tomar uma decisão baseada no seu próprio juízo apenas, porque o ideal será uma mistura de abordagens. Até porque se, se persistir com uma atitude dessa natureza, não levando em conta os pontos de vista dos outros membros da equipa, eles deixarão de participar. Já se, se valorizar os seus contributos e implementar soluções baseadas nas suas ideias, eles sentir-se-ão motivados a contribuir ainda mais (West, 2004).

## **2.6 Formação de equipas**

“Um exército de ovelhas liderado por um leão derrotaria um exército de leões liderado por uma ovelha” (Provérbio Árabe).

Na perspectiva de Robbins (2008) existem quatro componentes principais para a criação de equipas de sucesso: desenho das funções, composição da equipa, recursos e outras influências do contexto, e variáveis do processo que reflectem o que se passa com a equipa.

O desenho de funções, imputando aos trabalhadores mais liberdade e autonomia para desenvolverem as suas capacidades e talentos, tem efeitos positivos aumentando o sentido de responsabilidade e o sentimento de compromisso para com a equipa.

A composição ideal da equipa deverá englobar pessoas com três tipos distintos de características: indivíduos com competências técnicas especializadas, elementos com forte capacidade de decisão e resolução de problemas, e ainda bons ouvintes com boas capacidades interpessoais e capazes de fornecer os *feedbacks* apropriados.

Os três factores mais importantes no que respeita ao contexto são: a existência dos recursos certos, uma liderança competente e um sistema de avaliação do desempenho e da atribuição de recompensas justo.

Nas variáveis do processo pode incluir-se o estabelecimento de objectivos de equipa, a gestão de conflitos e o compromisso de todos com os objectivos da equipa.

No entanto West (2004:64) defende que “as equipas passam por cinco fases naturais de desenvolvimento: formação, agitação, regulação, execução e suspensão. As que requerem mais atenção são a formação e a agitação. Estando-se menos ocupado durante a regulação e menos envolvido ainda durante a execução”. Este apresenta ainda alguns factos como adquiridos, indispensáveis à correcta criação e bom funcionamento da equipa:

- Criação de uma equipa equilibrada: escolhendo-se pessoas com a competência e a experiência adequada. Não optando por pessoas com mentes semelhantes, porque apesar de se criar conforto no grupo, também se cria ineficácia e falta de criatividade, por falta de diferentes perspectivas. Deve tentar incluir-se multiculturalismo na equipa e um bom equilíbrio entre indivíduos do sexo masculino e feminino;
- Entrevistar e recrutar: consultando-se o resto da equipa sobre as competências e experiência indispensáveis ao trabalho, porque ao inclui-los demonstra-se a importância da sua opinião e garante-se que o novo elemento será aceite e integrado com sucesso. Depois da entrevista devem ser discutidos os prós e os contras com todos para que se chegue a um consenso;
- Trabalho e personalidade de equipa: apesar de não ser possível criar uma equipa perfeita de personalidade, pode-se, através de testes (modelo “Myers-Brigs Type Indicator” ou modelo “Big Five”) chegar a um equilíbrio de tipos e

características de personalidades dentro da equipa, e tentar ainda que várias orientações de personalidades se encontrem representadas, aumentando a criatividade em vez de aumentar os conflitos e as hostilidades;

- Criação de identidade: tanto num grupo de trabalho como em qualquer grupo social, o sentido de identidade aumenta o sentimento de coesão. Fomentar essa identidade é a tarefa chave do gestor, tentando criar valores base da equipa. Para sustentar a identidade do grupo pode-se ainda incentivar à participação de todos em conjunto em actividades fora do local de trabalho, como por exemplo festas, almoços, jogos de futebol, etc;
- Estabelecimento de funções na equipa: para que tudo funcione na perfeição, cada um deve ter total noção das suas responsabilidades e compreender realmente as suas funções. No início, as funções de cada um devem ser adequadas às características particulares dos membros e estes deverão entender a forma como os objectivos e desempenhos individuais estão ligados aos objectivos globais e desempenho da equipa.

Mas o recrutamento e conseqüentemente as entrevistas para a entrada no Exército não ficam ao cargo das chefias das equipas mas sim do centro de recrutamento. Logo os futuros chefes só podem optar entre os elementos que se encontram entre o grupo enviado para as Unidades. Ainda assim, de dentro desse grupo, é normal tentar conhecer minimamente as aptidões e *curriculum* de cada um para que se tente aproveitar as particularidades individuais ou se adaptem da forma mais optimizada possível os elementos aos trabalhos necessários.

A produtividade de uma equipa não é necessariamente a soma das produtividades individuais, podendo esta ser maior quando os indivíduos trabalham em grupo (porque o espírito de grupo tem a capacidade de incentivar o esforço individual), mas pode também ser menor, já que algumas pessoas se esforçam menos quando se encontram em grupo (fenómeno chamado de inércia social). Várias pesquisas confirmam que “uma maçã podre pode contaminar todo o cesto”. Ou seja, existem indivíduos “tóxicos”, que simplesmente por andarem sempre zangados ou por serem irresponsáveis ou mesmo pela falta de comunicação, acabam por arranjar conflitos ou destruir a capacidade da

equipa trabalhar eficazmente. Existem ainda pessoas solitárias que cronicamente não são membros de equipa, são pessoas individualistas e normalmente competitivas. Então, para se conseguir tornar indivíduos em elementos de equipa, existem três processos ao dispor do gestor ou chefe: selecção, formação e sistema de recompensas, mesmo sabendo que a nossa sociedade continua a viver uma cultura social estruturada por classes, sendo ainda incontornáveis as diferenciações entre uns e outros (Robbins, 2008).

No Exército o espírito de camaradagem tenta ser fomentado desde o primeiro dia, ficando os objectivos pessoais sempre em segundo plano, até porque num teatro de operações ou num cenário de guerra, o que interessa é mesmo o “todo” que luta a mesma batalha. No fim do juramento de bandeira é feita a seguinte promessa: “...mesmo que com o sacrifício da própria vida”. Ou seja, se for necessário se “eliminar” um membro pelo sucesso do grupo ou se for preciso sacrificar a própria vida pelo grupo, assim será. O que só reitera que no espírito de corpo do Exército não existe o lugar para individualismos.

## **2.7 Gestão de conflitos**

Sempre que houver desacordo em relação a questões importantes ou sempre que uma incompatibilidade emocional criar um atrito entre indivíduos, existirá um conflito (Schermerhorn et al., 1999).

Likert e Likert (1980) definem o conflito como uma disputa entre indivíduos para atingir um resultado favorável individual, que ao ser atingido impossibilita o êxito dos restantes, originando confrontos.

Segundo Chiavenato (1998) o conflito não é uma causa nem um acidente, mas sim inerente ao comportamento organizacional e inerente ao poder. Este acrescenta ainda que basta que existam sentimentos, atitudes, ideias ou interesses contrários que possam colidir entre si para que o conflito aconteça.

Moreira et al. (2003) citando Serrano e Rodrigues, referem o conflito como sendo um encontro entre duas linhas de força (ou mais), com a mesma direcção mas sentido oposto, sendo necessária uma gestão eficaz após este encontro, para que algo positivo possa daí ser retirado.

Cunha et al. (2004) listou um conjunto de causas originárias de conflito com base em diversos autores, das quais se pode destacar: barreiras comunicacionais, personalidades incompatíveis, complexidade organizacional, posturas agressivas, favoritismos, fracos desempenhos, diferentes objectivos, diferenciação funcional e hierárquica, escassez de recursos e estilos de liderança. Sendo da opinião de grande parte dos autores que o reconhecimento dos factores de origem do conflito são preponderantes para a sua resolução.

Cunha et al. (2004) acrescenta ainda que o término do processo do conflito pode gerar um resultado benéfico para ambas as partes, apenas para uma ou mesmo danoso para ambas as partes. Na sequência desse resultado, podem surgir sentimentos positivos ou negativos como por exemplo, ansiedade, satisfação, frustração, percepção de vitória ou derrota, podendo estes vir a estar na origem de novas tácticas comportamentais ou de novos conflitos.

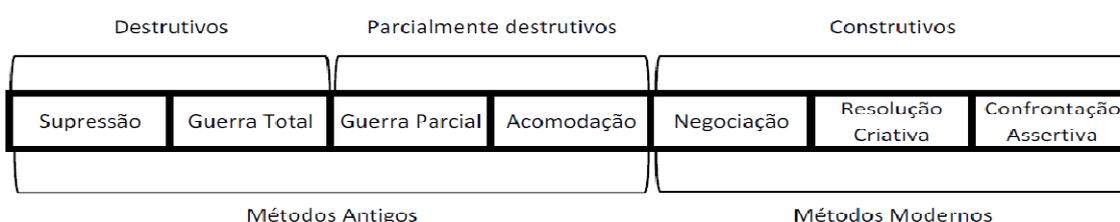
Pode considerar-se que existem vários tipos de conflito consoante o nível de afectação. São eles:

- Conflito inter-individual: quando se trata de conflitos entre indivíduos singulares dentro ou fora do mesmo grupo;
- Conflito intra-individual: quando se refere aos dilemas individuais de cada um;
- Conflito inter-grupal: referente aos conflitos existentes entre grupos distintos;
- Conflito intra-grupal: quando se refere a conflitos dentro do mesmo grupo;
- Conflito inter-organizacional: quando o conflito existente ocorre entre duas organizações distintas;
- Conflito intra-organizacional: referente ao conflito que ocorre dentro de uma organização.

Não é de forma alguma fácil evitar as intrigas no local de trabalho. Faça-se o que se fizer, formar-se-ão sempre facções, as pessoas tentarão passar por cima umas das outras e os rumores espalham-se persistentemente. Com o passar do tempo, a energia acaba por se desviar do trabalho, levando por vezes à intimidação e vitimização das pessoas. É muito importante que se tome atenção a tais situações e que se consiga resolvê-las. Sendo que os hábitos positivos dentro das empresas saem prejudicados assim como a motivação dos seus trabalhadores. Já o efeito da intimidação pode ser semelhante, podendo-se então considerar crucial que se detecte, actue e se resolva com rapidez, fazendo os possíveis para que não se volte a repetir. Sendo mais provável que se consiga identificar esses problemas através de uma aproximação e introdução à rede da empresa, não descuidando mesmo assim o trabalho de chefia (Bourne e Bourne, 2010).

A resolução de um conflito inicia-se quando o gestor identifica uma das seguintes possíveis situações: conflito vertical, que se define como ocorrência entre níveis hierárquicos, envolvendo usualmente desacordos entre chefe e subordinado em relação a prazos finais, metas, resultados de desempenho ou mesmo recursos; ou conflito horizontal em que a ocorrência se dá entre pessoas ou grupos de nível hierárquico semelhante, envolvendo usualmente desacordos em relação a escassez de recursos, incompatibilidade de objectivos ou causas pessoais (Schermerhorn et al, 1999).

**Figura 6: Situações de conflito e métodos de resolução**



Fonte: adaptado de Chiavenato (1998).

Existem muitas estratégias para a resolução de conflitos, mas a escolha das mais adequadas deve guiar-se pelo pragmatismo e pela sua eficácia, destacando-se:

- A Negociação: solucionar construtivamente os problemas através de diálogo, procura de objectivos em comum ou tentativa de acordos;

- A resolução criativa de conflito: procedimento de troca de ideias e interacções de argumentos entre ambas as partes de forma a inovar e criar uma nova visão;
- A Confrontação assertiva: através de um encontro com cada uma das partes e de um encontro com ambas as partes com um mediador, haver exposição do problema através das várias visões existentes.

Fundamentado em Schermerhorn et al., Chiavenato (1998) defende que o conflito pode ter três resoluções distintas:

- Ganho/Perda: ocorre quando uma das partes atinge o seu objectivo mas consequentemente a outra parte não. Neste tipo de resolução uma das partes consegue o que pretende à custa do “sacrifício” do objectivo da outra parte. O que pode gerar competição directa. Esta resolução não considera as causas básicas do conflito acabando usualmente por beneficiar uma das partes e prejudicar a outra, o que leva provavelmente à ocorrência de conflitos futuros em relação aos mesmos assuntos;
- Perda/Perda: ocorre quando nenhuma das partes atinge o objectivo. Sendo que neste tipo de resolução ninguém realiza as suas pretensões e as razões que estão na base do conflito permanecem por resolver podendo originar futuros conflitos por motivos da mesma natureza;
- Ganho/Ganho: esta resolução é a desejável para qualquer tipo de conflito. Podendo ser atingida através da colaboração de ambas as partes, de forma a se estudar as razões que estão na base do conflito e conseguir conjugar as diferenças arranjando uma resolução do problema proveitosa para ambas as partes.

## **2.8 Síntese do enquadramento teórico**

No âmbito das teorias mais tradicionais as chefias preocupavam-se apenas com o cumprimento das regras por parte dos subordinados, tentando motivá-los com dinheiro e outros benefícios tangíveis. Hoje em dia, as questões relacionadas com motivação são consideradas mais exigentes e complexas. Já não é possível utilizar apenas a supervisão

e as regras rígidas. Os trabalhadores actuais necessitam de uma maior autonomia, que por sua vez requer um maior empenho e iniciativa, que dependem de satisfações e paixões mais profundas do que aquelas a que o salário responde. Até porque no Exército não existe pagamento de horas extra nem prémios monetários como forma de promover a motivação (só, em casos excepcionais é que pode haver essa compensação, como por exemplo, a realização de trabalhos para as Câmaras e em Missões no estrangeiro).

Antigamente quando se necessitava de um aumento na produção tornava-se imprescindível a oferta com alguma periodicidade de prémios e incentivos salariais. Actualmente entende-se que os denominados factores motivadores em vez de externos ao indivíduo, poderão ser do foro interno. Numa instituição, como o Exército, não sendo possível promover a motivação através de incentivos pecuniários, tenta-se evidenciar os factores que influenciam ou superam o dinheiro, no que diz respeito à motivação.

O Exército funciona, muitas vezes, como uma escola de valores específicos através de uma forte socialização de determinados tipo de valores que moldam uma cultura patriótica e de interesse geral, criando um sentimento de orgulho nos seus elementos. A formação de novos instruendos e a transmissão de valores ainda hoje vigentes no Exército, são factores agregadores e motivadores, como por exemplo, o tão aclamado espírito de corpo, que tende a desenvolver um elevado sentimento de pertença institucional que é fonte de motivação para o bem-comum.

É verdade que, no actual contexto de grande dificuldade de emprego, o direito à remuneração é um direito que move alguns jovens na procura do ingresso nas Forças Armadas, por razões de segurança e desejo de uma carreira. Pois, verifica-se uma quantidade significativa de jovens que cumprem serviço no Exército, com a finalidade de virem a beneficiar da vantagem de algumas vagas para militares nos concursos de ingresso nas Forças de Segurança (Polícia de Segurança Pública, Guarda Nacional Republicana, Guarda Prisional).

A gestão tradicional, caracterizada por uma forte hierarquia e de valores de muita obediência, muito vincada nas organizações militares, tem vindo a ser aliviada e

substituída por uma gestão mais participativa e mais aberta, por grande parte da chefia, à medida que tem vindo a comprovar-se os seus benefícios.

A forma como a liderança é exercida no seio das equipas militares condiciona o seu desempenho, e a diversidade de formas como pode ser exercida e é experimentada pelos chefes ajuda na busca por aquela que melhores resultados consegue.

A comunicação por sua vez, pode também ser entendida como factor determinante para a saúde da equipa para que toda a gente possua a informação que necessita para desempenhar correctamente as suas funções e coordenar-se com o resto da equipa.

A formação de equipas com todo o seu envolvimento, desde a escolha dos elementos, à atribuição de funções, não esquecendo a possibilidade de afastamento para os inadaptados, tem que ser abordada e destacada.

É de salientar ainda a importância da resolução de conflitos dentro das equipas e entre equipas, sabendo-se a possibilidade de interferência destes no desempenho. Não esquecendo que um conflito tem as suas consequências, mas pode também alastrar-se e por sua vez gerar novos conflitos.

Nesta perspectiva o nosso estudo pretende verificar no âmbito das Forças Armadas, mais concretamente no Regimento de Engenharia nº1, através de um estudo de caso as características mais específicas na formação de equipas de trabalho eficazes. A fim de se verificar os objectivos propostos no início do trabalho desenvolver-se-á em seguida a respectiva metodologia.

### **3 Metodologia de investigação**

A palavra metodologia resulta da junção das palavras gregas *métodos*, que significa organização, com a palavra *lógos*, que significa estudo/razão, daí poder ser entendida como o estudo da organização, do caminho a seguir para que se realize o estudo. Pode ser vista como uma junção de técnicas e procedimentos a ser utilizados na execução da pesquisa em curso. Assim, essa metodologia é a condição imprescindível para que o estudo tenha a direcção certa e que possa ser analisado por indivíduos estranhos ao mesmo. Sendo o conjunto de passos e práticas a seguir pelo investigador na direcção de conclusões fiáveis (Reis, 2010).

Adoptou-se o método de estudo de caso porque de acordo com Yin (2003) o estudo de caso é particularmente útil quando o fenómeno que se quer estudar é amplo e complexo. Este método possibilita que o investigador estude inúmeros problemas de abordagem complicada através de outros métodos pela dificuldade em isolá-los do contexto na vida real.

Segundo Yin (2003:13) “um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes”.

Na óptica de Reis (2010:111) o estudo de caso “é caracterizado pela forma como é possível agrupar dados sobre um caso particular. Este é utilizado para contribuir com o conhecimento que se tem dos fenómenos individuais, organizacionais e outros relacionados”.

Yin (2003) refere que um estudo de caso responde a questões do tipo “como” e “porquê” relativamente a situações inseridas no contexto real e na qual o investigador tem pouco controlo. A sua utilização tem inúmeras vantagens, das quais se destaca a capacidade de reter as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

### **3.1 Amostra**

A amostra do estudo é constituída pelo conjunto dos duzentos e vinte e nove militares a prestar serviço no Regimento durante a sua realização, entre os quais, vinte Oficiais, cinquenta e seis Sargentos e cento e cinquenta e três Praças. Estes considerados nas suas diferentes funções, ou seja, as funções associadas às suas Classes. Os Praças enquanto subordinados, os Sargentos e Oficiais enquanto chefes.

Estes militares não são considerados para o estudo como trabalhadores singulares mas sim como membros integrantes das várias equipas pelas quais estão distribuídos e que constituem o universo do RE1.

No momento do presente estudo, a amostra é constituída por onze equipas identificadas no ponto 3.4.

### **3.2 Método de recolha de dados**

Dada a natureza qualitativa das questões do estudo, o método de recolha de dados mais indicado é o da realização de entrevistas, complementadas com a observação participante. Utilizou-se também a análise documental para a obtenção de dados constantes nos ficheiros dos militares.

Schein (1988) afirma que para se compreender os conceitos básicos de qualquer cultura há que observar o seu comportamento por longos períodos de tempo, ou descobrir os principais valores que determinam o comportamento dos indivíduos.

Assim sendo, o presente estudo é baseado na observação participante do ponto de vista de membros integrados na realidade que se estuda, que interagem com a amostra que se analisa, que poderá ser uma mais-valia pela visão que se obtém do interior do objecto de estudo e não uma observação passiva sem qualquer ligação. Apesar de este tipo de recolha de dados sofrer da limitação da subjectividade. Esta observação foi realizada não só durante o período de realização da dissertação, mas sim durante a presença do

mestrando na instituição militar em causa (desde Junho de 2010), e ainda durante todos os anos de experiência que cada um dos entrevistados tem particularmente.

Segundo Reis (2010:82) “a entrevista é um instrumento privilegiado nos estudos descritivos, com uma abordagem qualitativa. Isto acontece, mais especificamente, com a entrevista semi-estruturada ou parcialmente estruturada, por ser o tipo de comunicação entre o entrevistador, que recolhe informações sobre fenómenos e tendências, e o entrevistado que, porventura, as vai disponibilizar”. E apresenta como vantagens da entrevista:

- A possibilidade do entrevistador se adaptar ao entrevistado;
- A obtenção completa da informação que é pretendida;
- O conhecimento do entrevistado;
- A avaliação da comunicação não verbal;
- A garantia de resposta por parte dos participantes.

E como desvantagens:

- A inibição do entrevistado perante as questões delicadas;
- A incapacidade de verbalização do entrevistado;
- As condições onde decorrem a entrevista podem ser prejudiciais, o que obriga à preocupação de encontrar um espaço confortável para ambos;
- Ao nível da análise directa de informação, isto é, quando se pretende fazer uma análise de conteúdo (não apenas descritiva), após a entrevista é necessário fazer a sua transcrição, categorização e codificação. Este é um processo moroso, que exige muito tempo, nomeadamente no que se refere à entrevista propriamente dita;
- Por vezes é necessário entrevistar um elevado número de indivíduos, o que leva ao aumento do tempo dispendido.

A entrevista semi-estruturada foi tomada em conta por se poder focar os assuntos mais relevantes e ao mesmo tempo não ser tão rígida como uma entrevista estruturada, permitindo colocar perguntas abertas que requeriam e até buscavam respostas pessoais

baseadas na experiência, qualitativas, e não obrigando os entrevistados a optar apenas por uma ou mais respostas apresentada como opção pelo entrevistador mas sim poder usufruir de toda a abrangência da sua opinião. E por ser também um tipo de entrevista que permite alguma aleatoriedade e flexibilidade na ordem das perguntas e nas respostas.

### **3.3 Construção da entrevista**

Sendo que as características dos militares que moldam o comportamento e influenciam o rendimento das equipas, sobre as quais o estudo incide são inúmeras e provavelmente algumas até não identificadas previamente, a construção da entrevista assentou então na exploração de todos os factores identificados (tentando-se averiguar e comprovar a sua efectividade) e no encontro dos factores não identificados. Assim como a tentativa de encontrar soluções para alguns problemas de rendimento relacionados com esses factores. Daí a razão da escolha de perguntas abertas, para que surgissem o maior número de respostas e ideias possíveis.

Tanto o guião como a transcrição das entrevistas se encontram em anexo.

### **3.4 Procedimento**

Esperava-se que a recolha de dados junto dos Praças em relação aos chefes estaria em princípio comprometida e seria facciosa, visto fazer parte da experiência de um observador participante, os conhecimentos acerca do habitual comportamento destes em relação a entrevistas ou questionários. Mas ainda assim, não querendo que lhes fosse retirada credibilidade e tentando não duvidar da capacidade de mudança deles, foram então realizadas umas entrevistas sumárias a um número significativo de Praças em que se revelaram as más expectativas quanto à fidedignidade dos resultados. Resumindo, foram escolhidos aleatoriamente dez Praças que já tinham em alguma altura da sua permanência na Unidade, trabalhado com um chefe de serviço conhecido por todos e referenciado por deixar os seus subordinados fazerem o que querem e por obviamente

isso o levar a uma baixa produtividade. A esses dez militares de diferentes equipas de construção foi feita a seguinte pergunta: “Qual considera ser, dos chefes de serviço com quem já trabalhou, o que melhor e mais eficaz trabalho desenvolve com a equipa?”. Ao que seis deles responderam o esperado, ou seja, o nome do referido chefe, revelando o “teste” a falta de credibilidade de tais dados. Assim sendo optou-se por ir ao mais importante e essencial do estudo, ou seja, as entrevistas aos chefes sobre os subordinados.

Foram realizadas onze entrevistas aos chefes das equipas mais numerosas e significativas do Regimento. Sendo todos eles superiores hierárquicos (cinco Oficiais e seis Sargentos) que lidam directamente com os Praças. Entre estes graduados encontram-se nove homens e duas mulheres. Os entrevistados são no conjunto aqueles mais qualificados e com melhor visão da matéria em causa.

As entrevistas foram todas realizadas entre 11 de Junho e 20 de Julho de 2012, na sala de reuniões da Companhia de Comando e Serviços, apenas na presença do entrevistador. Na referida sala existe uma máquina de café, que serviu para oferecer um café ou chá a quem quisesse, factor previamente pensado como forma de facilitar a descontração do entrevistado.

Todos os entrevistados foram previamente avisados do carácter anónimo das entrevistas, com o intuito de os desinibir e facilitar a ultrapassagem ou esquecimento dos preconceitos e incentivar a sua total sinceridade. Para além disso pretendia-se a minimização do medo de “represálias” por se tratar de assuntos delicados (como por exemplo o das raças) e assuntos que envolvem toda a cadeia hierárquica (como por exemplo o das participações disciplinares). Devido ao elevado número de perguntas que constituíam a entrevista, pediu-se a todos os entrevistados que fossem objectivos sem divagar muito, mas com a liberdade suficiente para não comprometer o carácter aberto das perguntas e poderem expressar todas as suas ideias relativas ao assunto.

As entrevistas tiveram uma duração média de 45 minutos, sendo que a mais curta demorou cerca de 30 e a mais longa cerca de 1 hora e 05 minutos.

### **3.5 Caracterização geral do Regimento**

O Regimento de Engenharia nº1 é um órgão pertencente ao Comando das Forças Terrestres do Exército Português. É constituído por um Batalhão a três Companhias:

- CCS (Companhia de Comando e Serviços);
- 1CEng A/G (1ª Companhia de Engenharia de Apoio Geral);
- 3CEng A/G (3ª Companhia de Engenharia de Apoio Geral).

A CCS é constituída por três Pelotões:

- PGS (Pelotão de Guarnição e Segurança);
- PSG (Pelotão de Serviços Gerais);
- PRT (Pelotão de Reabastecimento e Transportes).

As duas companhias de Engenharia são constituídas cada uma por dois Pelotões:

- PCV (Pelotão de Construções Verticais);
- PCH (Pelotão de Construções Horizontais).

O RE1 tem como possibilidades na sua missão:

- Construir, reparar e remodelar edifícios e instalações de apoio;
- Montar estruturas pré-fabricadas e de campanha;
- Construir posições fortificadas;
- Construir e reparar redes de infra-estruturas de abastecimento e distribuição de água, distribuição de energia eléctrica, abastecimento de combustíveis, de saneamento e drenagem pluvial;
- Construir e reparar itinerários e pistas de aeródromos que envolvam movimentos de terras de reduzidas dimensões;
- Construir e reparar viadutos, pontes e aquedutos em vias de comunicações;
- Executar os trabalhos de construção civil necessários à implantação de redes de telecomunicações;
- Estudar e conduzir obras por administração directa e por empreitada;

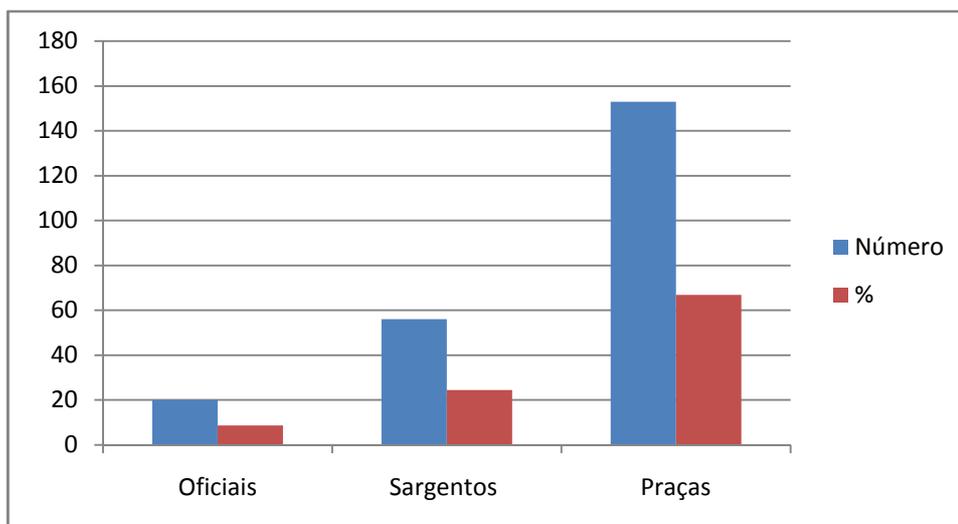
- Contratar, dirigir e coordenar pessoal civil;
- Fornecer serviços de acordo com o regime jurídico do contrato de empreitada de obras públicas;
- Reconhecer e explorar os recursos locais, no respeitante a materiais de construção e instalações;
- Efectuar a aquisição de materiais de construção;
- Executar a manutenção orgânica do seu material e equipamento;
- Apoiar em recuperações de emergência quando em situações de calamidade pública, pela realização de trabalhos da sua especialidade.

### 3.6 Caracterização dos recursos humanos

#### 3.6.1 Classes

Como já foi referido anteriormente o Exército é composto por três classes distintas de militares, que se dispõem na hierarquia ascendentemente da seguinte forma: Praças, Sargentos e Oficiais. O quadro orgânico do RE1 é constituído pelos seguintes quantitativos: 20 Oficiais, 56 Sargentos e 153 Praças.

**Gráfico 1: Distribuição dos militares por classes**

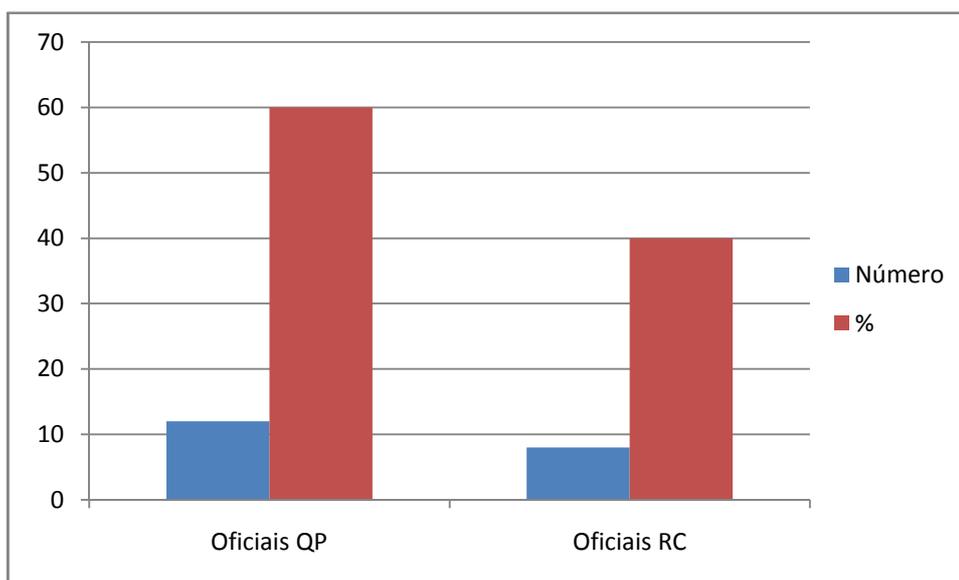


### 3.6.2 Carreira

Existem dois tipos de situação contratual entre oficiais e Sargentos do RE1: Quadro Permanente e Regime de Contrato. Sendo que os RC não podem prolongar o vínculo contratual além de seis anos.

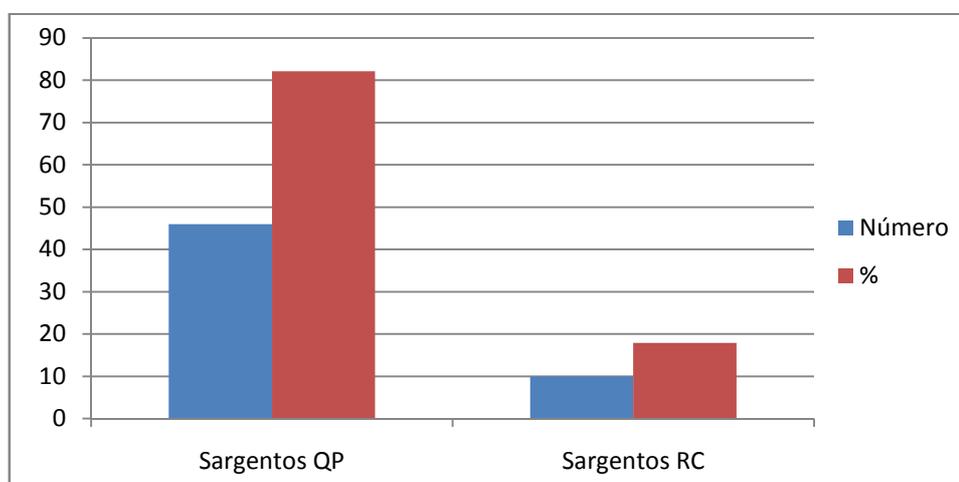
De entre os 20 Oficiais do RE1, 12 são QP e 8 são RC.

**Gráfico 2: Distribuição dos Oficiais segundo situação contratual**



De entre os 56 Sargentos da Unidade, 46 são QP e 10 são RC.

**Gráfico 3: Distribuição dos Sargentos segundo situação contratual**



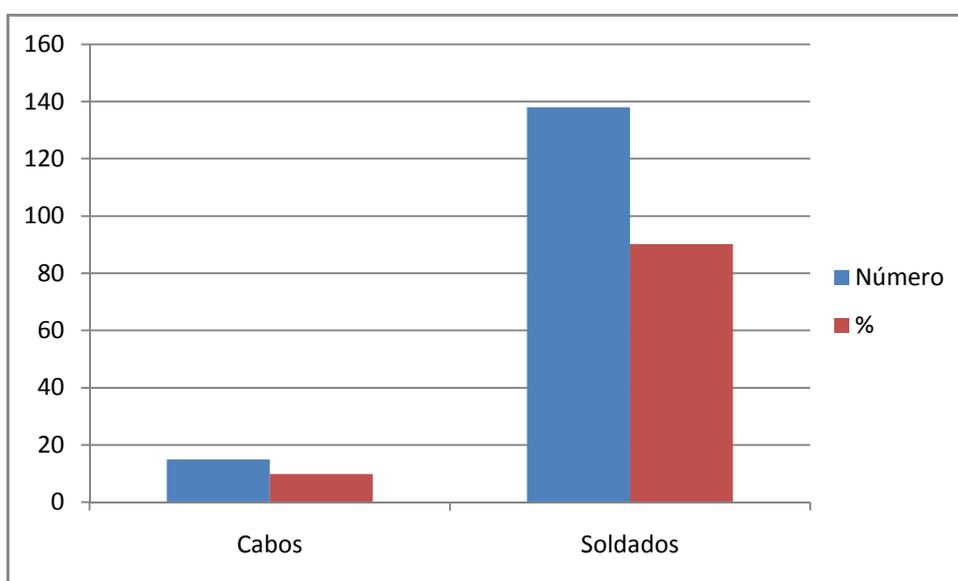
### 3.7 Caracterização da amostra

#### 3.7.1 Carreira

Todos os Praças do RE1 se encontram em Regime de Contrato, não podendo exceder os seis anos de contrato, não havendo sequer a possibilidade legal de existência de Praças QP no Exército.

Os Cabos representam uma minoria entre os Praças do Regimento, já que são 15, e os restantes 138 continuam Soldados.

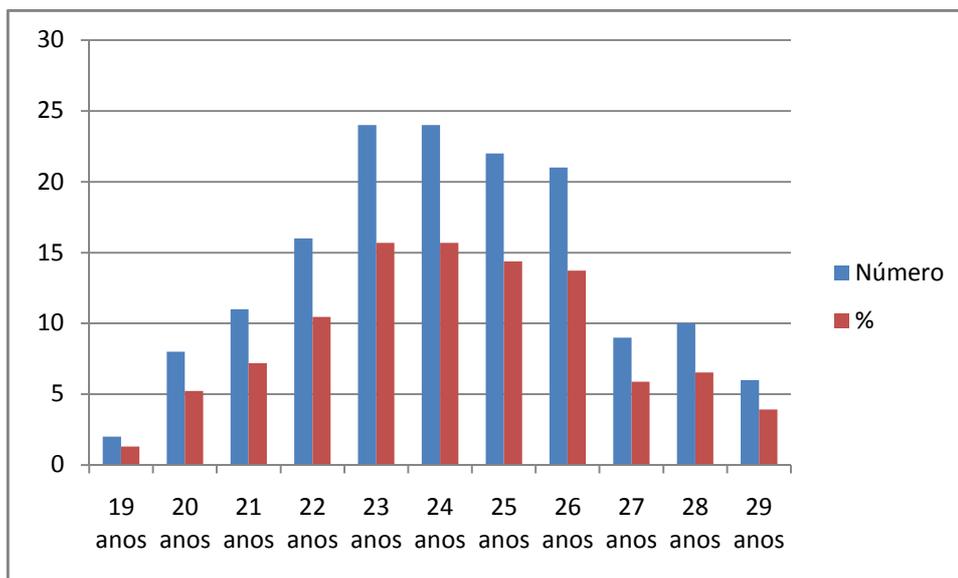
**Gráfico 4: Distribuição dos Praças segundo postos**



#### 3.7.2 Idade

Entre os Praças do regimento existem 2 indivíduos com 19 anos, 8 com 20 anos, 11 com 21 anos, 16 com 22 anos, 24 com 23 anos, 24 com 24 anos, 22 com 25 anos, 21 com 26 anos, 9 com 27 anos, 10 com 28 anos e 6 com 29 anos. Logo as idades predominantes entre os militares são entre os 22 e os 26 anos.

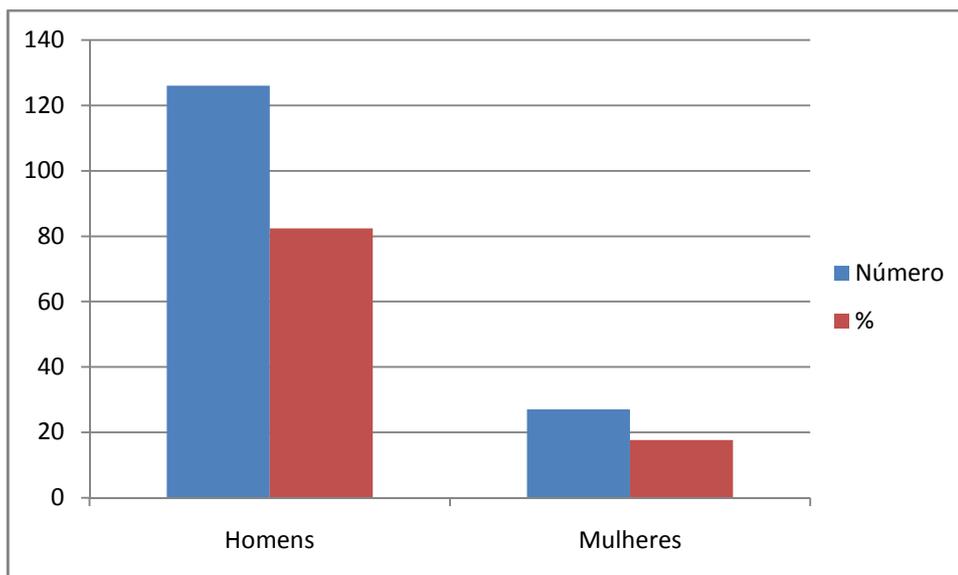
**Gráfico 5: Distribuição dos Praças segundo a idade**



### 3.7.3 Género

A maioria dos Praças da unidade são homens, sendo que dos 153 Praças, 126 são do sexo masculino e 27 do sexo feminino.

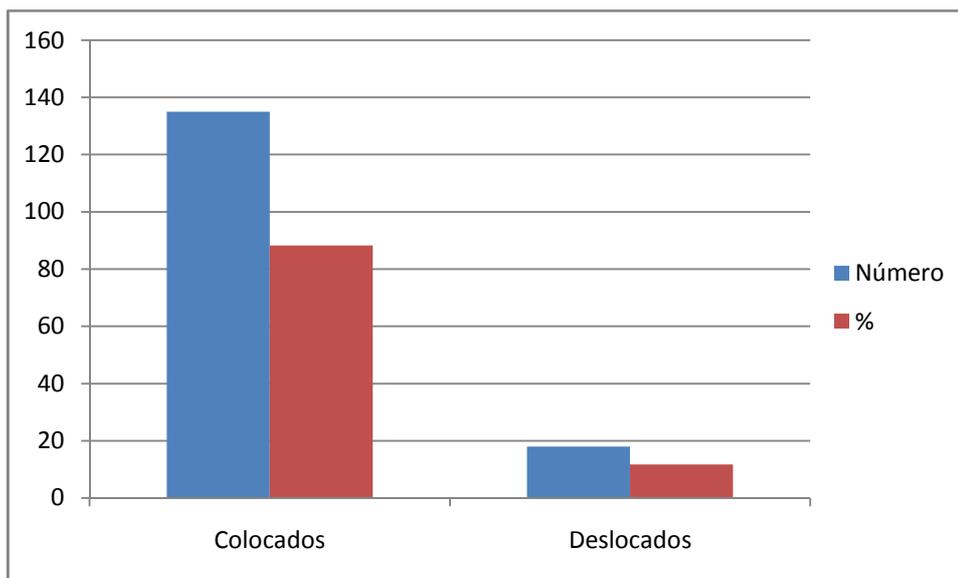
**Gráfico 6: Distribuição dos Praças segundo o género**



### 3.7.4 Situação de colocação

A maioria dos Praças da unidade é da zona da Grande Lisboa ou de relativamente perto daí a predominância de pessoal colocado. Dos 153 Praças, 135 são colocados ao invés dos restantes 18 que são deslocados.

**Gráfico 7: Distribuição dos Praças segundo situação de colocação**

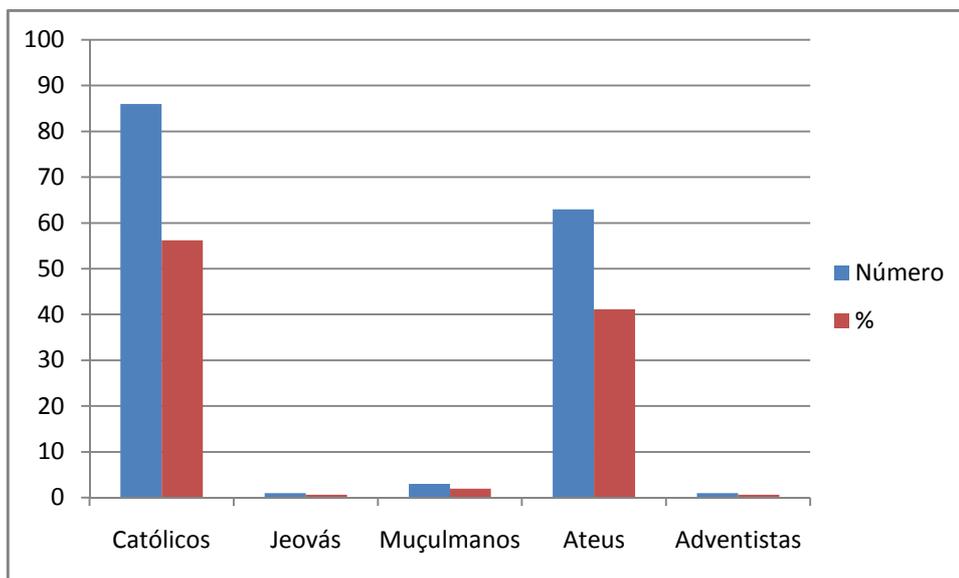


### 3.7.5 Religião

O leque de religiões assumidas pelos militares do RE1 não é muito vasto, ainda que não se possa ter a certeza da veracidade das crenças religiosas de alguns. E visto que a religião não faz parte da ficha, nem de nenhum registo, nem se identifica pela observação, toma-se como verdade as declarações dos militares.

Dos 153 Praças 86 são católicos, 63 são Ateus (ou Agnósticos), 3 são muçulmanos, 1 é Testemunha de Jeová e 1 é Adventista.

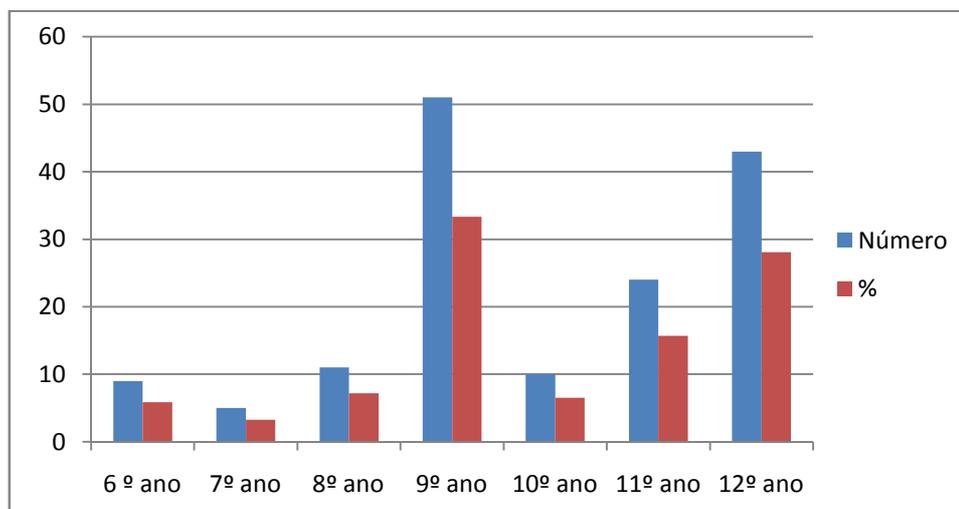
**Gráfico 8: Distribuição dos Praças segundo a sua religião**



### 3.7.6 Habilitações

A maioria dos Praças do Regimento possui a actual escolaridade mínima obrigatória ou a provável escolaridade mínima obrigatória futura (12º ano). Entre os 153 militares, 51 têm o 9º ano concluído, 43 têm o 12º, 24 têm o 11º, 11 têm o 8º, 10 têm o 10º, 9 têm o 6º e 5 têm o 7º ano.

**Gráfico 9: Distribuição dos Praças segundo as habilitações**

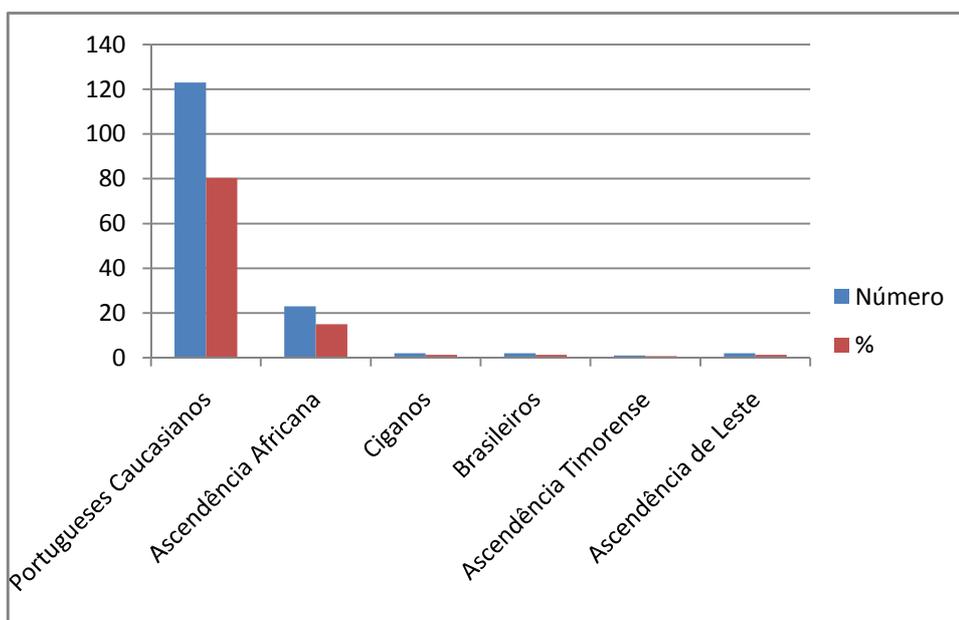


### 3.7.7 Raça/Etnia/Nacionalidade

Os Portugueses Caucasianos são a maioria do pessoal a Unidade. Mas existem algumas minorias também presentes das quais se destaca o pessoal de Ascendência Africana em percentagem ainda significativa.

Entre os 153 militares, 123 são Portugueses Caucasianos, 23 são de Ascendência Africana, 2 são Ciganos, 2 são Brasileiros (com dupla nacionalidade), 2 têm Ascendência de Leste (1 de Ascendência Romena e 1 de Ascendência Turca) e 1 de Ascendência Timorense.

**Gráfico 10: Distribuição dos Praças segundo Raça/Etnia/Nacionalidade/Ascendência**



### 3.7.8 Remuneração

Dos 153 Praças, 138 são Soldados, ou seja, esses militares auferem um vencimento bruto de 731,34€ ou 793,12€ ou 850,80€ consoante a sua antiguidade no posto. 2 desses militares são 2°Cabos logo auferem um vencimento de 850,80€. E 13 deles são 1°Cabos

logo recebem 916,70€ ou 978,49€ de vencimento bruto conforme a sua antiguidade. Não existem neste momento Cabos Adjuntos no Regimento.

**Tabela 2: Remuneração dos Praças no Exército**

Categoria	Postos	1ª Posição	2ª Posição	3ª Posição
Praça	Cabo Adjunto	1.036,16 €		
	1º Cabo	916,70 €	978,49 €	
	2º Cabo	850,80 €		
	Soldado	731,34 €	793,12 €	850,80 €

Fonte: Site do Exército Português ([www.exercito.pt](http://www.exercito.pt))

### 3.7.9 Recompensas

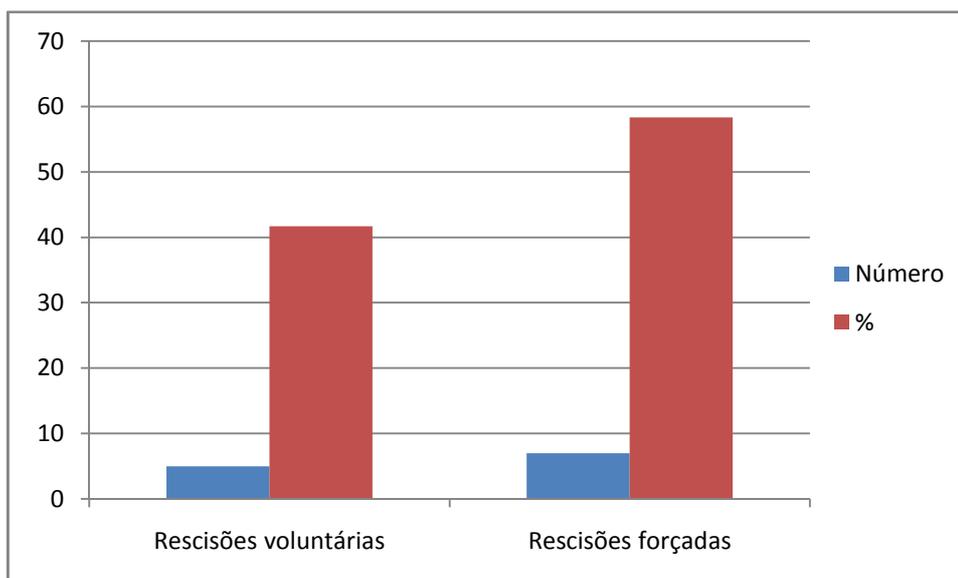
De momento, encontram-se em vigor no Regimento as seguintes recompensas:

- Horas de compensação;
- Dias de compensação;
- Trabalhos menos intensos;
- Ser destacado para uma Frente de Trabalho do PAOC (quem se encontra ao serviço nas Frentes de Trabalho para as Câmaras Municipais recebe uma ajuda de custo diária de 14,35€, ou seja, por cada mês completo recebe um acréscimo de cerca de 316€ no vencimento);
- Ser seleccionado para uma Missão no Estrangeiro, nomeadamente no Líbano, quando esta fica ao encargo do Regimento (onde os Praças recebem cerca de 3000€ por mês).

### 3.7.10 Rescisões antecipadas

Durante o último ano, houve um total de 12 rescisões antecipadas de contrato entre os Praças. 5 dessas rescisões foram voluntárias, mas as restantes 7, apesar de não oficialmente, foram forçadas (conjunto das expulsões com as rescisões “fortemente” incentivadas).

**Gráfico 11: Distribuição das rescisões de contrato dos Praças por tipo**

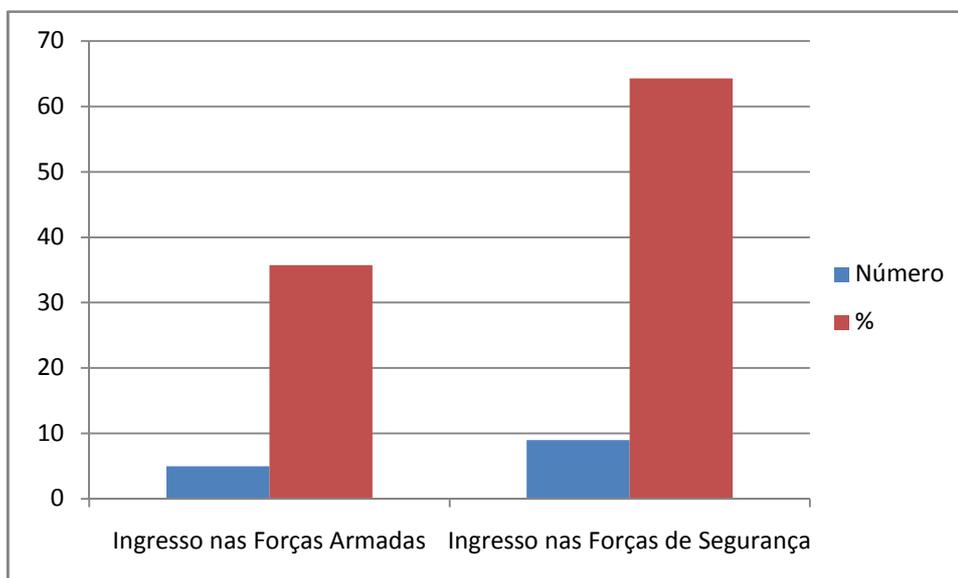


### 3.7.11 Ingresso nas Forças Armadas e de Segurança

Durante o último ano, 14 militares ingressaram em carreira militar (Escola de Sargentos do Exército e Academia Militar) ou semelhante (nas Escolas das várias Forças de Segurança) nos quadros. 5 deles ingressaram definitivamente nas Forças Armadas e 9 ingressaram nas Forças de Segurança (PSP, GNR, GP e PM).

Estes números podem iludir, porque apesar de só os 14 terem entrado, muitos mais concorreram mas não conseguiram entrar, ou seja, todos eles se prepararam ou tinham perspectivas que isso acontecesse.

**Gráfico 12: Distribuição dos Praças que seguiram carreira militar/semelhante definitiva**



### 3.8 Análise dos dados

Dado que o processo de recolha de dados foi feito através do método da entrevista, utilizou-se o método da análise de conteúdo para a obtenção dos resultados.

Segundo Esteves (2006:107) a análise de conteúdo permite “lidar com comunicações frequentemente numerosas e extensas para delas extrair um conhecimento que a simples leitura ou audição cumulativa não permitiria formar”.

Através da forma de se expressar de cada um dos chefes entrevistados e desta técnica de análise da informação, consegue-se agregar uma parte quantitativa da análise, através da frequência com que são abordadas (ou ignoradas) palavras-chave, temas ou centros de interesse, e uma parte qualitativa, em que se avalia o grau de importância dos assuntos abordados por parte de cada um dos entrevistados. Neste caso o ideal será uma conjugação das duas (quantitativa e qualificativa), já que estas se complementam.

De acordo com Vala (1986:104) “o material sujeito à análise de conteúdo é concebido como resultado de uma rede complexa de condições de produção, cabendo ao analista

construir um modelo capaz de permitir inferências sobre uma ou várias dessas condições de produção. Trata-se da desmontagem de um discurso e da produção de um novo discurso através de um processo de localização-atribuição de traços de significação, resultado de uma relação dinâmica entre as condições de produção dos discursos a analisar e as condições de produção da análise”.

Assim sendo, a análise das entrevistas processa-se da seguinte forma:

- Leitura integral de cada uma das entrevistas;
- Agrupamento de todas as respostas dadas à mesma pergunta;
- Identificação dos temas, palavras-chave e partes de interesse, sublinhando-os;
- Junção dos dados identificados;
- Interpretação dos dados através de inferências.

## **4. Análise e discussão dos resultados**

### **4.1 Necessidades básicas**

Da análise de dados podem identificar-se expressões que caracterizam bem o comportamento dos militares quando as suas necessidades básicas não se encontram satisfeitas:

- Diminuição do seu rendimento;
- Perca de concentração;
- Redução do seu ritmo de trabalho;
- Falta de brio profissional e sabotagem;
- Reclamações “por tudo e por nada”;
- Reacção negativa;
- Revolta;
- Resposta negativa;
- Desagrado;
- Insistência em falar sobre o assunto;
- Muito mal;
- Fazer birras;
- Arranjar guerras;
- Conspirações para confrontar os chefes;
- Descuido da higiene colectiva como forma de reclamação;
- Comportamentos menos civilizados;
- Diminuição do rendimento no trabalho;
- Ritmo de trabalho lento;
- Sempre a criticar;
- Comportamentos irracionais e atitudes injustificadas;
- Insubordinação;
- Indisciplina;
- Desleixo no trabalho;
- Reivindicações.

Tal como as expressões apresentadas identificam, nada de bom se consegue extrair de uma situação em que as necessidades básicas dos militares não se encontram satisfeitas, tal como Maslow as identificava no fundo da pirâmide, salientando que estas deveriam ser as primeiras a ser satisfeitas.

## **4.2 Factores de motivação e insatisfação**

Entre os factores de motivação descritos pelos entrevistados pode-se enumerar:

- Tratamento de todos como uma equipa;
- Ouvir e demonstrar disposição para a resolução dos seus problemas;
- Vencimento;
- Aquisição de experiência profissional;
- Funcionamento como uma equipa;
- Saber que o seu trabalho é reconhecido;
- Saber que as suas opiniões são ouvidas;
- Ter dias de compensação;
- Realização de tarefas do seu agrado;
- Trabalhar com os amigos ou camaradas com quem eles mais simpatizam;
- Sair mais cedo;
- Bom clima/relacionamento com os seus superiores;
- O chefe saber compreender, ouvir e até beneficiar alguém quando há um pedido pessoal ou demonstração de uma dificuldade;
- Compensações com dias ou até partes de dias;
- Dinheiro;
- Tempo (tempo livre, férias, compensações);
- Reconhecimento formal e informal;
- Justiça;
- Respeito;
- Ter a noção que o seu trabalho serve para algo.

E entre os factores de insatisfação:

- Falta de importância dada às suas funções;
- Não ter dias de compensação;
- Ter que trabalhar com chefes com quem não gostam;
- As suas opiniões não serem ouvidas;
- Realização de tarefas que saiam fora do horário normal de trabalho;
- Trabalhar com quem não se dão bem;
- Não ter intervalos;
- Falta de capacidades de liderança por parte do chefe;
- Exigência em demasia no cumprimento das tarefas;
- Alterações a nível de horários de trabalho e que influencie a vida pessoal;
- O equipamento não se encontrar em condições para trabalhar;
- Falta de espírito de equipa;
- Incompreensão dos objectivos de trabalho;
- Sobrecarga de trabalho e de tempo de trabalho;
- Problemas com alimentação;
- Desrespeito por parte de superiores hierárquicos que não sejam os seus.

Mas entre todos eles, os que mais vezes foram referidos como motivadores, daí poder-se provavelmente atribuir-lhes uma importância maior, foram os dias de compensação, apesar de todos os outros também serem reconhecidos. Em relação à insatisfação pode certamente destacar-se exactamente o contrário, ou seja, não ter dias de compensação ou o prolongamento do horário de trabalho, ou seja, condições de trabalho que Herzberg considerava como factores de higiene, que apenas contribuem para a redução ou anulação da insatisfação.

### **4.3 Actividades conjuntas**

Da análise dos dados, pode-se considerar que o desenvolvimento de actividades conjuntas em que todos os elementos da equipa participem é considerado unanimemente pelos entrevistados como benéfico, porque:

- Reforça os laços entre os elementos;
- Ninguém se sente descartável;
- Conhecem-se melhor os outros;
- Ajuda a eliminar alguns atritos existentes;
- Fortalece o espírito de corpo e aproxima-os muito uns dos outros;
- Influencia o bem-estar da equipa e que melhora o ambiente entre os elementos;
- Aumenta o espírito de união;
- Fortalece o espírito de equipa;
- Promove a coesão e espírito de grupo.

Mas o benefício da realização das actividades em conjunto mais constantemente referido foi o espírito de corpo (ou união, ou equipa, ou grupo) que é um dos pilares da mentalidade militar, e uma das virtudes mais destacadas na formação de qualquer Soldado, tal como defende West (2004), que considera que tais actividades contribuem fortemente para a criação da identidade do grupo.

### **4.4 Anos de Serviço**

Não existe consenso no que diz respeito à progressão do rendimento dos militares ao longo dos seis anos de contrato.

Dois dos entrevistados acham que a grande parte dos Praças tende a piorar com o tempo, apresentando um aumento de desleixo e comodismo com o passar dos anos.

Mas por sua vez, três dos entrevistados defendem exactamente o contrário, argumentando que o aumento de experiência e desenvolvimento das capacidades ao longo dos anos, potencia o seu rendimento, sendo o seu pique é atingido perto do final

de carreira, considerando assim que o contrato é curto porque não tira o devido rendimento dos anos de formação e ganho de experiência dos profissionais.

Os restantes entrevistados, consideram que a referida progressão é muito relativa. Que existem casos de progressão positiva, progressão negativa e estagnação. Apresentando como principais factores diferenciadores entre os elementos que seguem diferentes rendimentos, a sua personalidade, profissionalismo, espírito, responsabilidades e objectivos.

## **4.5 Liderança**

Como cada chefe exerce a liderança à sua maneira e da forma que acha mais eficaz, da análise dos dados não se retirou as características comuns no exercício dessa liderança, mas conseguiu-se agrupá-las e chegar a um conjunto de pontos positivos a ter em conta no desenvolvimento da liderança dos militares em questão, entre eles:

- Rigor;
- Esclarecimento da diferença entre trabalho e descanso;
- Saber avaliar o estado psicofísico da equipa;
- Saber ser flexível em alguns aspectos;
- Exigência;
- Conseguir ser imparcial entre os vários elementos;
- Transmitir os valores éticos e morais;
- Inculcar na equipa um espírito de amizade;
- Respeito;
- Não confundir as responsabilidades de cada um;
- Compreensão;
- Saber ouvir;
- Resolver eficazmente os problemas;
- Não exibir superioridade;
- Saber explicar a importância do contributo individual;

- Conseguir exemplificar a realização das tarefas;
- Capacidade de negociação;
- Não virar as costas aos subordinados;
- Tentar ganhar a lealdade deles;
- Bom relacionamento;
- Rigor técnico;
- Abertura de comunicação;
- Procura da motivação;
- Saber compensar e castigar;
- Ser justo;
- Dar o exemplo.

Muitos dos traços descritos pelos entrevistados fazem parte da lista de Kirkpatrick e Locke (1991) que distingue os líderes dos não líderes, como por exemplo a flexibilidade, o conhecimento da área, a procura pela motivação, ou a integridade (dar o exemplo).

No que toca aos pontos negativos inerentes ao exercício da liderança com as características acima descritas, podemos destacar o excesso ou abuso de confiança por parte dos subordinados como factor referenciado por vários dos chefes entrevistados, isto usualmente devido à preocupação e tentativa de ajuda, que na maioria das vezes os Praças não conseguem diferenciar consoante a situação, passando a entendê-la como benefício permanente e não pontual.

#### **4.6 Circulação da informação, comunicação e tomada de decisão**

Alguns dos chefes de equipa entrevistados fazem questão que toda a informação que circula no seio da equipa passe por eles, já outros acham que nem toda a informação deverá passar, considerando que existe informação que não deverá chegar ao nível da chefia. Mas a maioria prefere distinguir os assuntos, agrupando os de cariz profissional

como obrigatórios na sua passagem pelo chefe, e os de cariz pessoal como dispensáveis de conhecimento por parte deste.

Na forma como tentam que a comunicação dentro da equipa seja eficaz, quase todos se focalizam na conversa entre todos os membros da equipa, tanto em conjunto como com um de cada vez, e caracterizam essa conversa como aberta, frontal, respeitadora, com um forte carácter informativo e pormenorizado, estando as suas abordagens de acordo com a importância atribuída por West (2004) à conversa cara a cara. Apenas um dos chefes prefere adoptar uma postura de comunicação autoritária de forma a não haver confusões.

À excepção de um (o mesmo que adopta a postura de comunicação autoritária), todos os chefes consideram benéfica e levam em consideração as opiniões dos subordinados porque: a sua experiência pode ser uma relevante ajuda, faz com que eles se sintam úteis, aumenta a motivação dos elementos que participam, pode ser uma mais-valia, a componente prática que eles dominam é muito importante e é bom ter uma visão de outra perspectiva. Tal como Bourne e Bourne (2010) defendem que tal comunicação tem um papel importante na motivação e alcance dos objectivos.

#### **4.7 Formação da equipa**

A seis dos Graduados entrevistados, a equipa que chefiavam foi-lhes imposta, os restantes cinco tiveram alguma oportunidade de escolha (não totalmente), logo um dos processos ao dispor do chefe, segundo Robbins (2008), para conseguir tornar os indivíduos em elementos de equipa, ou seja, a selecção, não é explorado por quem devia. No entanto, da análise dos dados, resultou que todos os chefes entrevistados têm preferência por elementos com qualidades distintas, quando lhes foi, lhes é ou lhes for dada a hipótese de escolher, dessas qualidades foram destacadas:

- Humildade;
- Empenho;
- Lealdade;

- Dedicção dos indivíduos;
- Aceitação das tarefas sem reclamar;
- Dedicção ao trabalho;
- Energia;
- Postura;
- Atavio;
- Vontade de trabalhar e aprender;
- Capacidades técnicas;
- Bom relacionamento com os outros;
- Espírito de sacrificio;
- Disciplina;
- Adaptabilidade;
- Espírito de equipa;
- Capacidade de trabalho.

Alguns entrevistados separam ainda as características consoante o tipo de trabalho a executar, como por exemplo, a diferença de capacidades técnicas e experiência requeridas estão dependentes da natureza da função. E a relatividade das qualidades, visto haver defeitos que conseguem anular as qualidades, como por exemplo, por mais experiência que um Praça possua, se for preguiçoso o seu rendimento e contributo para a missão da equipa será mínima.

O pretendido por todos os chefes seria poderem escolher os elementos das suas equipas, mas provavelmente o resultado não seria o esperado, porque todos escolheriam os elementos considerados “melhores”, deixando aos restantes chefes apenas a hipótese de escolher os que sobravam, ou seja os considerados “maus”.

## **4.8 Conflitos**

No que toca à resolução dos conflitos emergentes dentro das equipas, da análise dos dados, confirmou-se que todos consideram o seu método de lidar com eles eficaz, apesar de o método de resolução variar entre os entrevistados.

Pode-se considerar na generalidade entre a maioria, duas formas de lidar com o problema dos conflitos: um grupo defende que através do diálogo, da conversa entre todos, e até assumindo o chefe uma postura de mediador dos conflitos conseguem-se alcançar os objectivos pretendidos, ou seja, uma negociação, que é um dos métodos modernos construtivos segundo Chiavenato (1998); outro grupo, que defende uma atitude mais autoritária através da imposição das suas regras, repressão e até agressividade (não física), ou seja, supressão, que segundo Chiavenato (1998) é um dos métodos antigos destrutivos.

Apenas uma pequena minoria considera outros métodos como mais eficazes como o exercício de acção pedagógica e preventiva, ou a utilização do convívio para o fortalecimento dos laços entre as partes conflituosas.

## **4.9 Posto e vencimento**

Na opinião de cinco dos inquiridos, não existem actualmente, diferenças entre Cabos e Soldados. Mas na opinião dos restantes seis, existe a diferença de responsabilidade acrescida por parte dos Cabos, no entanto, não revelando esse acréscimo uma diferença de rendimento no trabalho, considerando estes essa responsabilidade como uma manifestação que obrigatoriamente vem agregada às características do posto de Cabo.

A opinião dos chefes no que toca à diferença de rendimento por parte de Praças com vencimento diferente é unânime, ou seja, não existe.

Através da análise dos dados pode dizer-se que não é o posto ou o vencimento que condiciona o rendimento.

#### **4.10 Idade**

Apenas um dos chefes entrevistados considera que a idade em nada influencia o comportamento dos militares a nível laboral. Todos os restantes consideram que a idade é um factor diferenciador, que em regra beneficia o comportamento dos mais velhos. Ou seja, quanto maior a sua idade melhor, por diversos factores apresentados pelos entrevistados, como o respeito, a maturidade, a experiência, os conhecimentos, a responsabilidade, a maturidade profissional e facilidade de integração. Logo da análise dos dados, resultou que quanto mais novos pior, pela falta ou défice das qualidades anteriormente apresentadas.

#### **4.11 Género**

Nenhum dos graduados demonstrou ter preferência por trabalhar com mulheres. No entanto, dois deles, não têm preferência e não fazem distinções. Mas todos os restantes nove assumem preferir trabalhar com elementos do sexo masculino, apresentando em defesa da sua escolha, argumentos como: o melhor desempenho nesse tipo de trabalhos, devido à sua força aguentam melhor o trabalho pesado, normalmente estão mais preparados, pois é um tipo de trabalho que fora do Exército é executado praticamente só por elementos masculinos, queixam-se menos e conseguem mais facilmente manter o rendimento. Mas para além das características positivas que fazem valer a preferência a favor dos homens, alguns dos entrevistados apontam ainda os pontos negativos associados às mulheres que acentuam a referida preferência, como por exemplo a natureza mais reivindicativa, conflituosa e intriguista das mulheres, ou o facto de por serem poucas na tropa tentarem tirar partido disso e pensar que os chefes as beneficiarão, ou ainda o facto de um elemento feminino no meio de elementos masculinos costumar originar problemas entre eles.

#### **4.12 Colocação**

A quase totalidade dos entrevistados considera que existem diferenças muito significativas de atitude entre colocados e deslocados. Sendo que destes a grande maioria argumenta que durante a semana, a disponibilidade para trabalhar fora de horas é muito superior por parte dos militares deslocados, já ao fim de semana (defendem alguns), também os deslocados se apresentam pouco disponíveis para trabalhos extra. Este fenómeno acontece porque os militares colocados, como vivem perto de casa e das famílias, estão sempre ansiosos pela chegada da hora de saída. Os deslocados como só estão com a família ao fim de semana, não gostam de interrompê-lo por motivo algum.

Apenas uma minoria considera que os militares deslocados apresentam um défice de eficácia no trabalho por estarem longe de casa e muitas das vezes contrariados ou descontentes.

Alguns entrevistados referem ainda que o ser deslocado, ao implicar viver no quartel durante toda a semana, provoca uma maior aproximação entre os elementos e criação de laços, visto o convívio exceder diariamente a componente laboral.

Apesar de antigamente o número de deslocados ser enorme, actualmente o conjunto desses militares é cada vez menos significativo, porque com os recentes cortes do Estado nas Forças Armadas, instituiu-se que todos os militares que tenham cabimento junto de casa devem ser aí colocados para que o Exército não tenha que lhes pagar o subsídio de deslocamento.

#### **4.13 Religião e Raça/Etnia/Nacionalidade/Ascendência**

Da análise dos dados em relação à religião, pode dizer-se que não existem diferenças comportamentais justificadas pelas diferentes crenças, apesar de alguns dos chefes desconhecerem até as religiões dos seus subordinados.

A maioria dos chefes considera não haver diferenças comportamentais entre indivíduos de diferentes raças/etnias, mas não deixa de ser curioso que os dois chefes que possuem

um número significativo de indivíduos de ascendência africana na sua equipa, e mais dois, se manifestaram de alguma forma em relação a diferenças comportamentais negativas, apesar de só dois deles terem falado especificamente na ascendência africana. Foi ainda frisado por dois deles que a origem do problema não é a raça ou ascendência, mas sim o ambiente exterior em que estão inseridos e a tendência deles a agruparem-se (acentuando assim os problemas).

Os indivíduos das restantes raças/etnias, como são de número muito reduzido, não são sequer vistos como um grupo, para que sejam considerados representativos da sua raça/etnia.

#### **4.14 Escolaridade**

Apenas quatro dos entrevistados consideram que a escolaridade não é um factor determinante no desempenho de funções. Os restantes sete acreditam que a escolaridade é um factor importante pelo menos no desempenho de trabalho administrativo e logístico, porque lhes confere em regra uma maior capacidade para resolver imprevistos na realização das tarefas e uma maior maturidade profissional. Para além de os dotar de uma curiosidade mais aguçada.

Não se pode negligenciar os trabalhos de escritório e todas as papeladas obrigatoriamente associadas a qualquer instituição (militar ou não), daí as funções por trás das respostas dadas, porque o tropa não é só armas e a Engenharia Militar não é só obras.

#### **4.15 Recompensas**

Da análise dos dados resultou que as recompensas que podem ser atribuídas que mais efeitos positivos provocam são:

- Dias de compensação;
- Agradecimento pelo esforço por eles despendido;

- Referências elogiosas ou louvores;
- Compensações monetárias;
- Possibilidade de tirar um curso com equivalências no exterior;
- Palavras sinceras de agradecimento;
- Reconhecimento pelos superiores junto dos restantes camaradas.

De entre todas as recompensas enumeradas, apenas os dias de compensação foram referidos por todos os graduados. Daí se pode afirmar a sua importância. E a segunda recompensa mais abordada foi a compensação monetária.

#### **4.16 Carreira militar/forças de segurança**

Apenas quatro dos graduados participantes no estudo consideram não existir diferenças entre os indivíduos que aspiram a seguir definitivamente a carreira militar ou forças de segurança. Todos os outros defendem que existe sim diferença entre eles (apesar das diferentes justificações), alegando que os militares que têm tais pretensões, tendem a dedicar-se de uma forma mais activa, tentam não cometer erros que no futuro coloquem em causa estas saídas profissionais, são militares mais motivados que os restantes, pois vêem no desempenho das suas tarefas quotidianas um estímulo para a carreira que pretendem, tentam mostrar que são merecedores, esforçam-se para não ter problemas que os limitem, entregam-se mais ao trabalho, têm mais gosto no que fazem, são mais disciplinados, preocupam-se mais com a sua imagem dentro da instituição, demonstram uma maior disponibilidade e responsabilidade.

#### **4.17 Compensação monetária**

Apenas um dos entrevistados acha que não existem diferenças de comportamento, entre os Praças que executam trabalhos com remuneração extra, alegando que as compensações monetárias já não são significativas e suficientemente motivadoras como já foram. Logo, após a análise dos dados, não restam dúvidas de que o dinheiro extra

ainda consegue influenciar de forma muito positiva o comportamento de qualquer subordinado.

#### **4.18 Participações disciplinares**

Quase todos os graduados entrevistados já fizeram participações disciplinares por escrito, à excepção de dois deles que nunca entraram nesse campo. Dos que já realizaram participações, apenas um considera significativos os efeitos que daí resultaram, sendo que todos os outros sentiram que os efeitos pretendidos pela formulação das participações não foram de modo algum atingidos, ou que estas foram até ignoradas. Mas dois dos chefes defendem que apesar das participações por escrito não apresentarem qualquer tipo *feedback* na direcção pretendida, já das participações não escritas, resultaram maiores e melhores resultados, por não chegarem ao escalão superior e diminuírem assim o grau de complexidade.

#### **4.19 Castigos/penalizações**

Da análise dos dados resultaram diferentes e variados castigos passíveis de ser aplicados e com efeitos eficazes a nível do futuro comportamento dos subordinados entre eles:

- Privação/corte dos dias de compensação;
- Exercícios físicos forçados;
- “Convite” à rescisão;
- Obrigatoriedade de permanecer no Regimento durante o fim-de-semana ou mesmo durante a semana;
- A não integração nas equipas que recebem compensações monetárias;
- Trabalhar até tarde;
- Rescisão de contrato, que apesar de não provocar efeitos nos indivíduos que se foram embora, provoca nos que ficam por servir de exemplo.

Mas de entre todos os castigos aplicáveis, existe um unanimemente aclamado, que é o da privação da liberdade, seja através da anulação dos dias de compensação, dos trabalhos até mais tarde ou mesmo pela proibição de saída do quartel.

Existem ainda duas possibilidades de penalização apresentadas por um dos entrevistados, provavelmente muito eficazes, mas raramente ou nunca aplicadas. A primeira corresponde ao corte de parte ou da totalidade do vencimento, processo teoricamente possível, mas dificilmente utilizado, devido às burocracias e à complexidade das justificações necessárias. O segundo, actualmente impossível, corresponde à nomeação para Serviço de Guarda, que obriga o pessoal a permanecer no quartel pelo menos vinte e quatro horas, o que na efectividade acabava por ser mais uma das formas de privação da liberdade, defendida por todos.

#### **4.20 Rescisões forçadas**

Da análise dos dados resultou a confirmação de que as rescisões forçadas não podem ser evitadas, ou pelo menos parte delas, porque normalmente a expulsão é o resultado da acumulação de muitas situações indevidas e nesta fase já foram dadas todas as oportunidades admissíveis ao militar de repensar e redireccionar o seu comportamento, o que o leva a um “beco sem saída”. Torna-se então obrigatória a sua rescisão/expulsão, nem que seja para servir de exemplo aos que ficam, porque se tal não acontecer com os casos extremos, todos os outros se sentirão imunes e “inquebráveis”.

Ainda assim, muitos dos chefes acreditam que se pode, com alguns casos, não chegar ao ponto de ruptura, através de um rigoroso recrutamento/selecção, diálogo sobre futuras consequências do seu comportamento, acções de sensibilização e a liberdade por parte dos chefes para a aplicação dos castigos adequados.

Em relação à alteração de comportamento aquando da exposição dos militares à possibilidade de expulsão, apenas três dos graduados consideram que tal exposição não tem qualquer efeito. No entanto, os restantes oito consideram que sim, que essa possibilidade é normalmente um ponto de viragem nos seus comportamentos, porque os

militares passam a consciencializar-se de que estão a atingir o limite, logo essa possibilidade também se aplica a eles e que já se encontram referenciados.

## 5 Conclusão

A conclusão do trabalho está organizada em torno das quatro grandes questões colocadas como objectivos do estudo.

Em relação aos vários factores diferenciadores presentes nas equipas de Engenharia Militar, conclui-se que:

- A idade é um factor que influencia positivamente o comportamento dos militares, logo beneficiar-se-ia com o aumento da idade mínima e máxima para a admissão de jovens no Exército, o que não é de todo exequível, porque inviabilizaria uma das principais responsabilidades do Exército para com a sociedade, que é a formação e preparação cívica e moral dos jovens. Logo é essencial a promoção da interacção entre os “formandos” e os “formados” para que haja passagem de conhecimentos e responsabilidades, conseguindo assim construir a ponte entre as várias gerações.
- No que diz respeito à participação das mulheres, conclui-se através da análise das respostas que a maioria prefere o trabalho com homens em vez da participação feminina.
- A religião em nada afecta o rendimento dos militares.
- Relativamente ao factor racial constata-se que existem alguns problemas de integração. Designadamente, no que diz respeito à cultura associada à sua origem.
- A escolaridade tem menos influência em trabalhos físicos. No entanto verifica-se que a adaptação, a flexibilidade e a melhor compreensão dos trabalhos, são facilitados pela posse de maior nível educacional.
- Apesar de não fazer parte da ficha individual dos militares a sua pretensão em seguir carreira militar ou nas forças de segurança, esse é um factor muito importante a ter em consideração (e não apenas o que vem no currículo, ou seja, o que já fizeram), porque o seu grau de aprumo, é por norma elevado, podendo ser usado como diferenciador na atribuição de funções de responsabilidade.

No que toca à questão dos factores influenciadores da motivação, conclui-se que:

- De acordo com a análise de dados, a total consonância com a teoria existente, designadamente de Maslow. Ou seja, se as necessidades básicas dos subordinados não se encontram satisfeitas, os problemas que daí advêm, contribuirão de forma acentuada para a grande diminuição de rendimento das equipas.
- É muito benéfica a realização de actividades conjuntas que envolvam todos os membros, seja para a promoção do bem-estar no seio da equipa através da aproximação dos elementos, como para o desenvolvimento do espírito de corpo.
- É efectiva a importância da monitorização e acompanhamento do desempenho dos militares face à motivação. Tudo parece indicar que é fundamental para evitar casos de aparecimento e aumento de desleixo com o passar do tempo, assim como acomodação inicial por alegada falta de conhecimentos, procurando o máximo empenho dos trabalhadores constantemente.
- Um dos factores largamente apreciados é os dias de compensação, que são uma regalia muito influente no rendimento da generalidade dos militares.
- A compensação monetária, como utilizada excepcionalmente, é valorizada como estimulante e motivadora (este instrumento também condiciona o comportamento dos Praças da seguinte forma: só integrará trabalhos que envolvam dinheiro extra quem for merecedor, mas quem deixar de ser, rapidamente será obrigado a abandoná-los).

Em relação à questão dos problemas e soluções para as equipas, pode-se concluir que:

- A confiança, a natureza de algumas conversas e a intimidade entre chefes e subordinados, contribuem para uma quebra de hierarquia, levando por sua vez a eventuais abusos de confiança.
- A não distinção da natureza da informação (pessoal e profissional) ou a falta de separação desta, constitui por vezes um problema nas equipas, que leva à sobredosagem de informação sem conteúdo no chefe.

- A informação do interesse da equipa é para ser abordada aberta e frontalmente envolvendo todos os elementos, não se menosprezando pessoas, funções ou postos.
- A capacidade de escuta é uma das competências essenciais dos chefes. Ou seja, os inquiridos valorizam muito a ponderação e as opiniões de todos os subordinados.
- A selecção dos elementos para a formação das equipas, tem que estar condicionada à escolha dos chefes. Não uma escolha impreterível, mas uma escolha acordada entre os responsáveis pelas várias equipas, através de uma negociação, onde se adequam as características dos Praças disponíveis ao tipo das funções a desempenhar.
- A via do diálogo e do consenso entre as várias partes envolvidas é o melhor caminho para a resolução de conflitos. Só se adoptando a via autoritária através da clara imposição das regras por parte do chefe, se a do diálogo não surtir efeito.
- A selecção dos militares para frequentar o curso de Cabos, preferencialmente deve assentar em indivíduos que revelem precocemente a postura adequada, com a responsabilidade e brio característicos do posto, para que a sua mudança de postura não tenha de ser de tal ordem radical, que acabe por não acontecer. Evitando também que continue a descredibilização acentuada do posto de Cabo em relação aos restantes Praças.
- Todos ficam a ganhar com a procura de um consenso entre os militares para a realização dos serviços extra, conforme a sua situação de colocação. Sendo mais prejudicial aos deslocados a realização de trabalhos extraordinários ao fim-de-semana e aos colocados durante a semana.

No que toca à questão disciplinar e possibilidade de expulsão, concluiu-se que:

- As penalizações, sendo mais racionalizadas, e não banalizadas, poderão ter um efeito mais eficaz, pelo menos as mais relevantes, como a privação da liberdade (apesar de a rescisão de contrato ser a penalização mais pesada, grande parte dos

militares nunca chega a ser confrontado com tal possibilidade), porque se, se aplicarem sem sentido, poderão acabar por instigar à revolta das hostes.

- De acordo com a análise de dados, as participações disciplinares por escrito, não são usualmente eficazes. Logo, enquanto isso continuar a acontecer, torna-se mais viável a exploração da alternativa, ou seja, as participações não escritas (que sobem pouco na hierarquia e surtem efeitos muito mais rapidamente).
- Uma das políticas de gestão de recursos humanos que poderá contribuir grandemente para a melhoria do desempenho das equipas, parece ser a melhoria na selecção dos militares. A melhoria desta política pode ser determinante para se evitar que os militares reincidentes e considerados irrecuperáveis, continuem a ser expulsos, seja para servirem de exemplo ou para não “contaminarem” o resto do grupo.

Nesta perspectiva, o desempenho das equipas passa fundamentalmente por uma boa selecção e esta pode basear-se nos factores evidenciados neste estudo.

## **6 Limitações do estudo**

O reduzido tamanho da amostra é um factor limitador do estudo.

Por razões culturais que se prendem com o tipo de organização em si, em que a hierarquia é muito vincada, existe alguma dificuldade de comunicação e de recolha de dados.

## 7 Bibliografia

Bass, B. (1990). *Handbook of leadership. Theory, research, and managerial application*. 3ª edição, The Free Press. New-York.

Bergamini, C. (1994). *Liderança: Administração do Sentido*. Editora Atlas, São Paulo

Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas*. 2ª edição, Etigrafe, Lda. Lisboa.

Blake, R. & Mouton, J. (1982). A comparative of situationalism and 9,9 management by principle. *Organizational Dynamics*. Volume 10: 20-24.

Bourne, M. & Bourne, P. (2010). *Manuais de Gestão: Motivar Pessoas*. Civilização Editores. Porto.

Boyett, J. & Boyett J. (1999). *The Guru Guide: the Best Ideas of the Top Management Thinkers*. Wiley. New-York.

Chiavenato, I. (1998) – *Recursos Humanos, Edição compacta*. 5ª edição, Editora Atlas. São Paulo.

Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos, Edição Compacta*. 6ª edição, Editora Atlas. São Paulo.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Editora Pioneira. São Paulo.

Cunha, M. (2003). *Manual da investigação em ciências sociais*. 2ª edição, Editora Gradiva. Lisboa.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. e Cardoso, C. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Editora RH. Lisboa.

Esteves, M. (2006). Análise de conteúdo. In J. A. Lima e J. A. Pacheco (orgs.). *Fazer investigação: contributos para a elaboração de dissertações e teses*. Porto Editora. Porto

Franzese, M. (2010). *Lições de gestão de um ex-patrão da máfia*. Lua de Papel. Alfragide.

Kirkpatrick, S. & Locke, E. (1991).“Leadership: do traits matter?”*Academy of Management Executive*.Volume5: 48-60.

Kouzes, J. (2005). Leadership Development is character development. *Leadership Excellence*. Volume 22: 12-17.

Krier, J. (1975). *Curso Superior de Gestão de Empresas: Os homens e as relações humanas*. Editorial Presença. Lisboa.

Likert, R. &Likert, J. (1980). *Administração de conflitos: Novas abordagens*. McGraw-Hill. São Paulo.

Maquiavel, N.(2009) *O príncipe*.5ªedição, Coimbra Editora e Editora Revista dos Tribunais Ltda. São Paulo.

Moreira, M., Silva, P., Cunha, P. (2003). *Estilos de gestão de conflito nas organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos*. Editora RH. Lisboa.

Rainey, H. (2001). *Work Motivation*. In R.T. Golembiewski, *Handbook of Organizational Behavior*. Marcel Dekker. New-York.

Reis, Felipa Lopes dos (2010). *Como elaborar uma dissertação segundo Bolonha*. 2ªedição, Editora Pactor. Lisboa.

Robbins, S. (1996). *Organizational Behavior: concepts, controversies, applications*.7ª edição, Prentice-Hall International. London.

Robbins, S. (2002). *Comportamento Organizacional*. Prentice Hall. São Paulo.

Robbins, S. (2008). *Na Gestão de Pessoas*. Centro Atlântico. Lisboa.

Rollinson, D., Broadfield, A. & Edwards, D. (1998).*Organizational behavior and analysis: an integrated approach*. Addison-Wesley. London.

Schein, E. (1988). *Defining Organizational Culture*. Jossey-Bass. London.

Schermerhorn, J., Hunt, J. e Osborn, R. (1999) – *Fundamentos de comportamento organizacional*. 2ª edição, Book Editora. Porto Alegre.

Thomas, K. (2002). *Intrinsic Motivation at Work*. Berrtt-Koehler Publishers. San Francisco.

Tzu, S. (2009). *A arte da Guerra*. Editora Bertrand. Lisboa.

Vala, J. (1986). A análise de conteúdo. In A. Silva e J. Pinto (orgs.). *Metodologia das Ciências Sociais*. Edições Afrontamento. Porto.

West, M. (2004). *Os segredos para uma gestão de equipas de sucesso*. Plátano Editora. Lisboa.

Yin, R. (2003). *Case Study Research - Design study and methods*. 3ª edição, Sage Publications. London.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. 4ª edição, Prentice-Hall. London.

### **Referências bibliográficas electrónicas:**

Exército Português (2012). Remunerações mensais – Remuneração ilíquida. Acedido em 25 de Junho de 2012, em: <http://www.exercito.pt>

Exército Português (2012). Percurso Profissional. Acedido em 12 de Junho de 2012, em: <http://www.exercito.pt>

## **Anexos**

## **Anexo 1 - Guião da entrevista**

- 1 - Quando as necessidades básicas dos seus subordinados não são satisfeitas, como é que eles se comportam?
- 2 - Quais os factores que mais motivam os Praças da sua equipa? E os que mais contribuem para a sua insatisfação?
- 3 - Toda a informação que circula na equipa passa por si? Faz questão que isso aconteça?
- 4 - Desenvolvem actividades em que todo o pessoal da equipa participa? E é benéfico? Porquê?
- 5 - Como caracteriza o rendimento dos militares durante a progressão temporal dos seis anos de contrato?
- 6 - Que características destaca na liderança exercida por si sobre a equipa, que parecem ser mais eficazes?
- 7 - E quais os pontos negativos encontra no exercício dessa liderança?
- 8 - Qual a forma mais eficaz com que se exerce a comunicação dentro da sua equipa?
- 9 - Em relação às tomadas de decisão, leva em consideração a opinião dos Praças? E essa posição é benéfica?
- 10 - A equipa foi-lhe imposta, ou você teve opção na escolha dos elementos? Como fez a selecção? Que características considera mais importantes na escolha dos elementos?
- 11 - Como lida com os conflitos dentro da equipa? E que resultados costuma obter?
- 12 - Encontra diferenças de rendimento dentro da Classe, entre Soldados e Cabos? Quais?
- 13 - De que forma acha que a idade determina o comportamento dos elementos da equipa a nível laboral? Porquê?

14 - Tem preferência entre elementos masculinos ou femininos para integrarem a sua equipa? Porquê?

15 - Que diferenças encontra entre os militares colocados e os deslocados?

16 - Considera haver diferenças comportamentais a nível de trabalho entre elementos das diferentes religiões? Quais?

17 - E diferenças entre elementos de diferentes Raças/Etnias/Nacionalidades/Ascendências? Quais?

18 - Considera a escolaridade um factor determinante no desempenho das funções dos militares da equipa? De que forma?

19 - Existe diferença entre o trabalho de Praças com vencimento diferente? Qual?

20 - Quais considera serem as recompensas atribuídas que mais efeitos positivos provocam?

21 - Existe alguma diferença entre os elementos que querem seguir carreira militar/forças de segurança (entrada nos quadros) em relação aos restantes?

22 - Encontra diferenças de comportamento entre os Praças que vão para trabalhos que incluem recompensa monetária (missões no estrangeiro e frentes de trabalho civis) e os que não vão? Quais?

23 - Quantas participações disciplinares fez por escrito? E sem ser por escrito? Essas participações deram resultado?

24 - Quais considera serem os castigos/penalizações a aplicar mais eficazes no controle do futuro comportamento dos Praças da equipa? Porquê?

25 - Considera que as rescisões forçadas (expulsões definitivas do Exército) podem ser evitadas? Como?

26 - Considera que a exposição dos militares à possibilidade de expulsão da instituição, determina de alguma forma o seu comportamento? Como?

## **Anexo 2 – Transcrição das entrevistas**

### **Entrevista 1**

1 - Quando as necessidades básicas dos seus subordinados não são satisfeitas, como é que eles se comportam?

R: Os subordinados diminuem o seu rendimento, pois encaram essa situação como privação dos seus direitos como seres humanos e que regulam o seu dia-a-dia, sendo assim eles perdem concentração nas tarefas a eles exigidas, reduzem o seu ritmo de trabalho desempenham as funções apenas por desempenhar sem qualquer brio profissional e começam a sabotar, digamos assim, os objectivos que seu chefe de equipa deve cumprir na execução de um trabalho.

2 - Quais os factores que mais motivam os Praças da sua equipa? E os que mais contribuem para a sua insatisfação?

R: Se os tratarmos a todos como uma equipa, pusermos ao corrente do que se está a passar nas tarefas em que vão ser empenhados e se lhes dermos os meios que necessitam quando algum problema pessoal os atormenta, ouvirmos e mostrarmos disposição para que eles o possam resolver. Se dermos mais atenção a uns que outros, também se na equipa dermos menos importância às funções que alguns deles desempenham, haverá insatisfação.

3 - Toda a informação que circula na equipa passa por si? Faz questão que isso aconteça?

R: Penso que nem toda a informação passa, mas a maior parte sim. Faço toda a questão que a informação passe na sua totalidade.

4 - Desenvolvem actividades em que todo o pessoal da equipa participa? E é benéfico? Porquê?

R: Normalmente sim ,o que é importante para que aprendam a trabalhar em conjunto e certas actividades extra trabalho , fazendo questão que todos participem reforça os laços entre todos os membros.

5 - Como caracteriza o rendimento dos militares durante a progressão temporal dos seis anos de contrato?

R: O tempo de contrato é muito curto, logo o rendimento torna-se fraco e cada vez pior com o passar dos anos.

6 - Que características destaca na liderança exercida por si sobre a equipa, que parecem ser mais eficazes?

R: Rigor, deixar a equipa esclarecida sobre a diferença entre o trabalho e o descanso, avaliar o estado psicofísico da equipa durante a execução de uma tarefa, ser flexível em alguns aspectos.

7 - E quais os pontos negativos encontra no exercício dessa liderança?

R: Por vezes abusam da flexibilidade.

8 - Qual a forma mais eficaz com que se exerce a comunicação dentro da sua equipa?

R: Explicar bem o que se vai fazer, esclarecer dúvidas e alertar para os pormenores.

9 - Em relação às tomadas de decisão, leva em consideração a opinião dos Praças? E essa posição é benéfica?

R: Tenho sempre em consideração quando são experientes na matéria, mas a decisão é mais baseada em mim. É benéfica, permite ouvir e eles sentem que lhes tão a dar importância, mas quem decide é o chefe.

10 - A equipa foi-lhe imposta, ou você teve opção na escolha dos elementos? Como fez a selecção? Que características considera mais importantes na escolha dos elementos?

R: Algumas vezes imposta, outras escolhendo. É muito importante quando se escolhe uma equipa, ter em consideração o nível de humildade, empenho, lealdade, dedicação dos indivíduos, aceitação das tarefas sem reclamar.

11 - Como lida com os conflitos dentro da equipa? E que resultados costuma obter?

R: Quando a tensão começa a ser alta, prolongo as pausas e o convívio para retomarem e reforçarem os laços, direccionando a conversa para assuntos extra trabalho.

12 - Encontra diferenças de rendimento dentro da Classe, entre Soldados e Cabos? Quais?

R: Poucas. Em tempos sim, mas hoje em dia os cabos são pouco autoritários e por vezes os soldados têm um rendimento superior.

13 - De que forma acha que a idade determina o comportamento dos elementos da equipa a nível laboral? Porquê?

R: Além do chefe de equipa, se os elementos mais velhos exigem um certo respeito devido à idade perante os mais novos, isso ajuda o chefe de equipa na distribuição das tarefas para a execução do trabalho.

14 - Tem preferência entre elementos masculinos ou femininos para integrarem a sua equipa? Porquê?

R: Aposto mais nos elementos masculinos pois norma geral neste tipo de trabalho os elementos femininos têm pouco desempenho.

15 - Que diferenças encontra entre os militares colocados e os deslocados?

R: Os deslocados rendem mais pois estão longe de casa e aplicam-se mais, e os colocados pensão em chegar a casa ao fim do dia e mais cedo possível.

16 - Considera haver diferenças comportamentais a nível de trabalho entre elementos das diferentes religiões? Quais?

R: Não.

17 - E diferenças entre elementos de diferentes Raças/Etnias/Nacionalidades/Ascendências? Quais?

R: A nível das forças armadas não tanto.

18 - Considera a escolaridade um factor determinante no desempenho das funções dos militares da equipa? De que forma?

R: Não, pelo menos nas obras, pois é a trabalhar em termos práticos que se ganha mais aperfeiçoamento a nível técnico da execução dos trabalhos.

19 - Existe diferença entre o trabalho de Praças com vencimento diferente? Qual?

R: Não acho.

20 - Quais considera serem as recompensas atribuídas que mais efeitos positivos provocam?

R: Dias de compensação, e agradecimento pelo esforço por eles despendido.

21 - Existe alguma diferença entre os elementos que querem seguir carreira militar/forças de segurança (entrada nos quadros) em relação aos restantes?

R: É relativo pois todos eles podem concorrer desde que cumpram requisitos, pois nesses aspectos as opiniões dos chefes sobre os militares não influenciam o concurso dos mesmos, quanto a serem merecedores ou não.

22 - Encontra diferenças de comportamento entre os Praças que vão para trabalhos que incluem recompensa monetária (missões no estrangeiro e frentes de trabalho civis) e os que não vão? Quais?

R: Sim, os que têm o incentivo monetário apresentam-se ao trabalho com muito mais motivação.

23 - Quantas participações disciplinares fez por escrito? E sem ser por escrito? Essas participações deram resultado?

R: Por escrito uma, e só não fiz mais porque a que fiz não deu resultado pois não seguiu em frente. Sem ser por escrito fiz várias, que algumas até deram resultados porque como não é nada oficial podemos logo nós aplicar alguns castigos como tarefas, que são mais eficazes se ultrapassarem o horário normal de funcionamento, e os privar de compensações.

24 - Quais considera serem os castigos/penalizações a aplicar mais eficazes no controle do futuro comportamento dos Praças da equipa? Porquê?

R: Privá-los de gozar as compensações, exercícios físicos forçados mas sem que provocar lesões. Pois a maior parte não vai querer passar pela experiência desagradável novamente e antes de agir mal mede mais as consequências.

25 - Considera que as rescisões forçadas (expulsões definitivas do Exército) podem ser evitadas? Como?

R: Podem se permitirem que os chefes de equipa apliquem os castigos referenciados anteriormente.

26 - Considera que a exposição dos militares à possibilidade de expulsão da instituição, determina de alguma forma o seu comportamento? Como?

R: Sim, pois eles sabem que com folha suja perderam oportunidade, para arranjar trabalho melhor na vida civil.

## **Entrevista 2**

1 - Quando as necessidades básicas dos seus subordinados não são satisfeitas, como é que eles se comportam?

R: Infelizmente os subordinados da companhia estão “mal habituados” e, conseqüentemente, reclamam “por tudo e por nada”.

2 - Quais os factores que mais motivam os Praças da sua equipa? E os que mais contribuem para a sua insatisfação?

R: Dada a conjuntura actual do país, acredito que a maior motivação que alguns têm é o facto de terem um vencimento e não conseguirem vingar no mercado de trabalho. Por outro lado, e somente alguns, vêem a instituição como uma forma de aquisição de experiência profissional.

3 - Toda a informação que circula na equipa passa por si? Faz questão que isso aconteça?

R: Regra geral toda a informação que entra e sai do meu círculo de trabalho passa por mim. Dada a especificidade das minhas funções de chefia, é imperativo que tenha acesso ao máximo de informação possível.

4 - Desenvolvem actividades em que todo o pessoal da equipa participa? E é benéfico? Porquê?

R: O trabalho de equipa é sempre benéfico, todos aprendem um pouco com os restantes.

5 - Como caracteriza o rendimento dos militares durante a progressão temporal dos seis anos de contrato?

R: O rendimento da maioria dos militares em RC é algo como uma sinusóide. Tal como tudo na vida, tem melhores e piores momentos. Mas os melhores tendem a manter a “linha” numa fasquia mais elevada e regular e os piores tendem a piorar o rendimento no final de contrato, especialmente no último ano devido ao pensamento que nada têm a perder.

6 - Que características destaca na liderança exercida por si sobre a equipa, que parecem ser mais eficazes?

R: Tento ser o mais exigente comigo mesmo em primeiro lugar e dessa forma exigir de quem trabalha comigo. Tento ser o mais imparcial possível e transmitir os valores éticos e morais.

7 - E quais os pontos negativos encontra no exercício dessa liderança?

R: Não consigo trabalhar com “casos perdidos”...

8 - Qual a forma mais eficaz com que se exerce a comunicação dentro da sua equipa?

R: Dentro dos limites da hierarquia, respeito e consideração, deve-se falar abertamente e com frontalidade.

9 - Em relação às tomadas de decisão, leva em consideração a opinião dos Praças? E essa posição é benéfica?

R: Muitas vezes, a opinião das Praças, como a opinião de qualquer outra pessoa pode ser benéfica. Mas é preciso ter atenção à forma como e a quem se pede a opinião pois pode ser entendida como insegurança e falta de capacidade de liderança e decisão.

10 - A equipa foi-lhe imposta, ou você teve opção na escolha dos elementos? Como fez a selecção? Que características considera mais importantes na escolha dos elementos?

R: A equipa com que comecei a trabalhar foi imposta pois fui o último elemento a integrá-la. Posteriormente, fiz directamente a escolha de um elemento para substituir outro que infelizmente teve que sair. O factor mais importante foi a lealdade e a dedicação ao trabalho, independentemente das outras características.

11 - Como lida com os conflitos dentro da equipa? E que resultados costuma obter?

R: Independentemente da natureza dos conflitos que possam surgir, os mesmos devem ser resolvidos dentro do núcleo da equipa. Antes de exercer qualquer tipo de acção disciplinar tento exercer uma acção pedagógica e/ou preventiva. Os resultados têm sido positivos. Ao nível da companhia, o resultado mais positivo foi encaminhar um militar com problemas de álcool, que de outra forma iria acabar por ter mais problemas.

12 - Encontra diferenças de rendimento dentro da Classe, entre Soldados e Cabos? Quais?

R: Teoricamente os cabos devem ser os melhores e dar os exemplos, etc. Mas na realidade, alguns nunca deveriam ter chegado a cabo.

13 - De que forma acha que a idade determina o comportamento dos elementos da equipa a nível laboral? Porquê?

R: Salvo raras excepções, as pessoas tendem a amadurecer com o tempo, a ponderar melhor as atitudes, fruto da experiência e aprendizagem. Digo isto por experiência própria.

14 - Tem preferência entre elementos masculinos ou femininos para integrarem a sua equipa? Porquê?

R: Não faço distinções desde que cumpram os mínimos estabelecidos.

15 - Que diferenças encontra entre os militares colocados e os deslocados?

R: Não encontro grandes diferenças. Somente alguns que pretendiam ir para outras unidades aparentavam não dedicar todo o seu potencial ao serviço. Mas acho que era mais uma questão de carácter individual.

16 - Considera haver diferenças comportamentais a nível de trabalho entre elementos das diferentes religiões? Quais?

R: Desconheço.

17 - E diferenças entre elementos de diferentes Raças/Etnias/Nacionalidades/Ascendências? Quais?

R: Esta pergunta é algo complicada de responder sem transparecer a ideia de racismo, mas a realidade é que os militares mais problemáticos, tendo em conta o facto de serem em menor número, são de raça africana.

18 - Considera a escolaridade um factor determinante no desempenho das funções dos militares da equipa? De que forma?

R: A escolaridade não é um factor crucial mas ajuda muito. Especialmente no desempenho de trabalho administrativo e ou logístico.

19 - Existe diferença entre o trabalho de Praças com vencimento diferente? Qual?

R: Que eu tenha reparado não.

20 - Quais considera serem as recompensas atribuídas que mais efeitos positivos provocam?

R: A atribuição de dias de compensação por um trabalho extra-horário. A atribuição (a quem merece) de referências elogiosas ou louvores.

21 - Existe alguma diferença entre os elementos que querem seguir carreira militar/forças de segurança (entrada nos quadros) em relação aos restantes?

R: Há uma grande diferença. Os militares que querem seguir a carreira militar tendem a dedicar-se de uma forma mais activa, tentando aproveitar a “estadia” ao máximo.

22 - Encontra diferenças de comportamento entre os Praças que vão para trabalhos que incluem recompensa monetária (missões no estrangeiro e frentes de trabalho civis) e os que não vão? Quais?

R: O facto de ser anunciado não haver continuidade nas missões do Regimento, fez muitos militares perderem o “amor à camisola”. Quanto às frentes de trabalho civis, a motivação que alguns têm é mais profissional que propriamente monetária. Se bem que um rendimento extra motiva qualquer um.

23 - Quantas participações disciplinares fez por escrito? E sem ser por escrito? Essas participações deram resultado?

R: No passado já tive que as fazer por escrito mas como caíram em saco roto...

24 - Quais considera serem os castigos/penalizações a aplicar mais eficazes no controle do futuro comportamento dos Praças da equipa? Porquê?

R: O ideal seria, a possibilidade de corte de vencimento ou parte do mesmo. Mas o corte em dias de compensação também costuma dar frutos. Infelizmente já não se pode fazer nomeações de serviço como castigo...

25 - Considera que as rescisões forçadas (expulsões definitivas do Exército) podem ser evitadas? Como?

R: Quando se chega ao ponto de um militar ser considerado para esta situação, duvido que seja “flor que se cheire” e, como tal, o melhor é realmente mandá-lo embora. Como forma de evitar que a situação chegue a este ponto, deve-se optar por acções de sensibilização, se tal for exequível.

26 - Considera que a exposição dos militares à possibilidade de expulsão da instituição, determina de alguma forma o seu comportamento? Como?

R: Sim, e tal já ficou provado. Ao ver a possibilidade de serem expulsos, alguns militares mudaram radicalmente o seu comportamento, alguns tarde demais.

### **Entrevista 3**

1 - Quando as necessidades básicas dos seus subordinados não são satisfeitas, como é que eles se comportam?

R: É uma reacção negativa e quase que lhe podemos chamar, um pouco de revolta. Esta atitude também depende do impacto que a necessidade básica tem sobre o subordinado, pois é muito mais grave este não receber o vencimento a tempo e horas do que não receber um reforço alimentar a meio da manhã, de qualquer forma, o subordinado tem sempre uma resposta negativa, que depois se pode vir a reflectir no trabalho ou até mesmo no próprio grupo.

2 - Quais os factores que mais motivam os Praças da sua equipa? E os que mais contribuem para a sua insatisfação?

R: De uma forma geral, podia até responder com uma palavra: equipa. É muito importante o grupo sentir que funciona como uma equipa, independentemente de haver um chefe, dos vencimentos, ou até dos conhecimentos serem diferentes, a união faz a força, como tal ninguém se pode sentir inferior e sim sempre motivado para aprender e dar o máximo todos os dias.

3 - Toda a informação que circula na equipa passa por si? Faz questão que isso aconteça?

R: Toda a informação profissional a cerca do trabalho a desenvolver, no que se refere a questões mais pessoais, toda a equipa está à vontade para falar sobre eles se assim o entender, sem qualquer tipo de pressão ou de discriminação se não o fizer.

4 - Desenvolvem actividades em que todo o pessoal da equipa participa? E é benéfico? Porquê?

R: Sim, como por exemplo a partilha de ideias sobre o trabalho a desenvolver, pois assim todo o grupo se sente útil, é muito importante ninguém se sentir “descartável”, que está ali só para ser mandado. Esta actividade é um factor de motivação e satisfação na equipa.

5 - Como caracteriza o rendimento dos militares durante a progressão temporal dos seis anos de contrato?

R: Neste caso podia dizer que temos três “sentidos”, o primeiro e que felizmente é o mais usual, em que o militar vai adquirindo conhecimentos e termina a sua vida militar com excelentes rendimentos, um segundo sentido em que o militar atinge o seu pico de conhecimento sensivelmente aos 4 ou 5 anos de contrato e depois há um desmotivar, desmotivar este muitas vezes devido a término do seu contrato, por último o terceiro e este muito raro, aquele em que o militar começa a vida militar e termina a mesma, sem que se note evolução no seu desenvolvimento.

6 - Que características destaca na liderança exercida por si sobre a equipa, que parecem ser mais eficazes?

R: Tento inculcar na equipa um espírito de amizade, quase como se fosse uma família, mas sempre com o devido respeito e sem nunca confundir as responsabilidades de cada qual, nunca confundindo o trabalho e o lazer.

7 - E quais os pontos negativos encontra no exercício dessa liderança?

R: Como não há regra sem excepção, por vezes tenho de “arrumar a casa”, colocando esse militar no seu lugar. Depois tudo volta ao sítio e toca ao trabalho.

8 - Qual a forma mais eficaz com que se exerce a comunicação dentro da sua equipa?

R: Palavra-chave, respeito de ambas as partes, sempre.

9 - Em relação às tomadas de decisão, leva em consideração a opinião dos Praças? E essa posição é benéfica?

R: Sempre, como já referi é muito importante o militar sentir que é útil na equipa, e depois chegamos a um consenso, mas sem nunca esquecer que a palavra final é sempre a minha, com esta troca de opiniões o militar fica também a conhecer o trabalho o que torna tudo mais fácil.

10 - A equipa foi-lhe imposta, ou você teve opção na escolha dos elementos? Como fez a selecção? Que características considera mais importantes na escolha dos elementos?

R: Nem sempre conseguimos escolher os elementos desejados, por vezes alguns deles são nos impostos. Por norma e sempre que tenho essa opção de escolha, gosto de juntar os mais antigos e com mais experiência com os mais modernos e sem experiência. Assim posso juntar o saber dos mais velhos com toda a energia dos mais novos.

11 - Como lida com os conflitos dentro da equipa? E que resultados costuma obter?

R: Os poucos conflitos que tive na equipa e estes de pequena importância, foram resolvidos com diálogo entre os mesmos, até agora tenho obtido resultados positivos.

12 - Encontra diferenças de rendimento dentro da Classe, entre Soldados e Cabos? Quais?

R: Noto alguma diferença, mais em termos de responsabilidade, esta acrescida no caso dos cabos.

13 - De que forma acha que a idade determina o comportamento dos elementos da equipa a nível laboral? Porquê?

R: A idade também tem a sua importância, pois com o passar do tempo, vamos adquirindo maturidade e responsabilidade, com as praças o processo é o mesmo, logo mais velho, mais responsabilidade e mais conhecimentos adquiridos.

14 - Tem preferência entre elementos masculinos ou femininos para integrarem a sua equipa? Porquê?

R: Sim, sem qualquer tipo de machismo, prefiro elementos masculinos. Em grande parte porque nesta área temos algum trabalho pesado, e porque um elemento feminino no meio de elementos masculinos, dá sempre problema entre eles, falo por experiência.

15 - Que diferenças encontra entre os militares colocados e os deslocados?

R: Noto mais disponibilidade em questões de horário nos militares deslocados, visto que para estes é indiferente terminar o dia de trabalho as 18 ou as 19 horas, pois só vão a casa ao fim de semana. No restante, é igual o trabalho.

16 - Considera haver diferenças comportamentais a nível de trabalho entre elementos das diferentes religiões? Quais?

R: Até a data, não notei qualquer tipo de diferenças comportamentais a nível de trabalho.

17 - E diferenças entre elementos de diferentes Raças/Etnias/Nacionalidades/Ascendências? Quais?

R: Mais uma vez e até a data, não tenho conhecimento de ser algum problema.

18 - Considera a escolaridade um factor determinante no desempenho das funções dos militares da equipa? De que forma?

R: Talvez o militar com mais escolaridade, coloque mais questões no decorrer do trabalho, o porquê disto e daquilo, de resto não noto diferença.

19 - Existe diferença entre o trabalho de Praças com vencimento diferente? Qual?

R: Posso dizer que a única diferença que existe é mesmo na responsabilidade, porque o vencimento diferente quer dizer, que ou foi graduado a cabo, ou é uma praça mais antiga, logo têm os dois mais responsabilidade pelos mais novos, trabalhar, trabalham todos.

20 - Quais considera serem as recompensas atribuídas que mais efeitos positivos provocam?

R: As questões monetárias são sempre as mais importantes, também a atribuição de dias de compensação ou a possibilidade de tirar um curso com equivalências no exterior, mas por vezes o reconhecimento e uma palavra sincera de agradecimento são muito importantes.

21 - Existe alguma diferença entre os elementos que querem seguir carreira militar/forças de segurança (entrada nos quadros) em relação aos restantes?

R: Sim, de uma forma geral estes elementos tentam não cometer erros, que num futuro coloque em causa estas saídas profissionais, dentro ou fora do Exército.

22 - Encontra diferenças de comportamento entre os Praças que vão para trabalhos que incluem recompensa monetária (missões no estrangeiro e frentes de trabalho civis) e os que não vão? Quais?

R: Sim, aqui a motivação é sempre maior. Quem é que não prefere fazer o mesmo e ganhar mais?

23 - Quantas participações disciplinares fez por escrito? E sem ser por escrito? Essas participações deram resultado?

R: É uma área que me é completamente desconhecida e espero que assim continue, participações, só de equipamento e é devido ao desgaste do mesmo.

24 - Quais considera serem os castigos/penalizações a aplicar mais eficazes no controle do futuro comportamento dos Praças da equipa? Porquê?

R: Tudo o que não se consiga resolver com um diálogo e uma nova oportunidade, a penalização mais correcta é um “convite” para sair do Exército, assim ninguém tem problemas.

25 - Considera que as rescisões forçadas (expulsões definitivas do Exército) podem ser evitadas? Como?

R: Podem ser com o tal diálogo e a tal oportunidade. Mais que isto não, não tem respeito, não quer contribuir, sai do Exército. Estes indivíduos, podem vir a causar problemas em outras praças, só faz falta quem está.

26 - Considera que a exposição dos militares à possibilidade de expulsão da instituição, determina de alguma forma o seu comportamento? Como?

R: Raramente. Por norma, estes militares já vêm mal formados para dentro da instituição e não tem consciência das causas desta expulsão, continuam com a mesma postura, falta de educação e de responsabilidade.

#### **Entrevista 4**

1 - Quando as necessidades básicas dos seus subordinados não são satisfeitas, como é que eles se comportam?

R: Manifestam o seu desagrado e muitas vezes insistem em falar sobre o assunto constantemente.

2 - Quais os factores que mais motivam os Praças da sua equipa? E os que mais contribuem para a sua insatisfação?

R: Os factores que motivam os Praças são: saber que o seu trabalho é reconhecido, que as suas opiniões sejam ouvidas e, principalmente, ter dias de compensação. Os factores

que contribuem para a sua insatisfação são: não ter dias de compensação, ter que trabalhar com sargentos com quem não gostam de trabalhar e que as suas opiniões não sejam ouvidas.

3 - Toda a informação que circula na equipa passa por si? Faz questão que isso aconteça?

R: A maior parte da informação passa por mim, mas algumas vezes isso não acontece. Faço questão que a informação passe por mim, mas nas frentes de trabalho isso nem sempre acontece.

4 - Desenvolvem actividades em que todo o pessoal da equipa participa? E é benéfico? Porquê?

R: É difícil reunir todo o pessoal da equipa, porque muitas vezes estão em frentes de trabalho ou de licença. Mas gostava que isso acontecesse, considero que é benéfico, porque conhecem-se melhor os militares com quem se trabalha e eles a nós, pode ajudar a compreendê-los e percebê-los e pode ser uma maneira de eliminar alguns atritos existentes.

5 - Como caracteriza o rendimento dos militares durante a progressão temporal dos seis anos de contrato?

R: Por norma os militares que gostam de trabalhar e que se empenham, o rendimento aumenta com o avançar dos anos, por outro lado, os que não gostam de trabalhar, aprendem maneiras de se escapar ao trabalho, diminuindo o seu rendimento.

6 - Que características destaca na liderança exercida por si sobre a equipa, que parecem ser mais eficazes?

R: Ser compreensiva, ouvir o que me dizem, tentar resolver alguns problemas que tenham e não demonstrar superioridade.

7 - E quais os pontos negativos encontra no exercício dessa liderança?

R: Muitas vezes a falta de reconhecimento dos trabalhos realizados, o facto de não ouvirem e respeitarem a minha opinião, em relação a pareceres, enquanto comandante de pelotão, quer seja relativa a elementos, quer relativa a trabalhos e prazos.

8 - Qual a forma mais eficaz com que se exerce a comunicação dentro da sua equipa?

R: A conversação. Sempre que não se concorda com alguma decisão ou se se tem outra solução para um problema, conversa-se.

9 - Em relação às tomadas de decisão, leva em consideração a opinião dos Praças? E essa posição é benéfica?

R: Sempre que possível levo em consideração a opinião dos Praças. Na minha opinião é benéfica, pois eles notam que são ouvidos.

10 - A equipa foi-lhe imposta, ou você teve opção na escolha dos elementos? Como fez a selecção? Que características considera mais importantes na escolha dos elementos?

R: A equipa foi-me imposta, não escolhi nenhum elemento. Mas de toda a equipa, mudava três ou quatro elementos. Na escolha dos elementos considero importante a sua postura, o atavio, a vontade de trabalhar e aprender e ter algumas noções do tipo de trabalhos que executamos.

11 - Como lida com os conflitos dentro da equipa? E que resultados costuma obter?

R: Quando sei de conflitos dentro da equipa, coloco os elementos juntos a conversar, tentando que haja uma diminuição de conflitos. Normalmente os conflitos não desaparecem, mas passam a tentar disfarçá-los perante os outros elementos.

12 - Encontra diferenças de rendimento dentro da Classe, entre Soldados e Cabos? Quais?

R: Encontro diferenças em alguns cabos, outros portam-se da mesma maneira que os soldados ou de maneira pior. Alguns cabos tentam ser exemplos para os outros, através do atavio, da postura, do respeito, falam de modo a proporcionar melhores condições para todos.

13 - De que forma acha que a idade determina o comportamento dos elementos da equipa a nível laboral? Porquê?

R: Não considero que a idade determine o comportamento dos elementos da equipa, existem elementos mais antigos que gostam de trabalhar, como existem outros que não gostam, como existem elementos mais novos que gostam de trabalhar e outros que não gostam.

14 - Tem preferência entre elementos masculinos ou femininos para integrarem a sua equipa? Porquê?

R: Dependendo dos trabalhos a realizar. Para o tipo de trabalhos que executamos, os elementos masculinos estão mais preparados, pois é um tipo de trabalho que fora do Exército é executado praticamente só por elementos masculinos, o que lhes proporciona uma melhor preparação e prática. Por exemplo, para condutores, não acho que haja uma preferência.

15 - Que diferenças encontra entre os militares colocados e os deslocados?

R: Não encontro qualquer diferença.

16 - Considera haver diferenças comportamentais a nível de trabalho entre elementos das diferentes religiões? Quais?

R: Não noto diferenças comportamentais devido a diferentes religiões, nem problemas causados por isso entre elementos.

17 - E diferenças entre elementos de diferentes Raças/Etnias/Nacionalidades/Ascendências? Quais?

R: Não encontro diferenças. Muitas vezes a diferença de Raças/Etnias/Nacionalidades/Ascendências causam curiosidades e promove a comunicação e aproximação entre os elementos.

18 - Considera a escolaridade um factor determinante no desempenho das funções dos militares da equipa? De que forma?

R: Tento na equipa elementos com o 9ºano, outros com o 12º ano (ou a frequentar), outros no ensino superior, em que todos realizam um bom trabalho, não considero que a escolaridade seja um factor determinante no desempenho de funções.

19 - Existe diferença entre o trabalho de Praças com vencimento diferente? Qual?

R: Não considero que hajam diferenças.

20 - Quais considera serem as recompensas atribuídas que mais efeitos positivos provocam?

R: Dias de compensação.

21 - Existe alguma diferença entre os elementos que querem seguir carreira militar/forças de segurança (entrada nos quadros) em relação aos restantes?

R: Não considero que haja diferenças.

22 - Encontra diferenças de comportamento entre os Praças que vão para trabalhos que incluem recompensa monetária (missões no estrangeiro e frentes de trabalho civis) e os que não vão? Quais?

R: Como hoje em dia a recompensa monetária não é muita, os Praças não demonstram vontade/preferência em ir para esses trabalhos.

23 - Quantas participações disciplinares fez por escrito? E sem ser por escrito? Essas participações deram resultado?

R: Participações disciplinares por escrito foram três. Sem ser por escrito, talvez sete. As participações por escrito não deram em nada. Sem ser por escrito, o castigo foi dado a nível de companhia/pelotão, mas foi feita alguma coisa.

24 - Quais considera serem os castigos/penalizações a aplicar mais eficazes no controle do futuro comportamento dos Praças da equipa? Porquê?

R: Perderem os dias de compensação que já têm e que ainda não gozaram e terem que ficar um fim de semana sem saírem da unidade ou mesmo no final dos dias de trabalho

não terem autorização para saírem, porque eles consideram que qualquer uma das três coisas é um direito que têm e gostam de poder sair da unidade, para se divertirem.

25 - Considera que as rescisões forçadas (expulsões definitivas do Exército) podem ser evitadas? Como?

R: Na maior parte dos casos, considero que não podem ser evitadas. Quando se chega ao ponto da rescisão forçada é porque todas as outras hipóteses já foram tentadas e já foram dadas todas as oportunidades possíveis e admissíveis.

26 - Considera que a exposição dos militares à possibilidade de expulsão da instituição, determina de alguma forma o seu comportamento? Como?

R: De maneira nenhuma.

## **Entrevista 5**

1 - Quando as necessidades básicas dos seus subordinados não são satisfeitas, como é que eles se comportam?

R: Por norma, quando as necessidades básicas dos meus subordinados não são satisfeitas, estes manifestam-se verbalmente, apresentando argumentos específicos relativos à sua insatisfação, e/ou através de expressão facial para demonstrar o seu desagrado.

2 - Quais os factores que mais motivam os Praças da sua equipa? E os que mais contribuem para a sua insatisfação?

R: Entre os factores que mais motivam as Praças destaco a realização de tarefas que seja do seu agrado. Relativamente aos factores que mais contribuem para a sua insatisfação saliento a realização de tarefas que saiam fora do seu “horário normal” de trabalho.

3 - Toda a informação que circula na equipa passa por si? Faz questão que isso aconteça?

R: Nem toda a informação que circula na equipa passa por mim, como por exemplo os “atritos” surgidos entre membros da equipa, embora toda a informação relativa à realização de tarefas e das dificuldades inerentes que surjam, faço questão que a mesma passe por mim.

4 - Desenvolvem actividades em que todo o pessoal da equipa participa? E é benéfico? Porquê?

R: Por norma são desenvolvidas actividades em que toda a equipa participa, com vários níveis de responsabilidade. Esta forma de gerir é benéfica, pois todos estão incluídos na actividade, como executores ou responsáveis pela supervisão, não estando envolvidos em actividades paralelas.

5 - Como caracteriza o rendimento dos militares durante a progressão temporal dos seis anos de contrato?

R: O rendimento dos militares durante os seis anos de contrato é crescente em eficiência, por norma. Um militar vai-se desenvolvendo tanto a nível de personalidade, como de conhecimentos sobre as diversas tarefas que desempenha, apresentando uma crescente facilidade de resolução de problemas face aos possíveis imprevistos. À partida, um militar quando sai das Forças Armadas após o cumprimento integral do seu contrato é um cidadão que sabe respeitar horários, que sabe cumprir ordens, que é persistente face à adversidade e que tem bem definido o seu objectivo/responsabilidade.

6 - Que características destaca na liderança exercida por si sobre a equipa, que parecem ser mais eficazes?

R: Em termos de características na liderança que considere mais eficazes destaco a explicação da importância do contributo individual da actividade designada a um militar para o cumprimento da missão da equipa, o exemplo de como se realiza a actividade e a capacidade de negociação, pois uma equipa motivada é uma equipa produtiva.

7 - E quais os pontos negativos encontra no exercício dessa liderança?

R: Entre os pontos negativos deste tipo de liderança destaco a pontual incapacidade de adequar a tarefa ao militar, pois existem tarefas que não agradam a ninguém, mas que têm na mesma de ser cumpridas para o cumprimento da missão.

8 - Qual a forma mais eficaz com que se exerce a comunicação dentro da sua equipa?

R: Para comunicar eficazmente com a equipa, a melhor forma de o fazer é informando colectivamente os militares da actividade a realizar e da tarefa atribuída a cada um.

9 - Em relação às tomadas de decisão, leva em consideração a opinião dos Praças? E essa posição é benéfica?

R: Para tomar decisão levo em consideração a opinião das Praças, pois poderão haver tarefas destacadas a determinado militar que após audição dos Praças se adequa mais a outro militar, contribuindo desta forma para a motivação da equipa, com a melhor adequação tarefa-militar. Mas também, embora tendo em consideração as suas opiniões, as mesmas podem não ser uma mais valia, tomando uma decisão com base nos pressupostos que tinha previamente.

10 - A equipa foi-lhe imposta, ou você teve opção na escolha dos elementos? Como fez a selecção? Que características considera mais importantes na escolha dos elementos?

R: Por norma a constituição das equipas é imposta, tendo de fazer a gestão da atribuição das tarefas pelos militares disponíveis. Quando a equipa é escolhida por mim, por norma a motivação da equipa é maior, pois conheço com maior propriedade os elementos que selecciono, face à missão atribuída.

11 - Como lida com os conflitos dentro da equipa? E que resultados costuma obter?

R: Em termos de conflitos, funciono como mediador, averiguando aos argumentos das partes envolvidas. Por norma os conflitos resultam de situações prévias ao conflito que foi gerado, havendo na situação muita falta de comunicação e valorização inadequada de comportamentos manifestados.

12 - Encontra diferenças de rendimento dentro da Classe, entre Soldados e Cabos? Quais?

R: Um Cabo é um militar a quem estão atribuídas responsabilidades diferentes das que um Soldado desempenha, de carácter de supervisão/aspecto formativo da tarefa, sendo que quanto melhor for o desempenho do Cabo, melhor será a prestação do Soldado.

13 - De que forma acha que a idade determina o comportamento dos elementos da equipa a nível laboral? Porquê?

R: Quanto mais velho for o militar, melhor à partida será a sua maturidade pessoal e profissional. Um militar mais velho tem por norma mais experiência de vida que se reflecte numa melhor integração e adaptação à equipa de trabalho, assim como às actividades envolvidas e à sua bem sucedida prossecução.

14 - Tem preferência entre elementos masculinos ou femininos para integrarem a sua equipa? Porquê?

R: Tenho preferência por equipas formadas quase exclusivamente por elementos masculinos, pois uma equipa constituída exclusivamente por elementos femininos pode-se tornar difícil de gerir dada a natureza mais reivindicativa /conflituosa desses elementos.

15 - Que diferenças encontra entre os militares colocados e os deslocados?

R: Por exemplo, os militares colocados têm mais dificuldade a aceitar actividades de 2ª a 5ª feira que se prolonguem além do seu horário “normal de trabalho”, enquanto os militares deslocados apenas apresentarão essa dificuldade à 6ª feira, altura em que se deslocam para junto das suas famílias. Os militares colocados possuem uma relação com o Quartel mais “desligada”, pois não passam tanto tempo no mesmo como os militares deslocados.

16 - Considera haver diferenças comportamentais a nível de trabalho entre elementos das diferentes religiões? Quais?

R: Se alguma vez chefei equipas com militares com diferentes convicções religiosas, desconheço, pelo que não posso afirmar que tenha experienciado diferenças dos comportamentos de militares de diferentes religiões.

17 - E diferenças entre elementos de diferentes Raças/Etnias/Nacionalidades/Ascendências? Quais?

R: As diferenças de nacionalidades podem às vezes existir, mas são as diferenças de personalidades individuais que mais contribuem para a diferença entre militares, não tanto as diferenças de etnia ou de ascendência.

18 - Considera a escolaridade um factor determinante no desempenho das funções dos militares da equipa? De que forma?

R: A escolaridade é um factor que contribui para a diferenciação dos militares numa equipa, mas não é determinante, pois existem militares com baixa escolaridade que prestam serviço de grande qualidade na equipa, assim como o inverso. A escolaridade determina à partida, uma maior capacidade para resolver imprevistos na realização das tarefas e uma maior maturidade profissional.

19 - Existe diferença entre o trabalho de Praças com vencimento diferente? Qual?

R: As Praças que auferem maior vencimento é porque à partida já são especialistas da sua área, pelo que serão competentes e perpetuaram essa situação economicamente mais vantajosa, efectuando com profissionalismo as suas tarefas. Embora existam militares sem diferenças de vencimento que apresentem o mesmo profissionalismo e solicitação.

20 - Quais considera serem as recompensas atribuídas que mais efeitos positivos provocam?

R: As recompensas atribuídas que surtem efeitos mais positivos são primeiramente o aumento de vencimento, de seguida a atribuição de dias por mérito e por último, o reconhecimento dos superiores junto dos restantes camaradas.

21 - Existe alguma diferença entre os elementos que querem seguir carreira militar/forças de segurança (entrada nos quadros) em relação aos restantes?

R: Os militares que pretendem seguir carreira militar são militares mais motivados que os restantes, pois vêem no desempenho das suas tarefas quotidianas um estímulo para a carreira que pretendem seguir futuramente.

22 - Encontra diferenças de comportamento entre os Praças que vão para trabalhos que incluem recompensa monetária (missões no estrangeiro e frentes de trabalho civis) e os que não vão? Quais?

R: As Praças que integram missões no estrangeiro e frentes de trabalho demonstram um comportamento mais responsável em relação à maioria dos demais militares da classe, pois além de essa integração ser realizada com base nas competências profissionais dos militares, esta escolha também considera os seus comportamentos.

23 - Quantas participações disciplinares fez por escrito? E sem ser por escrito? Essas participações deram resultado?

R: Já realizei pelo menos duas participações disciplinares, uma das quais não surtiu efeito, pois foi esclarecida posteriormente a situação em causa. Sem ser por escrito já fiz pelo menos uma, e até à data, em todas elas foi tomada alguma acção “formativa” por parte dos superiores dos militares visados.

24 - Quais considera serem os castigos/penalizações a aplicar mais eficazes no controle do futuro comportamento dos Praças da equipa? Porquê?

R: A não integração dos Praças nas equipas que recebem compensações monetárias, o que pode implicar menor vencimento mensal, e a permanência obrigatória no quartel além do horário “normal de trabalho”, considero serem as penalizações mais adequadas para o controlo do comportamento possivelmente desviante dos Praças.

25 - Considera que as rescisões forçadas (expulsões definitivas do Exército) podem ser evitadas? Como?

R: As rescisões forçadas podem ser evitadas caso os militares, depois de avisados sobre a não adequação da sua conduta perante a equipa que integram e perante o Quartel que representam, modifiquem os seus comportamentos de modo a que estes se coadunem com a imagem das Forças Armadas. Caso contrário, se a Instituição não beneficia da integração desse militar nas suas fileiras e se esta parece não beneficiar a realização pessoal desse militar, a melhor solução é mesmo a anulação do vínculo.

26 - Considera que a exposição dos militares à possibilidade de expulsão da instituição, determina de alguma forma o seu comportamento? Como?

R: A exposição dos militares à possibilidade de expulsão da instituição pode determinar o ponto de viragem do seu comportamento. O facto do militar saber que atingiu os limites de tolerância da instituição face ao seu comportamento, se este realmente se quiser “reabilitar” perante a mesma, modificará o seu comportamento. Caso isso não se verifique, a expulsão deverá ser efectivada.

## **Entrevista 6**

1 - Quando as necessidades básicas dos seus subordinados não são satisfeitas, como é que eles se comportam?

R: Muito mal. Não querem fazer nada, fazem birras por tudo e por nada, arranjam guerras entre eles e principalmente organizam-se ou conspiram para confrontar os chefes.

2 - Quais os factores que mais motivam os Praças da sua equipa? E os que mais contribuem para a sua insatisfação?

R: Eles gostam muito que os deixe trabalhar com os amigos ou camaradas com quem eles mais simpatizam, apesar de por vezes isso ser mau para o trabalho, e claro que o melhor que lhes posso dar, é deixa-los sair mais cedo ou dar-lhes dias de compensação. Pelo contrário, detestam trabalhar com quem não se dão bem e ficam fulos quando não lhes dou intervalos de descanso ou para ir ao bar.

3 - Toda a informação que circula na equipa passa por si? Faz questão que isso aconteça?

R: Sim. Porque eu gosto que isso aconteça para não ter surpresas e poder confrontá-los com as coisas certas.

4 - Desenvolvem actividades em que todo o pessoal da equipa participa? E é benéfico? Porquê?

R: Desenvolvemos. É benéfico pois. Porque desenvolve muito uma das principais características da tropa que é o espírito de corpo e aproxima-os muito uns dos outros.

5 - Como caracteriza o rendimento dos militares durante a progressão temporal dos seis anos de contrato?

R: Maior parte deles cada vez pior. Chegam cá formatados, acabados de sair da recruta, ou seja militares como deveria sempre ser, mas vão perdendo aprumo com o passar do tempo e no final dos seis anos já acham que não devem nada à tropa ou até porque cresce neles o sentimento de revolta por não poder continuar cá. Mas quem é responsável de verdade, é sempre responsável e cumpre até ao fim.

6 - Que características destaca na liderança exercida por si sobre a equipa, que parecem ser mais eficazes?

R: Sou um “pai” para eles em relação a problemas importantes. Quando têm problemas de saúde ou problemas familiares, não lhes dificulto a vida. E não tenho por hábito virar-lhes as costas. Assim consigo ganhar a lealdade deles.

7 - E quais os pontos negativos encontra no exercício dessa liderança?

R: Por vezes dou-lhes a mão e eles querem logo o braço. Mas há homens e homens, uns têm a noção do que é importante, outros só querem aproveitar-se sempre de tudo.

8 - Qual a forma mais eficaz com que se exerce a comunicação dentro da sua equipa?

R: Falo com o pessoal todo, um a um e quando são assuntos gerais ou importantes reunimo-nos depois das formaturas e falamos entre todos.

9 - Em relação às tomadas de decisão, leva em consideração a opinião dos Praças? E essa posição é benéfica?

R: Levo, para muitas coisas. Mas quando a assunto não lhes diz respeito não levo. É benéfico ouvir as opiniões deles, porque eles é que fazem o trabalho duro e é importante não sujeitá-los a situações desnecessárias se houver outras opções, e essas opções muitas vezes vêm da cabeça deles.

10 - A equipa foi-lhe imposta, ou você teve opção na escolha dos elementos? Como fez a selecção? Que características considera mais importantes na escolha dos elementos?

R: Tive alguma escolha. Depende do sítio e dos trabalhos para escolher os homens. Já estive numa secretaria onde quis pessoal com conhecimentos de informática, mas hoje em dia estou numa equipa de construção onde a experiência de obras é o mais importante.

11 - Como lida com os conflitos dentro da equipa? E que resultados costuma obter?

R: tento saber de quem é a culpa e castigo essa ou essas pessoas. Os resultados depende de cada um, há uns que aprendem outros que não.

12 - Encontra diferenças de rendimento dentro da Classe, entre Soldados e Cabos? Quais?

R: Sim, algumas. Os Cabos têm mais responsabilidade e como sabem que é a eles que vamos pedir satisfações tentam normalmente não fazer tanta porcaria.

13 - De que forma acha que a idade determina o comportamento dos elementos da equipa a nível laboral? Porquê?

R: Penso que o pessoal mais novo não é tão bom a receber responsabilidades por ter menos maturidade.

14 - Tem preferência entre elementos masculinos ou femininos para integrarem a sua equipa? Porquê?

R: Com certeza elementos masculinos. Nas obras e trabalhos duros porque têm mais força e se queixam menos, mas em qualquer serviço porque as mulheres são mais intrigistas, muito reivindicativas e por serem poucas na tropa acham sempre que os chefes se “babam” por elas e que têm mais direitos.

15 - Que diferenças encontra entre os militares colocados e os deslocados?

R: Os deslocados como estão longe de casa por vezes têm esse argumento para reclamar, ou para não querer ficar para trabalhos a mais no fim de semana, dizendo que o pessoal que está ao pé de casa é que deve ir. Mas durante a semana acontece o contrário, os deslocados como não podem ir para casa, não se importam de trabalhar até mais tarde, já os colocados passam o final dos dias a olhar para o relógio à espera do toque para irem para casa, se têm de ficar a trabalhar mais um pouco é normalmente de má vontade.

16 - Considera haver diferenças comportamentais a nível de trabalho entre elementos das diferentes religiões? Quais?

R: Nem sei as religiões deles.

17 - E diferenças entre elementos de diferentes Raças/Etnias/Nacionalidades/Ascendências? Quais?

R: Noto só que os africanos têm tendência a agrupar-se, e por vezes quando o grupo se torna maior que o que devia, costuma haver tendência para a “manhosice”. Mas há pessoal bom e pessoal mau em todas as raças.

18 - Considera a escolaridade um factor determinante no desempenho das funções dos militares da equipa? De que forma?

R: Depende das funções. O pessoal com mais escolaridade normalmente controla melhor a papelada.

19 - Existe diferença entre o trabalho de Praças com vencimento diferente? Qual?

R: Não.

20 - Quais considera serem as recompensas atribuídas que mais efeitos positivos provocam?

R: Dinheiro nas frentes de trabalho e dias dados de tempo livre aqui no Regimento.

21 - Existe alguma diferença entre os elementos que querem seguir carreira militar/forças de segurança (entrada nos quadros) em relação aos restantes?

R: Penso que sim. Os que querem fazer vida disto tentam mostrar que são merecedores e esforçam-se para não levar nenhuma “passa” porque os impede logo de concorrer a esses concursos.

22 - Encontra diferenças de comportamento entre os Praças que vão para trabalhos que incluem recompensa monetária (missões no estrangeiro e frentes de trabalho civis) e os que não vão? Quais?

R: Sim. Os que foram, nos meses antes que é quando são escolhidos, andaram na linha, porque sabiam que os que não andassem na linha não eram escolhidos.

23 - Quantas participações disciplinares fez por escrito? E sem ser por escrito? Essas participações deram resultado?

R: Até hoje uma. Sem ser por escrito muitas. Não surtiram grande efeito, só as mais graves.

24 - Quais considera serem os castigos/penalizações a aplicar mais eficazes no controle do futuro comportamento dos Praças da equipa? Porquê?

R: Proibi-los de sair do quartel durante vários dias porque ficam desesperados ao ver os outros a sair e normalmente não querem voltar a passar por isso. E ameaçá-los com mandá-los embora da tropa, porque não querem perder tudo isto a que têm direito.

25 - Considera que as rescisões forçadas (expulsões definitivas do Exército) podem ser evitadas? Como?

R: Algumas sim. Mas algumas não, há gente que não tem remédio.

26 - Considera que a exposição dos militares à possibilidade de expulsão da instituição, determina de alguma forma o seu comportamento? Como?

R: Como já disse, claro. Normalmente acalmam os cavalos e sabem que estão debaixo de olho.

### **Entrevista 7**

1 - Quando as necessidades básicas dos seus subordinados não são satisfeitas, como é que eles se comportam?

R: Descuidam higiene colectiva como forma de reclamação (zonas comuns, instalações sanitárias), adoptam comportamentos menos civilizados e diminui o rendimento no trabalho.

2 - Quais os factores que mais motivam os Praças da sua equipa? E os que mais contribuem para a sua insatisfação?

R: Motiva os Praças se houver bom clima/relacionamento com os seus superiores. Também há mais motivação quando o seu superior é rigoroso no trabalho e exigente no cumprimento das tarefas, mas sabe compreender, ouvir e até beneficiar alguém quando há um pedido pessoal ou demonstração de uma dificuldade. Há insatisfação sempre que o superior não demonstra capacidades de liderança ou se exige em demasia no cumprimento das tarefas. Há sempre tendência dos Praças de uma equipa de se compararem com outras equipas de trabalho e gostarem de manter o mesmo nível de exigência nas tarefas e benefícios pessoais. Há insatisfação também se houver alterações a nível de horários de trabalho e que influencie a vida pessoal, sendo que

estas alterações no horário de trabalho não tragam nenhum proveito no rendimento nas tarefas ou na conclusão das mesmas.

3 - Toda a informação que circula na equipa passa por si? Faz questão que isso aconteça?

R: Não. Há informação que não deve passar pelo chefe da equipa. O Chefe tem de garantir que as missões/tarefas são cumpridas e zelar pelo bem-estar físico e psicológico da equipa, bem como saber impor o respeito e limites. Há assuntos pessoais que se mantêm só ao nível da equipa. Convém dar alguma margem e “independência” aos Praças. Toda a informação que seja de cariz profissional deve sim passar por mim.

4 - Desenvolvem actividades em que todo o pessoal da equipa participa? E é benéfico? Porquê?

R: Sim. Para além das actividades profissionais, há actividades de lazer que influenciam o bem-estar da equipa e que melhoram o ambiente entre os elementos, tornando-os mais próximos. Por sua vez, o rendimento no trabalho será melhor, pois há mais ligação entre os elementos.

5 - Como caracteriza o rendimento dos militares durante a progressão temporal dos seis anos de contrato?

R: Depende do militar e dos objectivos pessoais. Se forem fracos de espírito, o rendimento decresce e os maus hábitos aumentam. Se for de personalidade vincada, mantém o nível e contribui para o desenvolvimento sustentável da equipa e da instituição.

6 - Que características destaca na liderança exercida por si sobre a equipa, que parecem ser mais eficazes?

R: Bom relacionamento e rigor técnico.

7 - E quais os pontos negativos encontra no exercício dessa liderança?

R: Ausência física. Se as actividades decorrem de acordo com o previsto e com bom rendimento, afasto-me para tratar de outros assuntos profissionais. A ausência de um líder poderá depois influenciar o rendimento das tarefas futuras.

8 - Qual a forma mais eficaz com que se exerce a comunicação dentro da sua equipa?

R: Falando abertamente com todos os elementos e saber ouvi-los e interpretar as suas opiniões.

9 - Em relação às tomadas de decisão, leva em consideração a opinião dos Praças? E essa posição é benéfica?

R: Sim. Todas as opiniões devem ser ouvidas. A componente prática deles deve ser tida em conta.

10 - A equipa foi-lhe imposta, ou você teve opção na escolha dos elementos? Como fez a selecção? Que características considera mais importantes na escolha dos elementos?

R: Já houve trabalhos em que pude escolher a equipa. Seleccionei-os após bastante tempo de conhecimento das suas capacidades técnicas e de bom relacionamento com todos os outros elementos que iriam integrar a equipa.

11 - Como lida com os conflitos dentro da equipa? E que resultados costuma obter?

R: Impor o que acho mais correcto. O chefe da equipa tem de liderar e saber sempre qual o melhor rumo a tomar. De todos os modos, a solução escolhida pode não ser do agrado de todos e irá gerar algum desagrado.

12 - Encontra diferenças de rendimento dentro da Classe, entre Soldados e Cabos? Quais?

R: Sim. Mas depende da motivação e empenho de cada um. Não é o posto que identifica os militares com melhor rendimento, mas sim o espírito de lealdade, sacrificio e de apoiar no trabalho/missão.

13 - De que forma acha que a idade determina o comportamento dos elementos da equipa a nível laboral? Porquê?

R: Sim. Quanto mais idade de cada elemento, mas maduro será o militar e terá melhores comportamentos, atitudes e mais conhecimento profissional terá. Se a equipa se encontrar na mesma faixa etária, o rendimento será melhor, pois exige-se a todos o mesmo esforço.

14 - Tem preferência entre elementos masculinos ou femininos para integrarem a sua equipa? Porquê?

R: Sim. Os elementos masculinos mostram mais aptidão para os trabalhos (geralmente de esforço) e conseguem manter o rendimento. Os elementos femininos têm mais capacidades para outras actividades que não se enquadram com os trabalhos que desenvolvem, por exemplo secretarias, limpezas, etc.

15 - Que diferenças encontra entre os militares colocados e os deslocados?

R: Os colocados vivem o trabalho como um emprego normal das 9h às 17h. Os deslocados fazem vida dentro do quartel e criam outros laços entre eles. Também se sentem mais prejudicados sempre que há alterações no horário de trabalho e vai influenciar o tempo de chegada a casa, após longas viagens.

16 - Considera haver diferenças comportamentais a nível de trabalho entre elementos das diferentes religiões? Quais?

R: Não.

17 - E diferenças entre elementos de diferentes Raças/Etnias/Nacionalidades/Ascendências? Quais?

R: Sim. Há certas raças que não se enquadram no nosso modelo de trabalho. Têm problemas pessoais no exterior da organização e são geradores de problemas no seio da equipa.

18 - Considera a escolaridade um factor determinante no desempenho das funções dos militares da equipa? De que forma?

R: Não. Se houver motivação e objectivos pessoais, o desempenho será bom independentemente da escolaridade.

19 - Existe diferença entre o trabalho de Praças com vencimento diferente? Qual?

R: Não. Não é o posto que identifica os militares com melhor rendimento, mas sim o espírito de lealdade, sacrifício e de apoiar no trabalho/missão.

20 - Quais considera serem as recompensas atribuídas que mais efeitos positivos provocam?

R: Facultar dias ou partes do dia para tratarem assuntos pessoais.

21 - Existe alguma diferença entre os elementos que querem seguir carreira militar/forças de segurança (entrada nos quadros) em relação aos restantes?

R: Não. As atitudes só mudam após entrarem para os quadros.

22 - Encontra diferenças de comportamento entre os Praças que vão para trabalhos que incluem recompensa monetária (missões no estrangeiro e frentes de trabalho civis) e os que não vão? Quais?

R: Depende. Para frentes de trabalho só vão os que já demonstram boas capacidades profissionais excelentes e são escolhidos para formar a equipa. Para missões no estrangeiro vão independentemente do comportamento que tenham ou das qualidades profissionais. Mas não há dúvidas de que o dinheiro consegue mudar muita gente.

23 - Quantas participações disciplinares fez por escrito? E sem ser por escrito? Essas participações deram resultado?

R: Fiz mais de 10 e nenhuma deu resultado, ou seja, não foi atribuído qualquer tipo de castigo ou reprimenda pela falha do militar.

24 - Quais considera serem os castigos/penalizações a aplicar mais eficazes no controle do futuro comportamento dos Praças da equipa? Porquê?

R: Metê-los a trabalhar até o sol se pôr. E abolir-lhes os dias fora do quartel.

25 - Considera que as rescisões forçadas (expulsões definitivas do Exército) podem ser evitadas? Como?

R: Não devem ser evitadas. A expulsão é o culminar de diversas situações em que o militar esteve envolvido e que não se coadunam com o preconizado.

26 - Considera que a exposição dos militares à possibilidade de expulsão da instituição, determina de alguma forma o seu comportamento? Como?

R: Não. Geralmente os militares que se encontram em possibilidade de expulsão não temem a saída, pois julgam que na vida civil se sustentam com qualquer actividade, nem que seja ilícita. Todos os outros que apresentam comportamentos normais, não receiam a expulsão nem são confrontados com tal, pois não há motivos para que isso aconteça.

## **Entrevista 8**

1 - Quando as necessidades básicas dos seus subordinados não são satisfeitas, como é que eles se comportam?

R: Acabam por vezes por fazer o trabalho lentamente, ou muitas das vezes estar sempre a criticar.

2 - Quais os factores que mais motivam os Praças da sua equipa? E os que mais contribuem para a sua insatisfação?

R: O que motiva mais é saber se existe compensação. A insatisfação é saber que por vezes o equipamento não se encontra em condições para se trabalhar.

3 - Toda a informação que circula na equipa passa por si? Faz questão que isso aconteça?

R: Faço questão que isso aconteça, mas por vezes as informações sabemos por outros.

4 - Desenvolvem actividades em que todo o pessoal da equipa participa? E é benéfico? Porquê?

R: É benéfico porque todos têm a oportunidade de contribuir com o pouco que sabem, e isso faz com que cada um se sinta concretizado por ter contribuído para o trabalho final.

5 - Como caracteriza o rendimento dos militares durante a progressão temporal dos seis anos de contrato?

R: O rendimento do militar só começa a dar frutos quando este está em final de carreira, ou seja devia-se pensar em aproveitar os que são bons para se ter sempre experiência no trabalho.

6 - Que características destaca na liderança exercida por si sobre a equipa, que parecem ser mais eficazes?

R: Destaco a maneira aberta de comunicar e pedir opiniões sobre o trabalho que vamos elaborar.

7 - E quais os pontos negativos encontra no exercício dessa liderança?

R: Por vezes a falta de experiência para alguns trabalhos que vamos elaborar, podendo levá-los a olhar para mim como incompetente.

8 - Qual a forma mais eficaz com que se exerce a comunicação dentro da sua equipa?

R: Falar com quem vai fazer o trabalho e pedir a opinião de maneira a ser mais fácil e mais rápido de elaborar.

9 - Em relação às tomadas de decisão, leva em consideração a opinião dos Praças? E essa posição é benéfica?

R: Sim levo. Pois são eles no fundo que fazem o trabalho. Portanto a opinião deles acabava por ajudar muito.

10 - A equipa foi-lhe imposta, ou você teve opção na escolha dos elementos? Como fez a selecção? Que características considera mais importantes na escolha dos elementos?

R: Normalmente a equipa foi me imposta. Mas se poder escolher, tento escolher quem perceba e se puder, alguns para aprenderem.

11 - Como lida com os conflitos dentro da equipa? E que resultados costuma obter?

R: Os conflitos têm que ser resolvidos na hora, por vezes o escalão superior não ajuda.

12 - Encontra diferenças de rendimento dentro da Classe, entre Soldados e Cabos? Quais?

R: Na nossa unidade pouca ou nenhuma diferença existe entre Soldado e Cabos, só no ordenado.

13 - De que forma acha que a idade determina o comportamento dos elementos da equipa a nível laboral? Porquê?

R: Por vezes quanto mais velho mais experiência e mais responsabilidade, e isso penso que ajuda.

14 - Tem preferência entre elementos masculinos ou femininos para integrarem a sua equipa? Porquê?

R: Masculinos, pois a maior parte do trabalhos requer força.

15 - Que diferenças encontra entre os militares colocados e os deslocados?

R: Os colocados olham só para eles pois vão todos os dias a casa e por vezes acabam por não serem camaradas.

16 - Considera haver diferenças comportamentais a nível de trabalho entre elementos das diferentes religiões? Quais?

R: Penso que não há diferença.

17 - E diferenças entre elementos de diferentes Raças/Etnias/Nacionalidades/Ascendências? Quais?

R: Por vezes sente-se um pouco receio em mandar alguém de outra raça fazer um trabalho mais complicado ou sujo, pois vem a pensar que é por ser de outra raça que lhe foi mandado fazer aquele trabalho.

18 - Considera a escolaridade um factor determinante no desempenho das funções dos militares da equipa? De que forma?

R: Para este tipo de trabalhos, não. Mas em alguns trabalhos mais intelectuais, com certeza, porque podem ser precisas qualidades que se ganham na escola.

19 - Existe diferença entre o trabalho de Praças com vencimento diferente? Qual?

R: Penso que não.

20 - Quais considera serem as recompensas atribuídas que mais efeitos positivos provocam?

R: Os dias de compensação.

21 - Existe alguma diferença entre os elementos que querem seguir carreira militar/forças de segurança (entrada nos quadros) em relação aos restantes?

R: Sim penso que se entrega mais ao trabalho e se tem mais gosto no que se faz, e não ser só cumprir horário.

22 - Encontra diferenças de comportamento entre os Praças que vão para trabalhos que incluem recompensa monetária (missões no estrangeiro e frentes de trabalho civis) e os que não vão? Quais?

R: Sim pois nestes tempos de crises todos querem ir buscar mais uns trocos. Mas por vezes não se percebe o porque daquele ter sido escolhido e não o outro que até merece e

trabalha melhor, e este que até trabalha revolta-se e passa de um bom militar a “mais um” militar.

23 - Quantas participações disciplinares fez por escrito? E sem ser por escrito? Essas participações deram resultado?

R: Ainda não fiz nenhuma participação disciplinar.

24 - Quais considera serem os castigos/penalizações a aplicar mais eficazes no controle do futuro comportamento dos Praças da equipa? Porquê?

R: Os deslocados é ficarem fins-de-semana a fazer trabalho extra, e apresentando-se a todas as formaturas. Os colocados é ficarem durante a semana na unidade, cumprindo trabalho extra e apresentar a formatura. Se forem reincidentes é rescindir contrato.

25 - Considera que as rescisões forçadas (expulsões definitivas do Exército) podem ser evitadas? Como?

R: Não. Não deve mesmo ser evitada se esse elemento já for reincidente, ou se fez algo que vai contra a orgânica militar.

26 - Considera que a exposição dos militares à possibilidade de expulsão da instituição, determina de alguma forma o seu comportamento? Como?

R: Sim. Para que eles pensem nisso como a sua última oportunidade e tomem uma posição definitiva, ou mudam ou saem.

## **Entrevista 9**

1 - Quando as necessidades básicas dos seus subordinados não são satisfeitas, como é que eles se comportam?

R: Apresentam normalmente comportamentos irracionais e atitudes injustificadas.

2 - Quais os factores que mais motivam os Praças da sua equipa? E os que mais contribuem para a sua insatisfação?

R: Os que mais os motivam são as compensações com dias ou até partes de dias. Os que mais insatisfação provocam são os trabalhos fora do horário normal.

3 - Toda a informação que circula na equipa passa por si? Faz questão que isso aconteça?

R: Não, nem toda. Prefiro que certa informação sem conteúdo e que não diz respeito ao meu nível não deve sequer cá chegar.

4 - Desenvolvem actividades em que todo o pessoal da equipa participa? E é benéfico? Porquê?

R: Sim. É claramente benéfico. Porque desenvolve os laços, espírito de união e a vontade de interagir entre todos mesmo a nível de trabalho.

5 - Como caracteriza o rendimento dos militares durante a progressão temporal dos seis anos de contrato?

R: Penso que a grande maioria sofre de uma precoce estagnação e comodismo.

6 - Que características destaca na liderança exercida por si sobre a equipa, que parecem ser mais eficazes?

R: Faço os possíveis para os motivar. Quando detecto algum factor estranho que interfere na motivação deles, tento logo neutralizá-lo. E puxo por eles sempre que necessário.

7 - E quais os pontos negativos encontra no exercício dessa liderança?

R: Por vezes começa a caminhar-se para a liberdade excessiva.

8 - Qual a forma mais eficaz com que se exerce a comunicação dentro da sua equipa?

R: Com uma postura autoritária, para que não haja confusões sobre o sentido dessa comunicação.

9 - Em relação às tomadas de decisão, leva em consideração a opinião dos Praças? E essa posição é benéfica?

R: Nem por isso. Penso que para tomar as decisões estou cá eu. Cada “macaco no seu galho”. É melhor assim.

10 - A equipa foi-lhe imposta, ou você teve opção na escolha dos elementos? Como fez a selecção? Que características considera mais importantes na escolha dos elementos?

R: Infelizmente foi-me imposta. Se fosse eu a fazê-la teria levado em conta sobre tudo o espírito de sacrifício, a vontade, e claro se possível a experiência na construção. Apesar de por vezes valer mais um Praça com vontade de aprender e trabalhar, do que um Praça que já sabe muito mas a falta de vontade não o deixa render.

11 - Como lida com os conflitos dentro da equipa? E que resultados costuma obter?

R: Infelizmente com as equipas que tenho trabalhado, a forma mais eficaz que arranjei de tratar os conflitos foi com agressividade, não física, mas de postura. Com alguns elementos é mesmo a única maneira de conseguir ultrapassar certos problemas.

12 - Encontra diferenças de rendimento dentro da Classe, entre Soldados e Cabos? Quais?

R: Hoje em dia, infelizmente, muito poucas. Mas em tempos não havia sequer comparação entre os dois, com os Cabos a assumirem um posto e com ele uma postura de respeito.

13 - De que forma acha que a idade determina o comportamento dos elementos da equipa a nível laboral? Porquê?

R: Os militares mais novos são em regra, muito infantis, e como se isso não bastasse, a maioria não tem experiência na área da construção, condicionando todo o trabalho.

14 - Tem preferência entre elementos masculinos ou femininos para integrarem a sua equipa? Porquê?

R: Sem sombra de dúvidas os homens. Porque as suas características físicas são mais indicadas para este tipo de trabalho e porque as mulheres pensam que têm o dobro dos direitos dos homens.

15 - Que diferenças encontra entre os militares colocados e os deslocados?

R: Nenhuma dentro do horário normal de trabalho. Só depois das cinco e meia, em que grande parte dos colocados ficam muito chateados se tiverem de fazer horas extra.

16 - Considera haver diferenças comportamentais a nível de trabalho entre elementos das diferentes religiões? Quais?

R: Não.

17 - E diferenças entre elementos de diferentes Raças/Etnias/Nacionalidades/Ascendências? Quais?

R: Por vezes. Porque o pessoal de origem semelhante costuma juntar-se, tanto dentro como fora do quartel. A partir daí depende da personalidade dos elementos do grupo, homens “bons” grupo “bom”, homens “maus” grupo “mau”. Quando o grupo que já vem do famoso “bairro” (não importa qual seja), normalmente traz problemas cá para dentro.

18 - Considera a escolaridade um factor determinante no desempenho das funções dos militares da equipa? De que forma?

R: Penso que sim. Penso que determina a disciplina do pessoal e educação do pessoal.

19 - Existe diferença entre o trabalho de Praças com vencimento diferente? Qual?

R: Não me parece.

20 - Quais considera serem as recompensas atribuídas que mais efeitos positivos provocam?

R: No quartel, os dias de compensação. Nas frentes de trabalho camarárias, as ajudas de custo.

21 - Existe alguma diferença entre os elementos que querem seguir carreira militar/forças de segurança (entrada nos quadros) em relação aos restantes?

R: Sim. São mais disciplinados e preocupam-se mais com a sua imagem dentro da instituição, porque sabem que uma má imagem de início é carimbo de incompetência para sempre.

22 - Encontra diferenças de comportamento entre os Praças que vão para trabalhos que incluem recompensa monetária (missões no estrangeiro e frentes de trabalho civis) e os que não vão? Quais?

R: Sem dúvida, apresentam muito mais motivação.

23 - Quantas participações disciplinares fez por escrito? E sem ser por escrito?Essas participações deram resultado?

R: Fiz duas por escrito. Sem ser por escrito, algumas. Os resultados ficaram sempre aquém das expectativas.

24 - Quais considera serem os castigos/penalizações a aplicar mais eficazes no controle do futuro comportamento dos Praças da equipa? Porquê?

R: Provavelmente a privação da liberdade, porque fá-los pensar desperta neles o sentimento de culpa.

25 - Considera que as rescisões forçadas (expulsões definitivas do Exército) podem ser evitadas? Como?

R: Não. É imprescindível que elas aconteçam, Nem que seja para servir de exemplo.

26 - Considera que a exposição dos militares à possibilidade de expulsão da instituição, determina de alguma forma o seu comportamento? Como?

R: Claro que sim. Ocorre uma mudança de atitude face ao dia a dia.

## **Entrevista 10**

1 - Quando as necessidades básicas dos seus subordinados não são satisfeitas, como é que eles se comportam?

R: A condição militar poderá envolver trabalhar com precariedade, mas só se o pessoal perceber que está a passar por isso por não haver outra alternativa. Se não tiverem essa noção, vão-se insubordinar de certeza.

2 - Quais os factores que mais motivam os Praças da sua equipa? E os que mais contribuem para a sua insatisfação?

R: O dinheiro, o tempo (tempo livre, férias, compensações) e em ultima instância o reconhecimento formal e informal. Para a sua insatisfação contribui a falta de espírito de equipa (não só entre eles mas também connosco), a incompreensão dos objectivos de trabalho, a sobrecarga de trabalho e de tempo de trabalho.

3 - Toda a informação que circula na equipa passa por si? Faz questão que isso aconteça?

R: Não. Eu não preciso saber tudo. Se não forem coisas importantes ou com um nível de grande de gravidade, não tem que passar por mim, resolve-se ao nível deles.

4 - Desenvolvem actividades em que todo o pessoal da equipa participa? E é benéfico? Porquê?

R: Desenvolvemos sim. É, porque fortalece o espírito de equipa.

5 - Como caracteriza o rendimento dos militares durante a progressão temporal dos seis anos de contrato?

R: Acho que varia de militar para militar e da situação concreta de cada um. Há pessoal que melhora, há pessoal que piora. Depende do profissionalismo de cada um.

6 - Que características destaca na liderança exercida por si sobre a equipa, que parecem ser mais eficazes?

R: Compensações positivas e negativas. Eles saberem que determinada atitude tem uma consequência directa positiva ou negativa.

7 - E quais os pontos negativos encontra no exercício dessa liderança?

R: Há sempre imprevistos. Por mais experiência que se tenha há sempre consequências indesejadas que nós não queríamos.

8 - Qual a forma mais eficaz com que se exerce a comunicação dentro da sua equipa?

R: Complementar conversas com todos, com conversas individuais.

9 - Em relação às tomadas de decisão, leva em consideração a opinião dos Praças? E essa posição é benéfica?

R: Depende do assunto. Mas em geral sim. Conforme a situação, a relevância também varia.

10 - A equipa foi-lhe imposta, ou você teve opção na escolha dos elementos? Como fez a selecção? Que características considera mais importantes na escolha dos elementos?

R: Tive opção. Conforme a disponibilidade de pessoal. Dou importância às capacidades técnicas, espírito de sacrifício, disciplina, adaptabilidade e espírito de equipa.

11 - Como lida com os conflitos dentro da equipa? E que resultados costuma obter?

R: Reprimo, responsabilizando-os pelas suas atitudes e ao mesmo tempo fazendo disso exemplo para todos. E por outro lado tentar perceber a origem do conflito para tentar que não aconteça outra vez.

12 - Encontra diferenças de rendimento dentro da Classe, entre Soldados e Cabos? Quais?

R: Não encontro diferenças de rendimento justificadas pelo posto.

13 - De que forma acha que a idade determina o comportamento dos elementos da equipa a nível laboral? Porquê?

R: Normalmente a experiência e as responsabilidades na vida civil afectam positivamente o comportamento, ou seja, quanto mais idade melhor, mas há excepções.

14 - Tem preferência entre elementos masculinos ou femininos para integrarem a sua equipa? Porquê?

R: Depende da função, apesar de existirem excepções. Ao contrário do que habitualmente se diz, há homens bons para a cozinha e há mulheres boas com a enxada na mão. Se houver igualdade de características (que na parte física sabemos que não há) para o desempenho de uma função aí não faça distinções.

15 - Que diferenças encontra entre os militares colocados e os deslocados?

R: Por vezes os militares deslocados sentem maiores dificuldades pela ausência junto da família e amigos, mas por outro lado, também tendem a suportar melhor o trabalho fora de horas.

16 - Considera haver diferenças comportamentais a nível de trabalho entre elementos das diferentes religiões? Quais?

R: Não tenho conhecimento sobre qualquer caso em que a religião influencie o trabalho, até porque desconheço as suas opções nessa área.

17 - E diferenças entre elementos de diferentes Raças/Etnias/Nacionalidades/Ascendências? Quais?

R: É necessário ir caso a caso e não acho que se possa generalizar e agrupar militares pela origem racial ou étnica.

18 - Considera a escolaridade um factor determinante no desempenho das funções dos militares da equipa? De que forma?

R: Certas funções exigem conhecimentos apreendidos na escola, mas no geral, a escolaridade influencia favoravelmente a capacidade comunicativa.

19 - Existe diferença entre o trabalho de Praças com vencimento diferente? Qual?

R: Não se nota minimamente essa diferença. Se não vímos o boletim de vencimento, não os conseguimos distinguir pelo ordenado.

20 - Quais considera serem as recompensas atribuídas que mais efeitos positivos provocam?

R: As compensações temporais, nomeação para missões com rendimento monetário extraordinário ou nomeação para cursos que eles valorizam.

21 - Existe alguma diferença entre os elementos que querem seguir carreira militar/forças de segurança (entrada nos quadros) em relação aos restantes?

R: Nota-se uma maior disponibilidade e responsabilidade quando os militares tomam a decisão de seguir essas carreiras.

22 - Encontra diferenças de comportamento entre os Praças que vão para trabalhos que incluem recompensa monetária (missões no estrangeiro e frentes de trabalho civis) e os que não vão? Quais?

R: A motivação e dedicação tende a ser maior para os do primeiro caso.

23 - Quantas participações disciplinares fez por escrito? E sem ser por escrito? Essas participações deram resultado?

R: Fiz várias por escrito. Algumas foram arquivadas, outras resultaram em processos disciplinares. Este processo é que é bastante demorado e retarda muito o efeito do processo disciplinar.

24 - Quais considera serem os castigos/penalizações a aplicar mais eficazes no controle do futuro comportamento dos Praças da equipa? Porquê?

R: Privações de saída e sobrecargas de trabalho. É importante que haja conhecimento público das penas atribuídas e que os processos sejam céleres. As penalizações devem ser proporcionais às infracções e com critérios de equidade a nível de Companhia ou até de Batalhão. Para servirem de exemplo com coerência.

25 - Considera que as rescisões forçadas (expulsões definitivas do Exército) podem ser evitadas? Como?

R: Muito dificilmente. A única hipótese seria com uma rigorosíssima selecção à entrada.

26 - Considera que a exposição dos militares à possibilidade de expulsão da instituição, determina de alguma forma o seu comportamento? Como?

R: Sim, de certo. Não só quanto à possibilidade, mas também quando confrontados com a efectiva saída de outros elementos prevaricadores.

## **Entrevista 11**

1 - Quando as necessidades básicas dos seus subordinados não são satisfeitas, como é que eles se comportam?

R: Quando as necessidades básicas dos subordinados não são satisfeitas, geralmente estes vão mostrar uma certa indisciplina, podendo inclusivamente desleixarem-se no seu trabalho. Eles sabem se continuarem a trabalhar da mesma maneira, ninguém vai prestar atenção às suas reivindicações.

2 - Quais os factores que mais motivam os Praças da sua equipa? E os que mais contribuem para a sua insatisfação?

R: Justiça, respeito e terem a noção que o seu trabalho serve para algo. O que contribui mais para a sua insatisfação é a alimentação e serem desrespeitados por superiores hierárquicos que não sejam os seus.

3 - Toda a informação que circula na equipa passa por si? Faz questão que isso aconteça?

R: Quase tudo. Mas por vezes há assuntos entre subordinados que não interessa saber.

4 - Desenvolvem actividades em que todo o pessoal da equipa participa? E é benéfico? Porquê?

R: Sim. Cria coesão e espírito de grupo.

5 - Como caracteriza o rendimento dos militares durante a progressão temporal dos seis anos de contrato?

R: Vão melhorando ao longo do tempo. Na maior parte dos casos, quando o contrato cessa os militares estão a no seu melhor período militar.

6 - Que características destaca na liderança exercida por si sobre a equipa, que parecem ser mais eficazes?

R: Ser justo e dar o exemplo.

7 - E quais os pontos negativos encontra no exercício dessa liderança?

R: O maior problema é o "excesso de confiança" que pode ser dado aos militares

8 - Qual a forma mais eficaz com que se exerce a comunicação dentro da sua equipa?

R: Falar com seriedade e directamente com cada um ou com todos quando necessário. Não se deve falar com rodeios, mas sim com frontalidade.

9 - Em relação às tomadas de decisão, leva em consideração a opinião dos Praças? E essa posição é benéfica?

R: Certas vezes é bom ouvir a opinião de deles. Pode haver assuntos em que é bom serem observados de outra perspectiva.

10 - A equipa foi-lhe imposta, ou você teve opção na escolha dos elementos? Como fez a selecção? Que características considera mais importantes na escolha dos elementos?

R: Mais ou menos imposta. Onde tive opção centrei-me nessas características que penso serem importantes: lealdade e capacidade de trabalho.

11 - Como lida com os conflitos dentro da equipa? E que resultados costuma obter?

R: Falar com todos os elementos da equipa em conjunto. Durante essa reunião devem ser debatidas todas as questões de forma a ficarem resolvidos todos os assuntos. Os resultados costumam ser positivos.

12 - Encontra diferenças de rendimento dentro da Classe, entre Soldados e Cabos? Quais?

R: Um cabo apresenta na grande maioria dos casos uma maior responsabilidade do que os restantes praças.

13 - De que forma acha que a idade determina o comportamento dos elementos da equipa a nível laboral? Porquê?

R: As idades que me deparei a nível de praças (18-26) podem não querer dizer muito. É claro que quanto mais velhos maior é a maturidade que têm. Mas há outros factores que influenciam como a educação que tiveram em casa e o sítio de onde são provenientes.

14 - Tem preferência entre elementos masculinos ou femininos para integrarem a sua equipa? Porquê?

R: A nível militar é melhor trabalhar apenas com homens. A presença de mulheres nas forças armadas geralmente causa certas situações que devem ser evitadas.

15 - Que diferenças encontra entre os militares colocados e os deslocados?

R: Muitas vezes os militares deslocados são militares que estão descontentes, e que o subsídio que recebem nem chega para as suas deslocações a casa. Esse é um factor que

pode causar distúrbios a nível profissional. Um militar colocado apresenta maior estabilidade familiar, assim como emocional.

16 - Considera haver diferenças comportamentais a nível de trabalho entre elementos das diferentes religiões? Quais?

R: Desconheço.

17 - E diferenças entre elementos de diferentes Raças/Etnias/Nacionalidades/Ascendências? Quais?

R: Não creio que seja relevante.

18 - Considera a escolaridade um factor determinante no desempenho das funções dos militares da equipa? De que forma?

R: Sim, em certo tipo de funções (como trabalhar numa secção de estado maior).

19 - Existe diferença entre o trabalho de Praças com vencimento diferente? Qual?

R: Não.

20 - Quais considera serem as recompensas atribuídas que mais efeitos positivos provocam?

R: Dinheiro e dias de descanso.

21 - Existe alguma diferença entre os elementos que querem seguir carreira militar/forças de segurança (entrada nos quadros) em relação aos restantes?

R: Não creio.

22 - Encontra diferenças de comportamento entre os Praças que vão para trabalhos que incluem recompensa monetária (missões no estrangeiro e frentes de trabalho civis) e os que não vão? Quais?

R: Os que ganham mais dinheiro estão mais motivados.

23 - Quantas participações disciplinares fez por escrito? E sem ser por escrito? Essas participações deram resultado?

R: Fiz duas. Apenas uma deu algum resultado.

24 - Quais considera serem os castigos/penalizações a aplicar mais eficazes no controle do futuro comportamento dos Praças da equipa? Porquê?

R: Não dar toques de ordem para sair do quartel. Trabalharem até mais tarde.

25 - Considera que as rescisões forçadas (expulsões definitivas do Exército) podem ser evitadas? Como?

R: Não nos moldes actuais. Mas se talvez os critérios de selecção forem melhores e eficazes. Na maior parte dos casos os centros de recrutamento e os gabinetes de classificação e selecção apenas pensam nas estatísticas de modo a terem bons resultados, para assim obterem mais louvores e condecorações.

26 - Considera que a exposição dos militares à possibilidade de expulsão da instituição, determina de alguma forma o seu comportamento? Como?

R: Sim, isso já acontece a nível de contratados com o medo que lhes provoca. Creio que a nível dos QP isso deveria acontecer de modo a evitar situações de corrupção e compadrio.