



ACADEMIA MILITAR

Caracterização da Liderança e Coesão nas Subunidades de Artilharia

Autora

Aspirante Oficial Aluna de Artilharia

Daniela Braga Salvador Pestana Santos

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria José Carlos Dias Rouco

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, Julho de 2012



ACADEMIA MILITAR

Caracterização da Liderança e Coesão nas Subunidades de Artilharia

Autora

Aspirante Oficial Aluna de Artilharia

Daniela Braga Salvador Pestana Santos

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria José Carlos Dias Rouco

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, Julho de 2012

Dedicatória

Ao meu marido,
Aos meus pais e irmãos,
Ao meu queridíssimo avô Daniel!

Agradecimentos

Quero expressar o meu mais sincero agradecimento a todos os que direta ou indiretamente contribuíram para a realização e enriquecimento deste trabalho de investigação aplicada. Em particular:

Ao meu orientador, Tenente-Coronel de Infantaria Dias Rouco, pela constante disponibilidade demonstrada, que mesmo em momentos de grande intensidade de trabalho inerente às suas funções fez questão de ser um orientador sempre muito presente prescindindo por vezes do seu tempo de lazer. Sempre com uma palavra de incentivo e coragem, soube dar os conselhos e orientações certos no momento oportuno.

Ao meu Diretor de Curso Tenente-Coronel de Artilharia Élio Santos pela sua disponibilidade e acompanhamento ao longo da elaboração deste trabalho de investigação aplicada.

Ao Coronel Sardinha Dias, Coronel Henriques, Coronel Ferreiro, Coronel Rodrigues, Coronel Fernandes, Coronel Maia Pereira, Tenente-Coronel Oliveira comandantes das várias unidades que tive oportunidade de contactar. Os quais demonstraram toda a sua disponibilidade autorizando a realização deste questionário nas suas unidades. A todos os militares que por inerência das suas funções à data da realização deste questionário desempenhavam funções nas subunidades a quem este questionário foi aplicado, o meu obrigada pela sua colaboração.

À Adriana pela disponibilidade demonstrada para rever o texto.

Ao meu marido, pelas horas que não tive oportunidade de lhe dedicar toda a atenção que merecia. E ainda pela paciência que demonstrou ao longo da realização deste trabalho, sempre com uma palavra de incentivo e coragem quando as mesmas começavam a escassear.

À minha família e amigos pela compreensão e apoio que me deram ao longo destes meses de realização deste trabalho de investigação.

Resumo

O presente trabalho estudou a relação entre os comportamentos de liderança – ação de comando dos comandantes das subunidades de Artilharia de escalão Bateria e os aspetos da coesão.

Para o estudo foi aplicado o Questionário de Competências de Liderança com seis dimensões da liderança: orientação para a missão pelo exemplo; tomada de decisão e planeamento; visão e ambiente externo e interno; coesão, trabalho de equipa e cooperação; gestão de conflitos pela transparência e liderança participativa e envolvimento, e o Questionário do Ambiente no Grupo, nos seus quatro aspetos: integração no grupo em relação à tarefa, integração no grupo em relação aos aspetos sociais, atração individual para o grupo em relação à tarefa e atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais.

Com base nos dados das respostas dadas por 37 oficiais, 89 sargentos e 267 praças, foram efetuadas correlações de *Pearson* entre as seis dimensões da liderança e os quatro aspetos de coesão para determinar o grau de correlação entre as variáveis.

Os comandantes consideram que têm comportamentos com valores médios mais elevados em todas as variáveis em estudo. De uma forma geral os subordinados valorizam nos seus comandantes a capacidade para executar o trabalho com eficácia, transmitir a vontade para cumprir a missão e a frontalidade.

Os subordinados das subunidades de Artilharia Antiaérea sentem maiores níveis de coesão e percecionam de forma significativamente diferente o aspeto da coesão integração no grupo em relação aos aspetos sociais em relação aos subordinados das subunidades de Artilharia de Campanha. Os comportamentos dos comandantes das subunidades de Artilharia de Campanha nas várias dimensões da liderança contribuem com valores mais elevados no aspeto integração no grupo em relação à tarefa. O aspeto integração no grupo em relação à tarefa é o que mais contribui para a eficácia e satisfação.

De uma forma geral a ação dos comandantes, nomeadamente as dimensões de liderança em estudo, quer nas subunidades de Artilharia de Campanha, quer nas subunidades de Artilharia Antiaérea não promovem a coesão e têm um efeito contrário,

com exceção para a integração no grupo em relação à tarefa onde todas as dimensões têm uma forte correlação positiva.

Dos resultados conclui-se que os subordinados não se sentem atraídos individualmente para o grupo em relação à tarefa e aos aspetos sociais e não se sentem integrados do ponto de vista social. Por outro lado sentem-se integrados no grupo em relação ao cumprimento da missão.

Palavras-Chave: Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Coesão, Artilharia

Abstract

The present study evaluated the relationship of leadership behaviors - command action of the commanders of subunits at Artillery Battery level and the aspects of cohesion. For this aim we used the Leadership Skills Questionnaire with six leadership dimensions: guidance for the mission by example; decision making and planning; insight and external and internal environment; cohesion; teamwork and cooperation; conflict management by the transparency; and participative leadership and involvement, and the Group Environment Questionnaire in its four aspects: integration into the group about the task, integration into the group in relation to social aspects, individual attraction to the group about the task and individual attraction to the group in relation to social aspects.

Based on data from the answers given by 37 officers, 89 sergeants and 267 soldiers, we verified Pearson correlations between the six dimensions of leadership and the four aspects of cohesion to determine the degree of correlation between variables. Commanders considered that they have behaviors with higher mean values for all variables under study. In general, the subordinates value in their commanders the ability to perform the work effectively, convey the will to accomplish the mission and frontality.

The subordinates in the Air Defense Artillery subunits perceive higher levels of cohesion and recognize significantly different aspect of the integration into the group in relation to social aspects cohesion in relation to subordinates of the Field Artillery subunits. The behavior of the commanders in Field Artillery subunits in the several of leadership contributes to higher values in the aspect integration into the group about the task. The aspect integration into the group about the task is the largest contributor to the effectiveness and satisfaction.

In general, the action of the commanders regarding the leadership dimensions focused on this study, on either Field Artillery subunits or Air Defense Artillery subunits do not promote cohesion and have an opposite effect, except for integration into the group in relation to the task where all dimensions have a strong positive correlation.

With our study we concluded that the subordinates are not attracted individually to the group in relation to the task and social aspects and do not feel integrated into the social

point of view. On the other hand, they feel integrated in the group in relation to mission accomplishment.

Key words: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Cohesion, Artillery

Índice Geral

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Índice Geral	vii
Índice de Figuras	xi
Índice de Quadros	xii
Índice de Tabelas	xiii
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos	xv

Parte I –Parte Teórica

Capítulo 1 - Introdução	1
1.1 Introdução.....	1
1.2 Enquadramento	1
1.3 Importância da investigação e justificação da escolha do tema	2
1.4 Pergunta de partida e perguntas derivadas.....	3
1.5 Objeto e objetivos da investigação	3
1.6 Hipóteses	4
1.7 Metodologia e modelo de investigação.....	5
1.8 Estrutura do trabalho e síntese dos capítulos	6
Capítulo 2 - Liderança Transformacional e Transacional	7
2.1 Introdução.....	7
2.2 Conceito de Liderança.....	7
2.3 Liderança Transformacional vs Liderança Transacional.....	9
2.4 Liderança em contexto militar.....	12
2.5 Síntese	14

Capítulo 3 - Coesão	15
3.1 Introdução.....	15
3.2 Conceito de Coesão.....	15
3.3 Modelo Conceptual de Coesão.....	17
3.4 Significado da coesão militar.....	17
3.4.1 Moral.....	18
3.4.2 Coesão.....	18
3.4.3 Espírito de corpo.....	19
3.5 Coesão ao nível das pequenas unidades militares.....	20
3.6 Síntese.....	20

Parte II – Parte Prática

Capítulo 4 - Metodologia e Procedimentos	22
4.1 Introdução.....	22
4.2 Objeto e objetivos do caso prático.....	22
4.3 Hipóteses Práticas.....	23
4.4 Metodologia da Parte Prática.....	23
4.5 Instrumentos de Medida.....	24
4.5.1 Questionário de Competências de Liderança.....	24
4.5.2 Questionário do Ambiente no Grupo.....	27
4.6 Validação e aplicação do inquérito.....	28
4.7 Caracterização do universo e da amostra.....	28
4.8 Dimensão da Amostra.....	29
4.9 Análise de dados.....	30
4.10 Síntese.....	31
Capítulo 5 - Apresentação, análise e discussão dos resultados	32
5.1 Introdução.....	32
5.2 Caracterização sociodemográfica da amostra.....	32
5.3 Estatística descritiva quanto às variáveis independentes da liderança.....	34

5.4 Estatística descritiva relativa às dimensões da liderança	35
5.4.1 Estatística descritiva quanto às dimensões da liderança - por Subunidades.....	35
5.4.2 Estatística descritiva quanto às dimensões da liderança - Artilharia de Campanha e Artilharia Antiaérea	37
5.5 Estatística descritiva quanto às variáveis dos fatores critério – percepção subordinados	38
5.6 Estatística descritiva quanto aos aspetos da coesão	40
5.6.1 Estatística descritiva quanto aos aspetos da coesão - por Subunidades.....	40
5.6.2 Estatística descritiva quanto aos aspetos da coesão - Artilharia de Campanha e Artilharia Antiaérea	41
5.7 Diferenças significativas entre os comportamentos de liderança – percecionados pelos subordinados	41
5.8 Aspetos de coesão percecionada pelos subordinados	43
5.9 Relações entre as dimensões da liderança e os aspetos de coesão	44
5.9.1 Artilharia de Campanha – percepção subordinados	44
5.9.2 Artilharia Antiaérea – percepção subordinados.....	45
5.10 Relações entre as dimensões da Liderança e os fatores critério	45
5.10.1 Artilharia de Campanha – percepção subordinados	46
5.10.2 Artilharia Antiaérea – percepção subordinados.....	46
5.11 Relação entre os aspetos de coesão e os fatores critério	47
5.11.1 Artilharia de Campanha – percepção subordinados	47
5.11.2 Artilharia Antiaérea – percepção subordinados.....	48
5.12 Síntese	48
Capítulo 6 - Conclusões e Recomendações	50
6.1 Verificação das hipóteses, das perguntas derivadas e pergunta de partida	50
6.2 Conclusões Finais	53
6.3 Limitações da Investigação	55
6.4 Propostas e Sugestões	55

Bibliografia	56
Apêndices	60
Apêndice A - Questionário de liderança e coesão	61
Apêndice B - Itens das dimensões da liderança	66

Índice de Figuras

Figura nº 1 – Metodologia de elaboração desta investigação.....	5
Figura nº 2 – Características de um líder transformacional.....	11
Figura nº 3 – Modelo conceptual de coesão	17
Figura nº 4 – Caracterização da amostra por unidades.....	32
Figura nº 5 – Caracterização da amostra por baterias.....	33
Figura nº 6 – Caracterização da amostra por categorias.....	33
Figura nº 7 – Caracterização da amostra por forma de prestação de serviço	34
Figura nº 8 – Caracterização da amostra por género	34
Figura nº 9 – Descrição das variáveis independentes da liderança	66

Índice de Quadros

Quadro nº 1 – Fatores que aumentam ou diminuem a coesão de um grupo.....	16
--	----

Índice de Tabelas

Tabela nº 1 – Descrição das dimensões da liderança e dos itens que as compõem	25
Tabela nº 2 – Coeficiente de consistência interna Alpha de Cronbach.	26
Tabela nº 3 – Fiabilidade das escalas usando o Alpha de Cronbach.	26
Tabela nº 4 – Descrição dos aspetos da coesão e dos itens que as compõem.	27
Tabela nº 5 – Alpha de Cronbach dos questionários de ambiente no grupo.	28
Tabela nº 6 – Estatística descritiva relativa às dimensões da liderança por subunidades.	36
Tabela nº 7 – Estatística descritiva relativa às dimensões da liderança na Artilharia de Campanha e Artilharia Antiaérea	37
Tabela nº 8 – Estatística descritiva dos fatores critério por subunidades	38
Tabela nº 9 – Estatística descritiva dos fatores critério e quanto à Artilharia de Campanha e à Artilharia Antiaérea.	39
Tabela nº 10 – Estatística descritiva quanto aos aspetos de coesão por subunidade	40
Tabela nº 11 – Estatística descritiva relativa aos aspetos de coesão e quanto à Artilharia de Campanha e Artilharia Antiaérea – percepção subordinados.....	41
Tabela nº 12 – Dimensões de liderança quanto à Artilharia de Campanha e Artilharia Antiaérea – percepção subordinados.....	42
Tabela nº 13 – Comparação múltipla de médias (Teste <i>Tukey</i>) para as dimensões da liderança quanto à Artilharia de Campanha e Artilharia Antiaérea – percepção subordinados.	42
Tabela nº 14 – Aspetos da coesão quanto à Artilharia de Campanha e Artilharia Antiaérea – percepção subordinados.....	43
Tabela nº 15 – Comparação múltipla de médias (Teste <i>Tukey</i>) para os aspetos da coesão quanto à Artilharia de Campanha e Artilharia Antiaérea – percepção subordinados.....	43

Tabela nº 16 – Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão em percentagem – percepção dos subordinados de Artilharia de Campanha.....	44
Tabela nº 17 – Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão em percentagem – percepção dos subordinados de Artilharia Antiaérea	45
Tabela nº 18 – Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os fatores critério em percentagem – percepção dos subordinados de Artilharia de Campanha.	46
Tabela nº 19 – Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os fatores critério em percentagem – percepção dos subordinados de Artilharia Antiaérea.....	46
Tabela nº 20 – Matriz de correlações entre os aspetos da coesão e os fatores critério em percentagem – percepção dos subordinados de Artilharia de Campanha.	47
Tabela nº 21 – Matriz de correlações entre os aspetos da coesão e os fatores critério em percentagem – percepção dos subordinados de Artilharia Antiaérea.....	48

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AAA	Artilharia Antiaérea
AC	Artilharia de Campanha
AIG-S	Atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais
AIG-T	Atração individual para o grupo em relação à tarefa
BrigInt	Brigada de Intervenção
BrigMec	Brigada Mecanizada
BrigRR	Brigada de Reacção Rápida
BtrAAA	Bateria de Artilharia Antiaérea
BtrAC	Bateria de Artilharia de Campanha
Btrbf	Bateria de Bocas de Fogo
CTEC	Coesão, Trabalho de Equipa e Cooperação
EPA	Escola Prática de Artilharia
GAC	Grupo de Artilharia de Campanha
GCT	Gestão de Conflitos pela Transparência
IG-S	Integração no grupo em relação aos aspetos sociais
IG-T	Integração no grupo em relação à tarefa
LPE	Liderança Participativa e Envolvimento
OME	Orientação para a Missão pelo Exemplo
QAG	Questionário do Ambiente no Grupo
QCL	Questionário de Competências de Liderança
QO	Quadro Orgânico
RA4	Regimento de Artilharia Nº 4
RA5	Regimento de Artilharia Nº 5
RAAA1	Regimento de Artilharia Antiaérea Nº 1
RG2	Regimento de Guarnição Nº 2
RG3	Regimento de Guarnição Nº 3
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TDP	Tomada de Decisão e Planeamento

VAEI	Visão e Ambiente Externo e Interno
ZMA	Zona Militar dos Açores
ZMM	Zona Militar da Madeira

Parte I –Parte Teórica

Capítulo 1

Introdução

1.1 Introdução

Esta Investigação Aplicada tem como tema “Caracterização da Liderança e Coesão nas subunidades de Artilharia”.

O presente capítulo faz o enquadramento e justificação do tema, apresenta a pergunta de partida e perguntas derivadas. Apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos. São apresentadas as hipóteses relativas às perguntas derivadas. É descrita a metodologia e o modelo de investigação seguido. Por fim é feita uma síntese dos vários capítulos que compõem o presente trabalho.

1.2 Enquadramento

A Academia Militar, enquanto estabelecimento de Ensino Superior, tem como objetivo primordial formar comandantes que, de preferência assumam de forma permanente o papel de líderes. Por outro lado, cabe ao comandante a promoção da coesão – componente moral que leva a melhores desempenhos e a um fator diferenciador no campo de batalha. Existem vários estudos, nomeadamente em contexto desportivo que mostram uma correlação entre os comportamentos do líder e a coesão do grupo. Outros autores como Howell e Hall-Merenda (1999) vão mais além e afirmam que a liderança transformacional produz elevados níveis de coesão. É importante perceber se esta relação liderança-coesão se verifica nas subunidades de Artilharia e quais os comportamentos associados à liderança que mais contribuem para tal. Assim a formação na Academia Militar e no Exército pode ser orientada para esses aspetos com vista a desenvolver nos

seus futuros comandantes comportamentos de liderança capazes de promover o trabalho de equipa e conseqüentemente a coesão para a obtenção de desempenhos superiores.

1.3 Importância da investigação e justificação da escolha do tema

Em contexto militar, a liderança é importante porque, ao invés dos subordinados de ontem, que se limitavam a cumprir ordens sem as questionar, atualmente os subordinados são mais exigentes e com diferentes expectativas. Por isso, é fundamental que os líderes sejam capazes de clarificar o caminho a seguir para atingir um determinado objetivo com elevados níveis de satisfação e envolvimento. Atualmente são necessários líderes eficazes que inspirem os subordinados e os mantenham motivados de forma a conseguirem obter esforços extraordinários mesmo quando isolados, que é uma das características do soldado da Arma de Artilharia.

A coesão de uma unidade é um fator que contribui significativamente para o sucesso da missão, pelo que é importante estudar a coesão em contexto militar. Os padrões de atuação da Artilharia Portuguesa neste novo século estão em mudança, as unidades encontram-se cada vez mais dispersas. É essencial que cada um esteja consciente da sua missão, e que a cumpra de forma eficiente. Sendo uma característica da Artilharia, a atuação em pequenos grupos torna-se ainda mais relevante que as unidades sejam coesas por forma a cumprirem a missão atribuída, mesmo face à dispersão. É preponderante que os comandantes dos diferentes níveis hierárquicos fortaleçam não só a coesão ao nível do grupo, mas também o espírito da unidade como um todo. Representando a coesão um fator invisível mas determinante no campo de batalha, é necessário que o líder consiga explorar esta área, nomeadamente na Arma de Artilharia que apresenta as suas unidades dispersas.

Esta temática tem sido alvo de inúmeras investigações nomeadamente em contextos desportivos. Contudo em contexto militar comparativamente com outros, existem ainda poucos estudos. No que concerne, concretamente, à Arma de Artilharia, ainda há um longo caminho a percorrer. É nesse sentido que surge esta investigação, com vista a contribuir para fortalecer a componente moral como um fator invisível mas decisivo no campo de batalha. Pretende-se extrair deste trabalho aspetos que permitam perceber a realidade atual da Artilharia e quais os tipos de comandantes - líderes necessários para o cumprimento eficiente e eficaz da missão a desempenhar pela Arma.

1.4 Pergunta de partida e perguntas derivadas

Por forma a alcançar o objetivo deste trabalho foi elaborada a seguinte pergunta de partida: **“Qual a relação entre os comportamentos de liderança adotados pelos comandantes e o nível de coesão nas suas subunidades?”**.

Com vista a responder à pergunta de partida foram elaboradas as seguintes perguntas derivadas que uma vez respondidas permitem dar resposta à pergunta de partida. De referir ainda que associada a cada pergunta derivada foram colocadas hipóteses de resposta.

- QD1.** Existem diferenças significativas nas dimensões de Liderança adotadas pelos comandantes na Artilharia de Campanha e a na Artilharia Antiaérea?
- QD2.** Existem diferenças significativas nos aspetos da coesão percecionadas pelos subordinados?
- QD3.** Existem relações entre as dimensões da liderança adotadas pelos comandantes e o esforço extraordinário, a eficácia e a satisfação percecionadas pelos subordinados?
- QD4.** Existem relações entre as dimensões da liderança adotadas pelos comandantes e a coesão percecionadas pelos subordinados?

1.5 Objeto e objetivos da investigação

Pretendemos com esta investigação fazer um estudo dos comportamentos de liderança dos comandantes de Bateria em todas as Unidades de Artilharia existentes no Exército Português e perceber como influenciam a coesão do grupo em tempo de paz, uma vez que as várias interações dentro deste são fatores determinantes para o cumprimento da missão. Deste modo torna-se relevante fazer um estudo comparativo entre os diferentes comportamentos de liderança praticados pelos comandantes das diferentes subunidades de Artilharia de Campanha (AC) e Artilharia Antiaérea (AAA) e a sua influência nos níveis de coesão.

Como objetivos específicos procura-se:

1. Identificar as diferenças entre as dimensões da liderança adotadas pelos comandantes da AC e na AAA.

2. Identificar as diferenças significativas nos aspetos da coesão percebidos pelos subordinados.
3. Verificar se existem relações entre as dimensões da liderança e os fatores critério.
4. Verificar se existem relações entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão.

1.6 Hipóteses

No âmbito do trabalho de investigação são consideradas cinco hipóteses práticas que procuram caracterizar os comportamentos de liderança dos comandantes pertencentes às Unidades de AC e de AAA. Verifica-se ainda se existem diferenças significativas entre as ações de comando dos Oficiais de AC e de AAA, e qual a sua relação ou correlação com os fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação) e com os aspetos da coesão. As hipóteses práticas são as seguintes:

- H1:** Existem diferenças significativas entre os comportamentos de Liderança adotados pelos comandantes de Artilharia de Campanha e Antiaérea percebidas pelos subordinados.
- H2:** Existem diferenças significativas nos aspetos da coesão percebidas pelos subordinados.
- H3:** Existem relações significativas entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão percebidas pelos subordinados quanto:
- H3.1:** Artilharia de Campanha
 - H3.2:** Artilharia Antiaérea
- H4:** Existem relações significativas entre as dimensões da liderança e os fatores critério percebidas pelos subordinados quanto:
- H4.1:** Artilharia de Campanha
 - H4.2:** Artilharia Antiaérea
- H5:** Existem relações significativas entre os aspetos da coesão e os fatores critério percebidas pelos subordinados quanto:
- H5.1:** Artilharia de Campanha
 - H5.2:** Artilharia Antiaérea

1.7 Metodologia e modelo de investigação

Esta investigação foi elaborada de acordo com a NEP 520 da Academia Militar e nos casos em que esta é omissa segue a metodologia científica proposta por Sarmento (2008).

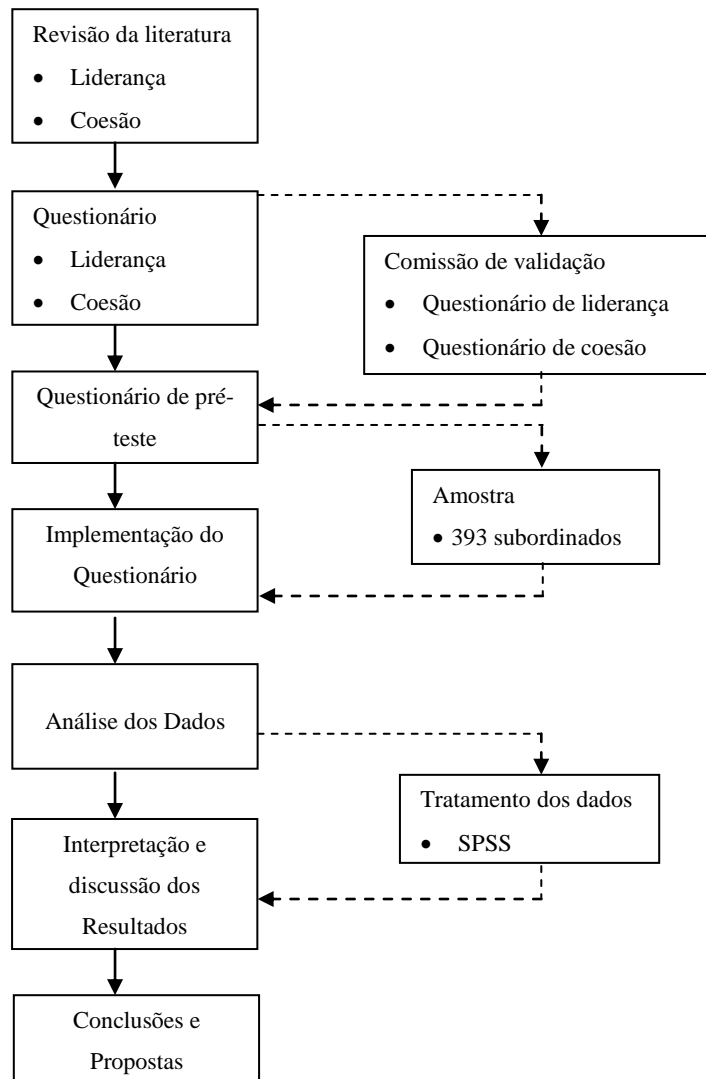


Figura nº 1 – Metodologia de elaboração desta investigação.

A Figura nº 1 ilustra a metodologia seguida na elaboração desta investigação, a qual passaremos de seguida a explicar.

No processo de elaboração deste trabalho foi realizada uma revisão da literatura de forma a enquadrar todo o trabalho e dar uma perspetiva do estado da arte nestas áreas do

conhecimento. Esta revisão da literatura incide sobre a liderança e coesão, os dois conceitos chave do trabalho e assentou primariamente em artigos científicos.

Foi implementado um inquérito de liderança e um inquérito de coesão. O questionário foi sujeito a uma comissão de validação e realizado um pré-teste. Dentro das várias Unidades de Artilharia do Exército Português foram selecionadas as Baterias que se encontram ativas à data da investigação, uma vez que em quadro orgânico (QO) existem mais mas que devido à conjuntura atual não têm efetivo. A amostra foi constituída pelos subordinados e o comandante de cada uma das Baterias.

Os dados obtidos foram tratados em *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS - 18). Posteriormente fez-se a interpretação e discussão dos resultados e no final teceram-se as conclusões e apresentaram-se as propostas e sugestões.

1.8 Estrutura do trabalho e síntese dos capítulos

O presente trabalho está dividido em introdução, parte I, parte II e conclusões.

A parte I está dividida em dois capítulos. O primeiro capítulo aborda a liderança transformacional e transacional. Procura-se neste capítulo definir o que é liderança e aprofundar as teorias da liderança mais recentes e que têm sido alvo de maior investigação atualmente. O segundo capítulo aborda a coesão, e é aqui apresentada uma definição do conceito. Aborda-se a coesão militar, bem como outros dois conceitos que embora distintos a ela se associam: a moral e o espírito de corpo.

A parte II está dividida em dois capítulos: a metodologia e procedimentos, e a apresentação, análise e discussão dos resultados.

Por último são confirmadas as hipóteses práticas, apresentadas as conclusões, as propostas e as recomendações para investigações futuras.

Tendo em conta que o estudo não seria possível sem o contributo de outras investigações, obras e documentos de outros autores, apresenta-se por último as referências bibliográficas, assim como os apêndices.

Capítulo 2

Liderança Transformacional e Transacional

2.1 Introdução

Ao longo deste capítulo iremos abordar o conceito de liderança, como as suas definições têm evoluído e as diferentes perspectivas, quer na área académica, quer no contexto do trabalho - organizações. Abordaremos com mais profundidade o conceito de liderança transformacional e transacional, pois são as teorias que atualmente dominam a literatura no contexto das organizações. Faremos, ainda, uma breve abordagem sobre a liderança em contexto militar, na medida em que apresenta algumas especificidades – cultura militar, mais concretamente no seio da Arma de Artilharia e nas suas subunidades.

2.2 Conceito de Liderança

Podemos afirmar que existe liderança desde a existência da humanidade, pois basta haver duas pessoas para uma se afirmar perante a outra e conseqüentemente estabelecer relações interpessoais. O fenómeno da liderança é um tema atual que tem sido abordado por muitos investigadores, sendo inúmeros os trabalhos realizados nesta área. O estudo sobre liderança começou a ser desenvolvido a partir do século XIX por autores como Burns, Bass, Avolio Yukl e Fielder, hoje tidos como referências nos estudos sobre liderança.

Apesar dos inúmeros trabalhos desenvolvidos nesta área ainda não existe um consenso relativamente a uma definição conceptual, pois pode ser definida de várias formas: cada indivíduo consegue definir liderança segundo a área do conhecimento ou o contexto em que está inserido. Nesta perspectiva Bass e Bass (2008, p. 11) dizem-nos que existem tantas definições de liderança quanto pessoas que a tentarem definir. No entanto existem muitos pontos comuns nas várias definições. Quase todos os autores se referem à

liderança como um processo de influência sobre o comportamento de uma ou mais pessoas com vista ao cumprimento de objetivos.

Para Cunha e Rego (2003) a liderança é a “capacidade de suscitar a participação voluntária de pessoas ou grupos”. No contexto militar podemos definir liderança como “o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (Vieira, 2002, p. 12).

De acordo com o FM 6-22 (2006) liderança é “o processo de influenciar pessoas provendo-as de propósito, direção e motivação enquanto operam para cumprir a missão e aperfeiçoar a organização”. O líder deve fornecer aos seus seguidores, com base na sua intenção, uma direção, a motivação e a inspiração que contribuem para a materialização dessa intenção que vai de encontro aos objetivos da organização (Rouco & Sarmento, 2009c).

Leitão e Rosinha (2007, p. 21) definem liderança como “um processo, praticado por alguém, capaz de influenciar a condução e orientação das atividades dos outros membros, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade, com o intuito de ativar a energia necessária para alcançar eficazmente os objetivos designados pelo líder”.

Northouse (1997, p.84) define liderança como “um processo em que um indivíduo influencia um grupo de pessoas para alcançar um objetivo comum”.

Davis e Newstrom (1989, p.204) afirmam que liderança é “o processo de encorajar os outros a trabalhar entusiasticamente na direção de objetivos. É o fator humano que ajuda o grupo a identificar para onde ele está indo, podendo vir daí a motivação em alcançar objetivos”.

Com as diversas definições aqui apresentadas podemos concluir que, como nos indica Bass, existem tantas definições quanto pessoas que a tentam definir. Não podemos afirmar que uma definição é mais correta que outra, mas sim que se complementam, permitindo uma visão mais abrangente do conceito e sobretudo que cada uma se ajuste ao respetivo contexto e que seja percebida por todos os membros.

2.3 Liderança Transformacional vs Liderança Transacional

Ao longo dos anos foram desenvolvidas várias abordagens teóricas para explicar a liderança. Contudo Yukl (1994) refere-nos a existência de três pontos que são constantes nos vários estudos sobre liderança, com se indicam: a importância de influenciar e motivar; a importância de manter relacionamentos eficazes e a importância de tomar decisões.

Atualmente a maior parte dos estudos recai sobre liderança transformacional e liderança transacional. A liderança transformacional e transacional são dois conceitos distintos e até opostos, mas autores como Bass consideram que se complementam na medida em que a primeira está orientada para as pessoas e a segunda para as tarefas e que ambas concorrem de forma diferente para a obtenção de desempenhos e satisfação – individual e coletiva.

O conceito de liderança transformacional foi utilizado pela primeira vez por Burns (1978), a quem este apelidou os líderes de “transformadores” e têm sido alvo de estudo nos últimos anos. Como o próprio nome nos indica, Burns (1978) definiu-a como sendo uma liderança em que os líderes introduzem grandes mudanças nas organizações e na sociedade. Também Bass (1985, citado por Rosinha, 2009) estuda esta teoria da liderança transformacional, sugerindo-nos uma evolução do termo de transformador para transformacional.

Os líderes transformacionais inspiram os seus seguidores, conseguem implementar grandes mudanças nas suas atitudes e comportamentos, e obtêm deles o compromisso e empatia necessários para alcançar os objetivos da organização. Procuram elevar as consciências dos seguidores apelando a ideais elevados e valores morais como a honestidade e a honra. Burns restringe a liderança transformacional aos líderes esclarecidos que fazem apelo aos valores morais e necessidades de alto nível dos seguidores. Bass considera que os líderes transformacionais motivam os seguidores e geram um compromisso destes para com a organização (Rego, 1997).

Na liderança transacional o líder motiva os seus seguidores pelo apelo que faz ao seu próprio interesse (Burns, 1978). Enquanto os líderes transformacionais influenciam os seus seguidores através de apelos inspiracionais, os líderes transacionais usufruem do poder que a autoridade inerente à sua posição hierárquica lhes confere. (Rego, 1997).

Os líderes transacionais procuram que os seguidores respondam aos seus estímulos numa relação tipo causa-efeito. Adotam certo tipo de atitudes e esperam uma determinada

reação por parte dos seus seguidores, face aos objetivos, direção a seguir e metas a serem atingidas (Bergamini, 2002). Como nos sugere Rosinha (2009) os líderes transacionais clarificam o papel e os requisitos da tarefa. Se os subordinados cumprirem o seu papel e os requisitos da tarefa, recebem um reforço contingente. Na instituição militar, para além das recompensas extrínsecas, este pode passar por um elogio, louvor ou recompensa. A este processo de trocas foi dado o nome de Teoria das Trocas e pressupõe que exista sensibilidade e interação pessoal na relação líder-seguidor, no sentido em que os seguidores devem perceber o que o líder pretende e que o líder também perceba as reações positivas e negativas dos seus seguidores. Burns (1978) destaca a cumplicidade emocional, o respeito mútuo e a confiança como pilares do envolvimento entre o líder e os seguidores.

Outro aspeto importante que esta teoria nos coloca é que é importante existirem estas trocas, contudo um líder que só estimule os seus seguidores com prémios e punições não é um verdadeiro líder.

Fazer com que as pessoas se movimentem pelo condicionamento extrínseco está ao alcance de praticamente qualquer pessoa (Bergamini, 2002). A verdadeira essência da liderança está no líder que se afasta do papel do gestor (associado à liderança transacional) e consegue apelar à motivação intrínseca dos seus seguidores. Para tal o líder tem de conhecer bem os homens que trabalham consigo, pois só assim poderá conhecer o que os motiva de modo a explorar esses aspetos a seu favor, levando os seguidores a atingirem desempenhos acima dos esperados. Entramos assim no campo da liderança transformacional em que se procura produzir “o compromisso entusiástico nos seguidores ao contrário da obediência relutante ou da conformidade indiferente” presente noutras teorias (Rouco, Sarmiento, & Rosinha, 2011, p. 29). Assim, a liderança transformacional propõe-nos uma nova abordagem, em que procura distinguir o papel do gestor e o do líder que conduzem os seus seguidores a desempenhos de excelência.

Na instituição militar os líderes apelam aos valores militares para levar os subordinados a envolverem-se e exponenciar o seu desempenho. O comandante não se deve limitar ao uso da competência disciplinar que dispõe. Deve dar ênfase ao peso dos valores como a disciplina, espírito de corpo, camaradagem e a orientação para a missão mesmo com o sacrifício da própria vida, conforme fórmula – Juramento de Bandeira.

Segundo Bass (1985, 1995) a liderança transformacional está relacionada com os efeitos que os líderes têm nos seguidores. Para tal o líder pode usar variados meios, tais como, tornando-os mais cientes da importância dos resultados, induzindo-os a transcender

os seus próprios interesses em prol da organização ou equipa, ativando as suas necessidades de nível mais elevado (Rego, 1997, p. 393).

A Figura nº 2 ilustra as quatro componentes principais que segundo Bass (1985) existem neste tipo de liderança.

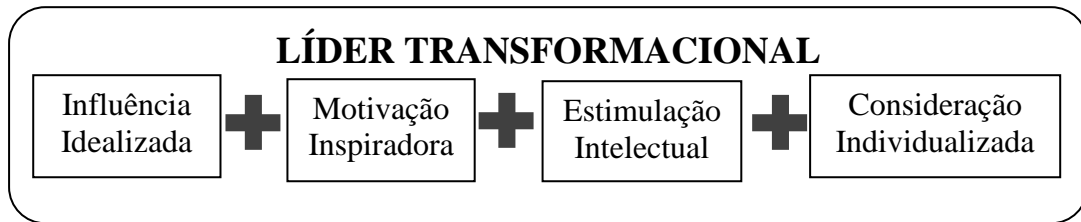


Figura nº 2 – Características de um líder transformacional

Fonte: Adaptado de Avolio e Bass (2004); Bass e Avolio (1990, 1997, citado por Bergamini, 2002)

A influência idealizada ou vulgarmente designada por aspeto carismático é o fator que eleva os líderes como um modelo de inspiração, vistos como um ideal a seguir. Despertam nos seguidores um sentimento de identificação quer com a sua pessoa quer com a missão que representam sendo por isso admirados, respeitados e considerados merecedores de confiança e fé pelos seus seguidores.

A motivação inspiradora é um dos aspetos mais importantes que um líder deve possuir. O líder deve possuir uma sensibilidade interpessoal, capaz de perceber quais são as expectativas interiores existentes dentro dos seus seguidores. Ao perceber quais são essas expectativas, o líder usa-as para corresponder às necessidades intrínsecas de cada um, criando situações que façam sentido para estes e que representem ao mesmo tempo um desafio. Com isto o líder consegue desempenhos que ultrapassam os padrões habituais de expectativas.

Outro fator importante é a estimulação intelectual no que concerne às ideias e valores dos seguidores. Desta forma os líderes estimulam a criatividade dos seus seguidores, levando-os a apresentar ideias novas e soluções criativas para problemas já existentes. Estas contribuições tornam possível atingir os objetivos estabelecidos pela organização para além de que possibilitam mudanças indispensáveis à sobrevivência das organizações.

A consideração individualizada pressupõe que o líder esteja atento a cada um dos seus seguidores, nomeadamente às suas necessidades de realização pessoal e crescimento individual. Com este conhecimento que possui de cada seguidor, o líder deve ter a capacidade de harmonizar as necessidades e as expectativas individuais

destes aos objetivos e à missão organizacional. Para tal o líder não pode possuir subordinados nem atividades burocráticas ou rotineiras em excesso, para que possa dispor de tempo suficiente que permita uma atenção personalizada.

Alguns autores usam indistintamente os termos liderança carismática e transformacional, mas Bass fornece-nos uma distinção. Bass (1985, p. 31) define carisma como “um ingrediente da liderança, mas que em si mesmo não é suficiente para o processo transformacional”. Um líder pode ser carismático e não ser transformacional, mas, por outro lado, um líder transformacional tem associado a si um conjunto de qualidades e atributos que o tornam carismático. O carisma não é uma característica do líder, mas sim algo que os seguidores lhe atribuem e que provem dessa relação social, em que este representa os ideais - identidade (Beyer & Browning, 1999; Burns, 1978; Conger, 1993).

Podemos no entanto distinguir liderança transformacional e carismática. A primeira procura gerar mudanças nas atitudes e nos pressupostos dos membros da organização, de modo a comprometer os seus membros a lutar pelos objetivos e obter resultados. A segunda está relacionada com o carisma do líder, uma característica que gera a confiança e o respeito dos seguidores, levando-os a apoiar as suas ideias e convicções (Muchinsky, 2004).

“Os líderes eficazes estabelecem um relacionamento de cooperação com os subordinados que se caracteriza por altos níveis de confiança mútua e lealdade” (Yukl, 1989, p. 46)

2.4 Liderança em contexto militar

A teoria da liderança abordada ao longo deste capítulo captou a atenção dos militares, mesmo antes de ser conceptualizada. O que despertou a atenção dos militares foi a possibilidade de conseguirem obter dos subordinados desempenhos superiores (Bass e Bass, 2008). Como refere Leitão e Rosinha (2007) o Exército precisa de “líderes que sejam capazes de viver e demonstrar uma conduta ética e moral elevada, ganhando a confiança dos seus subordinados até ao sacrifício da própria vida” (p. 59).

Na Instituição Militar não existe aumentos de salário ou prémios para quem cumpre melhor as suas funções ou as cumpre com um nível elevado de desempenho. A liderança

transacional não é suficiente para motivar os subordinados e levá-los a atingir padrões de motivação e desempenho superiores aos expectáveis. É neste aspeto que a liderança transformacional faz a diferença. O líder tem de conseguir inspirar e motivar os seus seguidores de forma a conseguir levá-los de encontro aos objetivos da Instituição, mesmo com o sacrificio da própria vida como se jura perante o Estandarte Nacional.

O líder deve dar uma visão inspiradora dos objetivos a atingir para aumentar nos seus seguidores o desejo intrínseco para os concretizar. Os líderes podem também encorajar os seus seguidores a estabelecerem para si metas pessoais e de grupo (Rouco & Sarmiento, 2011). Isto aumenta a competitividade entre os grupos e gera mais motivação nos seus elementos individualmente. Reportando para a Artilharia, numa bateria é visível a competição que existe entre secções para verificar qual é a primeira a entrar em posição. Isto para além de manter os homens com um objetivo mensurável a cumprir, também os mantém motivados mesmo quando as condições são adversas. Para motivar os seus homens a cumprir a sua missão, sem nunca desistirem ou vacilarem, os comandantes devem usar o poder das palavras e inspirá-los através do exemplo. A motivação eficaz é conseguida quando o grupo ou a organização pretendem alcançar desempenhos de excelência de acordo com o que são as suas capacidades (Rouco & Sarmiento, 2009).

Uma das competências essenciais do líder é ter a capacidade de construir equipas (pelotões/secções) com elevado desempenho e elevados níveis de coesão, assim como ter capacidade de trabalho com os membros dessa equipa (Rouco & Sarmiento, 2009).

Num estudo realizado por Bass, Jung, Avolio e Berson (2003) foi estudado o poder da liderança transformacional de influenciar o desempenho de uma unidade militar durante momentos de crise, esforço e stress elevado. De acordo com este estudo, os comportamentos de liderança transacional permitiram definir qual o nível de desempenho esperado e estabelecer um nível de confiança, e os comportamentos de liderança transformacional permitiram inspirar os seguidores para aceitarem desafios extraordinários.

Os resultados deste estudo permitem concluir que, embora distintas, a liderança transformacional não substitui a liderança transacional, mas que juntas permitem alcançar os objetivos do grupo ou organização (Bass & Avolio, 2004). Bass e Bass (2008, p. 619,620,623,624) diz-nos que a liderança transacional ocorre em períodos de evolução lenta e em ambientes praticamente estáveis. Por outro lado a liderança transformacional ocorre em períodos de fundação e de mudança. Neste sentido podemos afirmar que um

mesmo líder pode usar estes dois tipos de liderança em diferentes situações da vida organizacional, como também nos sugere (Bass & Bass, 2008, p. 622-625).

No contexto militar é necessário que coexistam tanto a liderança transacional como transformacional. Isto porque há situações estáveis em que é necessário um gestor de processos, outras há em que é necessário um líder que implemente mudanças, que promova um esforço extraordinário – para cumprir os objetivos vitais da nação (Rouco, 2012).

2.5 Síntese

Neste capítulo sobre liderança transformacional e transacional, inicia-se com uma breve introdução expondo uma breve explicação acerca dos pontos a tratar.

Apresenta-se um conjunto de definições e ideias sobre o conceito de liderança, destacando-se a seguinte: No contexto militar pode definir-se liderança como o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado (Vieira, 2002).

Recorre-se a um conjunto de ideias partilhadas por vários autores para distinguir liderança transformacional de transacional. A primeira comporta quatro componentes principais: influência idealizada; motivação inspiradora; estimulação intelectual; consideração individualizada. Na segunda o líder motiva os seus seguidores pelo apelo que faz ao seu próprio interesse. Enquanto os líderes transformacionais influenciam os seus seguidores através de apelos inspiracionais, os líderes transacionais usufruem do poder que a autoridade inerente à posição hierárquica que ocupam lhes confere.

A liderança transformacional não substitui a liderança transacional, mas juntas permitem alcançar os objetivos do grupo ou organização.

No contexto militar é necessário que coexistam tanto a liderança transacional como transformacional. Isto porque há situações estáveis em que é necessário um gestor de processos, outras há em que é necessário um líder que implemente mudanças, que promova um esforço extraordinário – para cumprir os objetivos vitais da nação.

Capítulo 3

Coesão

3.1 Introdução

Neste capítulo irá fazer-se uma breve revisão da literatura sobre o conceito de coesão e como este evolui através dos diferentes modelos conceptuais de coesão. Como este estudo está inserido num contexto militar, importa também definir o que se entende por coesão militar, e definir dois conceitos distintos que lhe estão associados: o espírito de corpo e a moral. Por fim abordaremos a coesão ao nível das pequenas unidades militares.

3.2 Conceito de Coesão

O estudo da coesão é importante pois está relacionada com a produtividade de um grupo. Para House (1966), a capacidade produtiva de um grupo depende do seu grau de coesão, que por sua vez exige uma liderança eficaz para a sua promoção.

Festinger, Schachter e Back (1950, p. 164) define coesão como “o campo de forças total que atua sobre os membros para permanecerem em grupo”. O autor identifica dois tipos de forças que contribuem para a coesão, sendo elas: a atração do grupo dentro e fora dele (extensão do valor positivo do próprio grupo para com os seus membros) e os meios de controlo do grupo (dimensão com que o grupo obtém os objetivos considerados importantes para os seus membros).

Cartwright e Zander (1968) consideram três aspetos no conceito de coesão de grupo: a atração do grupo, que inclui a resistência para o abandonar; a motivação dos membros para participar nas atividades do grupo e a coordenação do esforço dos

participantes. No entanto dão mais importância ao primeiro aspecto considerado pelo que definem coesão como “a resultante de todas as forças que atuam sobre os membros, a fim de que permaneçam no grupo” (Cartwright & Zander, 1968, p. 90).

Mais tarde Carron (1998) define coesão como um processo dinâmico que reflete a tendência dum grupo para se manter unido com o objetivo de alcançar os mesmos objetivos e a satisfação dos seus membros. Carron (1980) considera que um grupo é coeso quando possui uma identidade coletiva, um objetivo partilhado e um sistema de comunicação bem estruturado. Ainda Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2003) consideram como condições necessárias para a existência de um grupo um objetivo comum, uma identidade própria do grupo que os distingue de outros grupos e um sentimento de pertença.

Existem essencialmente duas formas de coesão, a coesão social e a coesão orientada para a missão. Mikalachki (1969) foi quem sugeriu pela primeira vez a existência destes dois níveis. Para este autor, a coesão na tarefa surge quando o grupo se reúne em volta de uma tarefa e a coesão social quando o grupo se reúne por motivos sociais.

A coesão de um determinado grupo pode ser reforçada quando os seus membros passam muito tempo juntos, quando o tamanho do grupo reduzido facilita a interação, ou quando o grupo sofreu ameaças externas que aproximam os seus elementos entre si. Os estudos mostram que nem sempre um grupo mais coeso gera maior produtividade. Como ilustra o Quadro nº 1, um grupo coeso será mais produtivo que um grupo menos coeso quando as normas forem de alto nível, como excelência de resultados, elevada qualidade no trabalho e cooperação com pessoas de fora do grupo. O grupo coeso terá menor produtividade se as normas de desempenho forem baixas (Chiavenato, 2004).

Quadro nº 1 – Fatores que aumentam ou diminuem a coesão de um grupo.

Fatores que aumentam a coesão do grupo	Fatores que diminuem a coesão do grupo
<ul style="list-style-type: none"> • Acordos sobre objetivos do grupo • Frequência das interações • Atratividade pessoal • Competição intergrupos • Avaliação favorável 	<ul style="list-style-type: none"> • Desacordo sobre objetivos • Tamanho grande do grupo • Experiências desagradáveis • Competição intergrupos • Dominação por um ou mais membros

Para aumentar a coesão do grupo deve-se ter em conta os seguintes fatores: reduzir o tamanho do grupo, estimular a concordância em relação aos objetivos do grupo, aumentar o tempo em que os membros ficam juntos, aumentar o *status* do grupo e a dificuldade percebida para ingressar nele, estimular a competição com outros grupos, dar recompensas ao grupo em vez de recompensar seus membros individualmente.

3.3 Modelo Conceptual de Coesão

O modelo conceptual de coesão foi desenvolvido por Carron (1985) e tem como pressupostos os aspetos individuais e de grupo. Este modelo como ilustra a Figura nº 3 apresenta quatro dimensões: integração do grupo em relação aos aspetos sociais (IG-S), integração do grupo em relação à tarefa (IG-T), atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais (AIG-S) e atração individual para o grupo em relação à tarefa (AIG-T).

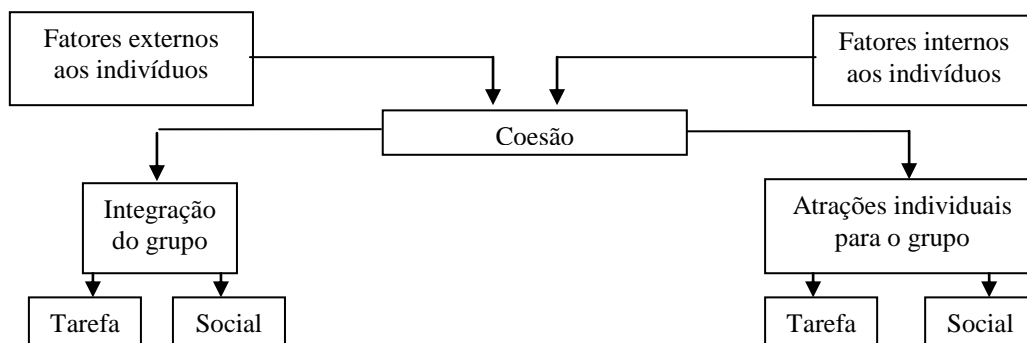


Figura nº 3 – Modelo conceptual de coesão

Fonte: Adaptado de Widmeyer et al (1985, citado por Rouco 2008).

3.4 Significado da coesão militar

Visto que o nosso estudo é sobre a Instituição Militar, interessa portanto fazer também uma revisão da literatura sobre o significado de coesão em contexto militar. O conceito de coesão para os militares tem um significado particular e nem sempre vai de encontro daquilo que é o conceito de coesão em sentido lato.

Um estudo efetuado durante a I Grande Guerra Mundial, com prisioneiros de guerra alemães, mostra que mais que as convicções ideológicas, o que levava os soldados a não

vacilarem perante um esforço contínuo para atingirem os objetivos impostos era a possibilidade de condenação por parte dos membros do grupo a que pertenciam (Shils & Janowitz, 1948).

Este fator de coesão é de tal forma necessário e importante para o cumprimento da missão com sucesso, que em 1980 o Exército dos Estados Unidos da América implementou um sistema “Unit Manning System” no qual pretendia desenvolver e reforçar nas unidades um nível de coesão considerado o mínimo para enfrentar as adversidades da guerra (Rouco, 2008).

Muito associados ao conceito de coesão militar aparecem a disciplina, a moral das tropas e o espírito de corpo também relacionado com o espírito de unidade. Abordaremos em seguida estes conceitos com vista a distinguir moral de coesão e espírito de corpo. Esta distinção é importante pois embora distintos, consideramos que concorrem para níveis mais elevados de coesão.

3.4.1 Moral

O termo moral é definido no antigo manual de liderança dos EUA como “um estado mental, emocional e espiritual do indivíduo. É como ele se sente - feliz, esperançoso, confiante, apreciado, sem valor, triste, não reconhecido ou deprimido” (Rouco, 2008). O novo manual de liderança refere que um moral elevado deriva de uma boa liderança, esforço partilhado e respeito mútuo (Rouco, 2008, p. 72). Um moral elevado resulta de uma liderança capaz de criar nos subordinados coragem, energia e determinação (IESM, 2005).

A moral é o conjunto de valores e princípios éticos enquanto o moral é resultado do ânimo e capacidade entusiástica. A moral é um atributo de carácter individual que permite a cada um definir o que é certo ou errado seguir.

3.4.2 Coesão

Num estudo publicado no jornal de ciência e medicina no desporto está bem evidente a ideia de que a motivação, o entusiasmo e a disponibilidade são parâmetros

fundamentais que influenciam a coesão no grupo (Caperchione, Mummery, & Duncan, 2011).

A atração, motivação e entusiasmo individual para a realização da tarefa de grupo são com toda a certeza o motor mais influente para o sucesso. As estratégias utilizadas para promover a satisfação e coesão na tarefa têm de ser bem delineadas e ponderadas de acordo com o grupo em causa (Loughead & Carron, 2004).

A coesão de uma unidade militar é resultado dos contributos individuais dos membros que a compõem. É através das sinergias obtidas através do saber trabalhar em grupo, que uma unidade se torna mais prestigiada e mais coesa. Nesta linha de pensamento convém perceber que o papel, relacionamento e interatividade dos superiores para com os pares e inferiores hierárquicos é decisivo.

3.4.3 Espírito de corpo

Neste trabalho abordaremos a coesão ao nível dos pequenos grupos, pois será esse o nosso objeto de estudo. Contudo, a promoção da coesão é importante tanto ao nível dos pequenos grupos, como entre estes, articulados em grandes unidades. Quando falamos de coesão em grandes unidades, entramos naquilo que para nós militares é o conceito de espírito de corpo.

A coesão constitui-se como um único fator e não pode ser medida através do somatório da coesão dos vários grupos, pois o sucesso de uma missão depende da unidade como um todo e basta um grupo dessa unidade fracassar para deitar por terra a missão de toda a unidade. É aqui que entra o líder e o seu papel é fundamental neste processo, pois são os comandantes nos vários escalões o elo de ligação entre os vários níveis. Os comandantes transmitem aos soldados as metas e objetivos e inspiram-nos (Rouco, 2008).

O espírito de corpo é a existência de uma coesão ao mais alto nível. Enquanto a coesão está relacionada com o empenhamento ao nível do pequeno grupo, o espírito de corpo pretende despertar o orgulho pela unidade que representam, o que faz querer representar aquela unidade e fazer tudo o que esteja ao alcance para elevar bem alto o seu nome.

3.5 Coesão ao nível das pequenas unidades militares

Para se estudar a coesão de uma unidade temos de estudar as suas subunidades e dentro destas estudar os seus homens. O soldado é o elemento base deste processo. O seu comandante deve ser capaz de lhe inculcar os valores da instituição, de tal forma que mesmo quando este não se sentir supervisionado, se reja por eles, nunca menosprezando a essência do que é ser militar e trabalhando sempre para o que é a tarefa da sua unidade, para que o sucesso da missão não seja comprometido.

Pode-se dizer que existe coesão numa unidade quando as metas diárias do soldado, o grupo com que se identifica e os líderes da unidade são congruentes, em que cada um é fiel a esse grupo e em que os seus membros estão dispostos a sacrificar a própria vida em prol da missão da unidade (Henderson, 1985). Para que isto aconteça é necessário que, ao nível das pequenas unidades, o soldado tenha bem interiorizado quais os valores e a missão da sua unidade.

Para tal, deve-se cultivar a disciplina num exército, mas esta não deve ser somente imposta. O soldado deve ser ensinado para ter a capacidade de se autodisciplinar, pois esse fator aumenta exponencialmente o potencial de uma unidade e harmoniza a relação existente entre os superiores e os subordinados, ao mesmo tempo que aumenta o respeito mútuo e a confiança entre todos os membros da unidade.

Como se vê, este fator permite uma interligação entre os membros e contribui para a coesão do grupo. As unidades de Artilharia atuam isoladas, em que muitas vezes o comandante não está no local e o seu comando é exercido à distância. Por isso é necessário que exista um clima de confiança e que as suas subunidades estejam bem esclarecidas acerca da missão e sejam coesas, para que a missão da unidade seja cumprida de forma eficiente.

3.6 Síntese

Neste capítulo faz-se uma breve introdução sobre o conceito de coesão e apresentam-se várias definições. Destaca-se a que se segue que irá ser a referência para esta investigação aplicada. Para o enquadramento do trabalho de investigação define-se a coesão como “o campo de forças total que atua sobre os membros para permanecerem em grupo” (“Festinger, Schachter e Back, 1950, p. 164).

Incidimos sobre a coesão militar pois este é um ponto com especial relevância para este trabalho, em que relacionamos os conceitos de moral, espírito de corpo e coesão com o objetivo de clarificar o significado de cada um, de modo a evitar interpretações errôneas. Concluiu-se que a coesão está associada a pequenos grupos e o espírito de corpo à Unidade como um todo, em que os comandantes dos diferentes níveis hierárquicos representam o elo de ligação e da sua promoção.

Parte II – Parte Prática

Capítulo 4

Metodologia e Procedimentos

4.1 Introdução

Neste capítulo é feita uma caracterização do universo, definem-se os critérios de seleção da amostra e é apresentado o seu tamanho. São descritos os passos metodológicos seguidos, tendo em conta que se trata de uma metodologia de investigação por inquérito. São também descritos os procedimentos utilizados na recolha dos dados e no tratamento estatístico dos dados recolhidos.

4.2 Objeto e objetivos do caso prático

Pretendemos com esta investigação fazer um estudo sobre os comportamentos de liderança dos comandantes de Bateria em todas as Unidades de Artilharia existentes no Exército Português e perceber como estão relacionadas com os fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação), e ainda, como influenciam a coesão do grupo em tempo de paz. Para tal definimos os seguintes objetivos específicos:

- 1.1 Identificar as diferenças entre as dimensões da liderança adotadas pelos comandantes da AC e da AAA.
- 1.2 Identificar as diferenças significativas nos aspetos da coesão percebidos pelos subordinados.
- 1.3 Verificar se existem relações entre as dimensões da liderança e os fatores critério.
- 1.4 Verificar se existem relações entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão.

4.3 Hipóteses Práticas

No âmbito do trabalho de investigação são consideradas cinco hipóteses práticas que procuram caracterizar os comportamentos de liderança dos comandantes pertencentes às subunidades de AC e de AAA. Verifica-se ainda se existem diferenças significativas entre as ações de comando dos Oficiais de AC e de AAA, e ainda a sua relação ou correlação com os fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação) e com os aspetos da coesão. As hipóteses práticas são as seguintes:

H1: Existem diferenças significativas entre os comportamentos de Liderança adotados pelos comandantes de Artilharia de Campanha e Artilharia Antiaérea percebidas pelos subordinados.

H2: Existem diferenças significativas nos aspetos da coesão percebidas pelos subordinados.

H3: Existem relações significativas entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão percebidas pelos subordinados quanto:

H3.1: Artilharia de Campanha

H3.2: Artilharia Antiaérea

H4: Existem relações significativas entre as dimensões da liderança e os fatores critério percebidas pelos subordinados quanto:

H4.1: Artilharia de Campanha

H4.2: Artilharia Antiaérea

H5: Existem relações significativas entre os aspetos da coesão e os fatores critério percebidas pelos subordinados quanto:

H5.1: Artilharia de Campanha

H5.2: Artilharia Antiaérea

4.4 Metodologia da Parte Prática

Neste trabalho de investigação foram utilizados os métodos de investigação documental e inquisitivo – método quantitativo. O método de investigação documental permitiu tomar consciência do estado da arte sobre estas áreas do conhecimento, elaborar a

pergunta de partida, as perguntas derivadas e as hipóteses. No método inquisitivo foi utilizado o inquérito por questionário como método de recolha de dados.

Numa fase inicial, e apesar de não constar do trabalho, foram realizados vários estudos exploratórios que consistiram em conversas informais com especialistas destas áreas do conhecimento para delimitar a área de investigação e conduzir ao conhecimento mais atual.

O inquérito por questionário apoia-se numa série de perguntas dirigidas a Oficiais, Sargentos e Praças do Exército Português, daí considerar-se como um caso particular da entrevista. Segundo esta perspetiva, corresponde ao mais estruturado e rígido dos tipos de entrevista, uma vez que recorre a um conjunto de perguntas colocadas de determinada forma e ordem, previamente programadas (Sarmiento, 2008).

A partir do inquérito foram realizados estudos de caso, os quais envolveram o comandante e subordinados. Os estudos de caso envolvem uma investigação especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos.

4.5 Instrumentos de Medida

Com vista à obtenção dos dados foi seguida uma metodologia de investigação por inquérito. Foi aplicado um inquérito com quatro partes, a primeira parte com um questionário constituído com os dados sociodemográficos, a segunda parte com o questionário de competências de liderança - QCL (Rouco, 2012), a terceira parte com os fatores critério (adaptado e validado para o contexto militar por Rouco, 2012 de Avolio e Bass, 2004) e a quarta parte com uma versão portuguesa adaptada do “group environment questionnaire - GEQ” (Carron et al, 1985).

4.5.1 Questionário de Competências de Liderança

De forma a avaliar os comportamentos de liderança percebidos pelos subordinados, foi utilizado o QCL para contexto militar (Rouco, 2012). Foi selecionado este questionário tendo em conta que foi elaborado especificamente para o contexto militar. Revela-se como sendo o modelo a adotar pelo Exército Português e elaborado para

o Exército Português, no qual já foi aplicado. Apresenta uma pequena limitação decorrente do facto de existirem poucos estudos com este questionário, um ponto para o qual esta investigação visa também contribuir.

Este questionário é composto por 48 itens que permitem avaliar as competências de liderança agrupados em seis dimensões da liderança e ainda, três fatores critério com 12 itens que permitem avaliar o esforço extraordinário, a eficácia e a satisfação. Foram utilizadas duas versões diferentes deste questionário, a primeira permite avaliar a perceção que os comandantes têm do seu desempenho e a segunda avalia a perceção que os subordinados têm do desempenho dos seus comandantes. Aqui pede-se aos inquiridos que face aos comportamentos demonstrados pelo seu comandante no exercício da sua função (no caso do comandante tendo em atenção os seus próprios comportamentos), indiquem qual o seu nível de concordância face às questões apresentadas.

Os itens foram avaliados numa escala do tipo Likert de 1 a 10, em que ao número 1 corresponde “extremamente ineficaz” e ao número 10 corresponde “extremamente eficaz”. A escala foi constituída por 10 níveis com o objetivo de forçar a uma escolha positiva ou negativa, uma vez que não existe uma opção central.

Tabela nº 1 – Descrição das dimensões da liderança e dos itens que as compõem

Dimensão	Descrição	Itens
Orientação para a missão através do exemplo e ética (OME)	Capacidade para influenciar e motivar os subordinados através da integridade e exemplo, otimismo e entusiasmo, determinação e perseverança, autocontrolo e autoconfiança, aptidão técnica, capacidade de resolução de problemas, para obter com eficiência e eficácia desempenhos para cumprir a missão e, dando-lhes reconhecimento pelas suas prestações.	8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 20, 23, 25, 31, 49
Tomada de decisão e planeamento (TDP)	Capacidade para tomar decisões com coragem e confiança em qualquer situação e implementar com eficácia as soluções para cumprir os objetivos dentro dos prazos estabelecidos mesmo com a hostilidade dos outros e, comunicá-las de forma assertiva aos seus subordinados.	21, 22, 27, 29, 35, 36, 42, 51
Visão e ambiente externo e interno (VAEI)	Capacidade para avaliar o ambiente interno e externo à organização e adequar os recursos disponíveis para cumprir os objetivos a longo prazo, assim como atualizar as capacidades e adaptar os seus comportamentos para ser eficaz nas diferentes situações.	12, 18, 26, 28, 38, 52
Coesão e trabalho de equipa (CTEC)	Capacidade para desenvolver nos subordinados um sentimento de união e espírito de corpo através de uma comunicação aberta, promovendo o trabalho conjunto baseado na confiança e experiência, e desenvolvendo a capacidade de cada subordinado procurando ser um elemento de referência e estabilidade para ser obterem os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais respeitando as crenças, valores e tradições culturais dos outros.	17, 19, 30, 33, 34, 40, 41, 44, 54
Gestão de Conflitos (GCT)	Capacidade para resolver os conflitos sempre que há diferentes interesses através da transparência e apoiar os outros no cumprimento dos objetivos num clima de confiança e respeito.	37, 39, 46, 47, 48, 55
Liderança participativa e envolvimento (LPE)	Capacidade para envolver os subordinados e ter consideração as suas sugestões na tomada de decisão, assim como procurar alinhar os seus interesses com os da organização, e responsabilizando-os pela execução das tarefas.	24, 32, 43, 45, 50, 53

Este questionário permite-nos medir seis dimensões da liderança especificadas na Tabela nº 1, sendo elas: “orientação para a missão pelo exemplo”; “tomada de decisão e planeamento”; “visão e ambiente externo e interno”; “coesão, trabalho de equipa e cooperação”; “gestão de conflitos pela transparência”; “liderança participativa e envolvimento”.

A pontuação atribuída a cada dimensão calcula-se através da média aritmética dos valores atribuídos a cada item.

Tabela nº 2 – Coeficiente de consistência interna Alpha de Cronbach.

Alpha de Cronbach	
Aspetos	Versão Perceção
	Subordinados
Orientação para a missão pelo exemplo (13 itens)	0,96
Tomada de decisão e planeamento (8 itens)	0,91
Visão e ambiente externo e interno (6 itens)	0,93
Coesão, trabalho de equipa e cooperação (9 itens)	0,95
Gestão de conflitos pela transparência (6 itens)	0,93
Liderança participativa e envolvimento (6 itens)	0,94

Após a aplicação do questionário, calculou-se a consistência interna de cada dimensão utilizando o método de consistência interna *Alpha de Cronbach*. Os valores obtidos que se encontram representados na Tabela nº 2, encontram-se entre 0,91 e 0,96. Estes valores são valores considerados excelentes, conforme ilustra a Tabela nº 3.

Tabela nº 3 – Fiabilidade das escalas usando o Alpha de Cronbach.

Alpha	Consistência
Superior a 0,9	Excelente
Entre 0,8 e 0,9	Bom
Entre 0,7 e 0,8	Razoável
Entre 0,6 e 0,7	Fraco
Inferior a 0,6	Inaceitável

Fonte: Hull e Hill (2005).

4.5.2 Questionário do Ambiente no Grupo

Com vista a avaliar a coesão de grupo percebida pelos subordinados foi utilizada a versão portuguesa do questionário do ambiente no grupo (QAG), adaptada por Mendes e Bártolo (1993) do *group environment questionnaire* (Carron et al, 1985; Carron et al, 1988). O QAG pretende medir quatro manifestações da coesão ilustradas na Tabela nº 4.

Tabela nº 4 – Descrição dos aspetos da coesão e dos itens que as compõem.

Dimensão	Descrição	Itens
“Atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais (AIG-S)”	Perceções individuais dos subordinados acerca da aceitação do envolvimento pessoal e da interação com o grupo.	1, 3, 5, 7, 9
“Atração individual para o grupo em relação à tarefa (AIG-T)”	Perceções individuais dos subordinados acerca do seu envolvimento pessoal com as tarefas, produtividade e objetivos do grupo.	2, 4, 6, 8
“Integração no grupo em relação à tarefa (IG-T)”	Perceções individuais dos subordinados acerca da semelhança, proximidade e união no interior da Bateria como um todo, face às tarefas do grupo.	10, 12, 14, 16, 18
“Integração no grupo em relação aos aspetos sociais (IG-S)”	Perceções individuais subordinados acerca da semelhança, proximidade e união no interior da Bateria como um todo, face ao grupo enquanto unidade social	11, 13, 15, 17

O questionário é composto por 18 itens avaliados através de uma escala do tipo Likert de 1 a 10, em que ao número 1 corresponde “discordo absolutamente” e o número 10 corresponde “concordo absolutamente”. A escala foi constituída por um número par com o objetivo de forçar a uma escolha positiva ou negativa, uma vez que não existe uma opção central.

Este questionário mediu quatro aspetos da coesão: “atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais”; “atração individual para o grupo em relação à tarefa”; “integração no grupo em relação à tarefa”; integração no grupo em relação aos aspetos sociais”.

As subescalas correspondentes aos quatro aspetos da coesão contêm afirmações positivas e negativas, pelo que os itens que contêm afirmações na negativa são avaliados numa escala de 10 a 1, inversa à escala utilizada de 1 a 10. Assim sendo, a cotação foi realizada da seguinte forma: os itens 5, 9, 10, 12, 15 e 16 têm uma cotação idêntica aos valores da escala, enquanto os itens 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 11, 13, 14, 17 e 18 têm cotação inversa aos valores da escala. A pontuação do QAG é efetuada somando todos os valores, e dividindo pelo número total de itens de cada subescala.

Tabela nº 5 – Alpha de Cronbach dos questionários de ambiente no grupo.

Alpha de Cronbach	
Aspetos	QAG
	Subordinados
Atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais (3 itens)	77,5
Atração individual para o grupo em relação à tarefa (5 itens)	78,7
Integração no grupo em relação à tarefa (3 itens)	78,7
Integração no grupo em relação aos aspetos sociais (3 itens)	79,5

Como ilustra a Tabela nº 5, e por forma a calcular a consistência e fiabilidade deste questionário, utilizou-se o método da consistência interna *Alpha de Cronbach*. Os resultados obtidos variam entre 77,5 e 79,5 e que se consideram razoáveis.

4.6 Validação e aplicação do inquérito

Foi aplicado um questionário de competências de liderança e um questionário do ambiente no grupo. Para a realização dos questionários foi solicitada autorização aos vários Comandantes de Unidade.

O pré-teste ao questionário foi realizado a uma amostra de 30 pessoas. Esta amostra foi constituída por oficiais, sargentos e praças, dentro dos quais 4 eram elementos femininos. O tempo das respostas oscilou entre os 8 minutos e os 19 minutos. Não foi levantada nenhuma questão relativamente ao questionário pelo que o questionário final não sofreu alterações face ao que foi realizado no pré-teste.

O questionário foi implementado entre 20 de março e 3 de abril. Na sua maioria a recolha das respostas foi efetuada através da forma presencial, com exceção dos questionários aplicados na Madeira e nos Açores. Neste caso a sua aplicação foi via postal.

4.7 Caracterização do universo e da amostra

Este estudo foi realizado em contexto militar. O contexto militar pode dividir-se em Exército, Marinha e Força Aérea sobre a alçada do Ministério da Defesa Nacional e pode ainda englobar a GNR sobre a alçada do Ministério da Administração Interna.

Esta investigação decorre no seio do Exército, mais especificamente na Arma de Artilharia. A Artilharia engloba duas componentes, a AAA e a AC. De salientar que apesar de existir esta distinção, a formação dos Oficiais e Sargentos dos quadros permanentes é igual. Com isto pretende-se dizer que não existe uma formação diferente ou específica para Oficiais ou Sargentos consoante venham a desempenhar maioritariamente funções na AAA ou na AC. A Artilharia está territorialmente distribuída pelo país em diversas unidades, incluindo a Madeira e os Açores. São elas o Regimento de Artilharia N°5 (RA5) em Gaia, o Regimento de Artilharia N°4 (RA4) em Leiria, o Quartel da Artilharia (QA) em Santa Margarida, o Regimento de Artilharia Antiaérea N°1 (RAAA1) em Queluz, a Escola Prática de Artilharia (EPA) em Vendas Novas, o Regimento de Guarnição N°2 (RG2) nos Açores e o Regimento de Guarnição N°3 (RG3) na Madeira.

A população alvo desta investigação foram as BtrAAA e as Btrbf que compõem o Sistema de Forças Nacional e que se encontram distribuídas pelas unidades supra referidas. Aplicar este questionário a todas as unidades de Artilharia de Portugal foi uma tarefa árdua mas que traz valor acrescido a esta investigação. Tal foi possível através de um esforço acrescido neste sentido bem como através da colaboração por parte das diversas unidades a quem este inquérito foi aplicado.

Em QO o universo seria composto por 1060 indivíduos. Devido à conjuntura atual, os efetivos estão muito aquém do estipulado em QO. Neste momento, e de acordo com o estipulado na diretiva n°29/CEME/10, a taxa de levantamento para o Exército no biénio de 2010/11 é na ordem dos 60%. Assim, o total do Universo é composto por uma população de 598 indivíduos, em que 49 são oficiais, 137 são sargentos e 417 são praças.

4.8 Dimensão da Amostra

Para este estudo não se teve em conta a representatividade da população, e de estratificação quanto aos postos na seleção dos indivíduos, dado o interesse apenas na análise das relações entre variáveis.

Para a formação do grupo de Oficiais, foi considerada a variável critério, o número mínimo para tratamento estatístico no SPSS, igual número quanto aos subordinados comandados pelos respetivos Oficiais, ou seja utilizou-se a técnica de amostragem não-probabilística – amostra por conveniência.

Os indivíduos foram selecionados para responder a este questionário de acordo com os seguintes critérios: serem oriundos da Arma de Artilharia; pertencerem a uma Btrbf ou BtrAAA da BrigMec, BrigInt, BrigRR, ZMM e ZMA. Relativamente ao género (masculino ou feminino), categoria (oficiais, sargentos e praças), e forma de prestação de serviço (QP, RV, RC) podiam pertencer indiferenciadamente a qualquer um.

A amostra para esta investigação é constituída pelos seguintes estratos: oficiais, sargentos e praças. Por motivos de serviço, férias e licenças, não foi possível aplicar os questionários a todo o Universo. Os questionários foram aplicados a uma amostra constituída por 393 indivíduos, de ambos os géneros, das várias unidades de Artilharia existentes no país. Este número representa aproximadamente 66 % da população total.

Este estudo foi realizado em todas as unidades de AC do Exército (RA4, RA5, EPA, QA) bem como de AAA (RAAA1, RG3, RG2, QA). A amostra foi constituída por 393 elementos a desempenhar funções nas unidades de Artilharia acima referidas, dos quais 37 oficiais, 89 sargentos, 267 praças.

4.9 Análise de dados

Após a recolha de todos os inquéritos foi construída uma base de dados, numa fase inicial no Microsoft Office Excel 2007 e depois transferida para o programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 18.0) com vista ao tratamento e análise estatística dos dados.

Para caracterizar a amostra fez-se uso da tendência central, da dispersão das observações em torno das estatísticas de tendência central e da forma de distribuição.

Para verificar a existência de diferenças significativas dos valores médios das dimensões extraídas entre o género dos Oficiais e outras variáveis independentes em estudo, em complementaridade, seguem-se os testes paramétricos.

Na utilização dos testes paramétricos foi verificado se a variável dependente possui distribuição normal e se as variâncias populacionais são homogêneas. Foram utilizados os testes de *Kolmogorov – Smirnov* (distribuição normal) e *Levene* (homogeneidade).

No método da comparação múltipla de médias, utilizou-se o teste *post-hoc – Tukey*. Segundo Maroco (2003, p. 133) o teste *Tukey* é o mais robusto a desvios à normalidade e homogeneidade das variâncias, enquanto para amostras pequenas o teste de *Bonferroni* é dos mais potentes.

Para calcular se existem relações entre as variáveis dependentes, utilizou-se o teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson*.

4.10 Síntese

Neste capítulo são apresentadas as hipóteses práticas que permitem responder às perguntas derivadas e a metodologia seguida no trabalho empírico. A construção do instrumento de recolha teve várias etapas, desde a construção de um inquérito preliminar, validação e a realização de um pré-teste. Após testar a correta interpretação das perguntas do inquérito e feitas as alterações necessárias, elaborou-se o inquérito final.

Após a aplicação do inquérito foi verificada a consistência interna, quer para as dimensões da liderança, quer para os aspetos da coesão. Foi ainda realizada uma breve caracterização do universo onde o inquérito foi aplicado.

Capítulo 5

Apresentação, análise e discussão dos resultados

5.1 Introdução

Neste capítulo são apresentados os resultados do trabalho de campo realizado nesta investigação. Faz-se uma caracterização sociodemográfica da amostra e apresenta-se toda a análise estatística realizada. Realiza-se a análise dos resultados comparando-os com os resultados obtidos por outros investigadores e por fim faz-se a sua discussão.

5.2 Caracterização sociodemográfica da amostra

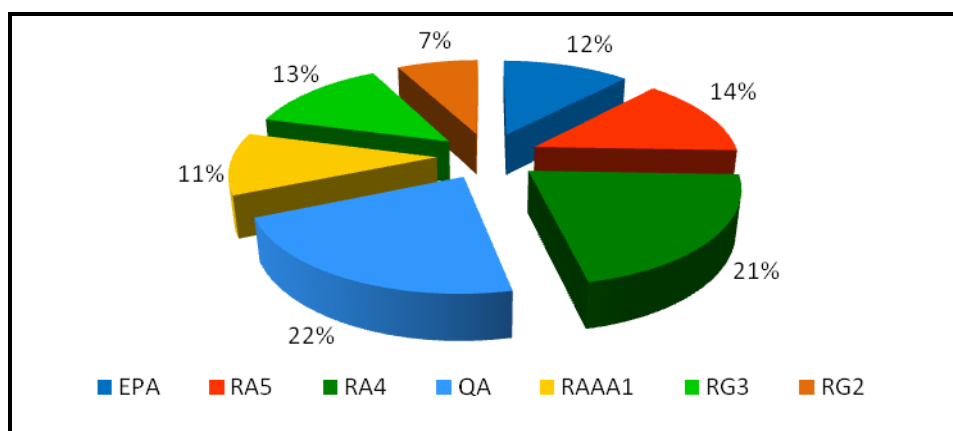


Figura nº 4 – Caracterização da amostra por unidades

Como ilustra a Figura nº 4, o questionário foi aplicado em sete unidades nas percentagens a seguir descritas. QA com uma percentagem de 22%, RA4 com 21%, RA5 com 14%, RG3 com 13%, EPA com 12%, RAAA1 com 11% e RG2 com 7%. A Figura nº 5 ilustra a composição da amostra por baterias. Esta é composta por dez baterias diferentes, sendo que cinco pertencem à AC e outras cinco à AAA. Pode-se ainda visualizar o número de inquiridos por bateria, o que perfaz um total de 393 inquiridos.

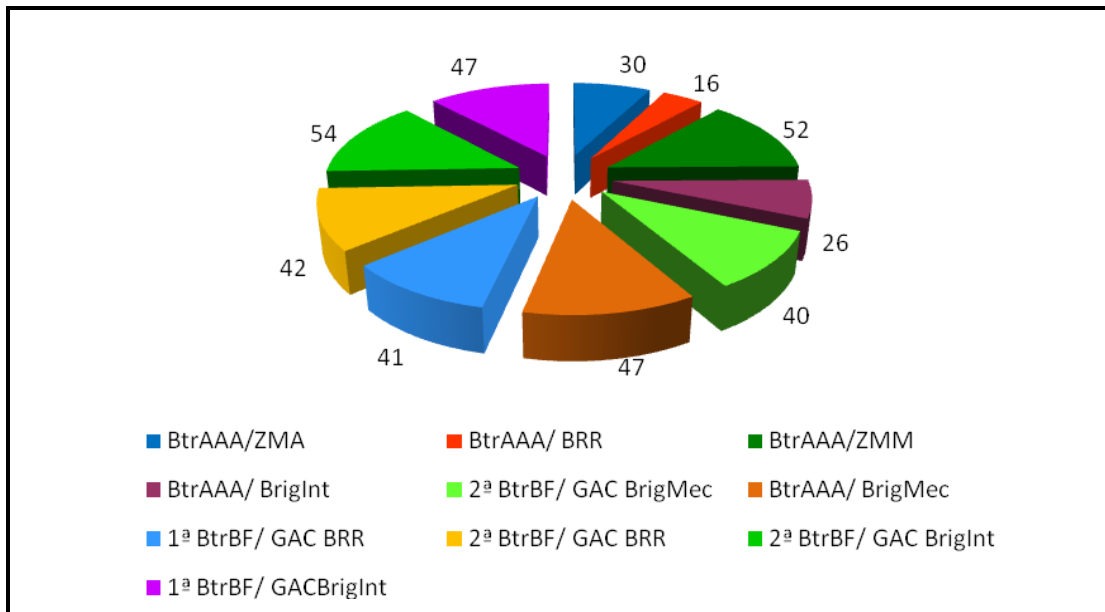


Figura nº 5 – Caracterização da amostra por baterias

Como se verifica na Figura nº 6 a amostra é composta por 68% de praças, 23% de sargentos e 9% de oficiais. A Figura nº 7 ilustra que 76% dos inquiridos prestam serviço em regime de contrato, 20% presta serviço efetivo nos quadros permanentes e apenas 4% presta serviço em regime de voluntariado.

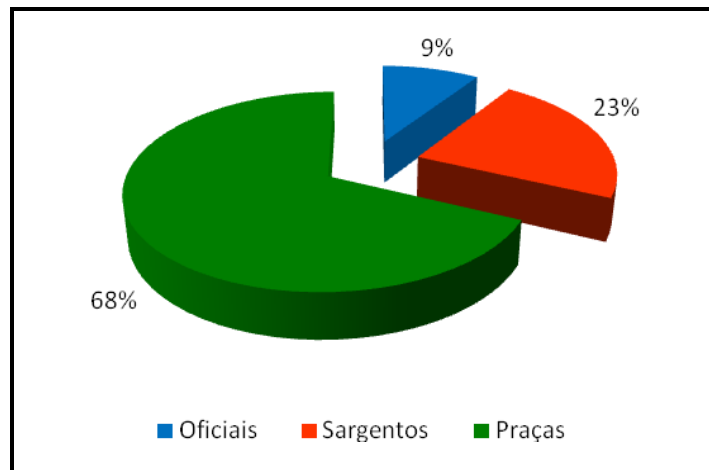


Figura nº 6 – Caracterização da amostra por categorias

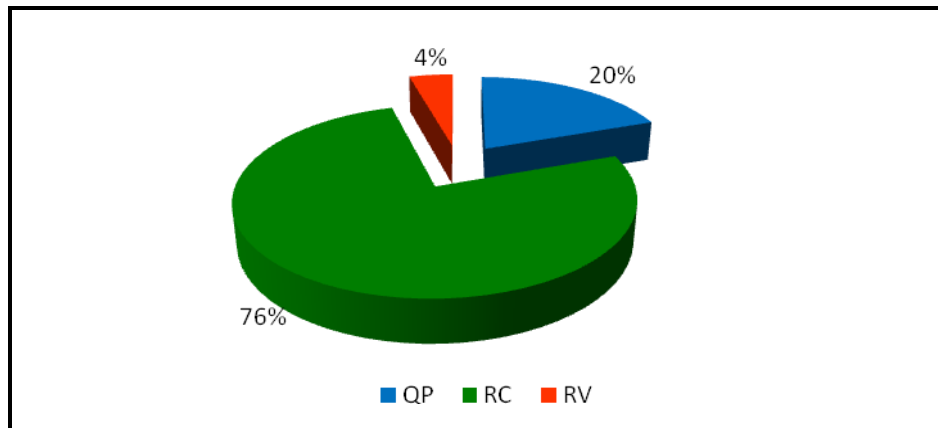


Figura nº 7 – Caracterização da amostra por forma de prestação de serviço

Relativamente ao género, verifica-se na Figura nº 8 que 88% dos inquiridos são do género masculino e 12% do género feminino.

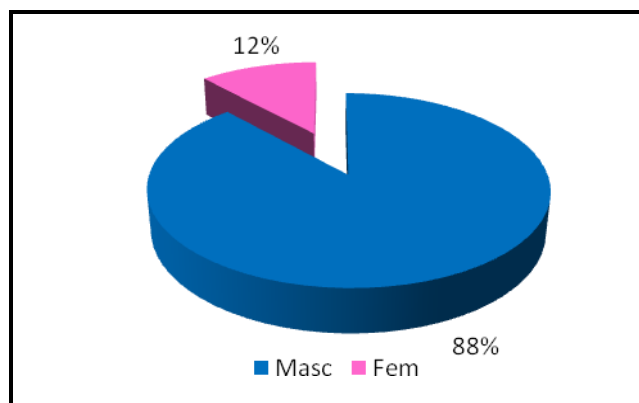


Figura nº 8 – Caracterização da amostra por género

5.3 Estatística descritiva quanto às variáveis independentes da liderança

Nesta secção apresenta-se a estatística descritiva relativa às variáveis independentes da liderança correspondente à Parte II do questionário. A Figura nº 9 constante do Apêndice B ilustra os resultados das respostas por variáveis e ainda a diferença dos valores médios entre as respostas dos subordinados e dos comandantes.

Como ilustra a Figura nº 9 constante do Apêndice B, existe uma diferença entre a perceção dos comandantes e a perceção dos seus subordinados, os comandantes consideram que têm comportamentos com valores médios em todas as variáveis em estudo.

Relativamente à amostra dos subordinados ($n = 383$), a média aritmética varia entre os 6,96 obtidos nas variáveis “toma decisões com o desacordo dos outros” e “explica a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos” e os 7,98 obtidos na variável “tem capacidade para executar o seu trabalho com eficácia”. Quanto à dispersão das respostas dos subordinados, o maior desvio padrão tem um valor de 2,48 na variável “admite sem rodeios os seus erros e falhas” enquanto o menor valor é de 1,72 na variável “trabalha eficazmente nas várias situações”.

No que diz respeito à amostra dos comandantes ($n = 10$), a média aritmética varia entre os 7,30 obtido na variável “toma decisões com o desacordo dos outros” e os 9,30 obtidos na variável “procura em todos os momentos ser um exemplo através dos seus comportamentos”. Quanto à dispersão das respostas o menor valor de desvio padrão é 0,42 na variável “mantém com clareza o raciocínio perante as situações adversas”, enquanto o maior desvio padrão está associado à variável “toma decisões com o desacordo dos outros” com o valor de 2,21.

5.4 Estatística descritiva relativa às dimensões da liderança

5.4.1 Estatística descritiva quanto às dimensões da liderança - por Subunidades

Nesta secção apresenta-se a estatística descritiva relativa às dimensões da liderança e quanto às subunidades estudadas. A cada unidade corresponderá uma letra visto que o anonimato das unidades será mantido, de forma a não se conseguir identificar os comandantes estudados por associação de funções.

Fazendo a análise por dimensões verifica-se que a subunidade A, conforme ilustra a Tabela nº 6, apresenta uma média aritmética superior em todas as dimensões da liderança estudadas. Por outro lado a subunidade C apresenta a média aritmética mais baixa na maioria das dimensões em estudo, com exceção da dimensão coesão, trabalho de equipa e cooperação (CTEC). A maior dispersão de respostas varia entre a subunidade C e E, enquanto a menor dispersão varia entre a subunidade A e G.

Tabela nº 6 – Estatística descritiva relativa às dimensões da liderança por subunidades.

Dimensões		Subunidades										
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	T
OME	X _m	8,82	7,66	6,32	7,35	7,55	6,68	7,89	7,80	7,12	8,05	7,55
	S	0,80	1,42	1,97	1,36	1,81	1,69	0,84	1,35	1,11	1,24	1,59
	g ₁	0,18	-0,74	-0,22	-0,26	-0,71	1,48	0,57	-0,51	-0,18	-0,69	0,81
	g ₂	-0,63	-0,32	-0,56	-0,66	-0,53	-1,13	-0,58	-0,49	0,82	-0,64	-0,87
	Min	6,62	4,54	1,77	3,77	3,92	1,54	5,77	4,38	5,62	5,62	1,54
	Max	10,00	10,00	9,54	9,46	10,00	9,00	9,46	10,00	9,38	9,85	10,00
TDP	X _m	8,57	7,42	6,40	7,24	7,53	6,76	7,62	7,62	6,87	7,81	7,42
	S	0,83	1,34	1,82	1,32	1,73	1,76	0,85	1,34	1,44	1,32	1,53
	g ₁	0,25	-0,72	0,69	-0,10	-0,82	0,89	0,30	-0,55	-1,08	-0,45	0,77
	g ₂	-0,24	0,14	-0,70	-0,51	-0,50	-1,00	-0,06	-0,60	0,09	-0,50	-0,77
	Min	6,13	4,63	1,63	3,75	3,88	2,00	5,63	4,63	4,63	4,63	1,63
	Max	10,00	10,00	9,25	9,63	10,00	9,50	9,38	10,00	9,25	9,75	10,00
VAEI	X _m	8,66	7,47	6,34	7,27	7,41	6,55	7,59	7,89	7,03	7,92	7,45
	S	0,80	1,37	1,89	1,40	1,86	1,68	0,76	1,32	1,17	1,20	1,56
	g ₁	0,47	-0,42	0,78	-0,24	-0,74	2,13	0,60	-0,85	-0,71	0,19	1,18
	g ₂	-0,65	-0,11	-0,78	-0,51	-0,52	-1,32	-0,21	-0,42	0,37	-0,98	0,88
	Min	6,33	4,17	1,50	3,67	3,50	1,17	5,67	5,00	5,33	5,00	1,17
	Max	10,00	10,00	9,50	9,33	10,00	8,67	9,00	10,00	9,00	9,33	10,00
CTEC	X _m	8,87	7,37	6,10	7,26	7,11	6,08	7,68	7,73	7,32	7,86	7,34
	S	0,82	1,52	2,02	1,40	2,09	1,72	0,86	1,40	1,26	1,35	1,72
	g ₁	3,48	-0,22	-0,06	-0,04	-0,68	0,11	0,33	-0,48	-1,34	-0,56	0,45
	g ₂	-1,67	-0,31	-0,48	-0,48	-0,56	-0,74	-0,13	-0,56	0,18	-0,72	-0,81
	Min	5,89	3,22	1,44	3,56	2,44	1,56	5,67	4,22	5,44	4,89	1,44
	Max	10,00	10,00	9,44	9,56	10,00	8,78	9,33	10,00	9,44	9,56	10,00
GCT	X _m	8,68	7,31	5,86	6,72	7,02	6,00	7,98	7,67	7,50	7,67	7,22
	S	1,01	1,47	2,05	1,86	2,09	1,74	0,88	1,42	1,35	1,21	1,79
	g ₁	1,55	-0,63	-0,37	-0,27	-0,56	-0,28	-0,72	-0,30	-1,60	-0,70	0,25
	g ₂	-1,20	-0,02	-0,22	-0,65	-0,55	-0,76	0,01	-0,64	-0,22	-0,35	-0,77
	Min	5,33	4,17	1,33	2,33	2,50	1,67	6,33	4,00	5,33	5,33	1,33
	Max	10,00	10,00	9,50	9,17	10,00	8,17	9,50	10,00	9,33	9,50	10,00
LLPE	X _m	8,64	7,30	5,94	6,96	6,84	5,94	7,71	7,57	7,53	7,81	7,20
	S	0,95	1,50	2,04	1,44	2,19	1,78	0,93	1,50	1,29	1,22	1,77
	g ₁	-0,53	-0,37	-0,32	-0,41	-0,23	-0,36	0,42	-0,31	-1,14	-0,68	-0,60
	g ₂	-0,68	-0,13	-0,60	-0,17	-0,67	-0,70	0,28	-0,64	0,02	-0,42	-0,83
	Min	6,33	3,83	1,67	3,50	1,67	1,67	5,83	3,50	5,50	5,50	1,67
	Max	10,00	10,00	9,17	9,50	10,00	8,33	10,00	10,00	9,50	9,83	10,00

Legenda: OME - Orientação para a missão através do exemplo e ética – ; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão e trabalho de equipa; GCT – Gestão de conflitos; LPE - Liderança participativa e envolvimento; X_m – média; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (Skewness); Min – Mínimo; Max – Máximo.

Na dimensão orientação para a missão pelo exemplo (OME), a subunidade A é a que apresenta o valor mais elevado ($X_m = 8,82$) A subunidade C é a que apresenta o valor mais baixo ($X_m = 6,32$). O maior desfasamento de respostas encontra-se onde a média é menor com um valor de 1,97 (subunidade C), o menor desfasamento onde a média é maior com um valor de 0,80 (subunidade A).

Na dimensão tomada de decisão e planeamento (TDP), a subunidade A é a que apresenta o valor mais elevado ($X_m = 8,57$). A subunidade C é a que apresenta o valor mais baixo ($X_m = 6,40$). O maior desfasamento encontra-se na subunidade A, por outro lado o maior encontra-se na subunidade C.

Na dimensão visão do ambiente externo e interno (VAEI), a subunidade A é a que apresenta o valor mais elevado ($X_m = 8,66$). A subunidade C é a que apresenta o valor mais baixo ($X_m = 6,34$). O maior desfasamento encontra-se na subunidade C enquanto o maior desfasamento está associado à subunidade C.

Na dimensão coesão, trabalho de equipa e cooperação (CTEC), a subunidade A é a que apresenta o valor mais elevado ($X_m = 8,87$). A subunidade F é a que apresenta o valor mais baixo ($X_m = 6,08$), a unidade C aproxima-se de F com ($X_m = 6,10$).

Na dimensão gestão de conflitos pela transparência (GCT), a subunidade A é a que apresenta o valor mais elevado ($X_m = 8,68$). A subunidade C é a que apresenta o valor mais baixo ($X_m = 5,86$), a subunidade F aproxima-se de C com ($X_m = 6,00$).

Na dimensão liderança participativa e envolvimento (LPE), a subunidade A é a que apresenta o valor mais elevado ($X_m = 8,64$). As subunidades C e F apresentam o valor mais baixo ($X_m = 5,94$).

5.4.2 Estatística descritiva quanto às dimensões da liderança - Artilharia de Campanha e Artilharia Antiaérea

Tabela nº 7 – Estatística descritiva relativa às dimensões da liderança na Artilharia de Campanha e Artilharia

Antiaérea

	Dimensões da liderança vs Artilharia de Campanha e Artilharia Antiaérea											
	OME		TDP		VAEI		CTEC		GCT		LPE	
	AC	AAA	AC	AAA	AC	AAA	AC	AAA	AC	AAA	AC	AAA
X_m	7,42	7,73	7,32	7,56	7,31	7,64	7,20	7,54	6,98	7,52	7,02	7,43
S	1,71	1,40	1,61	1,41	1,66	1,42	1,83	1,55	1,92	1,56	1,85	1,63
g₁	0,84	-0,20	1,15	-0,48	1,42	-0,09	0,32	0,37	-0,07	0,62	0,30	1,18
g₂	-0,93	-0,57	-0,87	-0,50	-0,97	-0,60	-0,76	-0,80	-0,63	-0,87	-0,70	-0,98
Min	1,54	3,92	1,63	3,88	1,17	3,50	1,44	2,44	1,33	2,50	1,67	1,67
Max	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00

Legenda: OME - Orientação para a missão através do exemplo e ética – ; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão e trabalho de equipa; GCT – Gestão de conflitos; LPE - Liderança participativa e envolvimento; AC – Artilharia de Campanha; AAA – Artilharia Antiaerea; X_m – média; S – Desvio-padrão; g_1 – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g_2 – Coeficiente de assimetria (Skewness); Min – Mínimo; Max – Máximo.

A AAA apresenta média aritmética superior (X_m) em todas as dimensões estudadas relativamente à AC. A média mais elevada verifica-se na dimensão OME ($X_m = 7,73$).

5.5 Estatística descritiva quanto às variáveis dos fatores critério – percepção subordinados

Tabela nº 8 – Estatística descritiva dos fatores critério por subunidades

Fatores critério		Subunidades										
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	T
Esforço Extraordinário	X_m	8,37	7,20	6,04	6,84	6,74	5,63	7,58	7,65	6,73	7,87	7,08
	S	1,26	1,63	2,23	1,43	2,21	1,83	0,90	1,54	1,22	1,38	1,84
	g_1	0,48	0,60	-0,56	-0,76	-0,49	-0,41	0,15	0,25	-0,53	-1,29	0,33
	g_2	-0,96	-0,47	-0,36	0,01	-0,63	-0,60	-0,21	-0,69	0,23	-0,35	-0,73
	Min	5,25	2,25	1,25	4,00	1,75	1,00	5,50	3,50	4,75	5,50	1,00
	Max	10,00	10,00	10,00	9,50	10,00	8,75	9,25	10,00	9,00	9,75	10,00
Eficácia	X_m	8,69	7,49	6,63	7,08	7,45	6,27	7,79	7,83	6,98	8,00	7,45
	S	1,24	1,57	2,14	1,41	1,81	1,93	1,23	1,48	1,29	1,44	1,73
	g_1	0,60	0,35	0,22	-1,10	-0,65	0,19	0,54	0,47	-0,40	-0,91	0,43
	g_2	-1,11	-0,56	-0,76	0,10	-0,42	-0,43	-0,73	-0,72	0,57	-0,51	-0,71
	Min	5,00	2,75	1,50	4,75	3,25	1,75	4,50	3,50	5,00	5,00	1,50
	Max	10,00	10,00	10,00	9,75	10,00	10,00	9,50	10,00	9,50	9,75	10,00
Satisfação	X_m	9,11	6,91	5,87	6,81	6,82	5,03	8,02	7,72	6,92	7,96	7,11
	S	1,16	1,64	2,43	1,56	2,40	1,97	1,08	1,47	1,24	1,47	2,07
	g_1	2,78	0,35	-0,71	-0,91	-0,35	-0,66	1,87	0,13	-0,43	-1,41	0,19
	g_2	-1,85	-0,52	-0,30	0,05	-0,70	-0,52	-1,01	-0,64	0,85	-0,28	0,74
	Min	5,50	2,00	1,00	4,25	1,00	1,00	5,00	3,50	5,50	5,50	1,00
	Max	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	8,00	9,75	10,00	9,25	10,00	10,00

Legenda: X_m – média; S – Desvio-padrão; g_1 – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g_2 – Coeficiente de assimetria (Skewness); Min – Mínimo; Max – Máximo.

Nesta secção apresentam-se as principais estatísticas descritivas relativas às variáveis dos fatores critério em estudo, na III parte do Questionário. Os fatores critério “esforço extraordinário”, “eficácia” e “satisfação” ilustrados na Tabela nº 8 são definidos por 4 itens cada um.

A subunidade A apresenta o valor mais elevado (X_m) para o Esforço Extraordinário, eficácia e satisfação. A subunidade F apresenta o valor mais baixo para todos.

No fator critério “esforço extraordinário” a subunidade A é a que apresenta o valor mais elevado ($X_m = 8,37$). A subunidade F apresenta o valor mais baixo ($X_m = 5,63$). Para as restantes subunidades o desfaseamento é pouco acentuado. O valor do desvio (S) padrão varia entre 0,90 e 2,23. Os intervalos da escala variam entre 1 e 10.

No fator critério “eficácia” a subunidade A é a que apresenta o valor mais elevado ($X_m = 8,69$). A unidade F apresenta o valor mais baixo ($X_m = 6,27$). Para as restantes subunidades o desfaseamento é pouco acentuado. O valor do desvio (S) padrão varia entre 1,23 e 2,14. Os intervalos da escala variam entre 1,5 e 10.

No fator critério “satisfação” a unidade A é a que apresenta o valor mais elevado ($X_m = 9,11$). A unidade F apresenta o valor mais baixo ($X_m = 5,03$). Para as restantes subunidades o desfaseamento é pouco acentuado. O valor do desvio (S) padrão varia entre 1,08 e 2,40. Os intervalos da escala variam entre 1 e 10.

A Tabela nº 9 apresenta a estatística descritiva dos fatores critério na AC e na AAA. A AAA apresenta o valor mais elevado (X_m) para o “esforço extraordinário” e “eficácia” e o valor mais baixo (X_m) no fator critério satisfação. A AC apresenta o valor mais elevado (X_m) no fator critério “satisfação” e o valor mais baixo (X_m) no “esforço extraordinário” e “eficácia”.

Tabela nº 9 – Estatística descritiva dos fatores critério e quanto à Artilharia de Campanha e à Artilharia Antiaérea.

	AC						AAA					
	X_m	S	g_1	g_2	Min	Max	X_m	S	g_1	g_2	Min	Max
EExt	6,88	1,93	0,10	-0,62	1,00	10,00	7,34	1,68	0,75	-0,86	1,75	10,00
Efic	7,08	1,84	0,33	-0,73	1,00	10,00	7,29	1,86	0,42	-0,71	1,50	10,00
Sat	7,67	1,53	-0,29	-0,52	3,25	10,00	7,45	1,73	0,43	-0,71	1,50	10,00

Legenda: AC – Artilharia de Campanha; AAA – Artilharia Antiaérea; EEXT – Esforço Extraordinário; Efic – Eficácia; Sat – Satisfação; X_m – média; S – Desvio-padrão; g_1 – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g_2 – Coeficiente de assimetria (Skewness); Min – Mínimo; Max – Máximo.

5.6 Estatística descritiva quanto aos aspetos da coesão

5.6.1 Estatística descritiva quanto aos aspetos da coesão - por Subunidades

A Tabela nº 10 mostra a estatística descritiva dos quatro aspetos de coesão estudados por cada subunidade.

Tabela nº 10 – Estatística descritiva quanto aos aspetos de coesão por subunidade

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	T
AIG-T	X _m	3,24	4,38	4,61	3,89	4,72	4,80	3,36	4,09	3,73	2,88	4,06
	S	1,93	2,14	1,72	1,73	2,03	1,90	1,71	2,29	1,92	1,63	2,02
	g ₁	-0,78	-0,56	0,06	-0,81	-0,68	-1,00	0,33	-0,84	0,56	-0,86	-0,68
	g ₂	0,51	0,31	0,46	0,29	0,001	-0,04	1,03	0,38	0,99	0,53	0,34
	Min	1,00	1,00	1,50	1,25	1,00	1,00	1,25	1,00	1,25	1,00	1,00
	Max	7,50	9,75	9,00	7,75	9,00	8,25	7,75	9,25	7,75	6,25	9,75
AIG-S	X _m	2,48	3,23	4,16	3,00	4,33	4,37	3,75	4,02	4,58	2,41	3,59
	S	1,87	1,88	1,94	2,03	2,24	2,45	1,91	2,51	2,94	1,71	2,23
	g ₁	1,42	-0,79	-0,64	0,25	-0,93	-0,87	0,20	-0,99	-1,11	3,97	-0,51
	g ₂	1,46	0,57	0,34	1,04	0,29	0,34	0,80	0,40	0,43	1,80	0,68
	Min	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Max	8,00	7,67	8,67	8,00	8,67	10,00	8,67	9,00	9,67	8,33	10,00
IG-T	X _m	6,81	6,03	6,01	7,17	5,72	5,77	6,80	7,16	5,87	7,65	6,49
	S	2,05	2,28	2,11	1,70	1,88	2,26	1,74	1,85	2,38	1,49	2,07
	g ₁	-0,33	-0,52	-0,29	-0,71	-0,27	-0,48	-0,45	1,22	-1,21	-0,70	-0,32
	g ₂	-0,32	-0,17	-0,23	-0,36	0,04	-0,52	-0,34	-0,93	-0,15	-0,36	-0,43
	Min	1,33	1,00	1,33	3,67	2,00	1,00	3,00	1,00	1,67	4,33	1,00
	Max	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	9,33	9,67	10,00	9,33	9,67	10,00
IG-S	X _m	3,41	4,56	5,46	3,79	5,31	4,28	5,13	5,10	5,40	4,93	4,67
	S	1,68	1,94	2,24	1,83	2,35	2,03	2,37	2,48	2,09	1,77	2,18
	g ₁	-0,67	0,60	-0,52	-0,41	-1,01	-1,08	-1,10	-0,94	0,65	1,74	-0,54
	g ₂	0,26	0,74	0,19	0,49	-0,01	0,44	0,24	-0,001	0,16	0,19	0,34
	Min	1,00	1,00	1,33	1,00	1,00	1,67	1,33	1,00	1,00	1,00	1,00
	Max	7,33	9,67	10,00	7,67	9,67	8,67	9,33	9,33	9,00	10,00	10,00

Legenda: AIG-T – Atracção individual para o grupo em relação à tarefa; AIG-S – Atracção individual para o grupo em relação aos aspetos sociais; IG-T – Integração no grupo em relação à tarefa; IG-S – Integração no grupo em relação aos aspetos sociais; X_m – média; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (Skewness); Min – Mínimo; Max – Máximo.

No aspeto AIG-S a subunidade F é a que apresenta o valor mais elevado (X_m = 4,80). A subunidade J apresenta o valor mais baixo (X_m = 2,88). Para as restantes subunidades o desfaseamento é pouco acentuado. No AIG-T a subunidade I é a que apresenta o valor mais elevado (X_m = 4,58). A subunidade J apresenta o valor mais baixo (X_m = 2,41). Para as restantes subunidades o desfaseamento é pouco acentuado.

No aspeto IG-S a subunidade J é a que apresenta o valor mais elevado ($X_m = 7,65$). A subunidade J apresenta o valor mais baixo ($X_m = 5,72$). Para as restantes subunidades o desfasamento é pouco acentuado. No aspeto IG-T a subunidade C é a que apresenta o valor mais elevado ($X_m = 5,46$). A subunidade A apresenta o valor mais baixo ($X_m = 3,41$). Para as restantes subunidades o desfasamento é pouco acentuado.

5.6.2 Estatística descritiva quanto aos aspetos da coesão - Artilharia de Campanha e Artilharia Antiaérea

Como ilustra a Tabela nº 11 a AAA comparativamente a AC, apresenta valor mais baixo (X_m) apenas para AIG-T, sendo mais elevado (X_m) para as restantes AIG-S, IG-T e IG-S.

Tabela nº 11 – Estatística descritiva relativa aos aspetos de coesão e quanto à Artilharia de Campanha e Artilharia Antiaérea – percepção subordinados.

	AC						AAA					
	X_m	S	g_1	g_2	Min	Max	X_m	S	g_1	g_2	Min	Max
AIG-T	4,17	1,97	-0,64	0,26	1,00	9,75	3,91	2,08	-0,66	0,47	1,00	9,25
AIG-S	3,41	2,13	-0,44	0,71	1,00	10,00	3,83	2,35	-0,64	0,60	1,00	9,67
IG-T	6,35	2,15	-0,35	-0,38	1,00	10,00	6,68	1,96	-0,31	-0,46	1,00	10,00
IG-S	4,30	2,05	-0,17	0,53	1,00	10,00	5,16	2,26	-0,71	0,07	1,00	10,00

Legenda: AC – Artilharia de Campanha; AAA – Artilharia Antiaérea; AIG-T – Atracção individual para o grupo em relação à tarefa; AIG-S – Atracção individual para o grupo em relação aos aspetos sociais; IG-T – Integração no grupo em relação à tarefa; IG-S – Integração no grupo em relação aos aspetos sociais; X_m – média; S – Desvio-padrão; g_1 – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g_2 – Coeficiente de assimetria (Skewness); Min – Mínimo; Max – Máximo.

5.7 Diferenças significativas entre os comportamentos de liderança – percecionados pelos subordinados

H1: Existem diferenças significativas entre os comportamentos de Liderança adotados pelos comandantes da Artilharia de Campanha e Antiaérea percecionadas pelos subordinados.

Para verificar se existem diferenças significativas dos valores médios das dimensões extraídas entre a AC e a AAA, segue-se o método da comparação múltipla de médias, teste *post-hoc* – Tukey.

Conforme Tabela nº 12, verifica-se que a AAA apresenta o valor mais elevado (X_m) para todas as dimensões da liderança em relação a AC.

Tabela nº 12 – Dimensões de liderança quanto à Artilharia de Campanha e Artilharia Antiaérea – percepção subordinados.

	OME		TDP		VAEI		CTEC		GCT		LPE	
	AC	AAA	AC	AAA	AC	AAA	AC	AAA	AC	AAA	AC	AAA
N	219	166	219	166	219	166	219	166	219	166	219	166
X_m	7,42	7,73	7,32	7,56	7,31	7,64	7,20	7,54	6,98	7,52	7,02	7,43
S	1,71	1,40	1,61	1,41	1,66	1,42	1,83	1,55	1,92	1,56	1,85	1,63

Legenda: OME - Orientação para a missão através do exemplo e ética – ; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão e trabalho de equipa; GCT – Gestão de conflitos; LPE - Liderança participativa e envolvimento; AC – Artilharia de Campanha; AAA – Artilharia Antiaérea; n – amostra; X_m – média; S – Desvio-padrão.

Tabela nº 13 – Comparação múltipla de médias (Teste Tukey) para as dimensões da liderança quanto à Artilharia de Campanha e Artilharia Antiaérea – percepção subordinados.

Dimensões	Tipo de Unidades		Teste Tukey (Sig.)
OME	Artilharia Antiaérea	Artilharia de Campanha	0,06
TDP	Artilharia Antiaérea	Artilharia de Campanha	1,12
VAEI	Artilharia Antiaérea	Artilharia de Campanha	0,04 *
CTEC	Artilharia Antiaérea	Artilharia de Campanha	0,57
GCT	Artilharia Antiaérea	Artilharia de Campanha	0,00 *
LPE	Artilharia Antiaérea	Artilharia de Campanha	0,02 *

Legenda: OME - Orientação para a missão através do exemplo e ética – ; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão e trabalho de equipa; GCT – Gestão de conflitos; LPE - Liderança participativa e envolvimento; * Relação significativa para $p < 0,05$.

De acordo com os valores da Tabela nº 13 verifica-se, com $p < 0,01$, que os subordinados das subunidades de AAA percebem de forma significativamente diferente os comportamentos dos comandantes nas seguintes dimensões: a “visão do ambiente externo e interno”; a “gestão de conflitos” e “liderança participativa e envolvimento”.

5.8 Aspectos de coesão percebida pelos subordinados

H2: Existem diferenças significativas nos aspectos da coesão percebidas pelos subordinados.

De acordo com a Tabela nº 14, a AAA apresenta o valor mais elevado (X_m) para todas as dimensões em relação a AC, exceto para a dimensão AIG-T.

Tabela nº 14 – Aspectos da coesão quanto à Artilharia de Campanha e Artilharia Antiaérea – percepção subordinados

	AIG-T		AIG-S		IG-T		IG-S	
	AC	AAA	AC	AAA	AC	AAA	AC	AAA
N	219	166	219	166	219	166	219	166
X_m	4,17	3,91	3,41	3,83	6,35	6,68	4,30	5,16
S	1,97	2,08	2,13	2,35	2,15	1,96	2,05	2,26

Legenda: AIG-T – Atracção individual para o grupo em relação à tarefa; AIG-S – Atracção individual para o grupo em relação aos aspectos sociais; IG-T – Integração no grupo em relação à tarefa; IG-S – Integração no grupo em relação aos aspectos sociais; AC – Artilharia de Campanha; AAA - Artilharia Antiaérea; n – amostra; X_m – média; S – Desvio-padrão.

De acordo com os valores da Tabela nº 15 verifica-se, com $p < 0,01$, que os subordinados das subunidades de AAA percebem de forma significativamente diferente o aspecto da coesão “integração do grupo em relação ao aspecto social”.

Tabela nº 15 – Comparação múltipla de médias (Teste Tukey) para os aspectos da coesão quanto à Artilharia de Campanha e Artilharia Antiaérea – percepção subordinados.

Dimensões	Tipo de Unidades		Teste Tukey (Sig.)
AIG-T	Artilharia de Campanha	Artilharia Antiaérea	0,21
AIG-S	Artilharia Antiaérea	Artilharia de Campanha	0,06
IG-T	Artilharia Antiaérea	Artilharia de Campanha	0,12
IG-S	Artilharia Antiaérea	Artilharia de Campanha	0,00 *

Legenda: AIG-T – Atracção individual para o grupo em relação à tarefa; AIG-S – Atracção individual para o grupo em relação aos aspectos sociais; IG-T – Integração no grupo em relação à tarefa; IG-S – Integração no grupo em relação aos aspectos sociais; * Relação significativa para $p < 0,05$.

5.9 Relações entre as dimensões da liderança e os aspetos de coesão

Nesta secção registam-se os resultados do coeficiente de correlação de *Pearson* entre as dimensões definidas no modelo de liderança e os aspetos da coesão – percepção dos subordinados pertencentes às subunidades de AC e AAA.

H3: Existem relações significativas entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão percecionadas pelos subordinados quanto:

H3.1: Artilharia de Campanha

H3.2: Artilharia Antiaérea

5.9.1 Artilharia de Campanha – percepção subordinados

Como ilustra a Tabela nº 16 verifica-se que existem fortes correlações entre todas as dimensões da liderança e os aspetos da coesão, de realçar que os comportamentos dos comandantes das subunidades de AC nas várias dimensões da liderança contribuem com valores mais elevados no aspeto “integração no grupo em relação à tarefa” e que nos outros aspetos os efeitos são contrários ao desejado.

Tabela nº 16 – Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão em percentagem – percepção dos subordinados de Artilharia de Campanha.

	OME	TDP	VAEI	CTEC	GCT	LPE
AIG_T	-0,21 (**)	-0,26 (**)	-0,25 (**)	-0,26 (**)	-0,29 (**)	-0,28 (**)
AIG_S	-0,31 (**)	-0,31 (**)	-0,32 (**)	-0,30 (**)	-0,31 (**)	-0,30 (**)
IG_T	0,44 (**)	0,45 (**)	0,44 (**)	0,48 (**)	0,38 (**)	0,43 (**)
IG_S	-0,21 (**)	-0,17 (*)	-0,21 (**)	-0,28 (**)	-0,21 (**)	-0,23 (**)

Legenda: OME - Orientação para a missão através do exemplo e ética – ; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão e trabalho de equipa; GCT – Gestão de conflitos; LPE - Liderança participativa e envolvimento; AIG-T – Atracção individual para o grupo em relação à tarefa; AIG-S – Atracção individual para o grupo em relação aos aspetos sociais; IG-T – Integração no grupo em relação à tarefa; IG-S – Integração no grupo em relação aos aspetos sociais; * Relação significativa para $p < 0,01$; ** Relação significativa para $p < 0,05$.

5.9.2 Artilharia Antiaérea – percepção subordinados

A Tabela n.º 17 mostra que existem fortes correlações entre todas as dimensões da liderança e os aspetos da coesão, de realçar que os comportamentos dos comandantes das subunidades de AAA nas várias dimensões da liderança contribuem com valores mais elevados no aspeto “integração no grupo em relação à tarefa” e que nos outros aspetos os efeitos são contrários ao desejado.

Tabela n.º 17 – Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão em percentagem – percepção dos subordinados de Artilharia Antiaérea

	OME	TDP	VAEI	CTEC	GCT	LPE
AIG_T	-0,42 (**)	-0,33 (**)	-0,40 (**)	-0,41 (**)	-0,38 (**)	-0,43 (**)
AIG_S	-0,39 (**)	-0,31 (**)	-0,36 (**)	-0,35 (**)	-0,30 (**)	-0,37 (**)
IG_T	0,50 (**)	0,47 (**)	0,49 (**)	0,48 (**)	0,49 (**)	0,50 (**)
IG_S	-0,23 (**)	-0,18 (*)	-0,24 (**)	-0,20 (**)	-0,14 (*)	-0,19 (*)

Legenda: OME - Orientação para a missão através do exemplo e ética – ; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão e trabalho de equipa; GCT – Gestão de conflitos; LPE - Liderança participativa e envolvimento; AIG-T – Atracção individual para o grupo em relação à tarefa; AIG-S – Atracção individual para o grupo em relação aos aspetos sociais; IG-T – Integração no grupo em relação à tarefa; IG-S – Integração no grupo em relação aos aspetos sociais; * Relação significativa para $p < 0,01$; ** Relação significativa para $p < 0,05$.

5.10 Relações entre as dimensões da Liderança e os fatores critério

Nesta secção registam-se os resultados do coeficiente de correlação de *Pearson* entre as dimensões definidas no modelo de liderança e os fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação) – percepção dos subordinados pertencentes às subunidades de AC e AAA.

H4: Existem relações significativas entre as dimensões da liderança e os fatores critério percecionadas pelos subordinados quanto:

H4.1: Artilharia de Campanha

H4.2: Artilharia Antiaérea

5.10.1 Artilharia de Campanha – percepção subordinados

Como ilustra a Tabela n.º 18 verifica-se que existem fortes correlações entre todas as dimensões da liderança e os fatores critério, de realçar que, de uma forma geral, os comportamentos dos comandantes das subunidades de AC contribui para valores mais elevados no fator “eficácia” e que os subordinados percebem que a dimensão de liderança “coesão e trabalho de equipa” e “liderança participativa e envolvimento” são as que contribuem mais para os três fatores critério.

Tabela n.º 18 – Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os fatores critério em percentagem – percepção dos subordinados de Artilharia de Campanha.

	OME	TDP	VAEI	CTEC	GCT	LPE
EExt	0,74 (**)	0,75 (**)	0,75 (**)	0,78 (**)	0,75 (**)	0,79 (**)
Efic	0,78 (**)	0,79 (**)	0,79 (**)	0,79 (**)	0,75 (**)	0,78 (**)
Satis	0,75 (**)	0,74 (**)	0,76 (**)	0,79 (**)	0,75 (**)	0,77 (**)

Legenda: OME - Orientação para a missão através do exemplo e ética – ; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão e trabalho de equipa; GCT – Gestão de conflitos; LPE - Liderança participativa e envolvimento; EEXT – Esforço Extraordinário; Efic – Eficácia; Sat – Satisfação; * Relação significativa para $p < 0,01$; ** Relação significativa para $p < 0,05$.

5.10.2 Artilharia Antiaérea – percepção subordinados

Tabela n.º 19 – Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os fatores critério em percentagem – percepção dos subordinados de Artilharia Antiaérea

	OME	TDP	VAEI	CTEC	GCT	LPE
EExt	0,78 (**)	0,78 (**)	0,75 (**)	0,84 (**)	0,81 (**)	0,82 (**)
Efic	0,81 (**)	0,83 (**)	0,77 (**)	0,83 (**)	0,76 (**)	0,78 (**)
Satis	0,76 (**)	0,73 (**)	0,74 (**)	0,81 (**)	0,80 (**)	0,88 (**)

Legenda: OME - Orientação para a missão através do exemplo e ética – ; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão e trabalho de equipa; GCT – Gestão de conflitos; LPE - Liderança participativa e envolvimento; EEXT – Esforço Extraordinário; Efic – Eficácia; Sat – Satisfação; * Relação significativa para $p < 0,01$; ** Relação significativa para $p < 0,05$.

Na Tabela n.º 19 verifica-se que existem fortes correlações entre todas as dimensões da liderança e os fatores critério, de realçar que, de uma forma geral, os comportamentos dos comandantes das subunidades de AAA contribuem para valores mais elevados no fator

“eficácia” com exceção para a dimensão “gestão de conflitos”. De realçar, ainda que os comportamentos associados às dimensões “coesão e trabalho de equipa”, “gestão de conflitos” e “liderança participativa e envolvimento” contribuem para os fatores “esforço extraordinário” e “satisfação” com valores mais elevados – intensidade.

5.11 Relação entre os aspetos de coesão e os fatores critério

Nesta secção registam-se os resultados do coeficiente de correlação de *Pearson* entre os aspetos da coesão e os fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação) – perceção dos subordinados pertencentes às subunidades de AC e AAA.

H5: Existem relações significativas entre os aspetos da coesão e os fatores critério percecionadas pelos subordinados quanto:

H5.1: Artilharia de Campanha

H5.2: Artilharia Antiaérea

5.11.1 Artilharia de Campanha – perceção subordinados

Os valores da Tabela n.º 20 mostram que existem fortes correlações - negativas entre todos os aspetos da coesão e os fatores critério, com exceção para o aspeto “integração no grupo em relação à tarefa” que apresenta fortes correlações com os fatores critério “eficácia” e “satisfação”.

Tabela nº 20 – Matriz de correlações entre os aspetos da coesão e os fatores critério em percentagem – perceção dos subordinados de Artilharia de Campanha.

	AIG-T	AIG-S	IG-T	IG-S
Esforço Extraordinário	-0,39 (**)	-0,34 (**)	-0,48 (**)	-0,21 (**)
Eficácia	-0,37 (**)	-0,31 (**)	0,47 (**)	-0,20 (**)
Satisfação	-0,41 (**)	-0,35 (**)	0,46 (**)	-0,26 (**)

Legenda: AIG-T – Atracção individual para o grupo em relação à tarefa; AIG-S – Atracção individual para o grupo em relação aos aspetos sociais; IG-T – Integração no grupo em relação à tarefa; IG-S – Integração no grupo em relação aos aspetos sociais; EEXT – Esforço Extraordinário; Efic – Eficácia; Sat – Satisfação; * Relação significativa para $p < 0,01$; ** Relação significativa para $p < 0,05$.

5.11.2 Artilharia Antiaérea – percepção subordinados

Conforme ilustra a Tabela n.º 21 verifica-se que existem fortes correlações - negativas entre todos os aspetos da coesão e os fatores critério, com exceção para o aspeto “integração no grupo em relação à tarefa” que apresenta fortes correlações com os fatores critério “eficácia” e “satisfação”.

Tabela n.º 21 – Matriz de correlações entre os aspetos da coesão e os fatores critério em percentagem – percepção dos subordinados de Artilharia Antiaérea

	AIG-T	AIG-S	IG-T	IG-S
Esforço Extraordinário	-0,38 (**)	-0,34 (**)	-0,55 (**)	-0,21 (**)
Eficácia	-0,38 (**)	-0,30 (**)	0,47 (**)	-0,24 (**)
Satisfação	-0,40 (**)	-0,31 (**)	0,49 (**)	-0,19 (*)

Legenda: AIG-T – Atracção individual para o grupo em relação à tarefa; AIG-S – Atracção individual para o grupo em relação aos aspetos sociais; IG-T – Integração no grupo em relação à tarefa; IG-S – Integração no grupo em relação aos aspetos sociais; EEXT – Esforço Extraordinário; Efic – Eficácia; Sat – Satisfação; * Relação significativa para $p < 0,01$; ** Relação significativa para $p < 0,05$.

5.12 Síntese

Dos resultados conclui-se que existe uma diferença entre a percepção dos comandantes e a dos seus subordinados, sendo que os comandantes consideram que têm comportamentos com valores médios em todas as variáveis em estudo.

Os subordinados das subunidades de AAA percebem comportamentos de liderança com valores médios mais elevados em todas as dimensões da liderança e de forma significativamente diferente às dimensões: “visão do ambiente externo e interno”; “gestão de conflitos”; e “liderança participativa e envolvimento”.

Os subordinados das subunidades de AAA percebem que os seus comandantes os levam a esforços extraordinários e eficácia mais elevados e os das subunidades de AC sentem maior satisfação pela ação de comando dos seus comandantes.

Os subordinados das subunidades de AAA sentem maiores níveis de coesão, quer para a atracção em relação ao grupo, quer na integração do grupo, com exceção para a “atracção individual para o grupo em relação à tarefa”, em que os subordinados das subunidades de AC se sentem mais coesos.

Os comportamentos dos comandantes das subunidades de AC e AAA nas várias dimensões da liderança contribuem com valores mais elevados no aspeto “integração no grupo em relação à tarefa”.

Os comportamentos dos comandantes das subunidades de AC contribuem para a “eficácia” e os subordinados percebem que a dimensão de liderança “coesão e trabalho de equipa”, “liderança participativa e envolvimento” são as que mais contribuem para o esforço extraordinário, eficácia e satisfação. Os comportamentos dos comandantes das subunidades de AAA contribuem para todos os fatores critério, com exceção para a dimensão “gestão de conflitos”. De realçar ainda que os comportamentos associados às dimensões “coesão e trabalho de equipa”, “gestão de conflitos” e “liderança participativa e envolvimento” contribuem para os fatores “esforço extraordinário” e “satisfação” com valores mais elevados – intensidade.

O aspeto “integração no grupo em relação à tarefa” é o que mais contribui para a eficácia e satisfação.

Capítulo 6

Conclusões e Recomendações

Neste último capítulo vai-se proceder à confirmação ou infirmação das hipóteses práticas previamente formuladas, responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida.

Seguem-se as conclusões que se consideram mais pertinentes, nas quais se procura estabelecer uma relação entre as conclusões e as hipóteses práticas. Apresenta-se ainda uma reflexão crítica às limitações e virtualidades da presente investigação.

Finalmente, fazem-se algumas recomendações e sugestões como propostas para futuras investigações neste domínio de análise.

6.1 Verificação das hipóteses, das perguntas derivadas e pergunta de partida

Hipótese 1: Existem diferenças significativas entre os comportamentos de liderança adotados pelos comandantes da AC e AAA percecionadas pelos subordinados.

A hipótese confirma-se parcialmente, porque os subordinados das subunidades de AAA percecionam de forma significativamente diferente os comportamentos dos comandantes que os subordinados das subunidades de AC nas seguintes dimensões: a “visão do ambiente externo e interno”; a “gestão de conflitos” e “liderança participativa e envolvimento”.

Hipótese 2: Existem diferenças significativas nos aspetos da coesão percecionadas pelos subordinados.

A hipótese confirma-se parcialmente, porque os subordinados das subunidades de AAA percecionam de forma significativamente diferente o aspeto da coesão “integração do grupo em relação ao aspeto social” em relação aos subordinados da subunidades de AC.

Hipótese 3: Existem relações significativas entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão percecionadas pelos subordinados quanto:

Hipótese 3.1: Artilharia de Campanha

A hipótese confirma-se totalmente, atendendo a que existem fortes correlações entre todas as dimensões da liderança e os aspetos da coesão. De realçar que os

comportamentos dos comandantes das subunidades de AC, nas várias dimensões da liderança, contribuem com valores mais elevados no aspeto “integração no grupo em relação à tarefa” e que nos outros aspetos os efeitos são contrários ao desejado.

Hipótese 3.2: Artilharia Antiaérea

A **hipótese confirma-se totalmente**, atendendo a que existem fortes correlações entre todas as dimensões da liderança e os aspetos da coesão. De realçar que os comportamentos dos comandantes das subunidades de AAA, nas várias dimensões da liderança, contribuem com valores mais elevados no aspeto “integração no grupo em relação à tarefa” e que nos outros aspetos os efeitos são contrários ao desejado.

Hipótese 4: Existem relações significativas entre as dimensões da liderança e os fatores critério percecionadas pelos subordinados quanto:

Hipótese 4.1: Artilharia de Campanha

A **hipótese confirma-se totalmente**, atendendo a que se verifica a existência de fortes correlações entre todas as dimensões da liderança e os fatores critério. De realçar que, de uma forma geral, os comportamentos dos comandantes das subunidades de AC contribui para valores mais elevados no fator “eficácia” e que os subordinados percecionam que a dimensão da liderança “coesão e trabalho de equipa” e “liderança participativa e envolvimento” são as que contribuem mais para os três fatores critério.

Hipótese 4.2: Artilharia Antiaérea

A **hipótese confirma-se totalmente**, atendendo a que se verifica a existência de fortes correlações entre todas as dimensões da liderança e os fatores critério. De realçar que, de uma forma geral, os comportamentos dos comandantes das subunidades de AAA contribuem para valores mais elevados no fator “eficácia” com exceção para a dimensão “gestão de conflitos”. De realçar, ainda que os comportamentos associados às dimensões “coesão e trabalho de equipa”, “gestão de conflitos” e “liderança participativa e envolvimento” contribuem para os fatores “esforço extraordinário” e “satisfação” com valores mais elevados – intensidade.

Hipótese 5: Existem relações significativas entre os aspetos da coesão e os fatores critério percecionadas pelos subordinados quanto:

Hipótese 5.1: Artilharia de Campanha

A **hipótese confirma-se totalmente**, visto que os valores mostram a existência de fortes correlações negativas entre todos os aspetos da coesão e os fatores critério, com

exceção para o aspeto “integração no grupo em relação à tarefa” que apresenta fortes correlações com os fatores critério “eficácia” e “satisfação”.

Hipótese 5.2: Artilharia Antiaérea

A hipótese confirma-se totalmente, visto que os valores mostram a existência de fortes correlações negativas entre todos os aspetos da coesão e os fatores critério, com exceção para o aspeto “integração no grupo em relação à tarefa” que apresenta fortes correlações com os fatores critério “eficácia” e “satisfação”.

Pergunta derivada 1: Existem diferenças significativas nas dimensões da liderança adotados pelos comandantes na AC e a na AAA?

Os subordinados das subunidades de AAA percebem de forma significativamente diferente os comportamentos dos comandantes dos subordinados das subunidades de AC nas seguintes dimensões: a “visão do ambiente externo e interno”; a “gestão de conflitos” e “liderança participativa e envolvimento”.

Pergunta derivada 2: Existem diferenças significativas nos aspetos da coesão percebidas pelos subordinados?

Os subordinados das subunidades de AAA percebem de forma significativamente diferente o aspeto da coesão “integração do grupo em relação ao aspeto social” em relação aos subordinados da subunidades de AC.

Pergunta derivada 3: Existem relações entre as dimensões da liderança adotadas pelos comandantes e o esforço extraordinário, a eficácia e a satisfação percebidas pelos subordinados?

Nas subunidades de AC, os subordinados percebem que existem fortes correlações entre as dimensões da liderança e os fatores critério. De realçar que, de uma forma geral, os comportamentos dos comandantes das subunidades de AC que contribuem com valores mais elevados no fator “eficácia” e que a dimensão de liderança “coesão e trabalho de equipa” e “liderança participativa e envolvimento” são a que contribuem mais para os três fatores critério.

Nas subunidades de AAA, os subordinados percebem que existe fortes correlações entre todas as dimensões da liderança e os fatores critério. De realçar que, de uma forma geral, os comportamentos dos comandantes das subunidades de AAA contribuem para o fator “eficácia” com exceção para a dimensão “gestão de conflitos”. De realçar, ainda que os comportamentos associados às dimensões “coesão e trabalho de

equipa”, “gestão de conflitos” e “liderança participativa e envolvimento” contribuem para os fatores “esforço extraordinário” e “satisfação” com valores mais elevados – intensidade.

Pergunta derivada 4: Existem relações entre as dimensões da liderança adotadas pelos comandantes e a coesão percebidas pelos subordinados?

Nas subunidades de Artilharia os subordinados percebem fortes correlações entre todas as dimensões da liderança e os aspetos da coesão. De realçar que os comportamentos dos comandantes, nas várias dimensões da liderança, contribuem com valores mais elevados para o aspeto “integração no grupo em relação à tarefa” e que nos outros aspetos os efeitos são contrários ao desejado.

Nas subunidades de AAA, os subordinados percebem fortes correlações entre todas as dimensões da liderança e os aspetos da coesão. De realçar que os comportamentos dos comandantes das subunidades de AAA, nas várias dimensões da liderança, contribuem com valores mais elevados no aspeto “integração no grupo em relação à tarefa” e que nos outros aspetos os efeitos são contrários ao desejado.

Como resposta à **Pergunta de Partida: Qual a relação entre os comportamentos de Liderança adotados pelos comandantes e o nível de coesão nas suas subunidades?**

De uma forma geral a ação dos comandantes, nomeadamente as dimensões de liderança em estudo, quer nas subunidades de AC, quer nas subunidades de AAA, não promovem a coesão e que têm um efeito contrário, com exceção para a integração no grupo em relação à tarefa onde todas as dimensões têm uma forte correlação positiva.

Dos resultados conclui-se que os subordinados não se sentem atraídos individualmente para o grupo em relação à tarefa e aos aspetos sociais e nem se sentem integrados do ponto de vista social. Por outro lado sentem-se integrados no grupo em relação ao cumprimento da missão.

6.2 Conclusões Finais

Dos resultados conclui-se que existe uma diferença entre a percepção dos comandantes e a dos seus subordinados, sendo que os comandantes consideram que têm comportamentos com valores médios em todas as variáveis em estudo. De uma forma geral os subordinados valorizam nos seus comandantes os seguintes comportamentos:

- Têm capacidade para executar o seu trabalho com eficácia;

- Transmitem aos seus subordinados a vontade para cumprir a missão;
- Quando não estão de acordo, sabem dizê-lo com clareza.

Os subordinados das subunidades de AAA percebem comportamentos de liderança com valores médios mais elevados em todas as dimensões da liderança, com a média mais elevada na “orientação para a missão”. Adicionalmente, os subordinados das subunidades de AAA percebem de forma significativamente diferente os comportamentos dos comandantes nas seguintes dimensões: a “visão do ambiente externo e interno”; a “gestão de conflitos” e “liderança participativa e envolvimento”.

Os subordinados das subunidades de AAA percebem que os seus comandantes os levam a esforços extraordinários e eficácia mais elevados e os das subunidades de AC sentem maior satisfação pela ação de comando dos seus comandantes.

Os subordinados das subunidades de AAA sentem maiores níveis de coesão, quer para a atracção em relação ao grupo, quer na integração do grupo, com exceção para a “atração individual para o grupo em relação à tarefa” em que os subordinados das subunidades de AC se sentem mais coesos. Ainda, os subordinados das subunidades de AAA percebem de forma significativamente diferente o aspeto da coesão “integração do grupo em relação ao aspeto social”.

Os comportamentos dos comandantes das subunidades de AC e AAA nas várias dimensões da liderança, contribuem com valores mais elevados no aspeto “integração no grupo em relação à tarefa” e que nos outros aspetos os efeitos são contrários ao desejado.

Os comportamentos dos comandantes das subunidades de AC contribuem para a “eficácia” e que os subordinados percebem que a dimensão de liderança “coesão e trabalho de equipa”, “liderança participativa e envolvimento” são as que mais contribuem para o “esforço extraordinário”, “eficácia” e “satisfação”. Os comportamentos dos comandantes das subunidades de AAA contribuem para todos os fatores critério, com exceção para a dimensão “gestão de conflitos”. De realçar, ainda que os comportamentos associados às dimensões “coesão e trabalho de equipa”, “gestão de conflitos” e “liderança participativa e envolvimento” contribuem para os fatores “esforço extraordinário” e “satisfação” com valores mais elevados – intensidade.

O aspeto “integração no grupo em relação à tarefa” é o que mais contribui para a “eficácia” e “satisfação”.

6.3 Limitações da Investigação

Os resultados verificados nesta investigação apenas são válidos em tempo de paz e num ambiente em que apenas existe treino operacional. Não pode ser associada a uma situação de conflito, pois muito provavelmente os resultados seriam distintos.

6.4 Propostas e Sugestões

O questionário de liderança e o de ambiente no grupo deveriam ser aplicados no início do comando dos Oficiais e aplicado quando este cessa as suas funções. Assim poder-se-iam verificar as diferenças quanto aos comportamentos de liderança, fatores critério e coesão do grupo ou Unidade.

A aplicação destes questionários a outras Armas e Serviços permitiria fazer uma comparação entre as diferentes ações de comando segundo as dimensões da liderança em estudo.

Bibliografia

- Avolio, B. J., & Bass, M. B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3th ed.). Nebraska: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, 6 managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Bergamini, C. W. (2002). *O Líder Eficaz*. São Paulo: Editora Atlas.
- Beyer, J. M., & Browning, L. D. (1999). Transforming an industry in crisis: Charisma, routinization, and supportive cultural leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 483-520.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caperchione, C., Mummery, W. K., & Duncan, M. (2011). Investigating the relationship between leader behaviors and group cohesion within women's walking groups. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 14, 325-330.
- Carron, A.V. (1988). *Group dynamics in sport: Theoretical and practical issues*. London, Ontario: Spordym Publishers.

- Carron, A.V., Widmeyer, W.N., & Brawley, L.R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- Carron, A.V., Widmeyer, W.N., & Brawley, L.R. (1988). Group cohesion and individual adherence to physical activity. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 10, 127-138.
- Cartwright, D. & Zander, A. (1968). *Group dynamics: Research and theory*. New York: Harper & Row.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. São Paulo: Thomson.
- Conger, J. A. (1993). The brave new world of leadership training. *Organizational dynamics*, 22(1), 46-48.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Davis, K. & Newstrom, J.W. (1989). *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira.
- Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950). *Social pressure in informal groups: A study of a human factors in housing*. New York: Harper & Bros.
- Hill, M. M, & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário (2ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabas.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-69.
- Instituto de Estudos Superiores Militares (2005). *Regulamento de campanha: Operações*. Lisboa: Instituto Superior de Estudos Militares.
- Leitão, D. V., & Rosinha, A. P. (2007). *Ética e Liderança: Uma Visão Militar e Académica*. Lisboa: Academia Militar.

-
- Loughead, T. M., & Carron, A. V. (2004). The mediating role of cohesion in the leader behavior – satisfaction relationship. *Psychology of Sport and Exercise*, 5, 355-371.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística: com utilização do SPSS* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Mendes, C., Bártolo, A. (1993). *Tradução e adaptação à população portuguesa do questionário do ambiente no grupo*. Monografia não publicada, Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), Lisboa.
- Mikalachki, A. (1969). *Group cohesion reconsidered: A study of blue collar work groups*. London, Ontario: University of Western Ontario, School of Business Administration.
- Northouse, (1997). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks. Sage Publications.
- Rego, A. (1997). *Liderança nas Organizações: teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rouco, C. (2008). A coesão nos grupos desportivos em contexto de ensino militar - academia militar. *PROELIUM*, VI, Série Nº 10, 143-170.
- Rouco, C., Sarmiento, M., & Rosinha, A. (2011). Ciclos do Gestor e do Líder para Desempenhos Superiores. *PROELIUM*, Serie VII, 1, 27-48.
- Rouco, J. C. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Rouco, J., & Sarmiento, M. (2009). Desenvolvimento de competências de Liderança: Liderar e trabalhar em equipa. *PROELIUM*, VI, Série Nº 11, 155-179.
- Rouco, J., & Sarmiento, M. (2011). Liderança Carismática: um factor estratégico para o sucesso organizacional. *PROELIUM*, 14, 81-111.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Shils, F.A. & Janowitz, M. (1948). Cohesion and disintegration in Wehrmacht in World

War II. *Public Opinion Quarterly*, 12, 280-315.

Vieira, B. (2002). *Liderança Militar: Academia Militar*. Lisboa: Edições Atena.

Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations* (2.^a ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organization* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Apêndices

Apêndice A - Questionário de Liderança e Coesão**QUESTIONÁRIO DE LIDERANÇA E COESÃO****ACADEMIA MILITAR****QUESTIONÁRIO**

Este questionário tem objetivos meramente académicos e está inserido no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada cujo tema é “Caracterização da liderança e coesão nas subunidades de Artilharia”. Este questionário é confidencial, os seus dados não serão tratados individualmente e serão utilizados somente para fins estatísticos no âmbito deste trabalho académico. Não se consideram respostas certas ou erradas. Seja sincero, o rigor das suas respostas é fundamental para que os resultados deste estudo nos forneçam informação verdadeira. Desta forma solicito a V. Ex.^a que me responda a este inquérito que servirá de suporte para atingir os objetivo desta investigação.

Muito obrigada pela sua colaboração, sem a qual não seria possível a realização desta investigação!

Parte I

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Unidade:		2. Subunidade:		
3. Função:	4. Posto:	5. QP <input type="checkbox"/> RV <input type="checkbox"/> RC <input type="checkbox"/>		
6. Data (dd/mm/aaaa):	7. Género	Fem.	<input type="checkbox"/>	
		Mas.	<input type="checkbox"/>	

Parte II

QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

(C. Rouco, 2012)

Cada um dos enunciados seguintes descreve a sua opinião quanto ao exercício da função do seu comandante. Indique o seu nível de concordância, colocando um “x” no espaço respetivo. Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos. Note que está a referir-se ao seu comandante atual.

Competências	Extremamente Ineficaz					Extremamente Eficaz				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	8. É reto e íntegro tendo em consideração os seus princípios éticos e os deontológicos da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9. Mantém com clareza o raciocínio perante as situações adversas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Mostra posições de confiança nos seus julgamentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Age de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Estuda os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Procura em todos os momentos ser um exemplo através dos seus comportamentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Transmite confiança aos subordinados nos momentos difíceis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Tem capacidade para executar o seu trabalho com eficácia.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Transmite aos seus subordinados a vontade para cumprir a missão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Fala com os outros de forma clara.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Visualiza o ambiente externo e interno da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Desenvolve nos outros o sentimento de união e espírito de corpo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Procura melhorar o seu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Identifica problemas e procura antecipar soluções.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Administra o tempo de forma eficaz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Luta pela consecução dos objetivos sem esmorecer.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

24. Na execução das tarefas, dá apoio sem remover a responsabilidade aos seus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Dá aos outros reconhecimento pelas suas prestações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Adapta os seus comportamentos às mudanças da situação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Trabalha eficazmente nas várias situações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Tem a capacidade para antever as situações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Não tem receio de manifestar a sua opinião, mesmo quando sente a hostilidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Consegue promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. Implementa soluções para melhorar a eficiência e eficácia na sua Bateria.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. Procura perceber as necessidades e expectativas dos subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Transmite calma aos seus subordinados nas condições de esforço.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Trabalha em equipas multi e inter culturais com facilidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Toma decisões com o desacordo dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Quando não está de acordo, sabe dizê-lo com clareza.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Na resolução de conflitos, certifica-se que ambas as partes se escutaram.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Tem capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Incentiva a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. Promove o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41. Desperta nos outros um sentimento de referência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42. Analisa os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. Encoraja a participação dos subordinados na produção de ideias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44. Promove o desenvolvimento das capacidades dos subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45. Faz com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46. Na resolução de conflitos, procura agir como se fosse um mediador e não um adversário.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47. Procura desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48. Cria um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49. Reconhece o desempenho eficaz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50. Procura conciliar as necessidades e aspirações dos seus subordinados com os objetivos da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51. Tem um discurso convincente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52. Atualiza as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que lhe é exigido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53. Promove a participação dos subordinados na tomada de decisão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54. Explica a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55. Admite sem rodeios os seus erros e falhas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Parte III

Indique o seu nível de concordância, colocando um “x” no espaço respetivo. Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

Decorrente da ação do seu comandante	Extremamente Ineficaz					Extremamente Eficaz				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	56. Aumenta nos outros o desejo para terem sucesso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
57. É eficaz a responder às exigências organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58. Os seus subordinados manifestam satisfação por trabalhar consigo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59. Promove na Bateria o desenvolvimento de padrões além dos normais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60. É eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61. A satisfação na sua Bateria é elevada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62. Faz os outros irem além das suas expectativas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63. É eficaz a liderar o grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64. Usa métodos de liderança que satisfazem a sua Bateria.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
65. Aumenta nos outros a vontade de se esforçarem mais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66. É eficaz a representar a sua Bateria perante os superiores hierárquicos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67. A forma como se relaciona satisfaz a Bateria.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Parte IV

QUESTIONÁRIO DO AMBIENTE NO GRUPO (QAG)

(Versão Portuguesa adaptada por Mendes e Bártolo, 1993)

As questões que se seguem pretendem avaliar os seus sentimentos sobre o seu **desenvolvimento pessoal** com a sua Bateria. Coloque um “x” no espaço respetivo para indicar o seu nível de concordância com cada uma das afirmações que se seguem.

Desenvolvimento Pessoal	Discordo Absolutamente					Concordo Absolutamente				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	68. Não gosto de participar nas atividades sociais desta Bateria.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
69. Não estou satisfeito com o tempo que eu tenho para desenvolver as tarefas que me são atribuídas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
70. Não vou sentir a falta dos membros desta Bateria quando mudar de subunidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
71. Estou descontente com o nível de desejo de alcançar o sucesso por parte da minha Bateria.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
72. Alguns dos meus melhores amigos estão nesta Bateria.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
73. Esta Bateria não me dá oportunidades suficientes para melhorar a minha prestação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
74. Gosto mais de outros convívios, do que os convívios realizados pela minha Bateria.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
75. Não gosto do estilo de trabalho desta Bateria.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
76. Para mim esta Bateria é um dos grupos sociais mais importantes a que eu pertenço.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

As questões seguintes pretendem avaliar as suas opiniões em **relação ao seu grupo como um todo**. Coloque um círculo à volta de um número de 1 a 9 para indicar o seu nível de concordância com cada uma das afirmações que se seguem.

Grupo	Discordo						Concordo			
	Absolutamente						Absolutamente			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
77. A nossa Bateria é unida na tentativa de atingir os seus objetivos organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
78. Os membros da nossa Bateria preferem sair sozinhos do que saírem juntos como um grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
79. Assumimos toda a responsabilidade por qualquer mau resultado ou mau rendimento da nossa Bateria.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
80. Os membros da nossa Bateria raramente se vão divertir juntos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
81. Os membros da nossa Bateria têm aspirações contraditórias em relação ao rendimento da Bateria.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
82. Os membros da nossa Bateria passam o tempo juntos nos períodos de descanso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
83. Se algum membro da nossa Bateria tem problemas em desenvolver as tarefas atribuídas, todos o querem ajudar para que possam ficar unidos de novo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
84. Os membros da nossa Bateria não se mantêm juntos após o fim das atividades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
85. Os membros da nossa Bateria não comunicam livremente sobre as responsabilidades de cada militar no treino operacional ou missão atribuída.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Apêndice B – Itens das dimensões da liderança

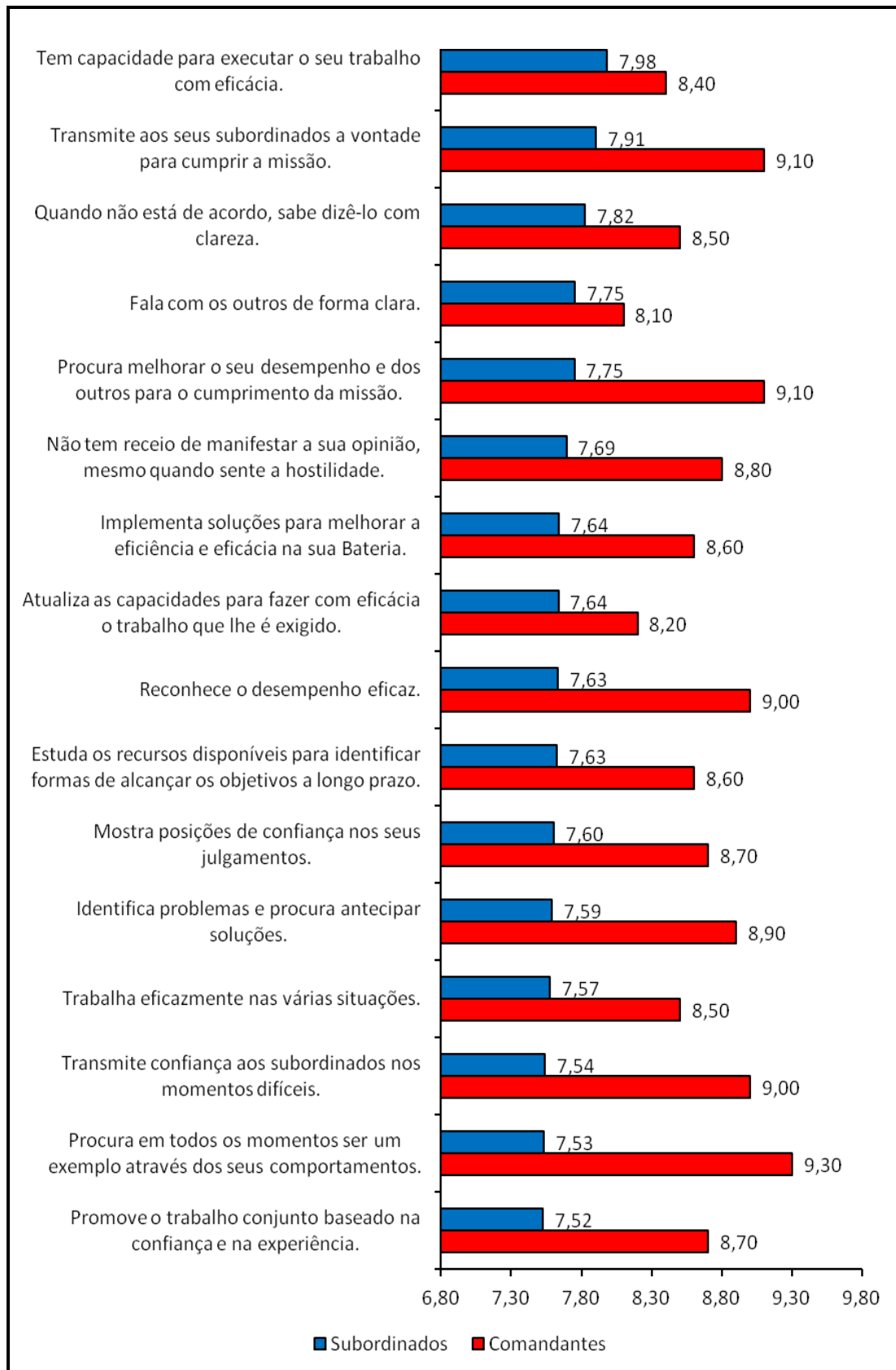


Figura nº 9 – Descrição das variáveis independentes da liderança (1/3)

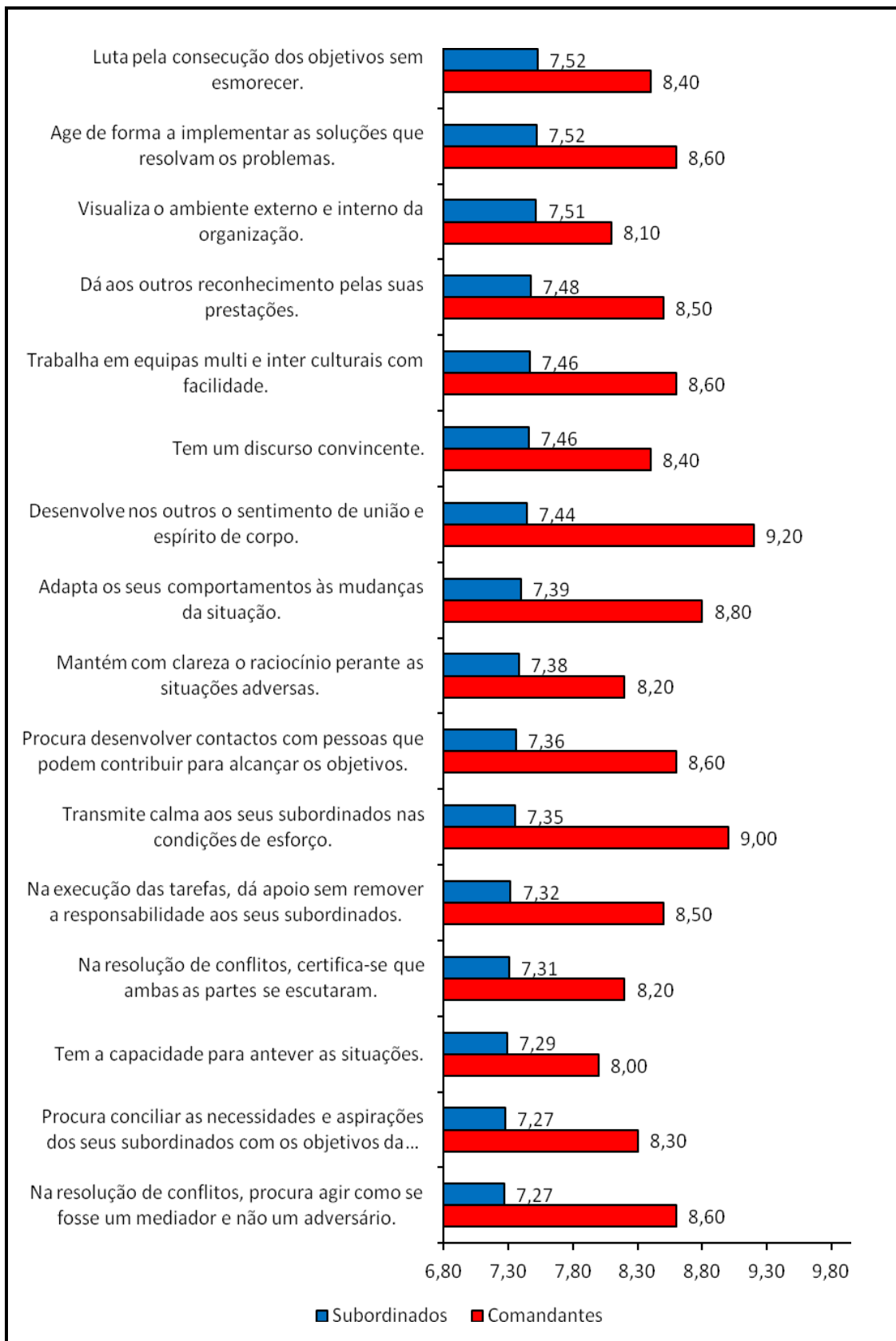


Figura nº 9 – Descrição das variáveis independentes da liderança (2/3)

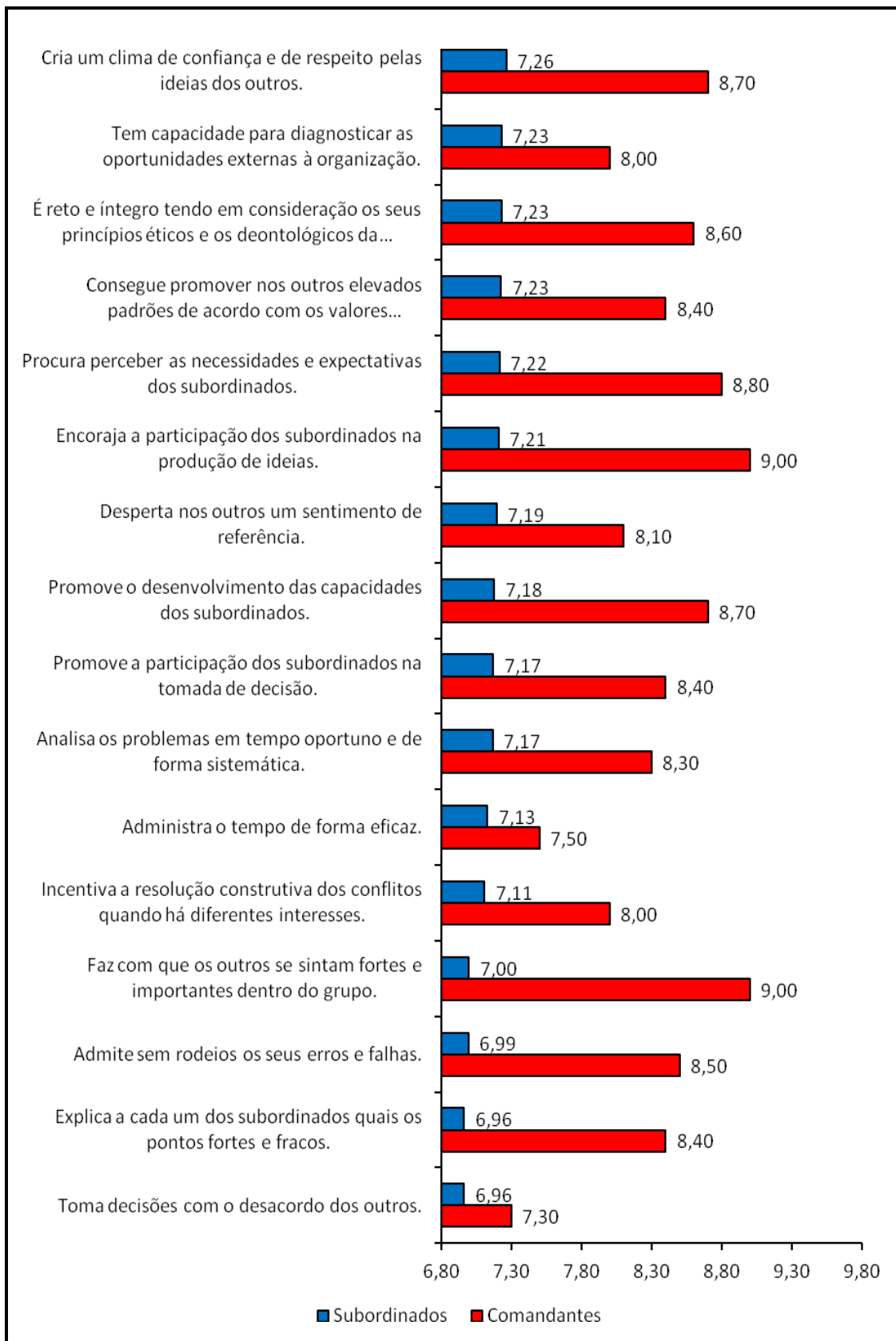


Figura nº 9 – Descrição das variáveis independentes da liderança (3/3)