



# **ACADEMIA MILITAR**

## **Identificação dos Comportamentos de Comando e Liderança para a Promoção do Desempenho dos Subordinados**

**Aspirante Aluno ADMIL César Daniel Gonçalves Lopes**

**Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco**

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

**Lisboa, Julho de 2015**



# **ACADEMIA MILITAR**

## **Identificação dos Comportamentos de Comando e Liderança para a Promoção do Desempenho dos Subordinados**

**Aspirante Aluno ADMIL César Daniel Gonçalves Lopes**

**Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco**

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

**Lisboa, Julho de 2015**

## **Dedicatória**

Aos meus pais, namorada e amigos,  
pelo, amor, carinho, paciência e apoio prestado ao longo destes anos.

## **Agradecimentos**

Durante a realização deste Trabalho de Investigação Aplicada várias foram as pessoas que possibilitaram que as metas, inicialmente traçadas, fossem atingidas, sendo natural que um trabalho desta envergadura e com tamanha importância na vida académica de um aluno da Academia Militar não possa ser realizado por um Aspirante de forma isolada.

É então com toda a sinceridade que quero agradecer, em primeiro lugar, ao meu orientador, Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco, pela forma como sempre me incentivou na prossecução dos objetivos do trabalho, pelo apoio em todas as tarefas a realizar e pela grande responsabilidade demonstrada durante todo o processo.

Quero também agradecer ao meu Diretor de Curso, Major de Administração Militar (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado, pela preocupação e disponibilidade que revelou, não só durante a realização do trabalho, como também durante todo o meu percurso académico na Academia Militar.

Quero agradecer ao Comando da Escola Prática dos Serviços e Direção da Manutenção Militar por me proporcionar a autorização para desenvolver a investigação nas suas instalações.

Um agradecimento especial a todos os Oficiais de Administração Militar, nomeadamente Capitão Enes, Capitão Pires, Capitão Delgado, Tenente Santos, Tenente Costa, Tenente Lopes, Alferes Coutinho, Alferes Borda D'água e Alferes Correia que se mostraram sempre disponíveis para me ajudar a atingir os objetivos finais da investigação.

A todos os Sargentos, Praças e funcionários civis envolvidos nos inquéritos, pela disponibilidade demonstrada apesar da falta de tempo devido às tarefas que tinham de desenvolver.

Ao Capitão Ferreira, Diretor do Tirocínio Para Oficiais de Administração Militar 2014/2015, pelo apoio e disponibilidade demonstrada nas tarefas a realizar na Escola Prática dos Serviços.

À Tenente Gonçalves pela prontidão a esclarecer e apoiar toda e qualquer tarefa do trabalho.

Ao Dr. Paulo Pereira e Dr. Cristóvão Gonçalves pelo auxílio nas traduções necessárias à continuação do trabalho.

À Professora Maria Prazeres pelo apoio e prontidão na revisão da redação de todo o trabalho.

À Academia General Militar e a todo o pessoal envolvido na minha estadia em Espanha, nomeadamente, Comandante Trujillo, Capitão Conceição, Cadete Sanz e Cadete Coello, pelo empenho, generosidade e abnegação demonstrados nesse período.

Aos meus camaradas de Curso, por toda a camaradagem, espírito de corpo, e amizade demonstrada durante estes anos ao meu lado.

Um reconhecido e orgulhoso agradecimento aos meus pais, namorada, familiares e amigos por me acompanharem durante estes longos cinco anos e por nunca me deixarem esmorecer na vontade de concretizar um sonho, ser Oficial dos Quadros Permanentes do Exército Português.

A todos vós o meu sincero obrigado!

## **Epígrafe**

*“A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns”.*

Abraham Lincoln

## **Resumo**

O recurso mais preponderante que o Exército Português possui é, sem dúvida alguma, os seus Recursos Humanos. Saber gerir da melhor maneira esses recursos faz parte dos papéis diários dos comandantes, estando diretamente relacionado, ao fazer o uso correto de comportamentos de comando e liderança para promover o desempenho dos subordinados, com a melhoria de toda a instituição.

Esta investigação está subordinada ao tema “Identificação dos Comportamentos de Comando e Liderança para a Promoção do Desempenho dos Subordinados”, e com ela pretende-se estudar os comportamentos dos Oficiais Capitães e Subalternos dos Quadros Permanentes de Administração Militar com funções de comando de homens.

Para se proceder à investigação foram realizados inquéritos por questionário compostos por quatro partes aplicados a 9 comandantes e 200 subordinados. A primeira com dados sociodemográficos, a segunda contemplando 6 dimensões de liderança, a terceira com 3 fatores critério e a quarta com 6 competências de desempenho.

Deste estudo, pode concluir-se que existem comportamentos que ao serem realizados pelos comandantes influenciam de forma positiva o desempenho dos subordinados. Realçando-se os comportamentos associados às dimensões de liderança visão do ambiente externo e interno, tomada de decisão e planeamento, liderança participativa e envolvimento e coesão e trabalho de equipa. Devendo o comandante atualizar as suas capacidades para realizar com eficácia o seu trabalho, visualizar o ambiente interno e externo da organização, estudar os recursos que tem ao seu dispor para alcançar os objetivos, promover a participação dos subordinados na tomada de decisão, conciliar as necessidades dos subordinados com os objetivos da organização, encorajar os subordinados na produção de ideias, administrar o tempo de forma eficaz, ter um discurso convincente, não ter receio de manifestar a opinião, promover o trabalho de equipa, explicar aos subordinados os seus pontos fortes e fracos e trabalhar em equipas multi e inter culturais com facilidade.

**Palavras-Chave:** Liderança; Desempenho; Comportamentos; Competências; Subordinados; Papéis.

## **Abstract**

The most vital resource that the Portuguese Army possesses is, undoubtedly, its Human Resources. Knowing how to better manage those resources is part of the commanders' daily papers, being directly related to the improvement of all the institution, by making correct use of command and leadership behaviors to promote the subordinates' performance.

This research is subject to the theme "Identification of Command and Leadership Behaviors to Promote the Performance of Subordinates" and, with it, one intends to study the behaviors of the Official Captains and Junior Officers of the Permanent Boards of Military Administration, with men command functions.

To carry out the research, surveys by questionnaire – composed of four parts and applied to nine commanders and two hundred subordinates – were conducted. The first part presented sociodemographic data; the second covered six leadership dimensions; the third, three criteria factors; and the fourth, six performance skills.

From this study, one can conclude that there are certain behaviors that, when carried out by commanders, positively influence the subordinates' performance, highlighting the behaviors associated with the leadership dimensions, vision of the external and internal environment, decision making and planning, participatory leadership, and engagement, cohesion and teamwork. The commander must update his/her skills to do his/her work in an effective way; visualize the internal and external environment of the organization; study the resources he/she has at his/her disposal to achieve the proposed goals; promote the participation of subordinates in decision making; reconcile the subordinates' needs with the organization's goals; encourage subordinates in the production of ideas; manage time effectively; have a compelling speech; do not be afraid to express his/her opinion; promote teamwork; explain to the subordinates their strengths and weaknesses; and work on multi- and intercultural teams with ease.

**Keywords:** Leadership; Performance; Behaviors; Skills; Subordinates; Papers.

## Índice Geral

<b>Dedicatória .....</b>	<b>ii</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>iii</b>
<b>Epígrafe .....</b>	<b>v</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>vi</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice Geral.....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>xii</b>
<b>Índice de Quadros.....</b>	<b>xv</b>
<b>Índice de Tabelas .....</b>	<b>xvi</b>
<b>Lista de Apêndices.....</b>	<b>xix</b>
<b>Lista de Anexos .....</b>	<b>xxi</b>
<b>Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos .....</b>	<b>xxii</b>

### Parte I - Parte Teórica

<b>Capítulo 1 Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1. Enquadramento do Trabalho de Investigação.....	1
1.2. Problema de Investigação:	
Escolha, Formulação e Justificação .....	1
1.3. Delimitação da Abordagem .....	3
1.4. Questão Central.....	3
1.5. Questões Derivadas.....	4
1.6. Objetivos de Estudo .....	4
1.7. Hipóteses de Investigação.....	5
1.8. Metodologia .....	6
1.9. Modelo Metodológico da Investigação.....	7
1.10. Estrutura do Trabalho .....	8

<b>Capítulo 2 Revisão da Literatura.....</b>	<b>9</b>
2.1. Introdução .....	9
2.2. Conceitos de Comando e Liderança .....	9
2.2.1. Teorias da Liderança .....	10
2.2.1.1. Teoria da Liderança Transformacional e Liderança Transacional .....	11
2.2.1.2. Teoria da Liderança Comportamental .....	13
2.2.1.3. Teoria da Liderança Carismática.....	13
2.2.2. Liderança em Contexto Militar .....	14
2.2.2.1. Orientação para a Missão Através do Exemplo e Ética .....	15
2.2.2.2. Tomada de Decisão e Planeamento .....	16
2.2.2.3. Visão do Ambiente Externo e Interno.....	16
2.2.2.4. Coesão e Trabalho de Equipa .....	17
2.2.2.5. Gestão de Conflitos .....	17
2.2.2.6. Liderança Participativa.....	17
2.3. Conceito de Desempenho e Avaliação de Desempenho.....	18
2.3.1. Competências na Promoção de Desempenhos .....	19
2.3.1.1. Trabalho de Equipa .....	20
2.3.1.2. Motivação dos Subordinados .....	21
2.3.1.3. Aconselhamento de Carreira .....	21
2.3.1.4. Comunicação .....	21
2.3.1.5. Relações Profissionais.....	22
2.3.1.6. Moral e Qualidade de Vida no Trabalho .....	22

## **Parte II - Parte Prática**

<b>Capítulo 3 Metodologia e Procedimentos.....</b>	<b>23</b>
3.1. Introdução .....	23
3.2. Método de Abordagem ao Problema e Justificação.....	23
3.3. Caracterização dos Instrumentos Utilizados.....	25
3.3.1. Inquérito por Questionário .....	25
3.4. Validação e Pré-teste do Questionário.....	26

3.5. Caracterização do Universo e Dimensão da Amostra .....	27
3.6. Procedimentos de Recolha de Dados e Análise.....	28
3.7. Programas Informáticos Utilizados .....	29
<b>Capítulo 4 Apresentação, Análise e Discussão de Resultados .....</b>	<b>30</b>
4.1. Introdução .....	30
4.2. Caracterização Sociodemográfica da Amostra .....	30
4.3. Estatística Descritiva das Dimensões de Liderança.....	31
4.3.1. Análise Descritiva das Dimensões de Liderança – Amostra Total.....	31
4.3.2. Análise Descritiva das Dimensões de Liderança – Quanto aos Comandantes .....	33
4.3.3. Análise Descritiva das Dimensões de Liderança – Quanto ao Quadro .....	34
4.4. Estatística Descritiva dos Fatores Critério.....	34
4.4.1. Análise Descritiva dos Fatores Critério – Amostra Total.....	34
4.4.2. Análise Descritiva dos Fatores Critério – Quanto aos Comandantes .....	35
4.4.3. Análise Descritiva dos Fatores Critério – Quanto ao Quadro .....	36
4.5. Estatística Descritiva das Competências de Desempenho.....	36
4.5.1. Análise Descritiva das Competências de Desempenho Real – Amostra Total.....	36
4.5.2. Análise Descritiva das Competências de Desempenho Real – Quanto aos Comandantes .....	38
4.5.3. Análise Descritiva das Competências de Desempenho Real – Quanto ao Quadro .....	39
4.5.4. Análise Descritiva das Competências de Desempenho Ideal – Amostra Total.....	39
4.5.5. Análise Descritiva das Competências de Desempenho Ideal – Quanto aos Comandantes .....	41

4.5.6. Análise Descritiva das Competências de Desempenho Ideal – Quanto ao Quadro .....	42
4.6. Diferenças Significativas Entre as Variáveis em Estudo.....	43
4.6.1. Diferenças Significativas Entre os Comportamentos de Liderança dos Comandantes.....	43
4.6.2. Diferenças Significativas Entre as Competências de Desempenho dos Comandantes .....	43
4.7. Relações Significativas Entre as Variáveis em Estudo.....	44
4.7.1. Relações Significativas Entre os Fatores Critério e as Competências de Desempenho dos Comandantes .....	44
4.7.2. Relações Significativas Entre Dimensões de Liderança e Competências de Desempenho dos Comandantes .....	45
4.7.3. Relações Significativas Entre Dimensões de Liderança e Fatores Critério .....	47
<b>Capítulo 5 Conclusões e Recomendações .....</b>	<b>49</b>
5.1. Introdução .....	49
5.2. Verificação das Hipóteses de Investigação.....	49
5.3. Resposta às Questões Derivadas.....	51
5.4. Resposta à Questão Central .....	53
5.5. Conclusões Finais .....	54
5.6. Limitações do Estudo.....	55
5.7. Investigações Futuras.....	55
<b>Bibliografia.....</b>	<b>56</b>

## Índice de Figuras

Figura n.º 1 – Modelo Iceberg Spencer & Spencer .....	19
Figura n.º 2 – Quadro Conceptual .....	24
Figura n.º 3 – Género dos Militares.....	Ap28
Figura n.º 4 – Habilitações Literárias dos Militares .....	Ap28
Figura n.º 5 – Idade dos Militares.....	Ap29
Figura n.º 6 – Quadro dos Militares .....	Ap29
Figura n.º 7 – Valores Médios dos Comportamentos dos Comandantes na Dimensão “Visão do Ambiente Externo e Interno” .....	Ap30
Figura n.º 8 – Valores Médios dos Comportamentos dos Comandantes na Dimensão “Liderança Participativa e Envolvimento” .....	Ap31
Figura n.º 9 – Valores Médios dos Comportamentos dos Comandantes na Dimensão “Tomada de Decisão e Planeamento” .....	Ap32
Figura n.º 10 – Valores Médios dos Comportamentos dos Comandantes na Dimensão “Gestão de Conflitos” .....	Ap33
Figura n.º 11 – Valores Médios dos Comportamentos dos Comandantes na Dimensão “Orientação para a Missão através do Exemplo e da Ética” .....	Ap34
Figura n.º 12 – Valores Médios dos Comportamentos dos Comandantes na Dimensão “Coesão e Trabalho de Equipa”.....	Ap35
Figura n.º 13 – Valores Médios das Dimensões de Liderança por Comandantes .....	Ap37
Figura n.º 14 – Valores Médios das Dimensões de Liderança por Quanto ao Quadro dos Militares .....	Ap38
Figura n.º 15 – Valores Médios dos Fatores dos Comandantes no Fator Critério “Esforço Extraordinário” .....	Ap39
Figura n.º 16 – Valores Médios dos Fatores dos Comandantes no Fator Critério “Eficácia”.....	Ap40
Figura n.º 17 – Valores Médios dos Fatores dos Comandantes no Fator Critério “Satisfação” .....	Ap40

Figura n.º 18 – Valores Médios dos Fatores Critério por Comandantes .....	Ap42
Figura n.º 19 – Valores Médios dos Fatores Critério por Quanto ao Quadro dos Militares .....	Ap43
Figura n.º 20 – Valores Médios das Ações de Desempenho Real para a Competência “Trabalho de Equipa” .....	Ap44
Figura n.º 21 – Valores Médios das Ações de Desempenho Real para a Competência “Motivação” .....	Ap45
Figura n.º 22 – Valores Médios das Ações de Desempenho Real para a Competência “Aconselhamento de Carreira” .....	Ap45
Figura n.º 23 – Valores Médios das Ações de Desempenho Real para a Competência “Comunicação” .....	Ap46
Figura n.º 24 – Valores Médios das Ações de Desempenho Real para a Competência “Relações Profissionais” .....	Ap46
Figura n.º 25 – Valores Médios das Ações de Desempenho Real para a Competência “Moral e Qualidade de Vida no Trabalho” .....	Ap47
Figura n.º 26 – Valores Médios das Competências de Desempenho Real por Comandantes .....	Ap49
Figura n.º 27 – Valores Médios das Competências de Desempenho Real por Quanto ao Quadro dos Militares .....	Ap50
Figura n.º 28 – Valores Médios das Ações de Desempenho Ideal para a Competência “Trabalho de Equipa” .....	Ap51
Figura n.º 29 – Valores Médios das Ações de Desempenho Ideal para a Competência “Motivação” .....	Ap52
Figura n.º 30 – Valores Médios das Ações de Desempenho Ideal para a Competência “Aconselhamento de Carreira” .....	Ap52
Figura n.º 31 – Valores Médios das Ações de Desempenho Ideal para a Competência “Comunicação” .....	Ap53
Figura n.º 32 – Valores Médios das Ações de Desempenho Ideal para a Competência “Relações Profissionais” .....	Ap53
Figura n.º 33 – Valores Médios das Ações de Desempenho Ideal para a Competência “Moral e Qualidade de Vida no Trabalho” .....	Ap54
Figura n.º 34 – Valores Médios das Competências de Desempenho Ideal por Comandantes .....	Ap56

Figura n.º 35 – Valores Médios das Competências de Desempenho Real por Quanto ao Quadro dos Militares .....	Ap57
Figura n.º 36 – Diagrama de Liderança Militar .....	An2
Figura n.º 37 – Classificação de Consistência Interna.....	An3

## **Índice de Quadros**

Quadro nº 1 – Dimensões e comportamentos da liderança transformacional .....	12
Quadro nº 2 – Dimensões e comportamentos da liderança transacional .....	12

## Índice de Tabelas

Tabela n.º 1 – Análise Descritiva das Dimensões de Liderança – Amostra Total .....	31
Tabela n.º 2 – Análise Descritiva dos Fatores Critério – Amostra Total .....	34
Tabela n.º 3 – Análise Descritiva das Competências de Desempenho Real – Amostra Total .....	36
Tabela n.º 4 – Análise Descritiva das Competências de Desempenho Ideal – Amostra Total .....	40
Tabela n.º 5 – Correlações Entre Fatores Critério e Competências de Desempenho .....	44
Tabela n.º 6 – Correlações Entre Dimensões de Liderança e Competências de Desempenho .....	46
Tabela n.º 7 – Correlações Entre Dimensões de Liderança e Fatores Critério .....	47
Tabela n.º 8 – Dimensões de liderança com <i>Alpha de Cronbach</i> – Pré-teste .....	Ap22
Tabela n.º 9 – Fatores critério com <i>Alpha de Cronbach</i> – Pré-teste .....	Ap23
Tabela n.º 10 – Competências de desempenho real com <i>Alpha de Cronbach</i> – Pré-teste .....	Ap24
Tabela n.º 11 – Competências de desempenho ideal com <i>Alpha de Cronbach</i> – Pré-teste .....	Ap25
Tabela n.º 12 – Totais de Militares que Preenchem os Requisitos para o Estudo .....	Ap26
Tabela n.º 13 – Totais de Militares que Participaram no Estudo .....	Ap27
Tabela n.º 14 – Valores Médios das Dimensões de Liderança por Comandantes .....	Ap36

Tabela n.º 15 – Valores Médios das Dimensões de Liderança	
Quanto ao Quadro dos Militares.....	Ap38
Tabela n.º 16 – Valores Médios dos Fatores Critério	
por Comandantes .....	Ap41
Tabela n.º 17 – Valores Médios dos Fatores Critério	
Quanto ao Quadro dos Militares.....	Ap43
Tabela n.º 18 – Valores Médios das Competências de Desempenho Real	
por Comandantes .....	Ap48
Tabela n.º 19 – Valores Médios das Competências de Desempenho Real	
Quanto ao Quadro dos Militares.....	Ap50
Tabela n.º 20 – Valores Médios das Competências de Desempenho Ideal	
por Comandantes .....	Ap55
Tabela n.º 21 – Valores Médios das Competências de Desempenho Ideal	
Quanto ao Quadro dos Militares.....	Ap57
Tabela n.º 22 – Comparação Múltipla de Médias Entre Comandantes	
para a Dimensão “Coesão e Trabalho de Equipa”.....	Ap58
Tabela n.º 23 – Comparação Múltipla de Médias Entre Comandantes	
para a Dimensão “Gestão de Conflitos”.....	Ap60
Tabela n.º 24 – Comparação Múltipla de Médias Entre Comandantes	
para a Dimensão “Liderança Participativa e Envolvimento” .....	Ap62
Tabela n.º 25 – Comparação Múltipla de Médias Entre Comandantes	
para a Dimensão “Orientação Para a Missão Através do exemplo e da Ética”.....	Ap64
Tabela n.º 26 – Comparação Múltipla de Médias Entre Comandantes	
para a Dimensão “Tomada de Decisão e Planeamento” .....	Ap66
Tabela n.º 27 – Comparação Múltipla de Médias Entre Comandantes	
para a Dimensão “Visão do Ambiente Externo e Interno”.....	Ap68
Tabela n.º 28 – Comparação Múltipla de Médias Entre Comandantes	
para a Competência “Aconselhamento de Carreira” .....	Ap70
Tabela n.º 29 – Comparação Múltipla de Médias Entre Comandantes	
para a Competência “Comunicação” .....	Ap72
Tabela n.º 30 – Comparação Múltipla de Médias Entre Comandantes	
para a Competência “Moral e Qualidade de Vida no Trabalho” .....	Ap74
Tabela n.º 31 – Comparação Múltipla de Médias Entre Comandantes	
para a Competência “Motivação” .....	Ap76

Tabela n.º 32 – Comparação Múltipla de Médias Entre Comandantes para a Competência “Relações Profissionais” .....	Ap78
Tabela n.º 33 – Comparação Múltipla de Médias Entre Comandantes para a Competência “Trabalho de Equipa” .....	Ap80

## Lista de Apêndices

Apêndice A - Fases do Processo de Investigação .....	Ap2
Apêndice B – Estrutura do Trabalho .....	Ap3
Apêndice C – Questionário de Comandantes .....	Ap4
Apêndice D – Questionário de Subordinados.....	Ap13
Apêndice E – Dimensões de Liderança com <i>Alpha de Cronbach</i> – Pré-teste .....	Ap22
Apêndice F – Fatores Critério com <i>Alpha de Cronbach</i> – Pré-teste .....	Ap23
Apêndice G – Competências de Desempenho Real com <i>Alpha de Cronbach</i> – Pré-teste .....	Ap24
Apêndice H – Competências de Desempenho Ideal com <i>Alpha de Cronbach</i> – Pré-teste .....	Ap25
Apêndice I – Total de Efetivos .....	Ap26
Apêndice J – Total de Efetivos do Estudo.....	Ap27
Apêndice K – Dados Sociodemográficos .....	Ap28
Apêndice L – Valores Médios dos Comportamentos dos Comandantes.....	Ap30
Apêndice M – Valores Médios das Dimensões de Liderança por Comandantes .....	Ap36
Apêndice N – Valores Médios das Dimensões de Liderança Quanto ao Quadro dos Militares.....	Ap38
Apêndice O – Valores Médios dos Fatores dos Comandantes .....	Ap39
Apêndice P – Valores Médios dos Fatores Critério por Comandante .....	Ap41
Apêndice Q – Valores Médios dos Fatores Critério Quanto ao Quadro dos Militares.....	Ap43
Apêndice R – Valores Médios das Ações de Desempenho Real dos Comandantes .....	Ap44
Apêndice S – Valores Médios das Competências de Desempenho Real por Comandantes .....	Ap48

Apêndice T – Valores Médios das Competências de Desempenho Real	
Quanto ao Quadro dos Militares.....	Ap50
Apêndice U – Valores Médios das Ações de Desempenho Ideal	
dos Comandantes.....	Ap51
Apêndice V – Valores Médios das Competências de Desempenho Ideal	
por Comandantes .....	Ap55
Apêndice W – Valores Médios das Competências de Desempenho Ideal	
Quanto ao Quadro dos Militares.....	Ap57
Apêndice X – Comparação Múltipla de Médias de Dimensões de Liderança	
Entre Comandantes.....	Ap58
Apêndice Y – Comparação Múltipla de Médias de Competências de Desempenho	
Entre Comandantes.....	Ap70

## **Lista de Anexos**

Anexo A – Diagrama de Liderança Militar .....	An2
Anexo B – Classificação de Consistência Interna .....	An3

## **Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos**

<b>AC</b>	Aconselhamento de Carreira
<b>ADMIL</b>	Administração Militar
<b>AM</b>	Academia Militar
<b>Cmdt</b>	Comandante
<b>COMU</b>	Comunicação
<b>CTET</b>	Coesão e Trabalho de Equipa
<b>EEXT</b>	Esforço Extraordinário
<b>EFIC</b>	Eficácia
<b>GCOM</b>	Gestão de Conflitos
<b>H</b>	Hipótese
<b>LPEM</b>	Liderança Participativa e Envolvimento
<b>MOTIV</b>	Motivação
<b>MQVT</b>	Moral e Qualidade de Vida no Trabalho
<b>n</b>	Dimensão da Amostra
<b>N</b>	População
<b>n.º</b>	Número
<b>NEP</b>	Norma de Execução Permanente
<b>OMCT</b>	Orientação para a Missão através do Exemplo e Ética
<b>p</b>	População
<b>p.</b>	Página
<b>RC</b>	Regime de Contrato
<b>RP</b>	Relações Profissionais
<b>RV</b>	Regime de Voluntariado
<b>S</b>	Desvio Padrão
<b>SATIS</b>	Satisfação
<b>SPSS</b>	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
<b>TDP</b>	Tomada de Decisão e Planeamento
<b>TE</b>	Trabalho de Equipa

**TIA** Trabalho de Investigação Aplicada  
**U.S.** *United States*  
**U/E/O** Unidade, Estabelecimento ou Órgão  
**VISM** Visão do Ambiente Externo e Interno  
**X<sub>m</sub>** Média

## **Parte I – Parte Teórica**

### **Capítulo 1**

#### **Introdução**

##### **1.1. Enquadramento do Trabalho de Investigação**

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) com o tema “*Identificação dos Comportamentos de Comando e Liderança para a Promoção do Desempenho dos Subordinados*” surge no âmbito da estrutura curricular dos cursos ministrados na Academia Militar (AM) como condição para a obtenção do grau de Mestre. Este trabalho, que começa a ser desenvolvido durante o 4º ano de curso e é concluído no último ano de formação designado por Tirocínio para Oficiais, assenta numa reflexão e análise sobre a importância de um conjunto de comportamentos necessários ao exercício do comando e liderança. Também, permite adquirir e cimentar conhecimentos, tendo em vista o desempenho futuro do Oficial dos Quadros Permanentes do Exército Português.

##### **1.2. Problema de Investigação: Escolha, Formulação e Justificação**

A primeira etapa de um processo de investigação prende-se com a escolha do tema, esta sendo de grande importância requer grande reflexão e ponderação por parte do autor. Então, o processo de investigação “*tem por ponto de partida uma situação que suscita interrogações, um mal-estar ou uma inquietação, que pede uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão*” (Fortin, 2009a, p. 66).

O assunto a investigar deve ser de pertinência relevante, deve carecer de solução, modificação ou melhoramento (Fortin, 2009a). Estes pressupostos, a vivência durante o percurso na Academia Militar, bem como o interesse pela temática de Comando e Liderança, pesaram na solução deste primeiro obstáculo sentido pelo autor.

No âmbito das ciências sócio - comportamentais, ao fazer a análise detalhada da forma como as organizações funcionam, fica claro que o principal componente para cumprir a missão é o fator humano e que a liderança e a sua eficácia dependem de muitos fatores. Então, a liderança assume um papel determinante na mobilização dos recursos humanos para o sucesso numa organização pois, mais do que administrar pessoas, a organização deve contar com o seu talento, vontade e potencialidades para o crescimento recíproco (Chiavenato, 2002b).

Também em contexto organizacional militar, todos os comandantes sabem que a componente principal que garante o cumprimento da missão é o fator humano, sendo a liderança essencial para estabelecer as relações interpessoais entre o comandante e o subordinado e, deste modo, garantir o cumprimento da missão.

Ao analisar a função da liderança vemos que esta afeta o ambiente interno e externo numa organização, visto que, desde o nível da equipa até ao nível estratégico, esta influencia diretamente os seus membros e indiretamente os seus comportamentos e desempenho, podendo então dizer-se que os líderes afetam todos os aspetos de funcionamento de uma organização.

Sendo notório que os comportamentos dos líderes das organizações influenciam o desempenho dos subordinados na mesma é então pertinente perceber-se de que forma e em que comportamentos isto acontece. Neste sentido surge a pertinência do tema: *“Identificação dos Comportamentos de Comando e Liderança para a Promoção do Desempenho dos Subordinados”*.

Pretende-se então, através de uma metodologia que o permita, identificar os comportamentos associados ao comando e liderança necessários aos comandantes para obter desempenhos superiores dos seus subordinados.

Este trabalho de investigação representa uma mais-valia para o desenvolvimento de uma organização pela introdução de um conjunto de comportamentos associados aos líderes, para que os seus subordinados atinjam um desempenho superior ao que vinham demonstrando até então. Também para as Forças Armadas é essencial o estudo destes comportamentos para alinhar as suas estratégias com uma melhoria significativa do desempenho dos intervenientes de todas as instituições associadas.

Na área da investigação está patente uma carência na identificação dos principais requisitos de liderança utilizados pelos superiores hierárquicos das organizações no exercício das suas funções de comando. Uma vez identificados, ter-se-á uma compreensão mais objetiva das implicações das exigências da ação de comandar. Torna-se então

necessária a identificação dos comportamentos de comando e liderança que os superiores hierárquicos utilizam para influenciarem o desempenho dos seus subordinados a cada dia, sendo essencial para o desenvolvimento dos recursos humanos, constituindo assim, um valioso instrumento para a atualização de todos os intervenientes que desempenham funções de comando, das organizações na área da liderança ao longo da vida profissional.

Ao estudar os comportamentos dos indivíduos, que desempenham funções de comando, com desempenhos superiores poder-se-á encontrar um perfil de comportamentos de liderança.

Assim, este perfil pode ser usado pelos técnicos da área dos recursos humanos, na formação e treino dos comandantes para associar às suas funções os comportamentos que precisam de desenvolver para que se atinjam os desempenhos superiores dos seus subordinados.

### **1.3. Delimitação da Abordagem**

Este Trabalho de Investigação Aplicada aborda os comportamentos de comando e liderança e a sua influência na promoção de desempenhos dos subordinados, representando assim, a área de interesse desta investigação e do investigador.

Esta investigação incidirá sobre a análise dos comportamentos de comando e liderança dos Oficiais dos Quadros Permanentes de Administração Militar que estejam a desempenhar funções de comando de homens e a sua influência no desempenho dos seus subordinados.

Tendo em conta os recursos disponíveis para a investigação, o alvo de estudo são os Oficiais Capitães e Subalternos de Administração Militar (ADMIL).

### **1.4. Questão Central**

Para se fazer face a desvios e incertezas inerentes a um processo de investigação, o investigador deve seguir um caminho o mais claro possível. Para isso é necessário formular uma questão central.

A questão central é caracterizada como sendo *“uma pergunta explícita respeitante a um tema de estudo que se deseja examinar, tendo em vista desenvolver o conhecimento que*

*existe” (Fortin, 2009a, p.72). Já para Quivy & Campenhoudt (2008, p.32) a Questão Central “consiste em procurar enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor”.*

Neste sentido, a investigação procura responder à seguinte questão central: *“Quais são os comportamentos associados ao comando e liderança que influenciam o desempenho dos subordinados?”.*

### **1.5. Questões Derivadas**

As questões derivadas são *“enunciados interrogativos precisos, escritos no presente, e que incluem habitualmente uma ou duas variáveis assim como a população estudada. (...) Decorrem diretamente do objetivo e especificam os aspetos a estudar” (Fortin, 2009b, p.101).* Tendo em conta este pressuposto, existe a necessidade de se aprofundar a questão central. Para isso, foram formuladas várias questões derivadas:

- Questão Derivada n.º 1:** “Quais são os comportamentos associados ao comando e liderança mais praticados pelos Oficiais Capitães e Subalternos do Quadro Permanente de Administração Militar?”;
- Questão Derivada n.º 2:** “Quais são as ações, associadas às competências de desempenho, que revelam uma maior contribuição para o desempenho dos subordinados?”;
- Questão Derivada n.º 3:** “Quais são as dimensões de liderança que revelam uma maior correlação com o desempenho dos subordinados?”;
- Questão Derivada n.º 4:** “Quais são as dimensões de liderança que apresentam maior relação com os fatores critério?”.

### **1.6. Objetivos de Estudo**

O objetivo de estudo *“indica o porquê da investigação. É um enunciado declarativo que precisa a orientação da investigação segundo o nível dos conhecimentos estabelecidos no domínio em questão. Especifica as variáveis-chave, a população alvo e o contexto de estudo” (Fortin, 2009b, p. 100).*

Então, o objeto desta investigação é o estudo e a identificação dos comportamentos associados ao comando e à liderança que façam espoletar desempenhos superiores nos subordinados.

Sendo assim, o objetivo geral da investigação é perceber-se quais os comportamentos associados ao comando e liderança que os superiores hierárquicos devem levar a cabo, com vista a desenvolver o desempenhos superiores dos subordinados.

Decorre do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os comportamentos associados ao comando e liderança mais praticados pelos Oficiais Capitães e Subalternos dos Quadros Permanentes de Administração Militar no exercício das funções de comando de homens;
- Identificar as ações, associadas às competências de desempenho, que mais influenciam os desempenhos dos subordinados;
- Identificar as dimensões de liderança que mais influenciam o desempenho dos subordinados;
- Verificar quais as dimensões de liderança que mais se relacionam com os fatores critério.

Estes objetivos têm como pressupostos:

- Existem comportamentos específicos de comando e liderança;
- Os inquiridos respondem aos inquéritos;
- Colaboração do Comando da Academia Militar, da Escola Prática dos Serviços e da Manutenção Militar para aplicação dos inquéritos.

## **1.7. Hipóteses de Investigação**

A hipótese é *“um enunciado que antecipa relações entre variáveis e que necessita de uma verificação empírica”* (Fortin, 2009a, p. 165).

Esta traduz-se numa expectativa e funciona como uma orientação para a investigação. São expressadas em afirmações que devem dar respostas concretas às questões de investigação anteriormente levantadas. Podem ter-se também como sendo suposições admissíveis que tentam solucionar a questão central e ajudam a compreender o tema. Não têm que ser necessariamente verdadeiras, pois são formuladas para que no final da investigação sejam dadas as respostas corretas (Sousa & Baptista, 2011).

Atendendo às questões derivadas, surgem as seguintes hipóteses:

**-Hipótese n.º 1:** Existem diferenças significativas quanto aos comportamentos associados ao comando e liderança praticados pelos Oficiais Capitães e Subalternos do Quadro Permanente de Administração Militar Segundo a Percepção dos Subordinados;

**-Hipótese n.º 2:** Existem diferenças significativas quanto às competências de desempenho praticadas pelos Oficiais Capitães e Subalternos do Quadro Permanente de Administração Militar Segundo a Percepção dos Subordinados;

**-Hipótese n.º 3:** Existem relações significativas entre os fatores critério e as competências de desempenho percebidas pelos subordinados;

**-Hipótese n.º 4:** Existem relações significativas entre as dimensões de liderança com as competências de desempenho;

**-Hipótese n.º 5:** Existem relações significativas entre as dimensões de liderança com os fatores critério.

## **1.8. Metodologia**

A presente investigação divide-se em duas partes, uma teórica e outra prática.

A metodologia seguida para a parte teórica começa pela análise documental em artigos, revistas científicas, livros, monografias, teses de doutoramento, dissertações de mestrado e documentos internacionais. Nesta parte procura-se responder às hipóteses no plano teórico, sendo a investigação executada por fases, conforme se discrimina:

-1ª Fase: Com base na literatura de referência, pretende-se distinguir os conceitos de comando e liderança, com o objetivo de perceber qual o papel do comandante e líder. Pretende-se também, introduzir a temática do desempenho e as suas competências para depois se dirigir a investigação para a consecução dos objetivos do presente trabalho;

-2ª Fase: A partir da literatura de referência, analisam-se os vários conceitos relativos a diferentes comportamentos, segundo diferentes abordagens para enquadrar os estudos sobre a liderança de forma apropriada quanto aos seus domínios de aplicação e tipos;

-3ª Fase: Analisam-se os vários conceitos, teorias e modelos sobre liderança e o desempenho. São também revistos modelos de comportamentos de liderança de organizações civis e das Forças Armadas. Através da análise de artigos científicos publicados em revistas internacionais de referência, identificam-se os traços de personalidade, conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos que são preditores de desempenhos superiores.

Na parte teórica será utilizada a análise qualitativa – análise documental e na parte prática será utilizada a análise quantitativa através da aplicação de um inquérito por questionário constituído por perguntas fechadas.

A metodologia seguida na parte prática passa por selecionar, a partir do referencial geral resultante da revisão da literatura, os comportamentos principais associadas ao comando e liderança para o exercício das funções de comando, assim como, selecionar as competências de desempenho que podem ser desenvolvidas através desses mesmos comportamentos dos superiores hierárquicos.

Na elaboração de Inquéritos as fases a percorrer são as seguintes:

- 1ª Fase: Com base no referencial específico, é elaborado um questionário;
- 2ª Fase: Após validação dos comportamentos, fatores, competências e os respetivos itens, é elaborada uma versão preliminar do inquérito;
- 3ª Fase: A versão preliminar dos inquéritos é submetida a uma comissão de validação, constituída por especialistas e realizado um pré-teste a indivíduos com características idênticas à amostra;
- 4ª Fase: Após a aplicação das versões finais dos inquéritos e a recolha de dados, procede-se ao tratamento, à análise estatística e discussão de resultados. Recorre-se às diferenças entre os valores médios do padrão de referência e o nível de desempenho.

Neste trabalho de investigação faz-se uma caracterização sociodemográfico dos inquiridos e das variáveis em estudo através da estatística descritiva, e procura-se inferir acerca dos valores dos parâmetros da população de onde foram obtidas as amostras com o intuito de validar as hipóteses, responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida da investigação.

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

## **1.9. Modelo Metodológico da Investigação**

No que diz respeito à metodologia científica utilizada, esta investigação, cumpre as orientações definidas pela NEP 520/2ª da Academia Militar (2013). Como complemento às

orientações já referidas, esta investigação, decorreu em três fases<sup>1</sup> distintas, designadamente: fase exploratória, fase analítica e fase conclusiva.

### **1.10. Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho está dividido em duas grandes partes<sup>2</sup>. A primeira parte, composta por dois capítulos, é teórica e a segunda parte, composta por três capítulos, é prática.

Na primeira parte, o primeiro capítulo diz respeito à Introdução, fazendo um enquadramento do tema e identificando o problema em análise com a devida delimitação. Aborda também, a questão central e derivadas, bem como os objetivos a que o trabalho se propõe. Neste capítulo são ainda lançadas as hipóteses e abordada a metodologia utilizada na investigação.

Ainda na primeira parte, mas já no segundo capítulo, denominado Revisão da Literatura, é feita uma abordagem à temática do comando e liderança, e quanto à liderança ainda são abordadas as suas teorias, e feita uma contextualização para a realidade militar. Neste capítulo é ainda abordada a temática do desempenho, no que respeita ao seu conceito, à sua avaliação e às suas competências.

Na segunda parte do trabalho surge o terceiro capítulo, denominado, Metodologia e Procedimentos que aborda o método, as técnicas e os instrumentos utilizados na parte prática do trabalho. No quarto capítulo, Análise e Discussão dos Resultados, analisa-se o que foi realizado na parte experimental.

Por último surge o quinto capítulo, Conclusões e Recomendações, onde se confirmam ou infirmam as hipóteses lançadas, são respondidas as questões derivadas e central, assim como são realizadas as recomendações e considerações finais do trabalho.

---

<sup>1</sup> Ver Apêndice A: Fases do Processo de Investigação.

<sup>2</sup> Ver Apêndice B: Estrutura do Trabalho.

## **Capítulo 2**

### **Revisão da Literatura**

#### **2.1. Introdução**

A revisão da literatura revela-se uma fase fundamental de um trabalho de investigação pois permite adquirir e atualizar conhecimentos fundamentais para o desenvolvimento da temática escolhida. Assim sendo, a revisão da literatura caracteriza-se como a *“identificação, localização e análise de documentos que contêm informação relacionada com o tema de uma investigação específica. O objetivo da revisão bibliográfica é o de situar o estudo no contexto e, com isso, estabelecer um vínculo entre o conhecimento existente sobre o tema e o problema que se pretende investigar”* (Rosado, 2011, p. 18).

#### **2.2. Conceitos de Comando e Liderança**

A grande importância que a temática da liderança apresenta hoje começou a ser desenvolvida de forma científica no início do século XX e, até aos dias de hoje, tem ganho importância através de vários autores.

Até aos finais do século XX, segundo Hooper e Potter (2010), a liderança era tida em conta como sendo um conceito apenas ligado ao género masculino no âmbito da instituição militar. A partir do século XXI, esta temática passa a apresentar um interesse académico, ao ganhar relevância no âmbito de investigações. Este crescer de interesse, segundo McGonagill e Pruyne (2010), está relacionado com um variado número de tendências associado a um forte investimento na área da liderança.

Na área da liderança insere-se o conceito de comando, que é abordado por Vieira (2002, p. 13) como sendo a *“autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um individuo para dirigir, controlar e coordenar forças militares”*, sendo, esta autoridade, acompanhada pela respetiva responsabilidade que não pode ser delegada. Esta ação de comandar é entendida como sendo *“a arte de influenciar o comportamento dos homens,*

*sendo necessário compreender, analisar, prever e orientar esse comportamento, elementos essenciais à vontade de comandar assim como ao caráter que inspira confiança”* (Luis, 2006, p. 59).

Ligado a este conceito de comando surge o conceito de chefia definida como *“a arte de influenciar e dirigir subordinados, tendo em vista alcançar-se um fim determinado, de uma maneira tal que se consiga da parte daqueles a confiança, o respeito, a coordenação leal e a obediência”* (Vieira 2002, p. 13). Estes dois conceitos estão intimamente ligados pois a ambos está adjacente uma autoridade que tem como finalidade a influência dos subordinados para se atingirem os objetivos propostos.

Já quanto à liderança, no estudo de uma definição que seja aceite de forma unanime, existe uma grande dificuldade pois, como afirma Bass (1990, p. 11) *“existe quase o mesmo número de definições distintas sobre liderança quanto o número de pessoas que a tentaram definir”*. Este facto advém, essencialmente, de existirem *“diversos avanços que as diferentes disciplinas vão concretizando quando fazem da liderança o seu objeto de investigação e também das diferentes abordagens que se colocam aquando do seu tratamento, seja empírico ou teórico”* (Luis, 2006, p. 48).

Então, a liderança pode ser definida como *“o comportamento de um indivíduo quando conduz as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum”* (Hemphill & Coons, 1957, p. 7). Já para Jacobs (1970, p. 232) a liderança é *“uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que os seus resultados serão melhorados caso se comportem da maneira sugerida ou desejada”*.

De todas as definições que se podem apresentar de liderança, uma das mais complexas é a de Yukl que a define como sendo:

Um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização (2002, p. 5).

### **2.2.1. Teorias da Liderança**

No início do século XXI a ideia central da liderança baseava-se na motivação dos subordinados, hoje em dia a ideia evoluiu e todo o processo já envolve diversas variáveis

que não se podem ignorar (Bergamini, 1994). Neste contexto, as variáveis que não se podem colocar de parte na liderança são o líder, o liderado, as suas relações, a comunicação entre eles, a motivação que provocam mutuamente, o clima que vivem na organização, entre outros. Isto torna a liderança um processo mais complexo e com necessidade de estudo de onde surgiram diversas teorias acerca da temática. Por limitação de folhas do presente trabalho apenas se abordam as teorias: comportamental, carismática, transacional e transformacional.

### **2.2.1.1. Teoria da Liderança Transformacional e Liderança Transacional**

Foi Bass que em 1995 apontou como dominantes os estilos de liderança transformacional e transacional, tentando dessa forma identificar os processos e mecanismos utilizados no estabelecimento da relação entre líder e liderado.

A liderança transformacional é um processo que desperta a consciência, os valores positivos dos subordinados, para lhes despertar a necessidade de autorrealização e os transformar em líderes no processo de desenvolvimento da organização (Rouco, 2012).

Avolio e Bass (1993) nos seus estudos tinham como objetivo mostrar que a liderança transformacional conseguia mudar a cultura organizacional, desde que esta fosse pensada num plano duradouro e orientada para valores comuns de uma comunidade. Observando o Quadro nº 1, pode verificar-se que este estilo de liderança proporciona aos seus seguidores níveis extraordinários de desempenho.

**Quadro nº 1 – Dimensões e comportamentos da liderança transformacional**

<b>Dimensões</b>	<b>Comportamentos</b>
<b>Influencia idealizada</b>	Comportamentos e virtudes, subjacentes aos líderes, que merecem toda a atenção e respeito dos seus seguidores, depositando nestes toda a sua confiança.
<b>Inspiração</b>	Os líderes transformacionais inspiram os seus seguidores na mudança, moldando os seus comportamentos e atitudes, focalizando-os nos objetivos da organização.
<b>Estimulação intelectual</b>	O líder preza-se por estimular e incentivar os seus seguidores a terem iniciativa e a serem criativos, desafiando-os para a inovação.
<b>Consideração individual</b>	Os líderes focam as suas atenções nas necessidades de cada seguidor, procurando constantemente criar mecanismos de aprendizagem, que forneça orientações e apoio individualizado aos seus seguidores.

**Fonte:** Adaptado de Bass (1990)

Já a liderança transaccional envolve a atribuição de benefícios por troca da obediência, ou seja, o líder desperta a necessidade e desejo dos subordinados em verem satisfeitas as suas necessidades por troca de execução de tarefas e do seu desempenho individual (Rego & Cunha, 2004).

A exemplo do que acontece com a liderança transformacional, também na liderança transaccional, Chiavenato (2004) aponta dimensões que estão ligadas a comportamentos dos líderes transaccionais, como se pode comprovar no Quadro nº 2.

**Quadro nº 2 – Dimensões e comportamentos da liderança transaccional**

<b>Dimensões</b>	<b>Comportamentos</b>
<b>Recompensas contingentes</b>	Troca de recompensas por esforços ou promessa de recompensas pelo bom desempenho, reconhecimento de sucesso.
<b>Administração por exceção (ativa)</b>	Procura e identifica desvios das regras e dos padrões para provocar ações corretivas.
<b>Administração por exceção (passiva)</b>	Intervêm somente quando os padrões não são alcançados.
<b>Liberdade</b>	Abdica de responsabilidades, evita tomar decisões, omite.

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2004, p. 361)

Para Bass, Avolio, Jung e Berson (2003), estes dois estilos mostraram sinais positivos tanto a nível individual como coletivo e em diversos contextos, no qual o militar se inclui. Estando as duas teorias fortemente relacionadas, torna-se complicado desagregar o seu efeito conjunto, principalmente em contexto militar (Judge & Piccolo, 2004).

A liderança transacional é encarada por Rosinha (2009) como a mais ajustada ao meio militar pelo facto das normas e procedimentos fazerem parte estruturante dos comportamentos da Instituição Militar.

Já para Ferreira, Neves, Abreu e Caetano (1996) a liderança transformacional é a excelência da liderança transacional pois consegue obter níveis de dedicação e desempenho dos subordinados muito acima do que acontece na liderança transacional.

### **2.2.1.2. Teoria da Liderança Comportamental**

Os comportamentos de liderança focalizam-se em duas grandes dimensões: as relações humanas e os resultados do trabalho. A primeira centra-se na consideração das pessoas, e a segunda centra-se na orientação para as tarefas a realizar. No primeiro caso, ou seja, na dimensão das relações humanas, o líder preocupa-se com o bem-estar dos seus subordinados e na valorização das suas relações. Já no segundo caso, ou seja, na dimensão da orientação para as tarefas, o líder preocupa-se com os resultados do trabalho, valorizam que ele seja bem feito e com elevado desempenho (Burns, 1978).

A teoria comportamental da liderança foca-se na observação dos comportamentos do líder e na procura das suas competências através da observação dos seus comportamentos, relacionando-os com o sucesso e insucesso (Leonard, 2003).

Pode dizer-se então que a teoria comportamental dá grande valor ao comportamento humano (Hunt & Larson, 1977).

### **2.2.1.3. Teoria da Liderança Carismática**

Para Bass (1985), a liderança carismática apresenta uma panóplia de atributos atribuídos ao líder, sendo elas: a capacidade de visão, habilidades e traços de personalidade reconhecidos pelos seguidores. Estes atributos são lhes intrínsecos independentemente do ambiente em que estão presentes, sendo que todos os líderes almejam ser considerados como

líderes carismáticos por ser essencial para que se desenvolva uma liderança eficaz, contribuindo para a forma como os líderes motivam o desempenho dos seus subordinados (Rouco, 2012).

Na liderança carismática volta a revelar grande importância a observação dos comportamentos do líder. Esta observação é feita pelos seus subordinados que lhes reconhecem a capacidade de serem líderes (Conger & Kanungo, 1998).

A liderança pelo exemplo e pelo comportamento exemplar é característica da liderança carismática, que desenvolve nos subordinados altos níveis de expectativas e confiança (Freitas, 2006).

Já o líder carismático apresenta capacidades únicas no desempenho das suas funções, procurando sempre atingir os objetivos da organização, tornando-a melhor (Conger, 1999). Uma dessas capacidades é a de transformar as necessidades, os valores e as aspirações dos subordinados (Conger & Kanungo, 1987).

Esta forma de liderar e esta capacidade pode desenvolver “*efeitos profundos e extraordinários sobre os seus seguidores*” (House & Baetz, 1979, p. 339).

### **2.2.2. Liderança em Contexto Militar**

Em contexto militar, independentemente de cargo, posto ou estatuto, o objetivo é o mesmo: defender a nação através do cumprimento da missão. Neste sentido os comandantes têm ao seu dispor Recursos Humanos para gerar desempenhos positivos e cumprir a missão que lhes é atribuída.

Então pode considerar-se a liderança em contexto militar como sendo “*o processo de influenciar soldados a cumprir a missão*” (Vaughn, 1985, p. 46), sendo que a liderança deve estar presente em todas as atividades militares, “*seja na guerra ou como em qualquer outra operação, em todos os níveis*” (Idem).

Então, ser líder no contexto militar pode implicar “*influenciar os seus subordinados em situações cujo esforço é o sacrifício da própria vida e cujo os objetivos são vitais para a sobrevivência coletiva de uma determinada nação*” (Rouco & Sarmiento, 2010, p. 73).

Para Rouco e Sarmiento (2010) a liderança militar<sup>3</sup> é a combinação da liderança transformacional com a liderança transacional com o objetivo da satisfação dos intervenientes e o desenvolver de elevados desempenhos.

Por outro lado, resultados de diversos estudos identificam a liderança transformacional como sendo mais eficaz quando comparada com a liderança transacional em termos de esforço extraordinário e satisfação dos intervenientes.

No estudo levado a cabo por Yammarino e Bass (1990), aplicado ao Exército e à Marinha Norte Americana, concluiu-se que a liderança transformacional pode promover uma liderança eficaz, levando até a ultrapassarem-se os desempenhos esperados. Neste estudo é relacionado a satisfação e a realização suplementar dos subordinados com a liderança transformacional levada a cabo pelo líder, revelando efeitos muito mais positivos quando comparada com a liderança transacional.

No mesmo sentido, O’Keefe (2010) refere que os Oficiais do Exército dos Estados Unidos da América que revelam maior liderança transformacional são aqueles que apresentam maior satisfação e se sentem mais eficazes, comparativamente com os que usam a liderança transacional.

Com a situação que se vive atualmente, tanto económica, como social, o Exército Português vê a necessidade de potencializar os seus Recursos Humanos, usando para isso um modelo de competências técnicas e profissionais, para que na área da liderança se suprimam as exigências impostas aos comandantes, sendo, para isso, elaborado um modelo de competências com as seis dimensões Rouco (2012). As dimensões do modelo de competências associadas aos comportamentos são: a “orientação para a missão através do exemplo e ética”, a “tomada de decisão e planeamento” e a “visão do ambiente externo e interno”. As dimensões orientadas para as pessoas são: a “coesão e trabalho de equipa”, a “gestão de conflitos” e a “liderança participativa e envolvimento”.

### **2.2.2.1. Orientação para a Missão Através do Exemplo e Ética**

Se a liderança for encarada como sendo *“a capacidade de influenciar as pessoas, para fornecer finalidades, direção e motivação durante as operações para cumprir a missão e melhorar a organização”* (U.S.Army, 2006), há que ter em atenção que a necessidade de

---

<sup>3</sup> Ver Anexo A: Diagrama de Liderança Militar.

motivação varia de subordinado para subordinado, sendo que o comandante deve ter presente que há subordinados que precisam que lhes seja inculcada maior motivação, enquanto outros têm a capacidade de se auto motivar.

Esta motivação pode ser levada a cabo pelo exemplo e pela ética do comandante numa liderança orientada para a missão, extraíndo assim dos subordinados o seu melhor na contribuição dos objetivos da organização.

Esta liderança que se orienta para a obtenção dos resultados deve ter em atenção o objetivo final das ações, antes mesmo de se preocupar com a maneira de se atingir o objetivo (Lopes, Dourado, Moura, Sanches, Henrique & Tamae, 2008).

#### **2.2.2.2. Tomada de Decisão e Planeamento**

A coragem e a confiança, dos comandantes, apresentam relevante importância na tomada de decisão e planeamento das atividades, sendo necessário que estes sejam capazes de, em qualquer circunstância, apresentarem soluções para a obtenção do objetivo proposto.

De acordo com Rouco (2012, p. 330) a tomada de decisão *“exata e eficaz permite a um comandante adaptar-se em tempo oportuno, otimizar o ritmo dos acontecimentos, e finalmente, ter a capacidade de influenciar o sucesso das operações”*.

#### **2.2.2.3. Visão do Ambiente Externo e Interno**

A visão de um comandante apresenta elevada importância pois esta é capaz de influenciar a capacidade dos seus subordinados no desenvolvimento de comportamentos eficazes. Sendo assim, os comandantes devem revelar uma visão ampla da organização de forma a adequarem os recursos disponíveis com as necessidades para o cumprimento da missão. Neste sentido, Rouco (2012) refere que a visão do comandante deve ser orientada a longo prazo, sendo necessário adaptar os seus comportamentos às situações de modo a ser eficaz.

#### **2.2.2.4. Coesão e Trabalho de Equipa**

A coesão e o trabalho de equipa podem ser encarados como *“o vínculo em conjunto de elementos de uma organização. Quando os membros do grupo são mais semelhantes entre si por diferentes particularidades, é mais fácil existir coesão e trabalho de grupo”* (Oliveira, 2010, p.27). Estes devem ser dimensões geradas pelo comandante nos seus subordinados, originando união no grupo através de uma comunicação clara e aberta a todos.

Estas dimensões são provocadas por uma grande interação entre os subordinados e os comandantes, e principalmente para os militares, é geradora de confiança e cooperação (Rouco, 2012).

#### **2.2.2.5. Gestão de Conflitos**

Os conflitos são um processo de oposição e confronto que ocorre entre indivíduos ou grupos nas organizações, quando as partes envolvidas exercem poder na busca de metas ou objetivos valorizados e obstruem o progresso de uma ou várias metas (Dubrin, 2006).

Este processo, que surge num grupo quando algum indivíduo se sente afetado negativamente por outra pessoa ou por todo o grupo (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2007), deve ser resolvido pelo comandante procurando ser sempre o mais transparente possível para que continue a existir respeito e confiança na prossecução dos objetivos (Rouco, 2012).

#### **2.2.2.6. Liderança Participativa**

A liderança participativa preocupa-se, essencialmente, com o envolvimento do subordinado na tomada de decisão (Rouco, 2012), ou seja, com a participação dos subordinados, através de sugestões, que irão influenciar a decisão final do comandante. Para que esta situação aconteça é necessário existir total confiança nos subordinados, e estes apenas apresentarem alguma sugestão quando seja algo construtivo e de relevante interesse.

### 2.3. Conceito de Desempenho e Avaliação de Desempenho

Segundo Goffman (1959, p. 15) desempenho pode ser definido como sendo “*uma atividade de um interveniente numa ação, servindo para influenciar o decorrer dessa mesma ação*”, mas este conceito está intimamente ligado ao de avaliação de desempenho, sendo esta necessária para aferir se um desempenho é favorável ou desfavorável.

A avaliação do desempenho existe desde a existência do “*primeiro patrão e o primeiro funcionário*” (Rocha, 2007, p. 11), apesar de esta nem sempre ser estabelecido formalmente. Historicamente, a avaliação de desempenho, como um mecanismo formal, periódico de reconhecimento do trabalho concebido pelos colaboradores de uma organização remonta aos princípios do século XIX (Caetano, 1997). Mas é em 1880 que se fez notar mundialmente quando o Exército Americano desenvolveu um modelo próprio para os seus Recursos Humanos (Chiavenato, 2002a). A maior evolução na avaliação de desempenho acontece após a Segunda Guerra Mundial quando Peter Drucker escreve em 1954 a obra “*The Practice of Management*” contribuindo decisivamente, com o conceito da gestão por objetivos e o estudo da avaliação de desempenho (Caetano, 2008). Atualmente e perante as dificuldades económicas que se fazem sentir por todo o mundo, a avaliação de desempenho ocupa um lugar de destaque contribuindo decisivamente na otimização dos Recursos Humanos.

A avaliação de desempenho apresenta-se como sendo um elemento chave entre o superior hierárquico e os seus subordinados e sendo assim importa definir o seu conceito. Segundo Caetano (1997), a avaliação de desempenho é um processo de negociação e comunicação levado a cabo no contexto da atividade socio-organizativa de atores interdependentes, no qual a validação social dos julgamentos emerge como fator determinante da sua eficácia. Pode também definir-se a avaliação de desempenho como sendo um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização (Chiavenato, 2002a).

A avaliação do desempenho representa um importante papel no seio de uma organização, mas esta está sujeita aos seus recursos humanos, da forma como se organizam e do investimento realizado no seu desenvolvimento (Fernandes, 2010). Os Recursos Humanos de uma organização representam as competências e o potencial de

desenvolvimento dos subordinados, sendo necessário que a organização desenvolva um conjunto de práticas de gestão destes recursos para otimizar a operacionalização dessas competências (Cascão, 2005).

Então, o processo de avaliação de desempenho permite à organização efetuar a gestão das competências consideradas críticas para o desenvolvimento do desempenho dos subordinados (Ceitil, 2006).

### 2.3.1. Competências na Promoção de Desempenhos

No âmbito da promoção de desempenhos dos subordinados, relativamente à corrente comportamental as competências são características subjacentes de um indivíduo que têm uma relação causal com critérios de eficácia e/ou realização superior num trabalho de situação (Spencer & Spencer, 1993).

Já Boyatzis (1982) afirma que a competência pode ser definida como a *“característica subjacente de um indivíduo, e que tem uma relação de causa efeito com o desempenho superior da função”* (citado por Ceitil, 2006, p. 96).

*Spencer e Spencer* (1993) apresentam um modelo, de acordo com a Figura nº 1, em forma de iceberg, que explica os diferentes níveis de competências.

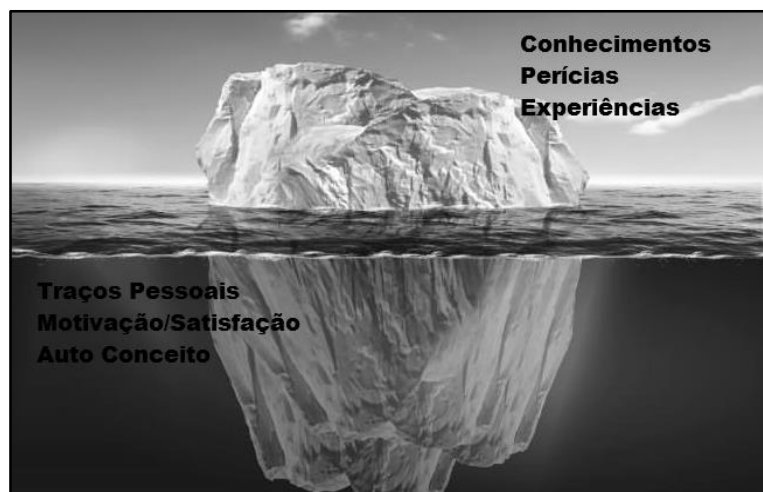


Figura nº 1 – Modelo Iceberg Spencer & Spencer  
Fonte: Adaptado de Spencer & Spencer (1993)

O modelo de competências *iceberg de Spencer e Spencer* (1993) demonstra a existência de duas dimensões nas competências: “*a dimensão de desempenho ou comportamento, que corresponde à parte visível do iceberg e a dimensão características das pessoas, que corresponde à parte escondida do mesmo*” (Ceitil, 2006, p. 93).

Na parte visível do iceberg encontram-se as características como conhecimentos aplicados, perícia demonstrada e experiências adquiridas, enquanto na parte submersa do iceberg estão presentes as características como traços pessoais, auto conceito, satisfação e a motivação.

Para Boyatzis (1982), as competências ou características associadas aos desempenhos superiores podem ser divididas em cinco categorias: motivação, traços de carácter, auto conceito, conhecimentos e competências comportamentais e cognitivas.

Já para Leigh os comportamentos dos superiores hierárquicos “*influenciam o desempenho dos seus subordinados a cada dia*” (2004, p. 167), neste sentido, aponta as características que os superiores hierárquicos apresentam para desenvolverem nos seus subordinados desempenhos superiores, sendo elas: trabalho de equipa, motivação dos subordinados, aconselhamento de carreira, relações profissionais, moral e qualidade de vida no trabalho e comunicação.

### **2.3.1.1. Trabalho de Equipa**

Uma das características que os superiores hierárquicos devem apresentar é a capacidade de trabalhar em equipa que, segundo Leigh, define-se como sendo “*a capacidade de formar e manter equipas para alcançar os objetivos organizacionais*” (2004, p. 168).

O trabalho de equipa é uma das formas encontradas para aumentar, simultaneamente, a produção de uma organização e a moral dos seus colaboradores (Levine & Tyson, 1990). Contudo a formação de equipas de trabalho não implica necessariamente a produção dos resultados desejados, resultando apenas quando os superiores hierárquicos confiam nos seus subordinados para desempenharem tarefas de forma independente (Leigh, 2004).

No trabalho de equipa o feedback de desempenho é fundamental para o sucesso, assim como o feedback dos subordinados que deve ser específico para as tarefas realizadas (Kluger & Denisi, 1998).

### **2.3.1.2. Motivação dos Subordinados**

Outra característica considerada essencial é a capacidade de motivação dos subordinados para que estes “*façam contribuições úteis para o alcançar dos objetivos*” (Leigh, 2004, p. 168).

No entender de Bridges (1991), a motivação é mesmo o meio mais promissor de influência do desempenho dos subordinados e que esta deve ser espoletada pelo superior hierárquico, informando o subordinado das tarefas direcionadas para ele.

A motivação é também desencadeada no subordinado quando o superior hierárquico zela pelo entendimento dos subordinados quanto à importância da realização dos objetivos organizacionais (Leigh, 2004).

### **2.3.1.3. Aconselhamento de Carreira**

Todos os superiores hierárquicos devem “*aconselhar os seus subordinados quanto ao desempenho e desenvolvimento profissional*” (Leigh, 2004, p. 169). No mesmo sentido, Bolman (1997) aponta que os subordinados devem receber aconselhamentos de carreira e informações em relação a oportunidades educacionais que são relevantes para os trabalhos atuais e futuros. Este aconselhamento de carreira permite ajudar os subordinados a redefinir as práticas do passado e estabelecer novos conceitos sobre a organização (Rallis, 1980).

Por outro lado, o aconselhamento de carreira permite aos superiores hierárquicos alinhar os resultados alcançados pelos seus subordinados com os objetivos da organização, dos clientes e da sociedade (Leigh, 2004).

### **2.3.1.4. Comunicação**

Uma comunicação eficaz com os subordinados revela-se uma característica fundamental aos superiores hierárquicos, pois serve, não só, para enviar e receber informações, mas também, para dar sentido às mensagens (Goldhaber, 1993).

Para que a comunicação seja realizada de forma correta o superior hierárquico deve ser capaz de dialogar abertamente e confidencialmente de forma profissional, e também deve assegurar que a direção das mensagens não seja mal interpretada, evitando dessa forma a necessidade de ser transmitida novamente (Leigh, 2004).

No mesmo sentido, um superior hierárquico, deve solicitar ativamente a contribuição dos subordinados para, posteriormente, realizar a sua tomada de decisão de forma informada com base nesse feedback (Idem).

### **2.3.1.5. Relações Profissionais**

As relações profissionais dentro de uma organização, impostas pela comunicação, não são uma ideia nova, mas há que ter em consideração determinados aspetos nestas relações para que sejam feitas da forma correta (Shannon & Weaver, 1949).

Os superiores hierárquicos inevitavelmente têm de desenvolver relações profissionais com os seus subordinados, sendo estas essenciais para o desenvolvimento das competências dos mesmos (Galbraith & Cohen, 1995).

Nestas relações os superiores hierárquicos *“podem beneficiar com o desenvolvimento das relações com os grupos marginalizados da organização”* (Leigh, 2004, p. 170), mas têm de ter cuidado para evitar práticas discriminatórias no local de trabalho.

### **2.3.1.6. Moral e Qualidade de Vida no Trabalho**

A moral e qualidade de vida no trabalho apresenta-se como sendo fundamental no seio de uma organização, sendo responsabilidade dos superiores hierárquicos *“melhorar e manter uma perceção positiva da qualidade de vida no trabalho”* (Leigh, 2004, p. 170).

Esta característica torna-se tão importante que uma deficiente moral entre os subordinados pode levar a dias de trabalho perdidos resultando em problemas de produtividade e baixas médicas, e em situações extremas em pedidos de transferência ou saída da organização devido à insatisfação no local de trabalho (Bridges, 1991). Neste sentido, *“cabe aos superiores hierárquicos certificarem-se que os problemas são tratados rapidamente e de forma adequada”* (Leigh, 2004, p. 170).

## **Parte II – Parte Prática**

### **Capítulo 3**

#### **Metodologia e Procedimentos**

##### **3.1. Introdução**

Neste capítulo o trabalho entra numa fase mais prática, mas sempre interligada com os capítulos anteriores mais teóricos, sendo que o objetivo se prende com a abordagem às diferentes etapas de todo o percurso metodológico e os procedimentos usados na recolha dos dados do trabalho.

Desta forma, o capítulo é composto pelo método de abordagem ao problema e justificação, a caracterização dos instrumentos utilizados, validação e pré-teste do questionário, a caracterização do universo e da amostra, os procedimentos de recolha de dados, e ainda, uma abordagem aos programas informáticos utilizados para o tratamento dos dados recolhidos.

##### **3.2. Método de Abordagem ao Problema e Justificação**

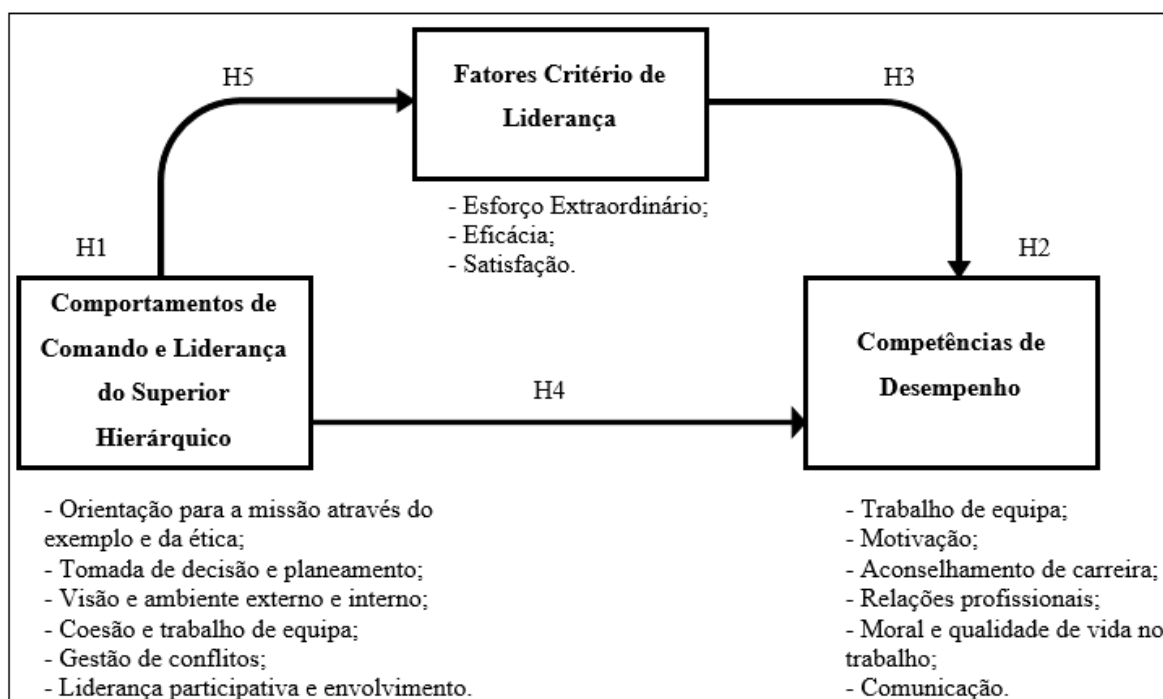
O problema a que este trabalho visa encontrar uma resposta surge com a definição da questão central.

Como consequência teve de se recorrer à aplicação de um método de investigação para dar resposta ao problema, sendo este “*que determina o tipo de métodos de colheita de dados a utilizar*” (Fortin, 2009b, p. 239). A opção por determinado método “*faz-se em função das variáveis e da sua operacionalização e depende da estratégia de análise estatística considerada*” (Idem). Tendo isto em conta, optou-se por utilizar o método de investigação documental e inquisitivo. Sendo que o método documental foi utilizado como base para a elaboração da revisão da literatura e o método inquisitivo foi utilizado para a

recolha de dados através de inquéritos por questionário com perguntas fechadas (Sarmiento, 2013).

A revisão de literatura originou a recolha de um vasto leque de conceitos de comando, liderança e de desempenho, dentro dos quais se destacam as Dimensões de Comportamentos de Liderança e de Fatores Critério de Rouco (2012) e as Competências de Desempenho, devidamente direccionadas para contexto militar, de Leigh (2004).

Esta revisão de literatura deu origem ao quadro conceptual ilustrado na Figura n.º 2.



**Figura nº 2 – Quadro Conceptual**  
 Fonte: Elaboração própria

Já este quadro conceptual serviu de base a um inquérito por questionário aplicado a 209 indivíduos, Capitães, Subalternos, Sargentos, Praças e Civis da Escola Prática dos Serviços e Manutenção Militar.

A aplicação deste questionário permitiu levar a cabo os objetivos propostos neste trabalho de investigação, bem como, responder às questões derivadas e confirmar e/ ou infirmar as hipóteses que previamente se levantaram.

### 3.3. Caracterização dos Instrumentos Utilizados

Como um trabalho de investigação é um estudo exploratório interessa analisar uma vasta quantidade de dados, assim como, realizar um grande número de relações entre as variáveis. Sendo assim o instrumento utilizado para a recolha de dados foi o inquérito por questionário com resposta fechada, pois permite a resposta a um grande número de indivíduos, sempre com a mesma terminologia (Sarmiento, 2013).

#### 3.3.1. Inquérito por Questionário

Foram elaborados dois inquéritos: O primeiro<sup>4</sup> é dirigido aos Oficiais Capitães e Subalternos de Administração Militar que se encontram a desempenhar funções de comando de homens, no qual permite que façam a sua autoavaliação. O segundo<sup>5</sup> é dirigido aos Sargentos, Praças e Funcionários Civis que se encontrem sob o comando dos Oficiais inquiridos no primeiro. Importa referir que ambos os questionários são idênticos, incluindo exatamente os mesmos itens, apenas diferindo na pessoa a que se dirige a avaliação, se a si próprio ou ao seu comandante direto.

Este questionário é repartido em quatro partes: a primeira diz respeito aos dados sociodemográficos, a segunda diz respeito ao Questionário de Competências de Liderança de Rouco (2012), a terceira diz respeito aos Fatores Critério de Rouco (2012) e a quarta e última parte diz respeito ao Questionário de Competências de Desempenho de Leigh (2004).

Na segunda parte do questionário, de modo a serem avaliados os comportamentos de liderança dos Oficiais Capitães e Subalternos capazes de originarem desempenhos superiores nos seus subordinados, selecionou-se o Questionário de Competências de Liderança de Rouco (2012). Estando este questionário inserido no modelo adotado pelo Exército Português, revelando importantes resultados de consistência interna em estudos prévios, vai de encontro aos objetivos deste trabalho. O questionário em questão é composto por seis dimensões de liderança que englobam 48 itens de comportamentos e competências

---

<sup>4</sup> Ver Apêndice C: Questionário de Comandantes.

<sup>5</sup> Ver Apêndice D: Questionário de Subordinados.

de liderança avaliados numa escala de 0 (extremamente ineficaz) a 10 (extremamente eficaz).

A terceira parte do questionário, que está interligado com a segunda, está relacionada com os três Fatores Critério de Rouco (2012): esforço extraordinário, eficácia e satisfação, englobando 12 itens também avaliados numa escala de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente), procurando identificar quais as ações de comando que mais se relacionam com o desempenho superior.

A quarta e última parte do questionário está relacionada com as Competências de Desempenho de Leigh (2004) que visa avaliar os desempenhos dos subordinados gerados pelos comportamentos dos comandantes. Este questionário engloba 22 itens avaliados numa escala de 1 (concordo totalmente) a 6 (discordo totalmente). Importante realçar que estes 22 itens são avaliados duas vezes: a primeira é como a situação se realiza na realidade e a segunda é como deveria realizar-se idealmente.

### 3.4. Validação e Pré-teste do Questionário

O inquérito final realizado, apesar de as suas partes serem compostas por questionários já validados e aplicados, foi sujeito a validação por uma comissão de especialistas doutorados.

Antes de ser aplicado, este passou ainda por uma etapa de pré-teste realizado na Academia Militar a uma amostra de 36 elementos composta por 2 Oficiais, 2 Sargentos, 26 Praças e 6 Civis. Na realização do pré-teste o tempo médio de preenchimento foi de 15 minutos e a nenhum dos inquiridos levantou dúvidas quanto ao seu preenchimento.

Para se perceber se o questionário está bem elaborado é necessário proceder-se à sua análise, sendo para isso essencial o cálculo da consistência interna de cada dimensão, fator critério e competência realizado através do método de *Alpha de Cronbach*, conforme ilustra a Tabela n.º 8 do Apêndice E – Dimensões de Liderança com *Alpha de Cronbach* – Pré-teste. Nesta, pode constatar-se que todas as dimensões de liderança apresentam excelentes<sup>6</sup> resultados de consistência interna, excetuando a dimensão de Orientação para a Missão através do Exemplo e Ética que apresenta uma consistência interna boa<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Ver Anexo B: Classificação de Consistência Interna.

Na Tabela n.º 9 do Apêndice F – Fatores Critério com *Alpha de Cronbach* – Pré-teste, pode ver-se os valores de consistência interna dos fatores critério, bem como a sua descrição. Constatando-se que todos os fatores critério apresentam valores de consistência interna excelentes<sup>6</sup>, calculados através do coeficiente de *Alpha de Cronbach*.

Na Tabela n.º 10 do Apêndice G – Competências de Desempenho Real com *Alpha de Cronbach* – Pré-teste, estão presentes os resultados de consistência interna para as dimensões de desempenho em situação real, também calculados através do coeficiente de *Alpha de Cronbach*. Neste caso das competências de desempenho em situação real pode verificar-se, que os valores de consistência interna são excelentes<sup>6</sup> para três competências, sendo elas: Motivação, Relações Profissionais, e ainda Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho. As restantes competências apresentam valores de bom<sup>6</sup>.

Na Tabela n.º 11 do Apêndice H – Competências de Desempenho Ideal com *Alpha de Cronbach* – Pré-teste, estão presentes os resultados de consistência interna para as competências de desempenho em situação ideal, também calculados através do coeficiente de *Alpha de Cronbach*. Também para o caso das competências de desempenho ideal se pode verificar, que os valores de consistência interna são excelentes<sup>6</sup>.

O questionário foi aplicado posteriormente com a autorização dos Comandantes das Unidades envolvidas no estudo.

### 3.5. Caracterização do Universo e Dimensão da Amostra

A população alvo desta investigação insere-se no âmbito do Serviço de Administração Militar do Exército Português, mais propriamente nos Oficiais Capitães e Subalternos dos Quadros Permanentes que estejam a desempenhar funções de comando, bem como os seus subordinados. No contexto atual, as duas únicas U/E/O do Exército Português em que esta situação acontece são na Escola Prática dos Serviços e na Manutenção Militar.

Para se calcular a dimensão da amostra ( $n$ ) de uma população finita, quando esta pretende estimar uma proporção da população ( $p$ ), Sarmiento (2013, p. 91) diz que se utiliza a seguinte equação, que garante um nível de confiança ( $\lambda$ ) e um nível de erro ( $\mathcal{E}$ ):

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{\mathcal{E}^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

**Fonte:** Adaptado de Sarmiento (2013, p. 91)

Sendo assim, em concordância com o total de efetivos<sup>7</sup> temos uma população alvo de 11 Oficiais Capitães e Subalternos dos Quadros Permanentes de Administração Militar como funções de comando e 363 Subordinados.

A proporção ( $p$ ) pode assumir todos os valores no intervalo  $[0,1]$ , segundo Sarmiento (2013), e a função  $[p \times (1 - p)]$  assume valor máximo de 0,25 no cenário mais pessimista, quando a dispersão é máxima. Para se efetuarem os cálculos, optou-se pelo cenário mais pessimista, visto não se conhecer a proporção ( $p$ ), então temos que  $p = 0,05$ .

Como se pretende um nível de confiança  $\lambda = 95,46\%$  e um nível de precisão de  $\mathcal{E} = \pm 5\%$ , a distribuição normal toma o valor de  $Z_{\alpha/2} = 1,96$ .

Depois de se efetuarem os cálculos constatou-se que no caso dos Oficiais:  $n = 11$  e no caso dos Subordinados:  $n = 187$ .

Quanto aos totais de efetivos em estudo<sup>8</sup>, por limitação de disponibilidade dos intervenientes, foram alvo 9 comandantes e 200 subordinados.

### 3.6. Procedimentos de Recolha de Dados e Análise

O questionário foi realizado sob a forma presencial e em formato de papel, apesar de apresentar maior dispêndio de tempo, apresenta os benefícios de todos os inquiridos puderem facilmente ter acesso ao mesmo e responderem adequadamente a todas as questões. Este inquérito por questionário foi realizado entre 9 e 27 de Março na Escola Prática dos Serviços e nas infraestruturas da Manutenção Militar.

O procedimento a adotar para o registo dos dados, depois dos questionários terem sido devidamente respondidos, foi o registo dos valores numa base de dados elaborada em *Microsoft Office Excel 2013*, que posteriormente foi transferida para o programa *Statistical Package for Social Sciences – SPSS*, versão 21.0 para Windows. Sendo neste programa tratada toda a informação e feita a necessária análise estatística dos dados recolhidos.

Depois de obtidos os dados e a caracterização dos mesmos é realizada através da estatística descritiva por intermédio de médias ( $X_m$ ) e desvio padrão ( $S$ ).

---

<sup>7</sup> Ver Apêndice I: Total de Efetivos.

<sup>8</sup> Ver Apêndice J: Total de Efetivos do Estudo.

Para a verificação de diferenças significativas é realizada a comparação múltipla de médias através do teste *pos-thoc* – *Tukey* que, segundo Maroco (2003, p.133) é o mais resistente a desvios-padrão.

Já para se constatar a existência de correlações é utilizado o coeficiente de correlação de *Pearson*.

### **3.7. Programas Informáticos Utilizados**

Durante o período de elaboração do Trabalho de Investigação Aplicada foram utilizados diversos programas informáticos indispensáveis à elaboração do mesmo.

Um dos meios necessários e mais usado para a elaboração do trabalho foi a utilização da Internet, quer para a recolha de informação para a elaboração do mesmo, quer para a utilização do correio eletrónico que se mostrou indispensável, tanto para solicitar autorização para a aplicação dos questionários, como para entrar em contacto com os inquiridos a solicitar a sua colaboração. Mas, mais importante que isso foi a utilização do correio eletrónico para estabelecer contacto, quase permanente, com o orientador.

Outra das ferramentas importante para o trabalho foi a utilização das plataformas dos repositórios de diversas bibliotecas, tanto da Academia Militar como de diversas faculdades.

Necessário para a redação do TIA foram, sem dúvida alguma, os programas *Microsoft Office Word 2013*, *Microsoft Office Excel 2013* e o *Statistical Package for Social Sciences 21.0*. O primeiro para a redação de todo o trabalho escrito, o segundo, na construção de tabelas e base de dados, e por último, o terceiro no tratamento de dados estatísticos.

## **Capítulo 4**

### **Apresentação, Análise e Discussão de Resultados**

#### **4.1. Introdução**

Neste capítulo, denominado: apresentação, análise e discussão dos resultados, está apresentado todo o trabalho de campo desenvolvido com todos os resultados dos dados recolhidos nos questionários, bem como a análise dos mesmos.

Neste capítulo faz-se uma análise sociodemográfica da amostra; uma análise descritiva das dimensões de liderança, dos fatores critério e das competências de desempenho, tanto em situação real como em situação ideal; uma análise às diferenças significativas entre os comportamentos de liderança dos Oficiais Capitães e Subalternos dos Quadros Permanentes de Administração militar e às diferenças significativas entre a perceção dos subordinados quanto aos comportamentos de liderança dos seus comandantes; e ainda uma análise às relações significativas entre as variáveis em estudo.

As análises elaboradas ao longo deste capítulo permitirão confirmar ou infirmar as hipóteses. Assim como providenciar base de sustentação para se responder às questões lançadas no início do trabalho.

#### **4.2. Caracterização Sociodemográfica da Amostra**

Os inquéritos por questionário foram aplicados a uma amostra de 209 inquiridos que será agora analisada em termos sociodemográfico de acordo com o Apêndice K – Dados Sociodemográficos.

Relativamente ao género, o mais predominante foi o género masculino com 66% dos inquiridos, correspondendo a 137 homens. O género feminino, em contrapartida, representa 34% do total da amostra, ou seja, 72 mulheres.

Quanto à idade dos inquiridos, 90 inquiridos estão entre os 21 a 25 anos de idade, ou seja, 43% do total da amostra. Entre os 26 e os 30 anos, temos 90 inquiridos, ou seja, 43% e representando 14% da amostra temos 29 elementos entre os 31 e 35 anos de idade.

Relativamente ao quadro de pessoal que representam na instituição militar, temos 173 inquiridos como sendo de regime de contrato (RC) ou de regime de voluntariado (RV), correspondendo a 83%, 27 inquiridos civis, correspondendo a 13% dos inquiridos e 9 inquiridos do quadro permanente, correspondendo a 4% dos inquiridos.

Já relativamente habilitações literárias, dos 209 inquiridos, 166 tem o ensino secundário, 34 tem o ensino básico e 9 tem o ensino superior, correspondendo a 80%, 16% e 4% respetivamente.

### 4.3. Estatística Descritiva das Dimensões de Liderança

#### 4.3.1. Análise Descritiva das Dimensões de Liderança – Amostra Total

A Tabela n.º 1 expressa os valores médios e desvio-padrão de cada dimensão de liderança em relação à amostra total dos inquiridos.

Tabela n.º 1 – Análise Descritiva das Dimensões de Liderança – Amostra Total

Dimensões de Liderança	Média ( $X_m$ )	Desvio-Padrão (S)
Orientação para a Missão Através do Exemplo e da Ética	7,45	0,63
Tomada de Decisão e Planeamento	7,44	0,64
Visão do Ambiente Externo e Interno	7,18	0,63
Gestão de Conflitos	7,51	0,72
Coesão e Trabalho de Equipa	7,19	0,56
Liderança Participativa e Envolvimento	7,52	0,55

Fonte: Elaboração Própria

Ao analisar a Tabela n.º 1 conclui-se que a dimensão de liderança “Liderança Participativa e Envolvimento” é a que possui a média de valores mais elevada entre todas as dimensões, sendo de 7,52 e que de acordo com a Figura n.º 8 do Apêndice L – Valores Médios dos Comportamentos dos Comandantes, os itens que mais contribuem, na auto percepção dos comandantes são “na execução das tarefas, dar apoio sem remover a responsabilidade aos subordinados” com  $X_m=8$  e “fazer com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo” com  $X_m=8$ . Já na ótica dos subordinados, o item que mais contribui é “procurar conciliar as necessidades e aspirações dos subordinados com os objetivos da organização” com  $X_m=7,8$ . Podemos então concluir que os subordinados percebem a busca pela liderança participativa e envolvimento nos seus comandantes, tendo para isso, como foi observado na revisão da literatura, total confiança nos seus subordinados, ao ponto de os incluírem na sua tomada de decisão.

A segunda dimensão de liderança com valor de média superior ( $X_m=7,51$ ) é “Gestão de Conflitos” e de acordo com a Figura n.º 10 do Apêndice L - Valores Médios dos Comportamentos dos Comandantes, os itens que contribuem de uma forma mais significativa, na ótica dos comandantes, são “criar um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros” com  $X_m=7,6$  e “incentivar a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses” com  $X_m=7,6$ . Já na ótica dos subordinados, o item que mais contribui é “admitir sem rodeios os seus erros e falhas” com  $X_m=7,8$ .

A terceira dimensão de liderança com valor de média superior ( $X_m=7,45$ ) é “Orientação para a Missão Através do Exemplo e da Ética” e de acordo com a Figura n.º 11 do Apêndice L - Valores Médios dos Comportamentos dos Comandantes, o item que contribui de uma forma mais significativa, tanto na ótica dos comandantes como na ótica dos subordinados, é “transmitir aos subordinados a vontade para cumprir a missão” com  $X_m=8,6$  e  $X_m=8$  respetivamente.

A quarta dimensão de liderança com valores de média superior ( $X_m=7,44$ ) é “Tomada de Decisão e Planeamento” e de acordo com a Figura n.º 9 do Apêndice L - Valores Médios dos Comportamentos dos Comandantes, o item que contribui de uma forma mais significativa, na ótica dos comandantes, é “não ter receio de manifestar a opinião, mesmo quando se sente hostilidade” com  $X_m=7,9$ . Já na ótica dos subordinados, o item que mais contribui é “administrar o tempo de forma eficaz” com  $X_m=7,7$ .

A quinta dimensão de liderança com valor médio superior ( $X_m=7,19$ ) é “Coesão e Trabalho de Equipa” e de acordo com a Figura n.º 12 do Apêndice L, o item que contribui de uma forma mais significativa, na ótica dos comandantes, é “transmitir calma aos

subordinados nas condições de esforço” com  $X_m=8,1$ . Já na percepção dos subordinados, o item que mais contribui é “promover o desenvolvimento das capacidades dos subordinados” com  $X_m=7,8$ .

A dimensão de liderança com média de valores mais baixa ( $X_m=7,18$ ) é “Visão do Ambiente Externo e Interno” e de acordo com a Figura n.º 7 do Apêndice L, os itens que contribuem de uma forma mais significativa, na auto percepção ótica dos comandantes, são “adaptar os comportamentos às mudanças da situação” com  $X_m=7,2$  e “visualizar o ambiente externo e interno da organização” com  $X_m=7,2$ . Já na ótica dos subordinados, o item que mais contribui é “atualizar as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que é exigido” com  $X_m=7,8$ .

#### **4.3.2. Análise Descritiva das Dimensões de Liderança – Quanto aos Comandantes**

Quanto à análise realizada aos resultados das dimensões de liderança em cada comandante, e de acordo com o Apêndice M – Valores Médios das Dimensões de Liderança por Comandantes, podemos verificar que para a dimensão de “Visão do Ambiente Externo e Interno” o comandante que apresenta melhor resultado ( $X_m=7,36$ ) é o comandante 3, enquanto o que demonstra pior média ( $X_m=6,92$ ) é o comandante 8.

Para a dimensão de “Liderança Participativa e Envolvimento” o comandante que apresenta melhor resultado ( $X_m=7,64$ ) é o comandante 9, enquanto o que demonstra pior média ( $X_m=7,35$ ) é o comandante 1.

Já para a dimensão de “Tomada de Decisão e Planeamento” o comandante que apresenta melhor resultado ( $X_m=7,73$ ) é o comandante 9, enquanto o que demonstra pior média ( $X_m=7,20$ ) é o comandante 6.

Para a dimensão de “Orientação para a Missão Através do Exemplo e da Ética” o comandante que apresenta melhor resultado ( $X_m=7,56$ ) é o comandante 4, enquanto o que demonstra pior média ( $X_m=7,31$ ) é o comandante 3.

Quando à dimensão “Gestão de Conflitos” o comandante que apresenta melhor resultado ( $X_m=7,70$ ) é o comandante 8, enquanto os que demonstram pior média ( $X_m=7,40$ ) são os comandantes 1 e 3.

Por último, para a dimensão “Coesão e Trabalho de Equipa” o comandante que apresenta melhor resultado ( $X_m=7,35$ ) é o comandante 4, enquanto os que demonstram pior média ( $X_m=7,04$ ) são os comandantes 3 e 7.

### 4.3.3. Análise Descritiva das Dimensões de Liderança – Quanto ao Quadro

Analisando os dados das dimensões de liderança em relação ao quadro, recorrendo ao Apêndice N – Valores Médios das Dimensões de Liderança Quanto ao Quadro dos Militares, pode verificar-se que os inquiridos pertencentes ao quadro civil apresentam valores superiores, quando comparados com os militares de RC/RV, em quase todas as dimensões de liderança, excetuando na dimensão “Visão do Ambiente Externo e Interno”.

Pode ainda verificar-se que a dimensão de liderança que apresenta o valor mais elevado é “Liderança Participativa e Envolvimento” com  $X_m=7,7$  para o quadro de civis, enquanto a dimensão que apresenta menor valor é “Visão do Ambiente Externo e Interno” com  $X_m=6,9$  também para o quadro de civis.

Pode então concluir-se que os funcionários civis atribuem comportamentos de liderança superiores aos seus comandantes quando comparados com os militares em RC/RV.

## 4.4. Estatística Descritiva dos Fatores Critério

### 4.4.1. Análise Descritiva dos Fatores Critério – Amostra Total

A Tabela n.º 2 expressa os valores médios e desvio-padrão de cada fator critério em relação à amostra total dos inquiridos.

Tabela n.º 2 – Análise Descritiva dos Fatores Critério – Amostra Total

Fatores Critério	Média ( $X_m$ )	Desvio-Padrão (S)
<b>Esforço Extraordinário</b>	7,95	0,77
<b>Satisfação</b>	8,04	0,87
<b>Eficácia</b>	7,59	0,82

Fonte: Elaboração Própria

Ao analisar a Tabela n.º 2 conclui-se que o fator critério “Satisfação” é o que possui a média mais elevada, sendo ela de 8,04 e que de acordo com a Figura n.º 17 do Apêndice O – Valores Médios dos Fatores dos Comandantes, o item que mais contribui, na ótica dos comandantes é “usar métodos de liderança que satisfazem o grupo” com  $X_m=8,9$ , já na ótica dos subordinados, o item que mais contribui é “Os subordinados manifestarem satisfação por trabalhar consigo” com  $X_m=8,3$ . Podemos então concluir que os comandantes, através dos seus métodos de liderança conseguem com que os subordinados apresentem grandes níveis de satisfação, sendo essa satisfação demonstrada pelos mesmos.

O segundo fator critério com média superior ( $X_m=7,95$ ) é “Esforço Extraordinário” e de acordo com a Figura n.º 15 do Apêndice O - Valores Médios dos Fatores dos Comandantes, o item que contribui de uma forma mais significativa, na auto percepção dos comandantes, é “aumentar nos outros a vontade de se esforçarem mais” com  $X_m=8,3$ . Já na percepção dos subordinados, o item que mais contribui é “Aumentar nos outros o desejo para terem sucesso” com  $X_m=8,5$ .

O fator critério com média mais baixa ( $X_m=7,59$ ) é “Eficácia” e de acordo com a Figura n.º 16 do Apêndice O - Valores Médios dos Fatores dos Comandantes, os itens que contribuem de uma forma mais significativa, na ótica dos comandantes, são “ser eficaz a representar o grupo perante os superiores hierárquicos” com  $X_m=8,6$  e “ser eficaz a liderar o grupo” com  $X_m=8,6$  também. Já na ótica dos subordinados, o item que mais contribui é “ser eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros” com  $X_m=8,2$ .

#### **4.4.2. Análise Descritiva dos Fatores Critério – Quanto aos Comandantes**

Quanto à análise realizada aos resultados dos fatores critério em cada comandante, e de acordo com o Apêndice P – Valores Médios dos Fatores Critério por Comandante, podemos verificar que para o fator de “Esforço Extraordinário” o comandante que apresenta melhor resultado ( $X_m=8,10$ ) é o comandante 6, enquanto o que demonstra pior média ( $X_m=7,64$ ) é o comandante 2.

Para o fator “Satisfação” o comandante que apresenta melhor resultado ( $X_m=8,35$ ) é o comandante 2, enquanto o que demonstra pior média ( $X_m=7,80$ ) é o comandante 1.

Já para o fator critério “Eficácia” o comandante que apresenta melhor resultado ( $X_m=7,76$ ) é o comandante 8, enquanto o que demonstra pior média ( $X_m=7,35$ ) é o comandante 9.

#### 4.4.3. Análise Descritiva dos Fatores Critério – Quanto ao Quadro

Analisando os dados dos fatores critério em relação ao quadro, recorrendo ao Apêndice Q – Valores Médios dos Fatores Critério Quanto ao Quadro dos Militares, pode verificar-se que os inquiridos pertencentes ao quadro civil apresentam valores superiores, quando comparados com os militares de RC/RV, nos fatores critério “Eficácia” e “Satisfação”, e menores no fator critério “Esforço Extraordinário”.

Pode ainda verificar-se o fator critério que apresenta o valor mais elevado é “Satisfação” com  $X_m=8,26$  para o quadro de civis, enquanto o fator que apresenta menor valor é “Eficácia” com  $X_m=7,58$  para o quadro de RC/RV.

#### 4.5. Estatística Descritiva das Competências de Desempenho

##### 4.5.1. Análise Descritiva das Competências de Desempenho Real – Amostra Total

A Tabela n.º 3 expressa os valores médios e desvio-padrão de cada competência de desempenho real em relação à amostra total dos inquiridos.

Tabela n.º 3 – Análise Descritiva das Competências de Desempenho Real – Amostra Total

Dimensões de Liderança	Média ( $X_m$ )	Desvio-Padrão (S)
Trabalho de Equipa	2,71	0,75
Motivação	2,22	1,20
Aconselhamento de Carreira	2,39	0,89
Comunicação	2,17	0,72
Relações Profissionais	2,47	1,64
Moral e Qualidade de Vida no Trabalho	2,75	0,74

Fonte: Elaboração Própria

Ao analisar a Tabela n.º 3 conclui-se que a competência de desempenho “Comunicação” é a que possui a média mais baixa entre todas as dimensões, sendo ela de 2,17 e que de acordo com a Figura n.º 23 do Apêndice R - Valores Médios das Ações de Desempenho Real dos Comandantes, o item que mais contribui, na ótica dos comandantes é “comunicar abertamente com os subordinados” com  $X_m=1,33$ , já na perceção dos subordinados, o item que mais contribui é “prevenir a repetição de tarefas, providenciando instruções verbais claras e compreensíveis” com  $X_m=1,78$ . Podemos então concluir que os comandantes dão primazia à comunicação aberta com os subordinados, de forma clara e compreensível, facto que vai de encontro à revisão de literatura onde Goldhaber (1993) aponta a comunicação eficaz como sendo uma característica fundamental aos comandantes.

A segunda competência de desempenho com média inferior ( $X_m=2,22$ ) é “Motivação” e de acordo com a Figura n.º 21 do Apêndice R - Valores Médios das Ações de Desempenho Real dos Comandantes, o item que contribui de uma forma mais significativa, na ótica dos comandantes, é “informa os subordinados do propósito das tarefas que lhes são atribuídas” com  $X_m=2,6$ . Já na ótica dos subordinados, o item que mais contribui é “os subordinados veem o cumprimento das tarefas como algo valioso” com  $X_m=2,1$ .

A terceira competência de desempenho com média inferior ( $X_m=2,39$ ) é “Aconselhamento de Carreira” e de acordo com a Figura n.º 22 do Apêndice R - Valores Médios das Ações de Desempenho Real dos Comandantes, o item que contribui de uma forma mais significativa, na ótica dos comandantes, é “dar aconselhamento aos subordinados em matérias de progressão na carreira e oportunidades de educação, tanto antes como depois de avaliações de performance” com  $X_m=1,67$ . Já na ótica dos subordinados é “estipular objetivos durante o aconselhamento aos subordinados” com  $X_m=2,13$ .

A quarta competência de desempenho com média inferior ( $X_m=2,47$ ) é “Relações Profissionais” e de acordo com a Figura n.º 24 do Apêndice R - Valores Médios das Ações de Desempenho Real dos Comandantes, o item que contribui de uma forma mais significativa, na ótica dos comandantes, é “não tolerar comportamentos discriminatórios entre subordinados” com  $X_m=1,22$ . Já na ótica dos subordinados, o item que mais contribui é “desenvolver e manter redes profissionais” com  $X_m=2,33$ .

A quinta competência de desempenho com média inferior ( $X_m=2,71$ ) é “Trabalho de Equipa” e de acordo com a Figura n.º 20 do Apêndice R - Valores Médios das Ações de Desempenho Real dos Comandantes, o item que contribui de uma forma mais significativa, na ótica dos comandantes, é “assegurar-se que as equipas recebem recursos necessários para que sejam bem-sucedidas” com  $X_m=1,3$ . Já na ótica dos subordinados, os itens que mais

contribuem são “conceder aos subordinados a autoridade de alcançar objetivos utilizando os meios que os mesmos consideram ser mais eficazes” e “Confiar nos subordinados para que estes não retirem proveitos injustos dos sistemas participativos de conceber” com  $X_m=2,4$ .

A competência de desempenho com média mais alta ( $X_m=2,75$ ) é “Moral e Qualidade de Vida no Trabalho” e de acordo com a Figura n.º 25 do Apêndice R - Valores Médios das Ações de Desempenho Real dos Comandantes, o item que contribui de uma forma mais significativa, na ótica dos comandantes, é “atender a problemas relacionados com a moral rápida e apropriadamente” com  $X_m=1,89$ . Já na ótica dos subordinados, o item que mais contribui é “Problemas relacionados com a moral não conduzem ao absenteísmo entre os subordinados” com  $X_m=2,31$ .

#### **4.5.2. Análise Descritiva das Competências de Desempenho Real – Quanto aos Comandantes**

Quanto à análise realizada aos resultados das competências de desempenho real em cada comandante, e de acordo com o Apêndice S - Valores Médios das Competências de Desempenho Real por Comandantes, podemos verificar que para a competência de “Trabalho de Equipa” o comandante que apresenta melhor resultado ( $X_m=2,53$ ) é o comandante 6, enquanto os que demonstram pior média ( $X_m=2,86$ ) são os comandantes 7 e 9.

Para a competência de “Motivação” o comandante que apresenta melhor resultado ( $X_m=1,78$ ) é o comandante 6, enquanto o que demonstra pior média ( $X_m=2,50$ ) é o comandante 7.

Já para a competência de “Aconselhamento de Carreira” o comandante que apresenta melhor resultado ( $X_m=2,12$ ) é o comandante 9, enquanto o que demonstra pior média ( $X_m=2,54$ ) é o comandante 7.

Para a competência de “Comunicação” o comandante que apresenta melhor resultado ( $X_m=2$ ) é o comandante 6, enquanto o que demonstra pior média ( $X_m=2,40$ ) é o comandante 1.

Para a competência de “Relações Profissionais” o comandante que apresenta melhor resultado ( $X_m=1,88$ ) é o comandante 6, enquanto o que demonstra pior média ( $X_m=2,90$ ) é o comandante 7.

Quando à competência “Moral e Qualidade de Vida no Trabalho” o comandante que apresenta melhor resultado ( $X_m=2,55$ ) é o comandante 5, enquanto o que demonstra pior média ( $X_m=2,93$ ) é o comandante 1.

#### **4.5.3. Análise Descritiva das Competências de Desempenho Real – Quanto ao Quadro**

Analisando os dados das competências de desempenho real em relação ao quadro, recorrendo ao Apêndice T - Valores Médios das Competências de Desempenho Real Quanto ao Quadro dos Militares, pode verificar-se que os inquiridos pertencentes ao quadro civil apresentam valores inferiores nas competências de “Motivação”, “Comunicação” e “Relações Profissionais”. Enquanto os militares RC/RV apresentam valores inferiores nas competências de “Trabalho de Equipa”, “Aconselhamento de Carreira” e “Moral e Qualidade de Vida no Trabalho”.

Pode ainda verificar-se que a competência de desempenho que apresenta o valor inferior é “Comunicação” com  $X_m=2,13$  para o quadro de civis, enquanto a dimensão que apresenta valor mais elevado é “Moral e Qualidade de Vida no Trabalho” com  $X_m=2,80$  também para o quadro de civis.

Pode então concluir-se que os funcionários civis e os militares RC/RV atribuem competências de desempenho superiores aos seus comandantes de igual forma.

#### **4.5.4. Análise Descritiva das Competências de Desempenho Ideal – Amostra Total**

A Tabela n.º 4 expressa os valores médios e desvio-padrão de cada competência de desempenho ideal em relação à amostra total dos inquiridos.

Tabela n.º 4 – Análise Descritiva das Competências de Desempenho Ideal – Amostra Total

Dimensões de Liderança	Média ( $X_m$ )	Desvio-Padrão (S)
Trabalho de Equipa	1,71	0,74
Motivação	1,61	0,92
Aconselhamento de Carreira	1,63	0,80
Comunicação	1,61	0,74
Relações Profissionais	1,62	0,95
Moral e Qualidade de Vida no Trabalho	1,62	0,77

Fonte: Elaboração Própria

Ao analisar a Tabela n.º 4 conclui-se que as competências de desempenho “Comunicação” e “Motivação” são as que possuem a média mais baixa entre todas as dimensões, sendo ela de 1,61. De acordo com a Figura n.º 29 do Apêndice U - Valores Médios das Ações de Desempenho Ideal dos Comandantes, para a competência “Motivação”, tanto para os comandantes como para os subordinados os dois itens apresentam médias iguais de  $X_m=1,33$  para os comandantes e  $X_m=1,6$  para os subordinados. Este dado vai de encontro ao que foi apontado por Bridges (1991), na revisão da literatura, que aponta a motivação como o meio mais promissor de influência do desempenho dos subordinados, devendo ser explorada pelos comandantes.

No caso da competência “Comunicação”, como se pode constatar na Figura n.º 31 do Apêndice U - Valores Médios das Ações de Desempenho Ideal dos Comandantes, o item que mais contribui, tanto na auto percepção dos comandantes como na dos subordinados, é “garantir que não haja discrepâncias entre comunicações verbais e não-verbais”, com  $X_m=1,44$  e  $X_m=1,49$  respetivamente.

As terceiras competências de desempenho com média inferior ( $X_m=1,62$ ) são “Relações Profissionais” e “Moral e Qualidade de Vida no Trabalho”. De acordo com a Figura n.º 32 do Apêndice U - Valores Médios das Ações de Desempenho Ideal dos Comandantes, o item que contribui de uma forma mais significativa para a competência de “Relações Profissionais”, tanto na ótica dos comandantes como na dos subordinados, é “não tolerar comportamentos discriminatórios entre os subordinados” com  $X_m=1,11$  e  $X_m=1,51$

respetivamente. Relativamente à competência “Moral e Qualidade de Vida no Trabalho” podes verificar-se que, de acordo com a Figura n.º 33 do Apêndice U - Valores Médios das Ações de Desempenho Ideal dos Comandantes, o item que fornece uma contribuição mais relevante, na ótica dos comandantes, é “problemas relacionados com a moral não conduzem ao absentismo entre os subordinados” com  $X_m=1,22$ . Já na ótica dos subordinados o item que mais contribui é “atender a problemas relacionados com a moral rápida e apropriadamente” com  $X_m=1,52$ .

A quarta competência de desempenho com média inferior ( $X_m=1,63$ ) é “Aconselhamento de Carreira” e de acordo com a Figura n.º 30 do Apêndice U - Valores Médios das Ações de Desempenho Ideal dos Comandantes, o item que contribui de uma forma mais significativa, tanto na ótica dos comandantes como na dos subordinados, é “dar aconselhamentos aos subordinados em matérias de progressão na carreira e oportunidades de educação, tanto antes como depois de avaliações de performance” com  $X_m=1,33$  e  $X_m=1,52$  respetivamente.

A competência de desempenho com média mais alta ( $X_m=1,71$ ) é “Trabalho de Equipa” e de acordo com a Figura n.º 28 do Apêndice U - Valores Médios das Ações de Desempenho Ideal dos Comandantes, o item que contribui de uma forma mais significativa, tanto na ótica dos comandantes como na dos subordinados, é “encorajar a participação ativa de todos os membros da equipa” com  $X_m=1,1$  e  $X_m=1,5$  respetivamente.

#### **4.5.5. Análise Descritiva das Competências de Desempenho Ideal – Quanto aos Comandantes**

Quanto à análise realizada aos resultados das competências de desempenho ideal em cada comandante, e de acordo com o Apêndice V - Valores Médios das Competências de Desempenho Ideal por Comandantes, podemos verificar que para a competência de “Trabalho de Equipa” o comandante que apresenta melhor resultado ( $X_m=1,52$ ) é o comandante 2, enquanto o que demonstra pior média ( $X_m=1,94$ ) é o comandante 1.

Para a competência de “Motivação” o comandante que apresenta melhor resultado ( $X_m=1,35$ ) é o comandante 2, enquanto o que demonstra pior média ( $X_m=1,89$ ) é o comandante 4.

Já para a competência de “Aconselhamento de Carreira” os comandantes que apresentam melhor resultado ( $X_m=1,43$ ) são os comandantes 2 e 3, enquanto o que demonstra pior média ( $X_m=1,90$ ) é o comandante 4.

Para a competência de “Comunicação” o comandante que apresenta melhor resultado ( $X_m=1,43$ ) é o comandante 2, enquanto o que demonstra pior média ( $X_m=1,87$ ) é o comandante 1.

Para a competência de “Relações Profissionais” os comandantes que apresentam melhor resultado ( $X_m=1,35$ ) são os comandantes 2 e 3, enquanto o que demonstra pior média ( $X_m=1,93$ ) é o comandante 4.

Quando à competência “Moral e Qualidade de Vida no Trabalho” o comandante que apresenta melhor resultado ( $X_m=1,43$ ) é o comandante 2, enquanto o que demonstra pior média ( $X_m=1,86$ ) é o comandante 4.

#### **4.5.6. Análise Descritiva das Competências de Desempenho Ideal – Quanto ao Quadro**

Analisando os dados das competências de desempenho ideal em relação ao quadro, recorrendo ao Apêndice W - Valores Médios das Competências de Desempenho Ideal Quanto ao Quadro dos Militares, pode verificar-se que os inquiridos pertencentes ao quadro civil apresentam valores inferiores em todas as competências excetuando na competência de “Relações Profissionais”.

Pode ainda verificar-se que a competência de desempenho que apresenta o valor inferior é “Comunicação” com  $X_m=1,58$  para o quadro de civis, enquanto a dimensão que apresenta valor mais elevado é “Trabalho de Equipa” com  $X_m=1,72$  para os militares RC/RV.

Pode então concluir-se que os funcionários civis consideram que as competências de desempenho deviam ser mais trabalhadas pelos seus comandantes.

## **4.6. Diferenças Significativas Entre as Variáveis em Estudo**

### **4.6.1. Diferenças Significativas Entre os Comportamentos de Liderança dos Comandantes**

Este subcapítulo visa a apresentação dos dados que permitirão verificar a hipótese n.º 1, se existem diferenças significativas entre os valores médios dos comportamentos de liderança dos Oficiais Capitães e Subalternos do Quadro Permanente de Administração Militar, para isso, e através do Apêndice X - Comparação Múltipla de Médias de Dimensões de Liderança Entre Comandantes, podemos observar uma comparação múltipla de médias, realizada através do teste post-hoc – Tukey.

Analisando as Tabelas n.º 22 à n.º 27, podemos verificar que entre todos os comandantes não existem diferenças significativas quanto às dimensões de liderança (sig.>0,05 em todos os casos), podendo então concluir-se que existe uma homogeneidade nos comportamentos de liderança praticados pelos mesmos. Esta situação pode ser justificada pelo facto dos comandantes terem recebido a mesma formação na Academia Militar, contribuindo para que os padrões comportamentais sejam idênticos.

### **4.6.2. Diferenças Significativas Entre as Competências de Desempenho dos Comandantes**

Este subcapítulo visa a apresentação dos dados que permitirão verificar a hipótese n.º 2, se existem diferenças significativas entre os valores médios das competências de desempenho dos Oficiais Capitães e Subalternos do Quadro Permanente de Administração Militar, para isso, e através do Apêndice Y - Comparação Múltipla de Médias de Competências de Desempenho Entre Comandantes, podemos observar uma comparação múltipla de médias, realizada através do teste post-hoc – Tukey.

Analisando as Tabelas n.º 28 à n.º 33, podemos verificar que entre todos os comandantes não existem diferenças significativas quanto às competências de desempenho (sig.>0,05 em todos os casos), podendo então concluir-se que também existe uma

homogeneidade quanto às competências de desempenho que os Oficiais Capitães e Subalternos do Quadro Permanente de Administração Militar evidenciam. Esta situação pode ter a mesma justificação dos comportamentos, ou seja, pelo facto dos comandantes terem recebido a mesma formação na Academia Militar, contribuindo para que as competências de desempenho desenvolvidas sejam as mesmas.

#### 4.7. Relações Significativas Entre as Variáveis em Estudo

##### 4.7.1. Relações Significativas Entre os Fatores Critério e as Competências de Desempenho dos Comandantes

Este subcapítulo visa a apresentação dos dados que permitirão verificar a hipótese n.º 3, se existem relações significativas entre os fatores critério e as competências de desempenho percecionadas pelos subordinados. Pode então observar-se na Tabela n.º 5 as correlações existentes através do método de *Pearson*.

Tabela n.º 5 – Correlações Entre Fatores Critério e Competências de Desempenho

Competências de Desempenho	Fatores Critério		
	Esforço Extraordinário	Satisfação	Eficácia
Trabalho de Equipa	0,13	<b>0,18</b>	0,03
Motivação	0,12	<b>0,18</b>	0,02
Aconselhamento de Carreira	<b>0,17</b>	<b>0,18</b>	0,07
Comunicação	0,10	<b>0,19</b>	0,01
Relações Profissionais	<b>0,15</b>	<b>0,18</b>	0,04
Moral e Qualidade de Vida no Trabalho	<b>0,15</b>	<b>0,18</b>	0,04

Fonte: Elaboração Própria

Ao fazer uma análise da Tabela n.º 5 podemos verificar que todas as competências de desempenho estão relacionadas de forma significativa com a “Satisfação”. Relacionadas de forma significativa com o “Esforço Extraordinário” estão o “Aconselhamento de Carreira”, as “Relações Profissionais” e a “Moral e Qualidade de Vida no Trabalho”.

Esta análise vai de encontro ao diz Rallis (1980) e Leigh (2004) na revisão de literatura quanto ao aconselhamento de carreira, pois permite redefinir práticas dos subordinados, levando-os a esforçarem-se para alinhar os resultados alcançados com os objetivos da organização.

Também quanto à moral e qualidade de vida no trabalho esta conclusão é esclarecedora pois, como se havia visto na revisão de literatura, uma deficiente moral entre os subordinados pode levar a dias de trabalho perdidos resultando em problemas de produtividade.

#### **4.7.2. Relações Significativas Entre Dimensões de Liderança e Competências de Desempenho dos Comandantes**

Neste subcapítulo segue a apresentação dos dados que permitirão verificar a hipótese n.º 4, se existem relações significativas entre as dimensões de liderança e as competências de desempenho. Recorrendo à Tabela n.º 6 podem verificar-se as correlações existentes através do método de *Pearson*.

Tabela n.º 6 – Correlações Entre Dimensões de Liderança e Competências de Desempenho

Competências de Desempenho	Dimensões de Liderança					
	Visão do Ambiente Externo e Interno	Orientação para a Missão Através do Exemplo e da Ética	Tomada de Decisão e Planeamento	Gestão de Conflitos	Coesão e Trabalho de Equipa	Liderança Participativa e Envolvimento
Trabalho de Equipa	0,02	0,07	0,06	0,04	0,04	0,09
Motivação	<b>0,16</b>	0,06	0,09	0,13	<b>0,14</b>	<b>0,17</b>
Aconselhamento de Carreira	<b>0,15</b>	0,07	<b>0,14</b>	0,12	0,12	<b>0,14</b>
Comunicação	<b>0,16</b>	0,13	<b>0,21</b>	0,12	<b>0,16</b>	<b>0,15</b>
Relações Profissionais	0,13	0,02	0,03	0,10	0,11	<b>0,16</b>
Moral e Qualidade de Vida no Trabalho	0,12	0,11	0,07	<b>0,16</b>	0,07	0,06

Fonte: Elaboração Própria

Pela análise da Tabela n.º 6 pode ver-se que a dimensão de liderança “Visão do Ambiente Externo e Interno” se relaciona significativamente com as competências de desempenho “Motivação”, “Aconselhamento de Carreira” e “Comunicação”.

Já a dimensão de liderança “Tomada de Decisão e Planeamento” está significativamente relacionada com as competências de desempenho “Aconselhamento de Carreira” e “Comunicação” que vai de encontro ao abordado na revisão da literatura por Leigh (2004), onde aponta a comunicação como sendo fundamental para que o comandante solicite a contribuição dos seus subordinados para, posteriormente tomar as suas decisões.

Pode também observar-se que a dimensão de liderança “Gestão de Conflitos” está significativamente relacionada com a competência de desempenho “Moral e Qualidade de Vida no Trabalho”. Olhando para a revisão da literatura, esta análise vem confirmar o que já havia sido dito por Leigh (2004) que para haver uma boa moral e qualidade de vida no trabalho é essencial que os conflitos sejam, rapidamente e de forma adequada, solucionados pelo comandante.

Como se pode observar na Tabela n.º 6, a dimensão de liderança “Liderança Participativa e Envolvimento” é a que mais se relaciona com as competências de desempenho. Está significativamente relacionada com as competências de desempenho “Motivação”, “Aconselhamento de Carreira”, “Comunicação” e “Relações Profissionais”. Este facto também já foi abordado na revisão da literatura, onde Rouco (2012) aponta a liderança participativa como uma dimensão direcionada para o subordinado permitindo-lhe fornecer contribuições através da comunicação. Pode também ser facilmente relacionado com a motivação, pois se um subordinado participa ativamente estará mais motivado, proporcionando, desde logo, melhores relações profissionais na instituição.

#### 4.7.3. Relações Significativas Entre Dimensões de Liderança e Fatores Critério

Neste subcapítulo segue a apresentação dos dados que permitirão verificar a hipótese n.º 5, se existem relações significativas entre as dimensões de liderança e os fatores critério. Recorrendo à Tabela n.º 7 podem verificar-se as correlações existentes através do método de *Pearson*.

Tabela n.º 7 – Correlações Entre Dimensões de Liderança e Fatores Critério

Competências de Desempenho	Dimensões de Liderança					
	Visão do Ambiente Externo e Interno	Orientação para a Missão Através do Exemplo e da Ética	Tomada de Decisão e Planeamento	Gestão de Conflitos	Coesão e Trabalho de Equipa	Liderança Participativa e Envolvimento
<b>Esforço Extraordinário</b>	0,06	0,09	0,03	0,11	0,09	0,07
<b>Satisfação</b>	0,05	0,05	0,04	0,01	0,07	<b>0,16</b>
<b>Eficácia</b>	0,06	0,10	0,07	0,08	0,10	0,09

Fonte: Elaboração Própria

Pela análise da Tabela n.º 7 pode verificar-se que a dimensão de liderança que se relaciona significativamente com um fator critério é “Liderança Participativa e Envolvimento”. Esta relaciona-se significativamente com o fator critério “Satisfação”. Esta análise também vai de encontro à revisão da literatura onde Rouco (2012), aponta que na liderança participativa é necessário que os comandantes tenham total confiança nos seus subordinados, levando a que estes sintam satisfação e reconhecimento, por parte dos comandantes, devido às suas contribuições.

## **Capítulo 5**

### **Conclusões e Recomendações**

#### **5.1. Introdução**

O presente capítulo irá dar por concluído o trabalho, podendo dizer-se que toda a informação recolhida e todo o trabalho desenvolvido tiveram como finalidade o desenvolvimento deste último capítulo, onde se irá proceder à confirmação ou infirmação das hipóteses, resposta das questões derivadas e resposta à questão central.

Por fim ainda serão apresentadas algumas limitações do presente trabalho e ainda propostas para investigações futuras.

#### **5.2. Verificação das Hipóteses de Investigação**

**Hipótese n.º 1: Existem diferenças significativas quanto aos comportamentos associados ao comando e liderança praticados pelos Oficiais Capitães e Subalternos do Quadro Permanente de Administração Militar Segundo a Perceção dos Subordinados.**

A hipótese é **totalmente infirmada**, pois observando-se os resultados obtidos nas Tabelas n.º 22 à n.º 27 do Apêndice X - Comparação Múltipla de Médias de Dimensões de Liderança Entre Comandantes, não existem diferenças significativas quanto às dimensões de liderança pois todos os valores apontam para  $sig.>0,05$  na comparação múltipla de médias, realizada através do Teste *Tukey*, podendo concluir-se que não existem diferenças significativas quanto aos comportamentos associados ao comando e liderança praticados pelos Oficiais Capitães e Subalternos do Quadro Permanente de Administração Militar.

**Hipótese n.º 2: Existem diferenças significativas quanto às competências de desempenho praticadas pelos Oficiais Capitães e Subalternos do Quadro Permanente de Administração Militar Segundo a Perceção dos Subordinados.**

A hipótese é **totalmente infirmada**. Observando-se os resultados obtidos na comparação múltipla de médias, realizada através do Teste *Tukey*, nas Tabelas n.º 28 à n.º

32 do Apêndice Y - Comparação Múltipla de Médias de Competências de Desempenho Entre Comandantes, não existem diferenças significativas quanto às competências de desempenho pois todos os valores apontam para  $\text{sig.} > 0,05$ , podendo concluir-se que não existem diferenças significativas quanto às competências de desempenho praticadas pelos Oficiais Capitães e Subalternos do Quadro Permanente de Administração Militar.

**Hipótese n.º 3: Existem relações significativas entre os fatores critério e as competências de desempenho percebidas pelos subordinados.**

A hipótese é **parcialmente confirmada**. Observando-se os resultados obtidos do coeficiente de correlação de *Pearson* na Tabela n.º 5, só algumas competências de desempenho e fatores critério estão significativamente relacionados. Todas as competências de desempenho se relacionam significativamente com o fator critério “Satisfação”, mas apenas as competências de desempenho “Aconselhamento de Carreira”, “Relações Profissionais” e “Moral e Qualidade de Vida no Trabalho” se relacionam significativamente com o fator critério “Esforço Extraordinário”. Quanto ao fator critério “Eficácia”, nenhuma competência de desempenho se mostrou relacionar significativamente.

**Hipótese n.º 4: Existem relações significativas entre as dimensões de liderança com as competências de desempenho.**

A hipótese é **parcialmente confirmada**, pois analisando-se os resultados obtidos do coeficiente de correlação de *Pearson* na Tabela n.º 6, nem todas as dimensões de liderança se relacionam significativamente com as competências de desempenho.

A dimensão de liderança que se relaciona com mais competências de desempenho é “Liderança Participativa e Envolvimento”, relacionando-se significativamente com “Motivação”, “Aconselhamento de Carreira”, “Comunicação” e “Relações Profissionais”.

A dimensão de liderança “Visão do Ambiente Externo e Interno” relaciona-se significativamente com as dimensões de desempenho “Motivação”, “Aconselhamento de Carreira” e “Comunicação”.

Já a dimensão de liderança “Tomada de Decisão e Planeamento” relaciona-se significativamente, com as competências de desempenho “Aconselhamento de Carreira” e “Comunicação”.

A dimensão de liderança “Gestão de Conflitos” relaciona-se significativamente com a competência de desempenho “Moral e Qualidade de Vida no Trabalho”.

**Hipótese n.º 5: Existem relações significativas entre as dimensões de liderança e os fatores critério.**

A hipótese é **parcialmente confirmada**. Observando-se os resultados obtidos do coeficiente de correlação de *Pearson* na Tabela n.º 7, existe apenas uma relação significativa entre as dimensões de liderança e os fatores critério. Esta relação significativa acontece entre a dimensão de liderança “Liderança Participativa e Envolvimento” e o fator critério “Satisfação”.

### 5.3. Resposta às Questões Derivadas

**Questão Derivada n.º 1: Quais os comportamentos associados ao comando e liderança mais praticados pelos Oficiais Capitães e Subalternos do Quadro Permanente de Administração Militar?**

Através dos resultados obtidos, nomeadamente pelos valores médios das dimensões, podemos verificar que os comportamentos associados à dimensão “Liderança Participativa e Envolvimento” são os mais praticados pelos Oficiais Capitães e Subalternos do Quadro Permanente de Administração Militar.

Mas fazendo uma análise voltada para os comportamentos podemos verificar, através dos valores médios dos itens, que os comportamentos mais praticados pelos Oficiais Capitães e Subalternos do Quadro Permanente de Administração Militar são: **“atualizar as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que é exigido”, “procurar conciliar as necessidades e aspirações dos subordinados com os objetivos da organização”** procurando que o envolvimento e compromisso dos subordinados com a organização sejam maiores por forma a atingirem tanto os seus objetivos como os da organização, **“administrar o tempo de forma eficaz”, “admitir sem rodeios os seus erros e falhas”, “na resolução de conflitos, procurar agir como se fosse um mediador e não um adversário”, “executar o seu trabalho com eficácia”, “transmitir aos subordinados a vontade de cumprir a missão”** para que todos contribuam para a prossecução dos objetivos da organização, e **“promover o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência”** confiando tarefas importantes aos subordinados, para que estes se sintam cada vez mais motivados e importantes no seio da organização.

**Questão Derivada n.º 2: Quais as ações, associadas às competências de desempenho, que revelam uma maior contribuição para o desempenho dos subordinados?**

Através dos resultados obtidos, nomeadamente pelos valores médios das competências, podemos verificar que as ações associadas à competência “Comunicação” são as que mais contribuem para o desempenho dos subordinados.

Analisando as ações isoladamente, podemos verificar, através dos valores médios dos itens, que as ações associadas às competências de desempenho que mais contribuem para o desempenho dos subordinados são: **“conceder aos subordinados a autoridade de alcançar objetivos utilizando os meios que os mesmos considerem mais eficazes”, “confiar nos subordinados para que estes não retirem proveitos injustos dos sistemas participativos que conhece”, “fazer com que os subordinados vejam as tarefas como algo valioso”, “estipular objetivos durante o aconselhamento aos subordinados”, “prevenir a repetição de tarefas, providenciando instruções verbais claras e compreensíveis”, “comunicar abertamente com os subordinados”, “desenvolver e manter redes profissionais” e “verificar que problemas relacionados com a moral não conduzam ao absentismo entre os subordinados”.**

**Questão Derivada n.º 3: Quais são as dimensões de liderança que revelam uma maior correlação com o desempenho dos subordinados?**

Atendendo aos resultados obtidos, chegamos à conclusão que as dimensões de liderança que mais se relacionam com o desempenho dos subordinados são: **“Visão do Ambiente Externo e Interno” e “Liderança Participativa e Envolvimento”**. Estas dimensões estão mais relacionadas com o desempenho dos subordinados, nomeadamente nas competências de desempenho: **“Motivação”, “Aconselhamento de Carreira” e “Comunicação”**.

**Questão Derivada n.º 4: Quais as dimensões de liderança que apresentam maior relação com os fatores critério?**

De acordo com os resultados obtidos, estes evidenciam que a dimensão de liderança que apresenta maior relação com os fatores critério é: **“Liderança Participativa e Envolvimento”**. Sendo que esta evidencia maior correlação com um dos fatores critério, sendo este, **“Satisfação”**.

#### 5.4. Resposta à Questão Central

**Questão Central: Quais são os comportamentos associados ao comando e liderança que influenciam o desempenho dos subordinados?**

Toda a investigação levada a cabo neste Trabalho de Investigação Aplicada teve como finalidade última, responder à questão central. Sendo assim, tendo em conta todos os resultados obtidos, e de acordo com o Quadro Conceptual, pode afirmar-se que tanto os fatores critério “Satisfação” e “Esforço Extraordinário” como as dimensões de liderança “Liderança Participativa e Envolvimento”, “Visão do Ambiente Interno e Externo”, “Tomada de Decisão e Planeamento” e “Gestão de Conflitos” influenciam o desempenho dos subordinados, nomeadamente nas competências de “Motivação”, “Aconselhamento de Carreira”, “Comunicação”, “Relações Profissionais” e “Moral e Qualidade de Vida no Trabalho”. No que diz respeito aos comportamentos de comando e liderança levados a cabo pelos superiores hierárquicos relativos às dimensões de Liderança que mais influenciam o desempenho dos subordinados são **“atualizar as capacidade para fazer com eficácia o trabalho que é exigido”, “visualizar o ambiente externo e interno da organização”, “estudar os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo”, “promover a participação dos subordinados na tomada de decisão”, “procurar conciliar as necessidades e aspirações dos subordinados com os objetivos da organização”, “encorajar a participação dos subordinados na produção de ideias”, “administrar o tempo de forma eficaz”, “ter um discurso convincente”, “trabalhar eficazmente nas várias situações”, “não ter receio de manifestar a opinião, mesmo quando se sente hostilidade”, “promover o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência”, “explicar a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos” e “trabalhar em equipas multi e inter culturais com facilidade”** realizados pelos comandantes influenciam o desempenho dos subordinados.

## 5.5. Conclusões Finais

Através de toda a investigação realizada foi possível responder à questão central e verificar que todos os objetivos, inicialmente propostos, foram alcançados. Sendo assim, os comportamentos associados ao comando e liderança mais praticados pelos Oficiais Capitães e Subalternos dos Quadros Permanentes de Administração Militar são: **“atualizar as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que é exigido”** para a dimensão “Visão do Ambiente Externo e Internos”, para a dimensão “Liderança Participativa e Envolvimento” é **“procurar conciliar as necessidades e aspirações dos subordinados com os objetivos da organização”**, para a dimensão “Tomada de Decisão e Planeamento” é **“administrar o tempo de forma eficaz”**, para a dimensão “Gestão de Conflitos” é **“admitir sem rodeios os seus erros e falhas”**, para a dimensão “Orientação para a Missão Através do Exemplo e da Ética” é **“transmitir aos subordinados a vontade para cumprir a missão”** e para a dimensão “Coesão e Trabalho de Equipa” é **“promover o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência”**.

No que diz respeito às ações associadas às competências de desempenho que mais influenciam o desempenho dos subordinados pode observar-se que para a competência “Trabalho de Equipa” as ações mais praticadas são **“conceder aos subordinados a autoridade de alcançar objetivos utilizando os meios que os mesmos considerem ser mais eficazes”** e **“confiar nos subordinados para que estes não retirem proveitos injustos dos sistemas participativos que concebe”**, para a competência “Motivação” é **“fazer com que os subordinados vejam o cumprimento de tarefas como algo valioso”**, para a competência “Aconselhamento de Carreira” é **“estipular objetivos durante o aconselhamento aos subordinados”**, para a competência “Comunicação” é **“prevenir a repetição de tarefas, providenciando instruções verbais claras e compreensíveis”**, para a competência “Relações profissionais” é **“desenvolver e manter redes profissionais”** e para a competência “Moral e Qualidade de Vida no Trabalho” é **“fazer com que problemas relacionados com a moral não conduzam ao absentéismo entre os subordinados”**.

Quanto às dimensões de liderança que mais influenciam o desempenho dos subordinados pode verificar-se que são as dimensões **“Visão do Ambiente Externo e Interno”** e **“Liderança Participativa e Envolvimento”**.

Para concluir de investigação pode ainda verificar-se que nenhuma competência de desempenho se relaciona com o fator critério “**Eficácia**” e que a dimensão de liderança que mais se relaciona com os fatores critério é a dimensão “**Liderança Participativa e Envolvimento**”.

## **5.6. Limitações do Estudo**

Em relação aos fatores limitadores deste trabalho, aponto como principal, a sujeição à disponibilidade dos inquiridos, o que faz com que seja complicado encontrar um espaço temporal para se aplicar o questionário a todos os inquiridos ao mesmo tempo. Este fator deve-se, essencialmente, às U/E/O em estudo não poderem parar a sua atividade devido ao risco de comprometerem a sua missão.

Outra limitação importante é o fator tempo e número de páginas do Trabalho de Investigação Aplicada, implicando uma limitação em termos de investigação, não podendo esta ser mais abrangente.

## **5.7. Investigações Futuras**

Relativamente ao seguimento da presente investigação, podia ser considerado, a utilização do mesmo inquérito aplicado a outras Armas e Serviços do Exército Português para se poderem estabelecer comparações, realizando-se uma análise de quais comandantes conseguem promover melhor o desempenho dos seus subordinados e as razões para tal acontecer.

Poderia também o estudo ser alargado aos outros Ramos das Forças Armadas Portuguesas e até mesmo estrangeiras, bem como à Guarda Nacional Republicana e até mesmo a organismos civis. Este estudo serviria também para se estabelecerem comparações e retirarem benefícios na busca de uma melhoria constante e comum a todos os intervenientes.

## Bibliografia

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17, pp. 112-121.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications* (3th ed.). London: The Free Press.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6(4), pp. 463-478. Obtido em 10 de Fevereiro de 2015, de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/1048984395900217>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and traditional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), pp. 207-218. Obtido em 12 de Fevereiro de 2015, de <http://www.apa.org/pubs/journals/releases/apl-882207.pdf>
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1997). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. London: Wiley.
- Bridges, W. (1991). *Managing transitions: Making the most of change*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Caetano, A. (1997). *Avaliação do Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação do Desempenho. O Essencial que os Avaliadores e os Avaliados Precisam Saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Cascão, F. (2005). *Gestão por Competências*. Porto: Edições IPAM.
- Ceitel, M. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato, I. (2002). *Desempenho Humano nas Empresas*. São Paulo: Editora Atlas.

- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do Sucesso das Organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10(2), pp. 145-179. Obtido em 7 de Fevereiro de 2015, de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984399000120>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamentos Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Dubrin, A. J. (2006). *Fundamento do Comportamento Organizacional* (1ª ed.). São Paulo: Pioneira Thomson.
- Fernandes, F. J. (2010). *Concepção de um Modelo de Avaliação de Desempenho em Contexto Organizacional: O Caso do Sol e Ave*. Universidade Fernando Pessoa - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Psicologia do Trabalho e das Organizações, Porto.
- Ferreira, J. M., Neves, J., Abreu, P. N., & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: Editora McGraw-Hill.
- Fortin, M. F. (2009a). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Fortin, M. F. (2009b). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização* (5ª ed.). Loures: Lusociência-Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Freitas, C. (2006). *Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento de Turismo, Universidade da Madeira, Funchal.
- Galbraith, M. W., & Cohen, N. H. (1995). *Mentoring: New strategies and challenges*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goffman, E. (1959). The presentation of self in everyday life. In *Contemporary Sociological Theory*. New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational communication*. Madison, WI: Brown & Benchmark.

- Hemphill, J., & Coons, A. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. Stogdill, & A. Coons, *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hooper, A., & Potter, J. (2010). *Liderança inteligente - Criar a paixão pela Mudança*. Lisboa: Atual Editora.
- House, R., & Baetz, M. (1979). Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. *B. Staw (ed.) Research in Organizational Behavior*, 341-423.
- Hunt, J. G., & Larson, L. L. (1977). *Leadership: The cutting edge*. Illinois: Southern Illinois University Press.
- Jacobs, T. (1970). *Leadership and exchange in formal organizations*. Alexandria, VA: Human Resources Organization.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), pp. 755-768. Obtido em 12 de Fevereiro de 2015, de <http://www.timothy-judge.com/TA-TF%20Paper--JAP%20published.pdf>
- Kluger, A., & Denisi, A. (1998). Feedback interventions: Toward the understanding of a double-edged sword. *Current Directions in Psychological Science*, 7(3), 67-72.
- Leigh, D. (2004). Leading workplace collaboration: A literature-based model and self-assessment inventory. In E. Biech, *The 2004 Pfeiffer annual: Training*. Pfeiffer.
- Leonard, H. S. (2003). Leadership development for the post-industrial, post modern information age. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55, pp. 3-14. Obtido em 5 de Fevereiro de 2015, de <http://www.wial.org/uploads/resources/0276d1d8eae3b0e6750821617d4dceb.pdf>
- Levine, D., & Tyson, L. (1990). Participation, productivity, and the firm's environment. In A. Blinder, *Paying for productivity: A look at the evidence*. Washington D.C.: Brookings Institution.
- Lopes, A. O., Dourado, A. P., Moura, E. V., Sanches, F. B., Henrique, P., & Tamae, R. Y. (2008). O Papel da liderança no ato de gerenciar pessoas com sucesso. *Revista Científica Eletônica de Administração*, 18, 1-8.
- Luis, A. M. (2006). *Comando e Chefia: Liderança, O Líder Impuro*. Lisboa: Academia Militar.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

- McGonagill, G., & Pruyn, P. W. (2010). *Leadership development in the U.S.: Principles and patterns of best practice. Bartelsmann Stiftung Leadership Series*. Berlin, Germany: S. Vopel.
- NEP 520. (2013). *Anexo F - Normas para a redação do relatório científico final*. Lisboa: Academia Militar.
- O'keefe, B. (2010). Battle-tested: How a decade of war has created a new generation of elite business leaders. *Human Resource Management International Digest*, 18(6), 108-116.
- Oliveira, C. Y. (2010). *A Coesão de Grupo Dentro de Uma Organização*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnológicas - Faculdade de Economia e Gestão, Lisboa.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Editora.
- Rallis, S. (1980). *Different views on knowledge use by practitioners*. Unpublished paper, Harvard University, Graduate School of Education.
- Rego, A., & Cunha, M. (2004). *A Essência de Liderança: Mudança; Resultados; Integridades* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Rocha, J. A., & Dantas, J. C. (2007). *Avaliação de Desempenho e Gestão de Objetivos*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Rosado, D. P. (2011). *Apontamentos para a elaboração de Trabalhos de Investigação em Ciências Sociais (individuais e de grupo)*. [Apontamentos da Unidade Curricular]. Lisboa: Academia Militar.
- Rosinha, A. J. (2009). *Conhecimento tácito em contexto militar: Incursões na promoção do desenvolvimento de competências de comando*. Tese de doutoramento não publicada, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Rouco, J. C. (2012). *Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar*. Tese apresentada com vista à obtenção de grau de Doutor, Universidade Lusitana de Lisboa, Lisboa.
- Rouco, J. C., & Sarmiento, M. (2010). Perspectivas do Conceito de Liderança. *Proelium*, 6(13), 71-90.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusitana Editora.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.

- Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha* (3ª ed.). Lisboa: Pactor.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- U. S. Army. (2006). *Army leadership: Competent, confident, and agile - FM 6-22*. Washington D.C.: Department of the Army.
- Vaughn, T. B. (3.º Trimestre de 1985). Liderança: Uma Filosofia Pessoal. *Military Review*, 45-53.
- Vieira, B. (2002). *Liderança Militar: Academia Militar*. Lisboa: Edições Atena.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). The effects of transformational, transactional and laissez-faire leadership characteristics on subordinate influencing behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 11, 191-203.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations* (5ª ed.). New Jersey: Prentice Hall.

## **Apêndices**

## Apêndice A - Fases do Processo de Investigação



## **Apêndice B – Estrutura do Trabalho**

### Parte I - Parte Teórica

- **Capítulo 1** - Introdução
- **Capítulo 2** - Revisão da Literatura

### Parte II - Parte Prática

- **Capítulo 3** - Metodologias e Procedimentos
- **Capítulo 4** - Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados
- **Capítulo 5** - Conclusões e Recomendações

## Apêndice C – Questionário de Comandantes



### ACADEMIA MILITAR

#### INQUÉRITO DE LIDERANÇA E DESEMPENHO

Rouco (2012) e Leigh (2004)

Este questionário insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), Mestrado em Administração Militar da Academia Militar. O presente estudo está subordinado ao tema “**Identificação dos Comportamentos de Comando e Liderança para a Promoção do Desempenho dos Subordinados**”, e visa identificar a opinião dos militares acerca desta temática.

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.<sup>a</sup> que me responda a este questionário que servirá de suporte para atingir os objetivos desta investigação.

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

César Lopes  
Asp Al AdMil

**Parte I**  
**DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS**

**1. Quadro:**QP RV/RC Civil **2. Género:**Feminino Masculino **3. Idade:**20 anos ou menos De 21 a 25 anos De 26 a 30 anos De 31 a 35 anos Mais de 35 anos **4. Grau Académico:**Ensino Básico Ensino Secundário Ensino Superior

**Parte II**  
**QUESTIONÁRIO DE COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA**

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

Comportamentos	Extremamente ineficaz										Extremamente eficaz		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8		9	10
<b>Eu:</b>													
5.Atualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
6.Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
7.Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
8.Procuro conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
9.Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
10.Reconheço o desempenho eficaz	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
11.Visualizo o ambiente externo e interno da organização	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
12.Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
13.Tenho a capacidade para antever as situações	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
14.Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
15.Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
16.Procuro em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
17.Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
18.Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
19.Luto pela consecução dos objetivos sem esmorecer	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
20.Sou reto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
21.Procuro melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
22.Procuro desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
23.Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
24.Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
25.Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações adversas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
26.Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
27.Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
28.Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
29.Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
30.Identifico problemas e procuro antecipar soluções	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
31.Explico a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

32.Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33.Admito sem rodeios os meus erros e falhas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34.Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35.Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36.Falo com os outros de forma clara	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37.Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38.Tenho um discurso convincente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39.Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40.Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41.Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42.Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43.Mostro posições de confiança nos meus julgamentos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44.Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45.Ajo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46.Tomo decisões com o desacordo dos outros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47.Desperto nos outros um sentimento de referência	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48.Administro o tempo de forma eficaz	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49.Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50.Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo quando sinto a hostilidade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51.Trabalho eficazmente nas várias situações	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52.Procuro perceber as necessidades e expectativas dos subordinados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Parte III

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

Decorrente da minha ação	Discordo totalmente										Concordo totalmente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Eu:</b>																				
53. Aumento nos outros o desejo para terem sucesso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
54. Sou eficaz a responder às exigências organizacionais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
55. Os meus subordinados manifestam satisfação por trabalhar comigo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
56. Promovo na equipa o desenvolvimento de padrões além dos normais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
57. Sou eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
58. A satisfação no meu grupo é elevada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
59. Faço os outros irem além das suas expectativas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
60. Sou eficaz a liderar o grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
61. Uso métodos de liderança que satisfazem o meu grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
62. Aumento nos outros a vontade de se esforçarem mais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
63. Sou eficaz a representar o meu grupo perante os superiores hierárquicos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
64. A forma como me relaciono satisfaz o grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										

**Parte IV**  
**QUESTIONÁRIO DE DESEMPENHO**

As questões que se seguem pretendem avaliar o seu desempenho enquanto comandante direto. Coloque duas vezes um “x” no espaço respetivo para indicar o seu nível de concordância com cada uma das afirmações que se seguem.

Como é:						Como deveria ser:							
Concordo Totalmente	Concordo Bastante	Concordo	Discordo	Discordo Bastante	Discordo Totalmente	Descreve como se vê a si mesmo no desempenho da sua atual função	Descreve como acha que deveria estar a desempenhar a sua atual função	Concordo Totalmente	Concordo Bastante	Concordo	Discordo	Discordo Bastante	Discordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	1. Reúno equipas apenas quando os meus subordinados estão igualmente aptos e dispostos a realizar a tarefa em mãos.	1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	2. Asseguro-me de que as minhas equipas recebem os recursos necessários para que sejam bem-sucedidas.	1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	3. Encorajo a participação ativa de todos os membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	4. Confio nos meus subordinados para que estes não retirem proveitos injustos dos sistemas participativos que eu concebo.	1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	5. Equipas por mim reunidas recebem da minha parte comentários específicos para cada tarefa.	1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	6. Concedo aos meus subordinados a autoridade de alcançar objetivos utilizando os meios que os mesmos considerem ser mais eficazes.	1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	7. Informo os meus subordinados do propósito das tarefas que lhes são atribuídas.	1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	8. Os meus subordinados veem o cumprimento de tarefas como algo valioso.	1	2	3	4	5	6	

1	2	3	4	5	6	9. Dou aconselhamento aos meus subordinados em matérias de progressão na carreira e oportunidades de educação, tanto antes como depois de avaliações de performance.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	10. Eu e os meus subordinados estipulamos mutuamente objetivos durante o aconselhamento.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	11. Depois de os aconselhar, monitorizo o seu progresso, para lhes poder fornecer comentários úteis.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	12. Comunico abertamente com os meus subordinados.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	13. Previno a repetição de tarefas, providenciando instruções verbais claras e compreensíveis.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	14. Tomo ações apropriadas com base em comentários de outros.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	15. Garanto que não haja discrepâncias entre as minhas comunicações verbais e não-verbais.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	16. Reporto eficazmente, seguindo a hierarquia organizacional.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	17. Desenvolvo e mantenho redes profissionais.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	18. Oriento subordinados de contextos demográficos diferentes do meu.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	19. Não tolero comportamentos discriminatórios entre os meus subordinados.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	20. Problemas relacionados com a moral não conduzem ao absentéismo entre os meus subordinados.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	21. Os meus subordinados não requerem transferências devido a descontentamentos com o nosso departamento.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	22. Atendo a problemas relacionados com a moral rápida e apropriadamente.	1	2	3	4	5	6

**Terminou,**

**Muito obrigado pela sua colaboração.**

## Apêndice D – Questionário de Subordinados



### ACADEMIA MILITAR

#### INQUÉRITO DE LIDERANÇA E DESEMPENHO

Rouco (2012) e Leigh (2004)

Este questionário insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), Mestrado em Administração Militar da Academia Militar. O presente estudo está subordinado ao tema “**Identificação dos Comportamentos de Comando e Liderança para a Promoção do Desempenho dos Subordinados**”, e visa identificar a opinião dos militares acerca desta temática.

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.<sup>a</sup> que me responda a este questionário que servirá de suporte para atingir os objetivos desta investigação.

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

César Lopes  
Asp Al AdMil

**Parte I**  
**DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS**

**1. Quadro:**

- QP
- RV/RC
- Civil

**2. Género:**

- Feminino
- Masculino

**3. Idade:**

- 20 anos ou menos
- De 21 a 25 anos
- De 26 a 30 anos
- De 31 a 35 anos
- Mais de 35 anos

**4. Grau Académico:**

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Ensino Superior

**Parte II**  
**QUESTIONÁRIO DE COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA**

Cada um dos enunciados seguintes descreve a sua opinião sobre o seu Comandante direto. 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 se está a referir ao seu Comandante direto.

Comportamentos	Extremamente ineficaz										Extremamente eficaz
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	
<b>O meu Comandante:</b>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.Atualiza as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que lhe é exigido	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.Encoraja a participação dos subordinados na produção de ideias	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.Faz com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.Procura conciliar as necessidades e aspirações dos seus subordinados com os objetivos da organização	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.Quando não está de acordo, sabe dizê-lo com clareza	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.Reconhece um desempenho eficaz	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.Visualiza o ambiente externo e interno da organização	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.Adapta os seus comportamentos às mudanças da situação	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.Tem a capacidade para antever as situações	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.Estuda os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.Implementa soluções para melhorar a eficiência e eficácia no seu grupo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.Procura em todos os momentos ser um exemplo através dos seus comportamentos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.Na execução das tarefas, dá apoio sem remover a responsabilidade aos seus subordinados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.Tem capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.Luta pela consecução dos objetivos sem esmorecer	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20.É reto e íntegro tendo em consideração os seus princípios éticos e os deontológicos da organização	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21.Procura melhorar o seu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.Procura desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23.Analisa os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24.Dá aos outros reconhecimento pelas suas prestações	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25.Mantem com clareza o raciocínio perante as situações adversas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26.Na resolução de conflitos, procura agir como se fosse um mediador e não um adversário	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27.Promove a participação dos subordinados na tomada de decisão	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28.Transmite aos seus subordinados a vontade para cumprir a missão	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29.Trabalha em equipas multi e inter culturais com facilidade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30.Identifica problemas e procura antecipar soluções	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31.Explica a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>32.</b> Consegue promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>33.</b> Admite sem rodeios os seus erros e falhas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>34.</b> Transmite confiança aos subordinados nos momentos difíceis	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>35.</b> Desenvolve nos outros o sentimento de união e espírito de corpo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>36.</b> Fala com os outros de forma clara	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>37.</b> Incentiva a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>38.</b> Tem um discurso convincente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>39.</b> Promove o desenvolvimento das capacidades dos subordinados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>40.</b> Transmite calma aos seus subordinados nas condições de esforço	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>41.</b> Promove o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>42.</b> Tem capacidade para executar o seu trabalho com eficácia	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>43.</b> Mostra posições de confiança nos seus julgamentos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>44.</b> Cria um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>45.</b> Age de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>46.</b> Toma decisões com o desacordo dos outros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>47.</b> Desperta nos outros um sentimento de referência	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>48.</b> Administra o tempo de forma eficaz	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>49.</b> Na resolução de conflitos, certifica-se que ambas as partes se escutaram	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>50.</b> Não tem receio de manifestar a sua opinião, mesmo quando sente a hostilidade	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>51.</b> Trabalha eficazmente nas várias situações	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>52.</b> Procura perceber as necessidades e expectativas dos subordinados	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Parte III

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

Decorrente da ação do seu Comandante	Discordo totalmente									Concordo totalmente
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>O meu Comandante:</b>										
<b>53.</b> Aumenta nos outros o desejo para terem sucesso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>54.</b> É eficaz a responder às exigências organizacionais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>55.</b> Os seus subordinados manifestam satisfação por trabalhar consigo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>56.</b> Promove na equipa o desenvolvimento de padrões além dos normais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>57.</b> É eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>58.</b> A satisfação no seu grupo é elevada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>59.</b> Faz os outros irem além das suas expectativas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>60.</b> É eficaz a liderar o grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>61.</b> Usa métodos de liderança que satisfazem o seu grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>62.</b> Aumenta nos outros a vontade de se esforçarem mais	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>63.</b> É eficaz a representar o seu grupo perante os superiores hierárquicos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>64.</b> A forma como se relaciona satisfaz o grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Parte IV**  
**QUESTIONÁRIO DE DESEMPENHO**

As questões que se seguem pretendem avaliar o desempenho do seu Comandante direto. Coloque duas vezes um “x” no espaço respectivo para indicar o seu nível de concordância com cada uma das afirmações que se seguem.

Como é:						Como deveria ser:							
Concordo Totalmente	Concordo Bastante	Concordo	Discordo	Discordo Bastante	Discordo Totalmente	Descreve como vê o seu Comandante no desempenho da sua atual função	Descreve como acha que o seu Comandante deveria estar a desempenhar a sua atual função	Concordo Totalmente	Concordo Bastante	Concordo	Discordo	Discordo Bastante	Discordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	1. Reúne equipas apenas quando os seus subordinados estão igualmente aptos e dispostos a realizar a tarefa em mãos	1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	2. Assegura-se de que as suas equipas recebem os recursos necessários para que sejam bem-sucedidas	1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	3. Encoraja a participação ativa de todos os membros da equipa	1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	4. Confia nos seus subordinados para que estes não retirem proveitos injustos dos sistemas participativos que concebe	1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	5. Equipas por si reunidas recebem da sua parte comentários específicos para cada tarefa	1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	6. Concede aos seus subordinados a autoridade de alcançar objetivos utilizando os meios que os mesmos considerem ser mais eficazes.	1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	7. Informa os seus subordinados do propósito das tarefas que lhes são atribuídas.	1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	8. Os seus subordinados veem o cumprimento de tarefas como algo valioso.	1	2	3	4	5	6	

1	2	3	4	5	6	<b>9.</b> Dá aconselhamento aos seus subordinados em matérias de progressão na carreira e oportunidades de educação, tanto antes como depois de avaliações de performance.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	<b>10.</b> Ele e os seus subordinados estipulam mutuamente objetivos durante o aconselhamento.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	<b>11.</b> Depois de os aconselhar, monitoriza o seu progresso, para lhes poder fornecer comentários úteis.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	<b>12.</b> Comunica abertamente com os seus subordinados.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	<b>13.</b> Previne a repetição de tarefas, providenciando instruções verbais claras e compreensíveis.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	<b>14.</b> Toma ações apropriadas com base em comentários de outros.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	<b>15.</b> Garante que não há discrepâncias entre as suas comunicações verbais e não-verbais.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	<b>16.</b> Reporta eficazmente, seguindo a hierarquia organizacional.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	<b>17.</b> Desenvolve e mantém redes profissionais.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	<b>18.</b> Orienta subordinados de contextos demográficos diferentes do seu.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	<b>19.</b> Não tolera comportamentos discriminatórios entre os seus subordinados.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	<b>20.</b> Problemas relacionados com a moral não conduzem ao absentéismo entre os seus subordinados.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	<b>21.</b> Os seus subordinados não requerem transferências devido a descontentamentos com o seu departamento.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	<b>22.</b> Atende a problemas relacionados com a moral rápida e apropriadamente.	1	2	3	4	5	6

**Terminou,**

**Muito obrigado pela sua colaboração.**

## Apêndice E – Dimensões de Liderança com *Alpha de Cronbach* – Pré-teste

Tabela n.º 8 – Dimensões de liderança com *Alpha de Cronbach* – Pré-teste

Dimensões	Descrição	Itens	<i>Alpha de Cronbach</i>
<b>Orientação para a Missão Através do Exemplo e Ética (OMCT)</b>	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.	10, 15, 16, 19, 20, 21, 24, 25, 28, 34, 42, 43, 45	0,88
<b>Tomada de Decisão e Planeamento (TDP)</b>	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.	9, 23, 30, 38, 46, 48, 50, 51,	0,92
<b>Visão do Ambiente Externo e Interno (VISM)</b>	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.	5, 11, 12, 13, 14, 18	0,96
<b>Coesão e Trabalho de Equipa (CTET)</b>	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 as capacidades de cada subordinado procurando ser um elemento de referência e estabilidade para se obterem os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais respeitando as crenças, valores e tradições culturais dos outros.	29,31, 32, 35, 36, 39, 40, 41, 47	0,90
<b>Gestão de Conflitos (GCOM)</b>	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.	22, 26, 33, 37, 44, 49	0,94
<b>Liderança Participativa e Envolvimento (LPEM)</b>	Capacidade para envolver os subordinados e ter consideração pelas suas sugestões na tomada de decisão, assim como procurar alinhar os seus interesses com os da organização, responsabilizando-os pela execução das tarefas.	6, 7, 8, 17, 27, 52	0,96

Fonte: Adaptado de Rouco (2012)

## Apêndice F – Fatores Critério com *Alpha de Cronbach* – Pré-teste

Tabela n.º 9 – Fatores critério com *Alpha de Cronbach* – Pré-teste

Fatores Critério	Descrição	Itens	<i>Alpha de Cronbach</i>
<b>Esforço Extraordinário (EEXT)</b>	Capacidade de motivar os seguidores, através de uma visão inspiradora, valores e comportamento ético, a aceitarem os desafios e a terem desempenhos acima das realizações previstas.	53, 56, 59, 62	0,92
<b>Satisfação (SATIS)</b>	Capacidade de satisfazer o grupo de trabalho através dos métodos de liderança utilizados.	54, 57, 60, 63	0,94
<b>Eficácia (EFIC)</b>	Capacidade de imprimir nos subordinados capacidade de organização e motivação.	55, 58, 61, 64	0,91

Fonte: Adaptado de Rouco (2012)

## Apêndice G – Competências de Desempenho Real com *Alpha de Cronbach* – Pré-teste

Tabela n.º 10 – Competências de desempenho real com *Alpha de Cronbach* – Pré-teste

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>	<b>Itens</b>	<b><i>Alpha de Cronbach</i></b>
<b>Trabalho de Equipa (TE)</b>	Capacidade de formar e manter equipas para alcançar os objetivos organizacionais.	1, 2, 3, 4, 5, 6	0,89
<b>Motivação (MOTIV)</b>	Capacidade de fazer com que os subordinados façam contribuições úteis para alcançar os objetivos.	7, 8	0,97
<b>Aconselhamento de Carreira (AC)</b>	Capacidade de aconselhar os subordinados quanto ao desempenho e desenvolvimento profissional.	9, 10, 11	0,88
<b>Comunicação (COMU)</b>	Capacidade de dialogar abertamente e confidencialmente de forma profissional.	12, 13, 14, 15, 16	0,85
<b>Relações Profissionais (RP)</b>	Capacidade de estabelecer relações profissionais com todos os subordinados.	17, 18, 19	0,98
<b>Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho (MQVT)</b>	Capacidade de melhorar e manter uma perceção positiva da qualidade de vida no trabalho.	20, 21, 22	0,92

Fonte: Adaptado de Leigh (2004)

## Apêndice H – Competências de Desempenho Ideal com *Alpha de Cronbach* – Pré-teste

Tabela n.º 11 – Competências de desempenho ideal com *Alpha de Cronbach* – Pré-teste

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>	<b>Itens</b>	<b><i>Alpha de Cronbach</i></b>
<b>Trabalho de Equipa (TE)</b>	Capacidade de formar e manter equipas para alcançar os objetivos organizacionais.	1, 2, 3, 4, 5, 6	0,95
<b>Motivação (MOTIV)</b>	Capacidade de fazer contribuições úteis para alcançar os objetivos.	7, 8	0,99
<b>Aconselhamento de Carreira (AC)</b>	Capacidade de aconselhar os subordinados quanto ao desempenho e desenvolvimento profissional.	9, 10, 11	0,95
<b>Comunicação (COMU)</b>	Capacidade de dialogar abertamente e confidencialmente de forma profissional.	12, 13, 14, 15, 16	0,95
<b>Relações Profissionais (RP)</b>	Capacidade de estabelecer relações profissionais com todos os subordinados.	17, 18, 19	0,98
<b>Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho (MQVT)</b>	Capacidade de melhorar e manter uma perceção positiva da qualidade de vida no trabalho.	20, 21, 22	0,92

Fonte: Adaptado de Leigh (2004)

**Apêndice I – Total de Efetivos****Tabela n.º 12 – Totais de Militares que Preenchem os Requisitos para o Estudo**

<b>Totais de Efetivos</b>	
Oficiais EPS	7
Oficiais MM	4
Sargentos	24
Praças	231
Civis	97

**Apêndice J – Total de Efetivos do Estudo****Tabela n.º 13 – Totais de Militares que Participaram no Estudo**

<b>Totais de Efetivos do Estudo</b>	
Oficiais EPS	7
Oficiais MM	2
Sargentos	16
Praças	157
Civis	27

## Apêndice K – Dados Sociodemográficos

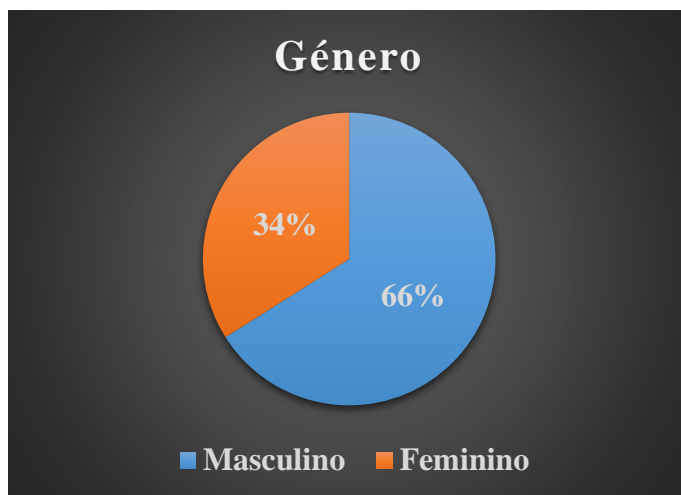


Figura n.º 3 – Gênero dos Militares



Figura n.º 4 – Habilitações Literárias dos Militares

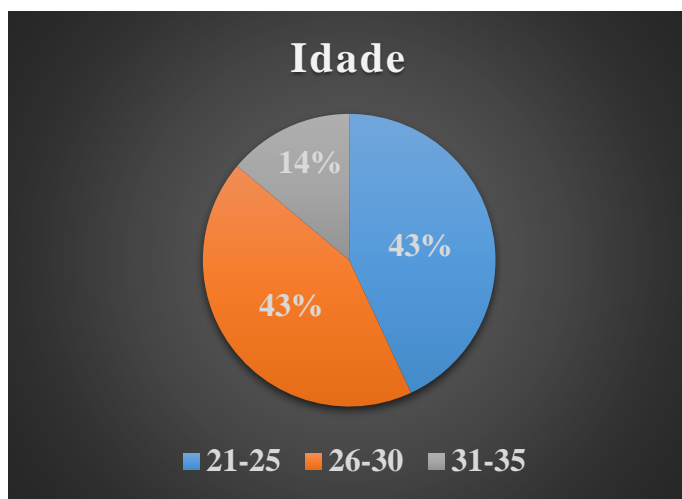


Figura n.º 5 – Idade dos Militares

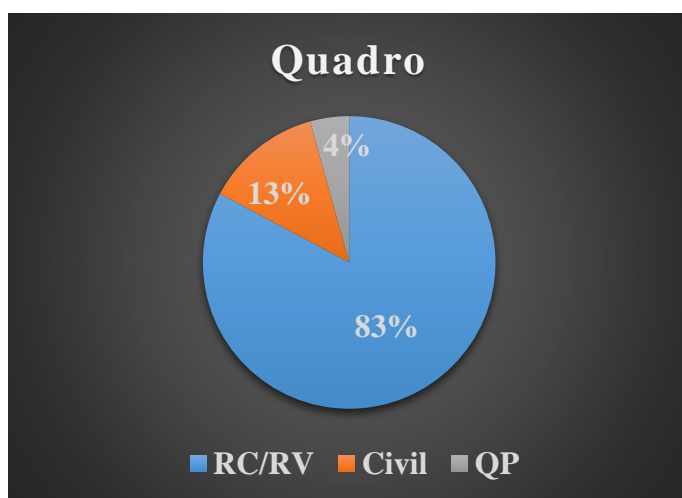
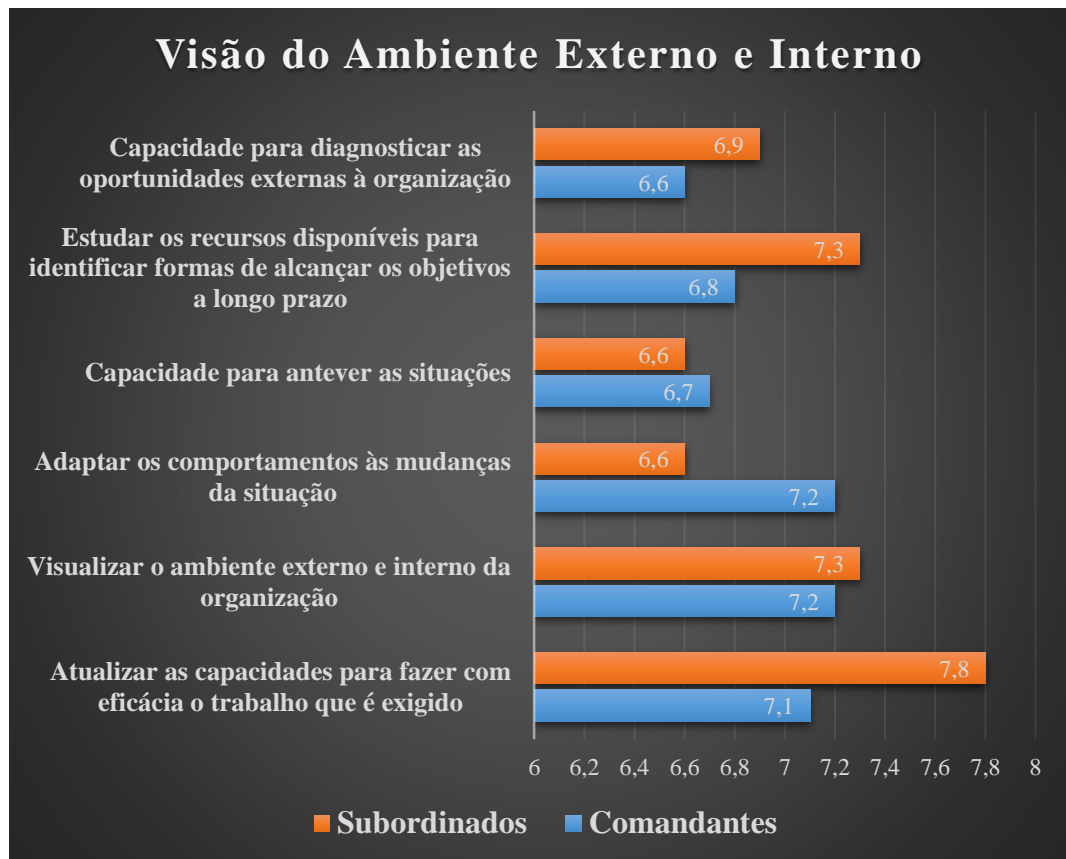


Figura n.º 6 – Quadro dos Militares

**Apêndice L – Valores Médios dos Comportamentos dos Comandantes**

**Figura n.º 7 – Valores Médios dos Comportamentos dos Comandantes na Dimensão “Visão do Ambiente Externo e Interno”**

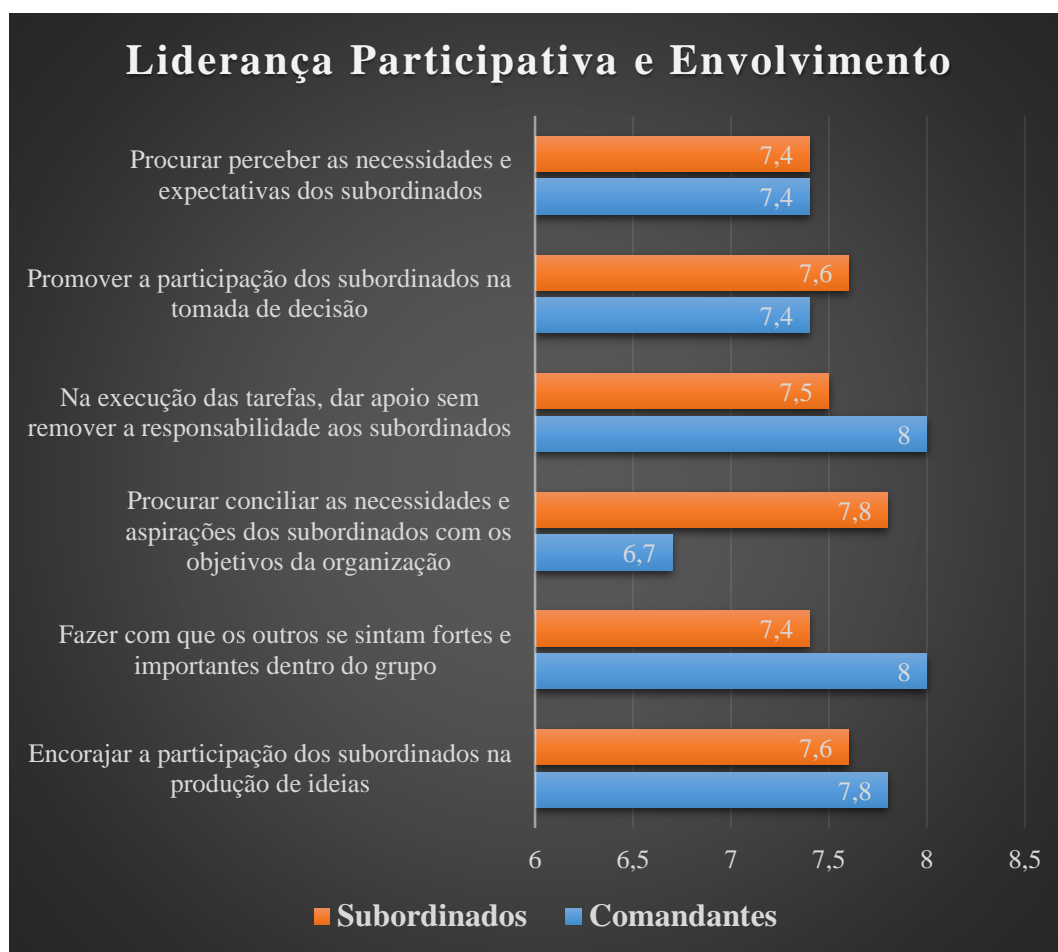
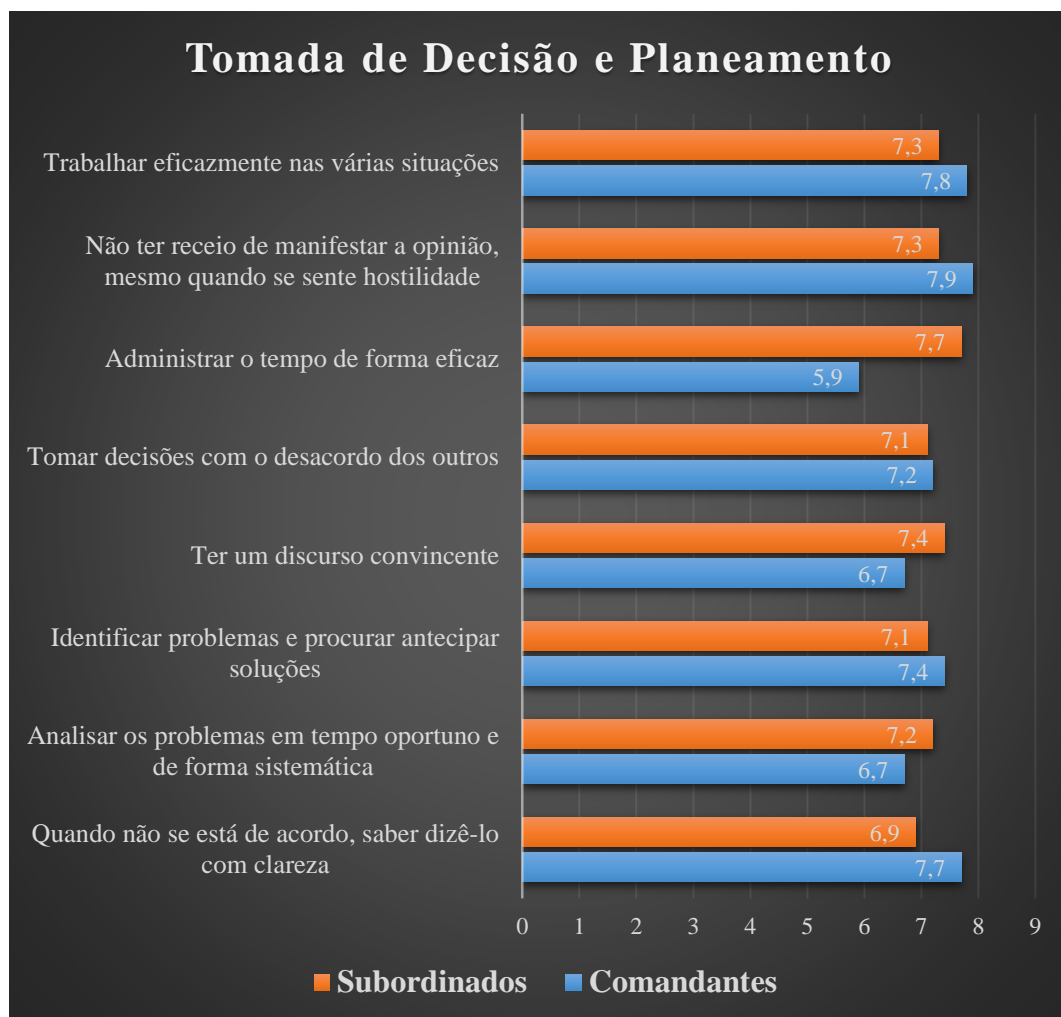
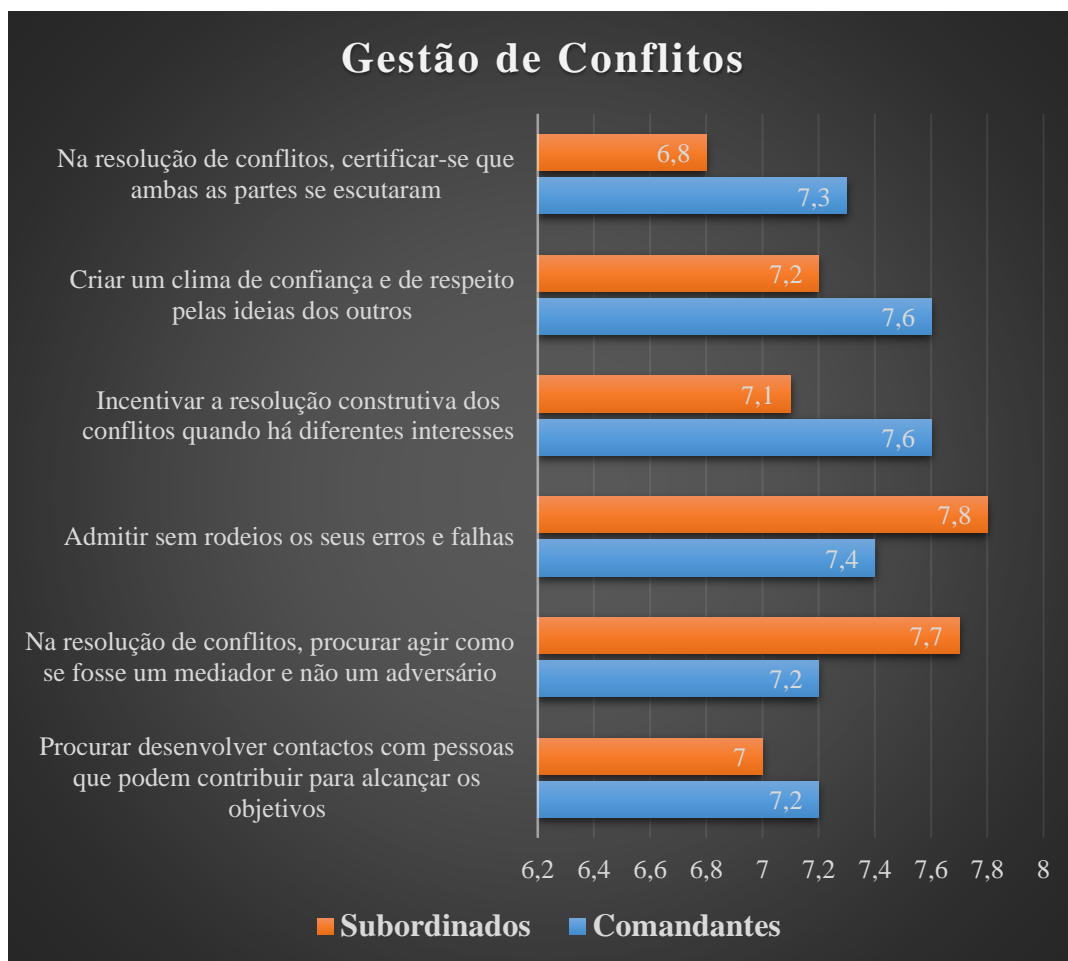


Figura n.º 8 – Valores Médios dos Comportamentos dos Comandantes na Dimensão “Liderança Participativa e Envolvimento”



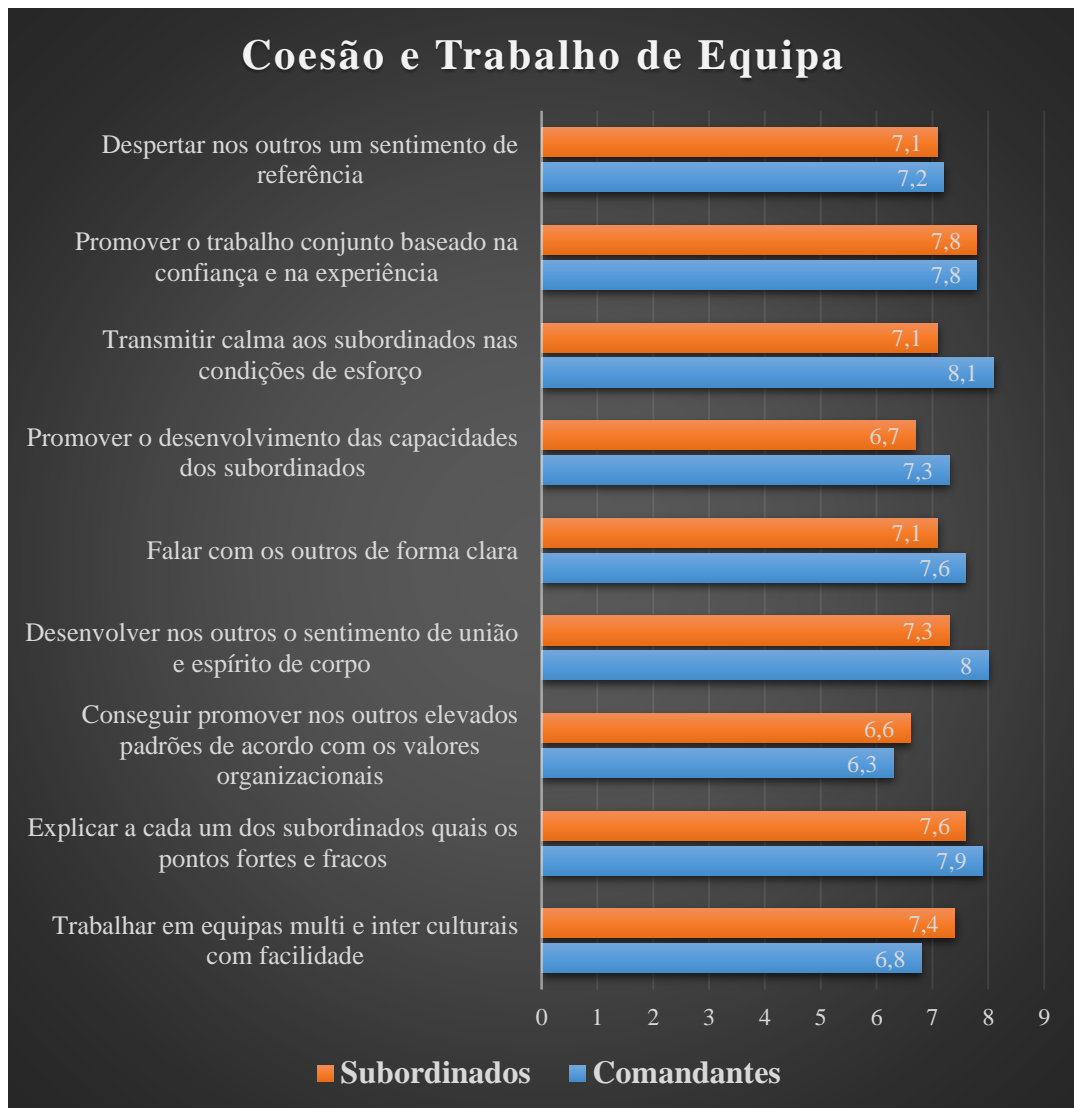
**Figura n.º 9 – Valores Médios dos Comportamentos dos Comandantes na Dimensão “Tomada de Decisão e Planeamento”**



**Figura n.º 10 – Valores Médios dos Comportamentos dos Comandantes na Dimensão “Gestão de Conflitos”**



Figura n.º 11 – Valores Médios dos Comportamentos dos Comandantes na Dimensão “Orientação para a Missão através do Exemplo e da Ética”



**Figura n.º 12 – Valores Médios dos Comportamentos dos Comandantes na Dimensão “Coesão e Trabalho de Equipa”**

## Apêndice M – Valores Médios das Dimensões de Liderança por Comandantes

Tabela n.º 14 – Valores Médios das Dimensões de Liderança por Comandantes

Dimensões de Liderança	Cmdt 1	Cmdt 2	Cmdt 3	Cmdt 4	Cmdt 5	Cmdt 6	Cmdt 7	Cmdt 8	Cmdt 9
VISM	7,33	7,18	7,36	7,11	7,16	7,13	7,16	6,92	7,35
LPEM	7,35	7,61	7,44	7,56	7,43	7,58	7,45	7,63	7,64
TDP	7,48	7,41	7,62	7,28	7,60	7,20	7,48	7,30	7,73
OMCT	7,34	7,46	7,31	7,56	7,43	7,53	7,37	7,63	7,33
GCOM	7,40	7,52	7,40	7,58	7,57	7,41	7,55	7,70	7,43
CTET	7,07	7,22	7,04	7,35	7,11	7,31	7,04	7,31	7,18

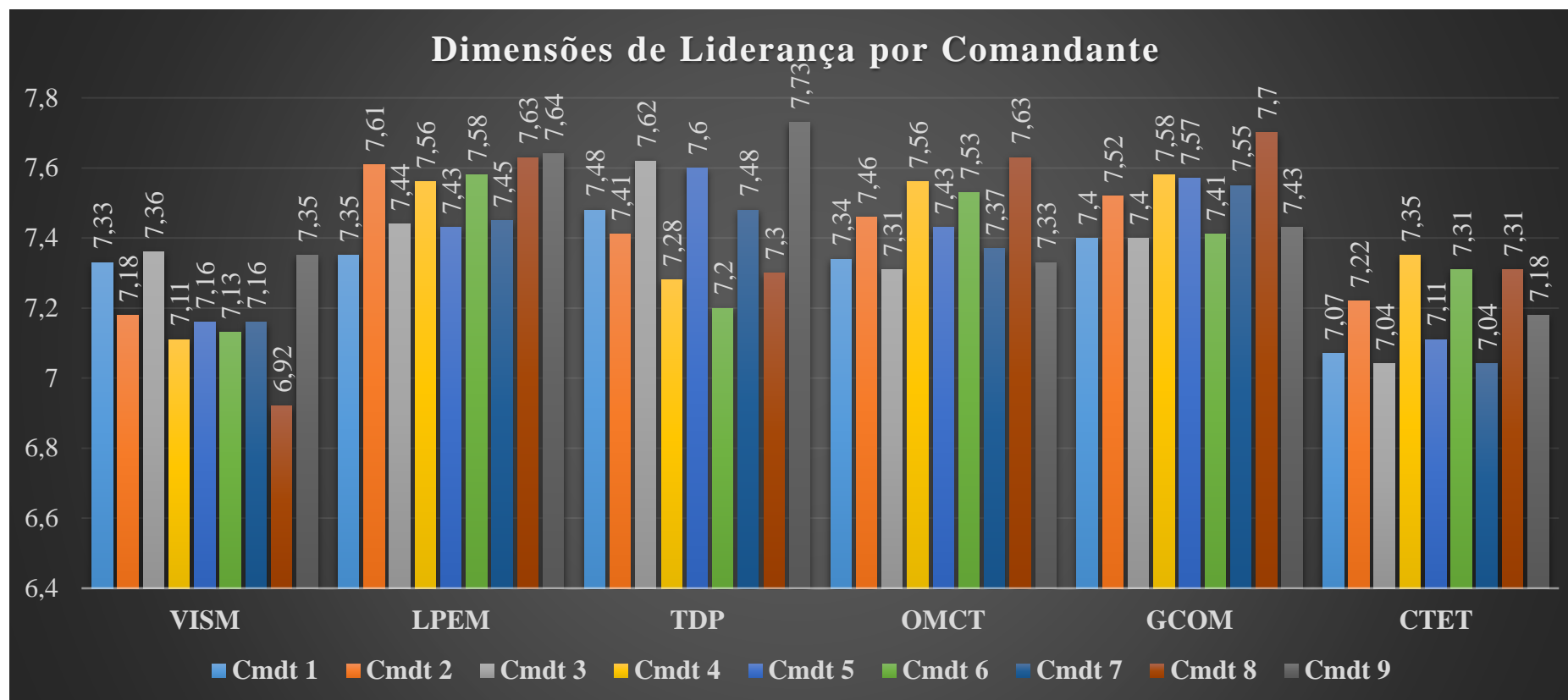


Figura n.º 13 – Valores Médios das Dimensões de Liderança por Comandantes

## Apêndice N – Valores Médios das Dimensões de Liderança Quanto ao Quadro dos Militares

Tabela n.º 15 – Valores Médios das Dimensões de Liderança Quanto ao Quadro dos Militares

Dimensões de Liderança	RC/RV	Civil
VISM	7,2	6,9
LPEM	7,4	7,7
TDP	7,4	7,4
OMCT	7,4	7,5
GCOM	7,4	7,6
CTET	7,1	7,3

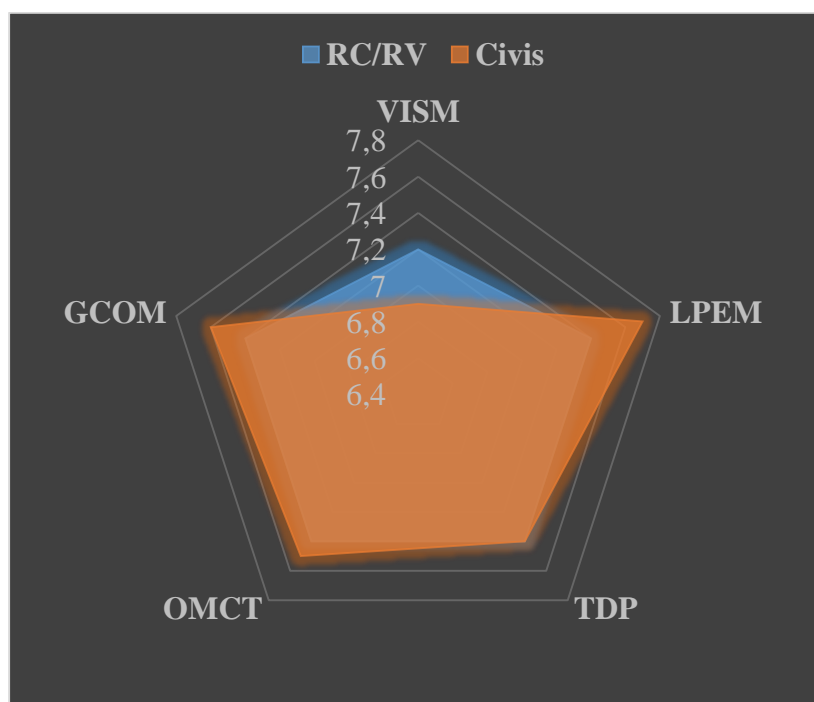
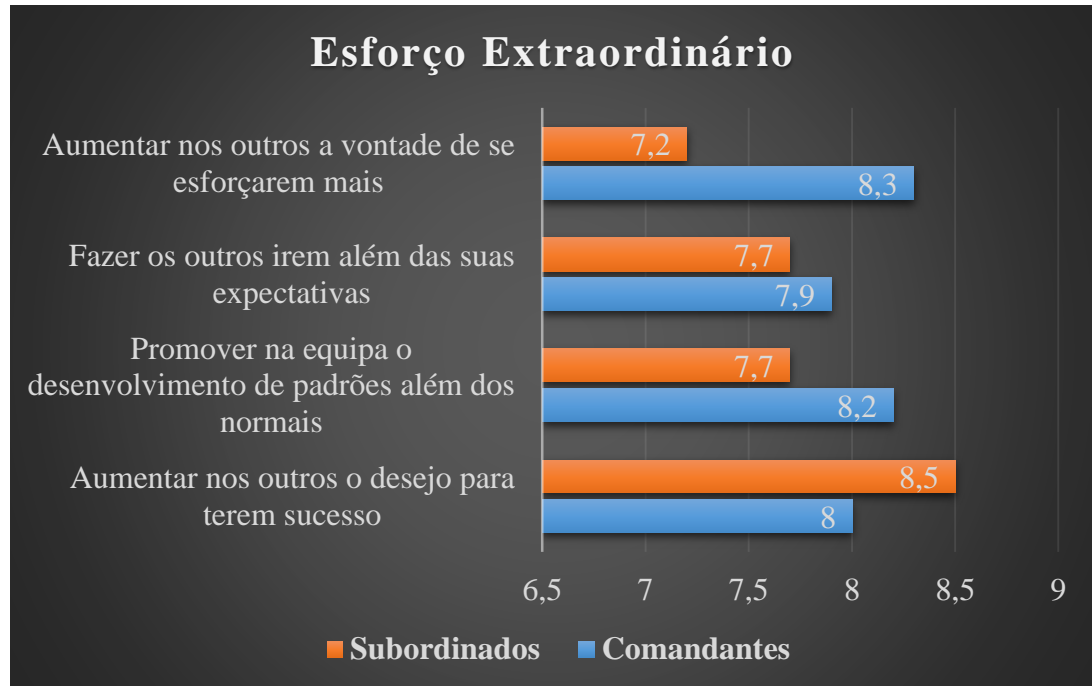


Figura n.º 14 – Valores Médios das Dimensões de Liderança por Quanto ao Quadro dos Militares

**Apêndice O – Valores Médios dos Fatores dos Comandantes****Figura n.º 15 – Valores Médios dos Fatores dos Comandantes no Fator Critério “Esforço Extraordinário”**

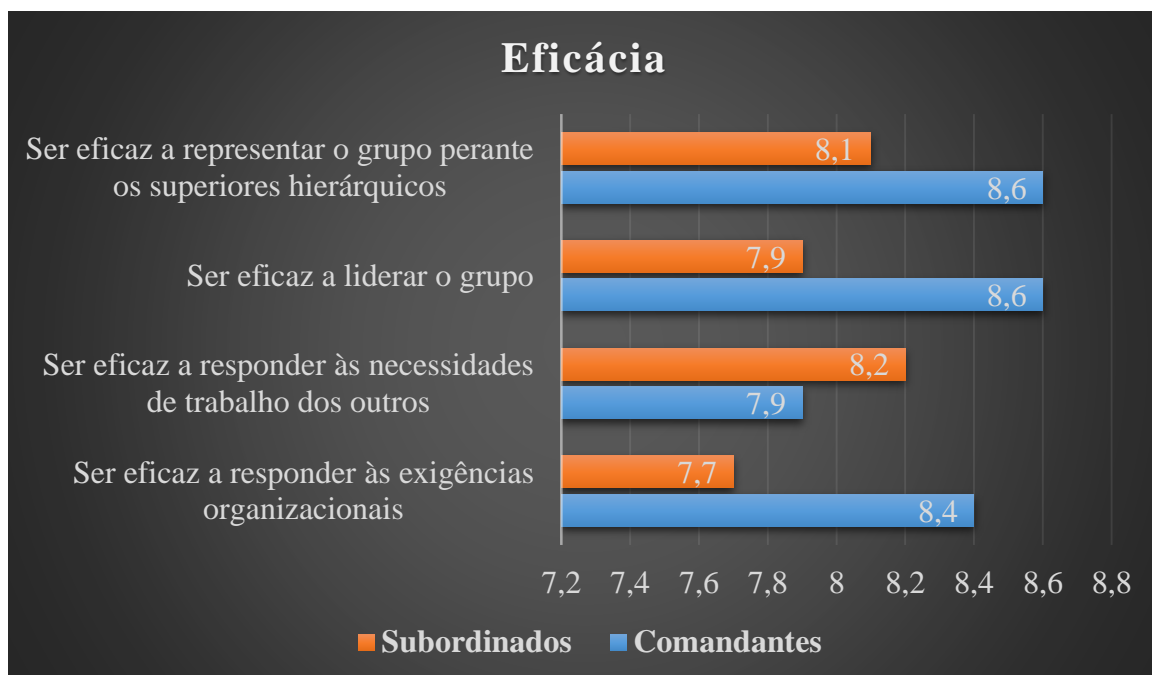


Figura n.º 16 – Valores Médios dos Fatores dos Comandantes no Fator Critério “Eficácia”



Figura n.º 17 – Valores Médios dos Fatores dos Comandantes no Fator Critério “Satisfação”

## Apêndice P – Valores Médios dos Fatores Critério por Comandante

Tabela n.º 16 – Valores Médios dos Fatores Critério por Comandantes

Dimensões de Liderança	Cmdt 1	Cmdt 2	Cmdt 3	Cmdt 4	Cmdt 5	Cmdt 6	Cmdt 7	Cmdt 8	Cmdt 9
EEXR	8,03	7,64	8,06	7,98	8,03	8,10	7,87	8,02	7,80
SATIS	7,80	8,35	7,81	8,15	7,89	8,04	8,06	8,24	7,93
EFIC	7,58	7,37	7,63	7,71	7,74	7,67	7,61	7,76	7,35

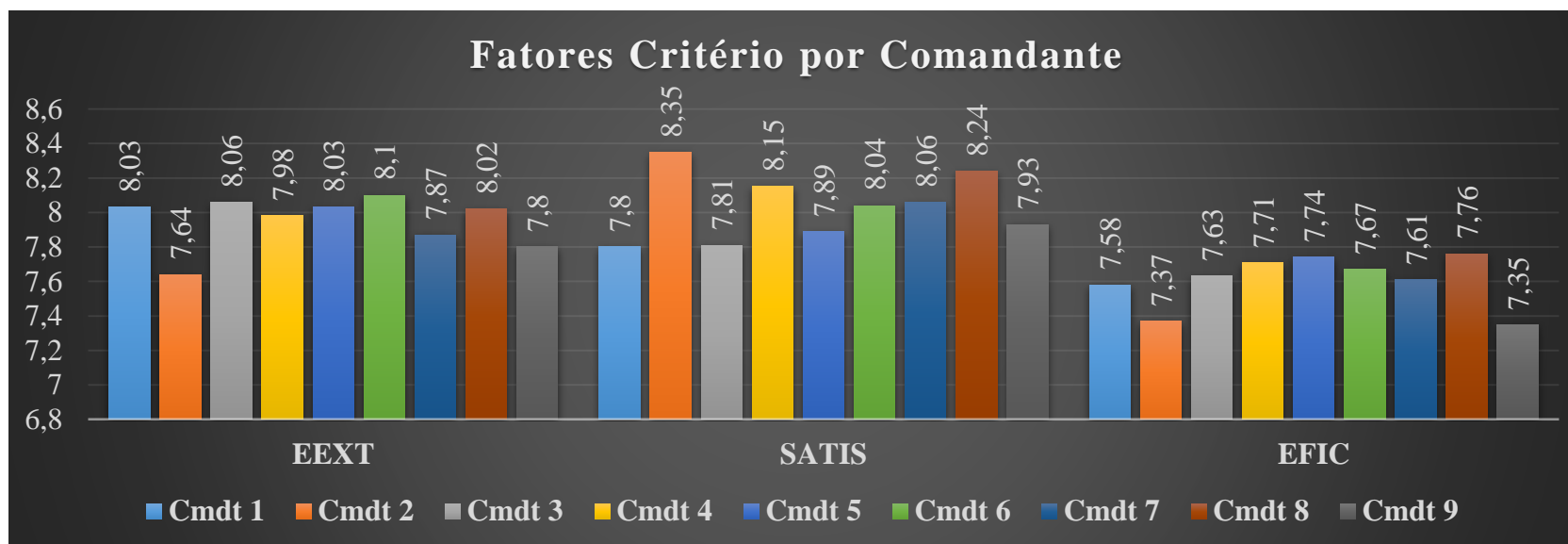


Figura n.º 18 – Valores Médios dos Fatores Critério por Comandantes

## Apêndice Q – Valores Médios dos Fatores Critério Quanto ao Quadro dos Militares

Tabela n.º 17 – Valores Médios dos Fatores Critério Quanto ao Quadro dos Militares

Dimensões de Liderança	RC/RV	Civil
EEXT	7,96	7,88
SATIS	8,01	8,26
EFIC	7,58	7,63

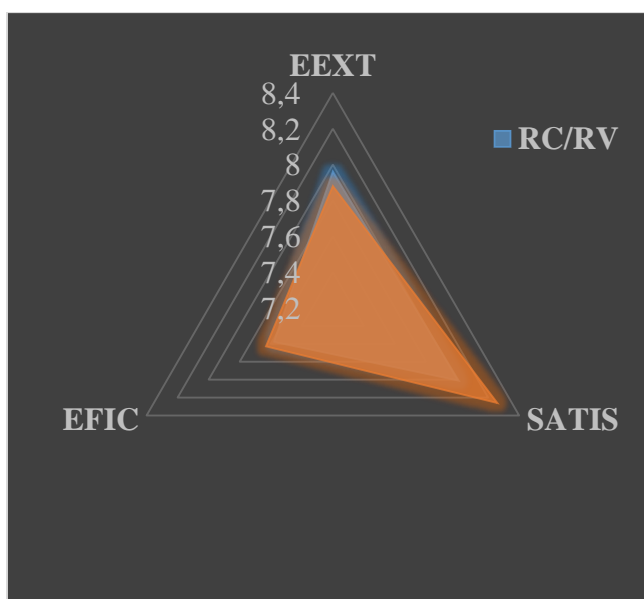


Figura n.º 19 – Valores Médios dos Fatores Critério por Quanto ao Quadro dos Militares

## Apêndice R – Valores Médios das Ações de Desempenho Real dos Comandantes

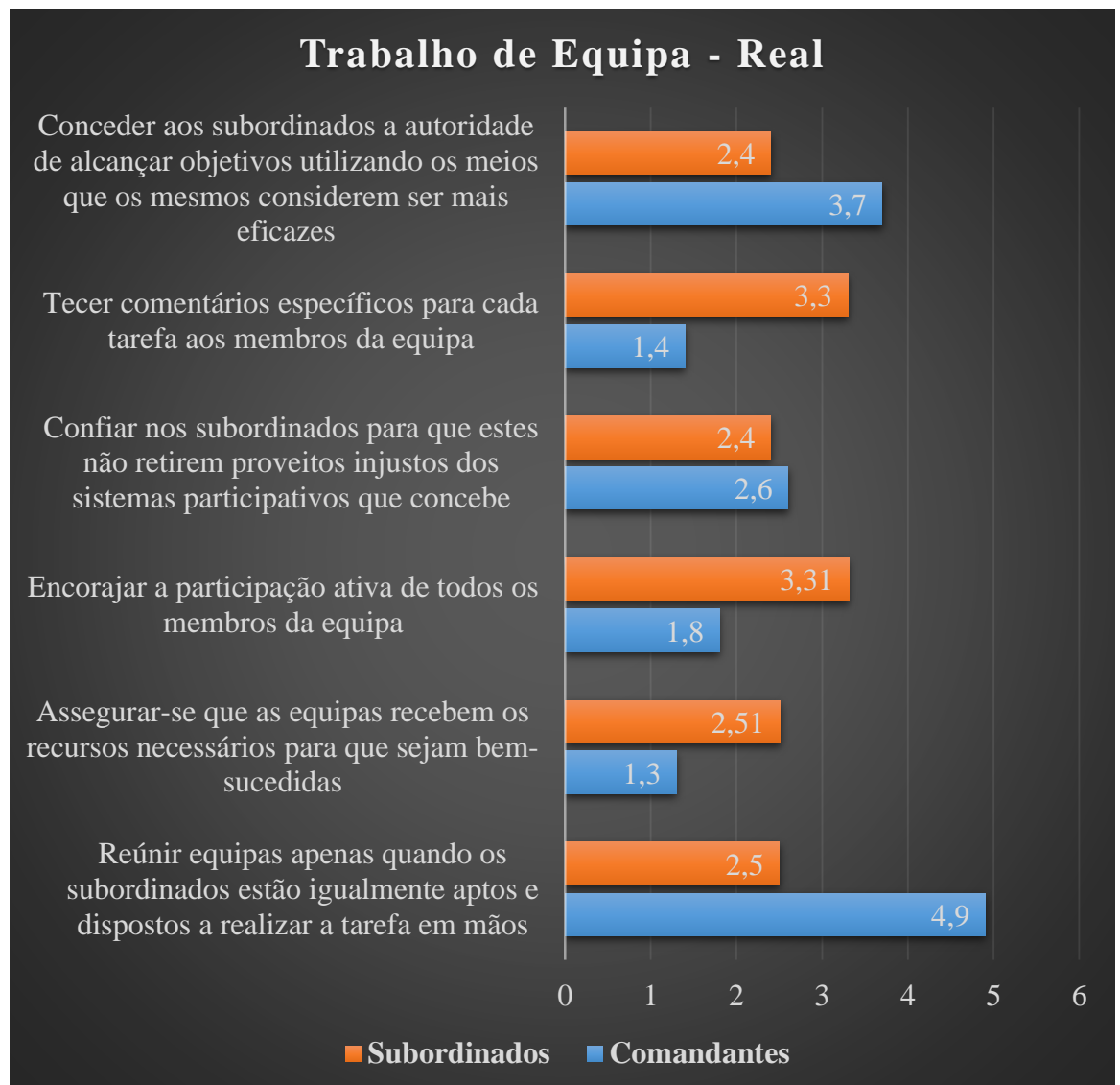


Figura n.º 20 – Valores Médios das Ações de Desempenho Real para a Competência “Trabalho de Equipa”



Figura n.º 21 – Valores Médios das Ações de Desempenho Real para a Competência “Motivação”

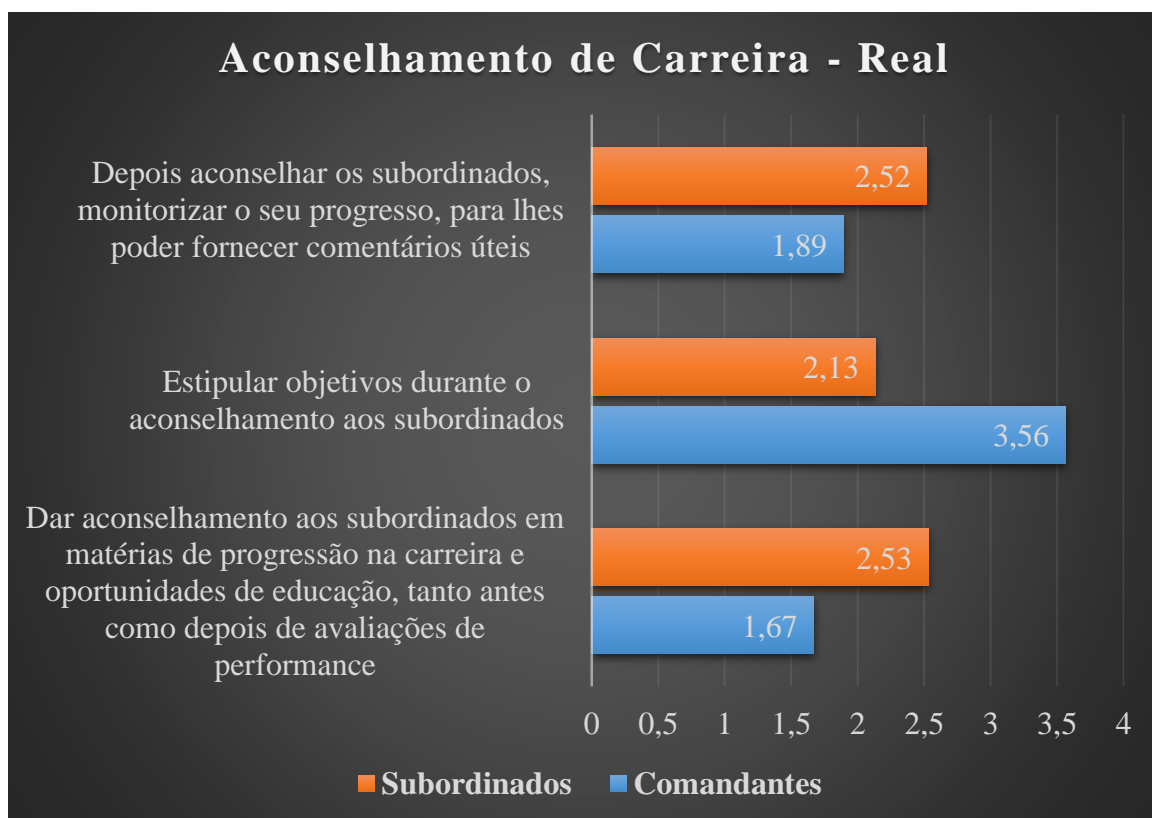


Figura n.º 22 – Valores Médios das Ações de Desempenho Real para a Competência “Aconselhamento de Carreira”

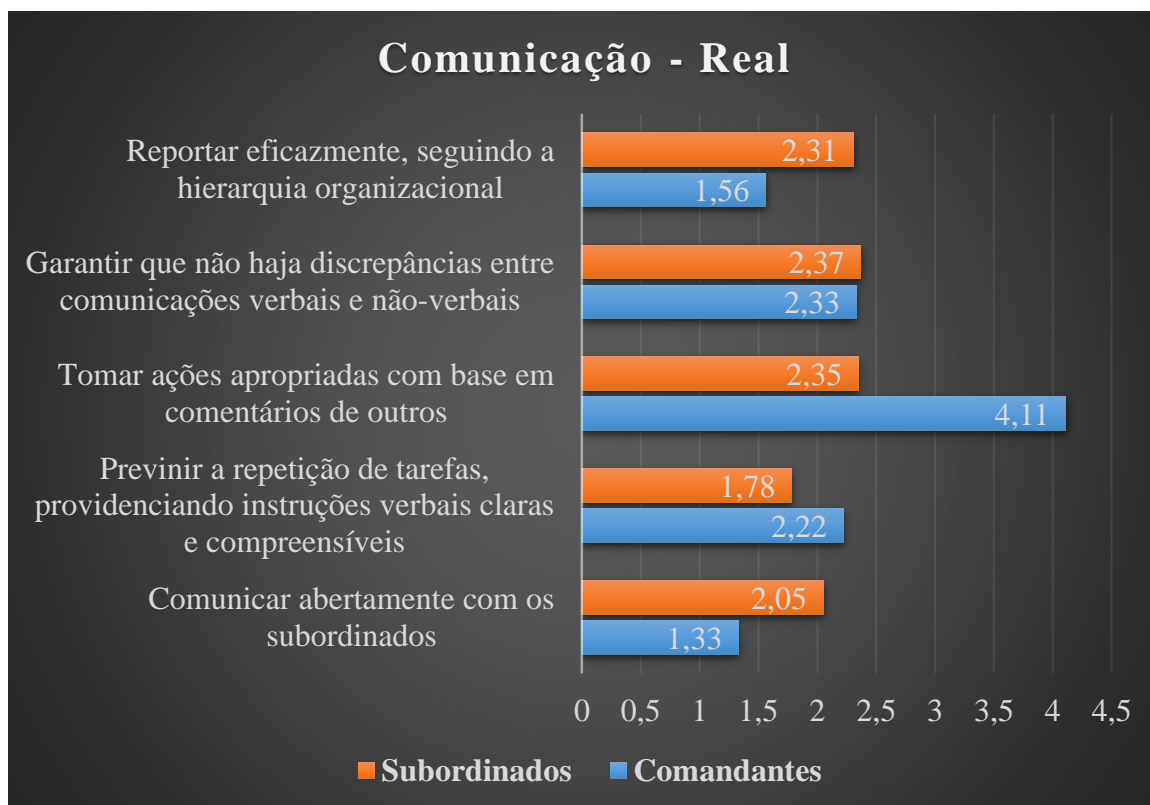


Figura n.º 23 – Valores Médios das Ações de Desempenho Real para a Competência “Comunicação”



Figura n.º 24 – Valores Médios das Ações de Desempenho Real para a Competência “Relações Profissionais”



Figura n.º 25 – Valores Médios das Ações de Desempenho Real para a Competência “Moral e Qualidade de Vida no Trabalho”

## Apêndice S – Valores Médios das Competências de Desempenho Real por Comandantes

Tabela n.º 18 – Valores Médios das Competências de Desempenho Real por Comandantes

Dimensões de Liderança	Cmdt 1	Cmdt 2	Cmdt 3	Cmdt 4	Cmdt 5	Cmdt 6	Cmdt 7	Cmdt 8	Cmdt 9
TE	2,78	2,64	2,68	2,83	2,64	2,53	2,86	2,60	2,86
MOT	2,28	2,09	2,31	2,30	2,29	1,78	2,50	2,07	2,35
AC	2,48	2,25	2,46	2,44	2,40	2,12	2,54	2,36	2,48
COMU	2,40	2,03	2,17	2,31	2,06	2	2,26	2,05	2,24
RP	2,38	2,38	2,59	2,54	2,63	1,88	2,90	2,24	2,67
MQVT	2,93	2,67	2,64	2,87	2,55	2,80	2,72	2,73	2,85

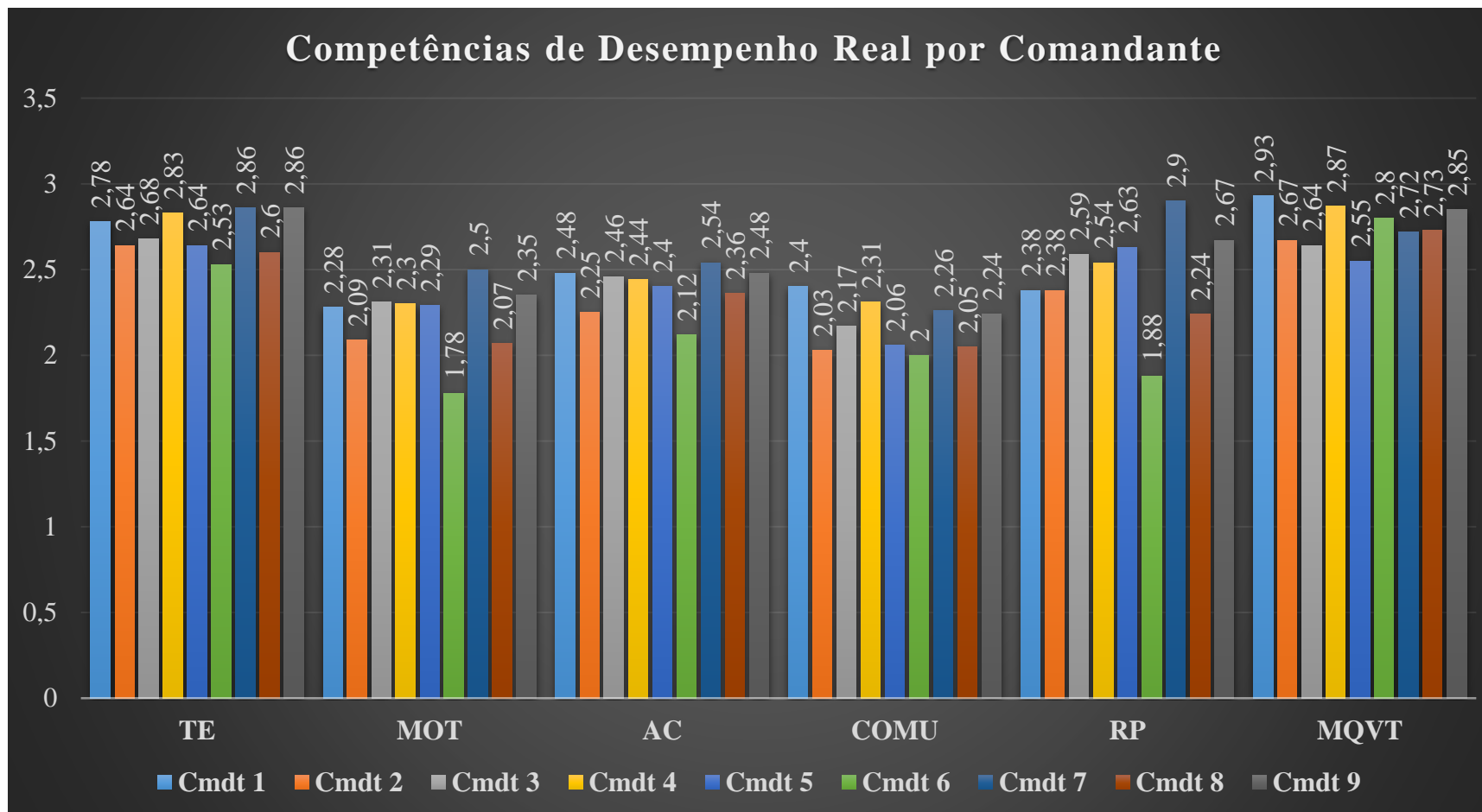


Figura n.º 26 – Valores Médios das Competências de Desempenho Real por Comandantes

## Apêndice T – Valores Médios das Competências de Desempenho Real Quanto ao Quadro dos Militares

Tabela n.º 19 – Valores Médios das Competências de Desempenho Real Quanto ao Quadro dos Militares

Dimensões de Liderança	RC/RV	Civil
TE	2,71	2,73
MOTIV	2,22	2,20
AC	2,39	2,42
COMU	2,18	2,13
RP	2,47	2,46
MQVT	2,75	2,80



Figura n.º 27 – Valores Médios das Competências de Desempenho Real por Quanto ao Quadro dos Militares

## Apêndice U – Valores Médios das Ações de Desempenho Ideal dos Comandantes

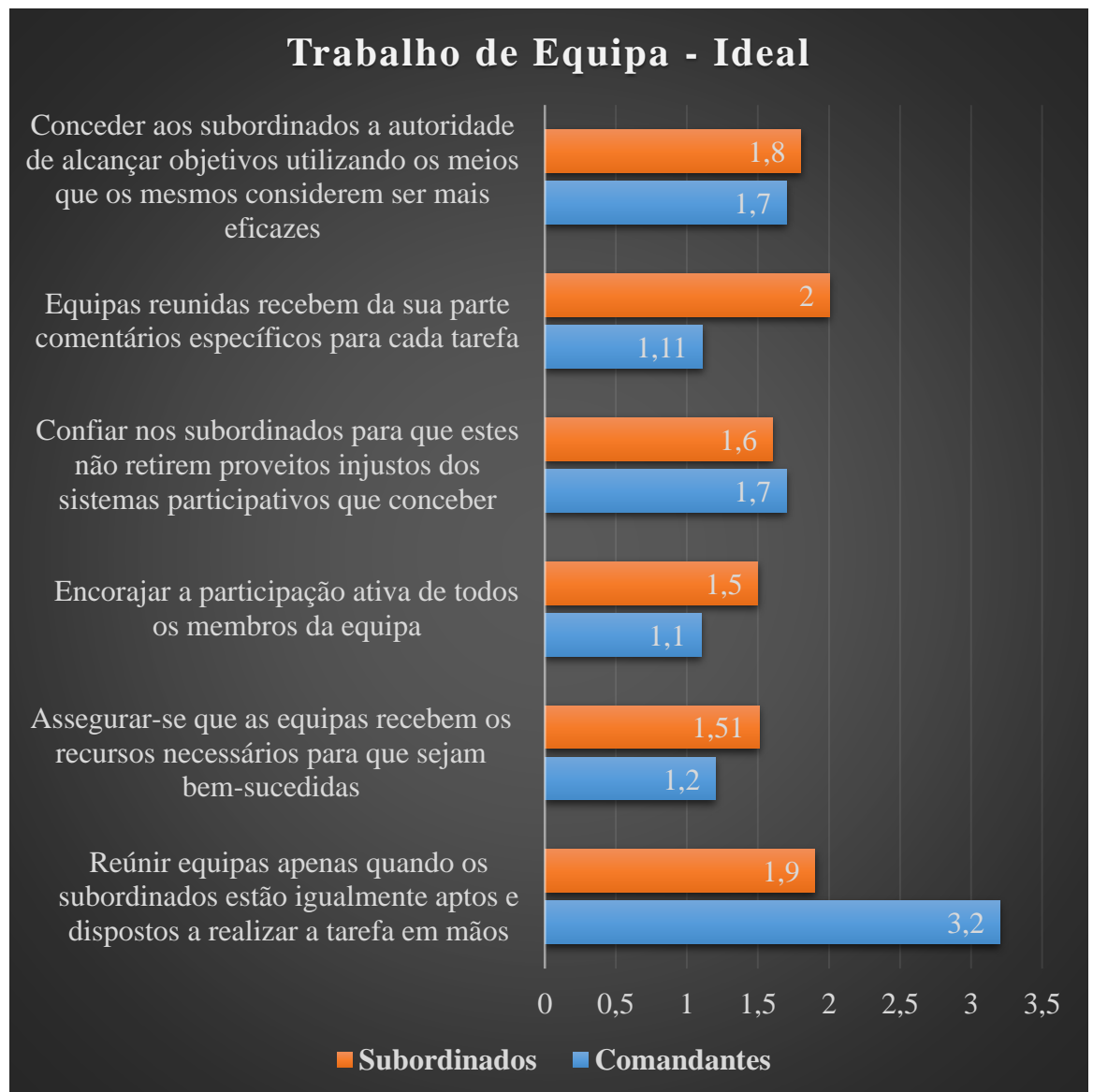


Figura n.º 28 – Valores Médios das Ações de Desempenho Ideal para a Competência “Trabalho de Equipa”



Figura n.º 29 – Valores Médios das Ações de Desempenho Ideal para a Competência “Motivação”

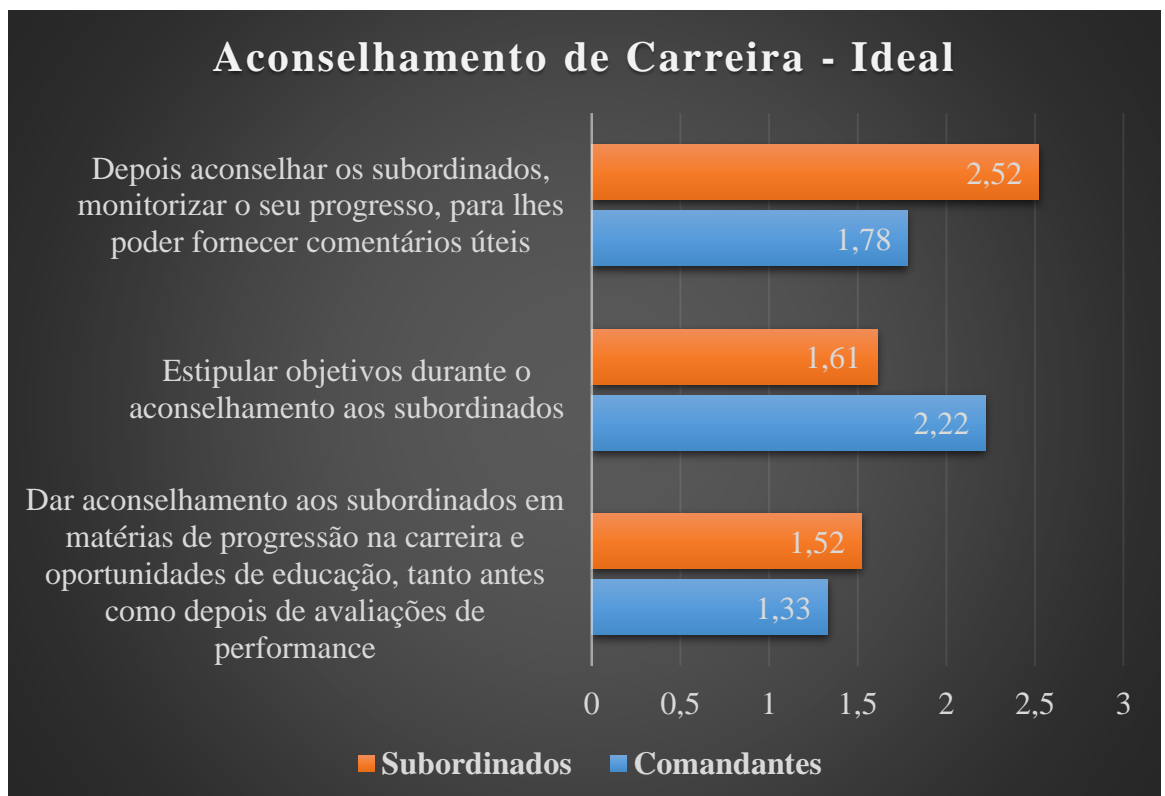


Figura n.º 30 – Valores Médios das Ações de Desempenho Ideal para a Competência “Aconselhamento de Carreira”

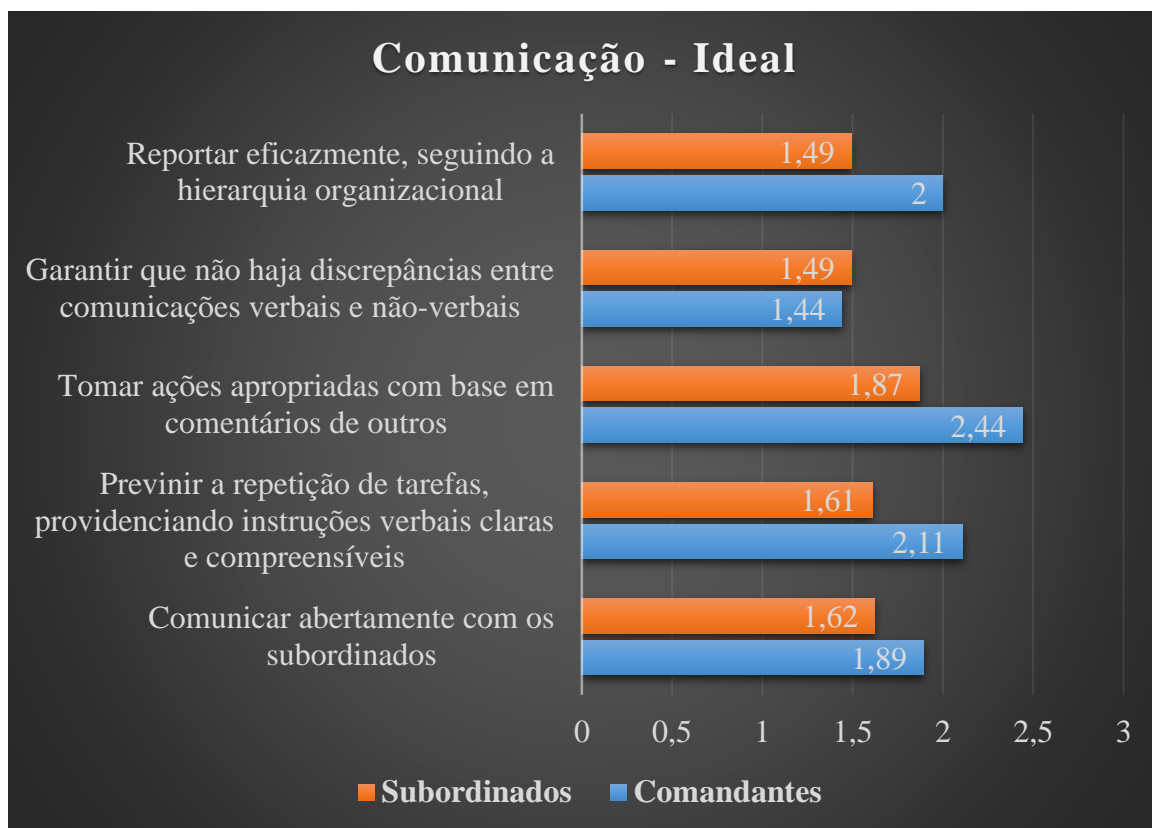


Figura n.º 31 – Valores Médios das Ações de Desempenho Ideal para a Competência “Comunicação”

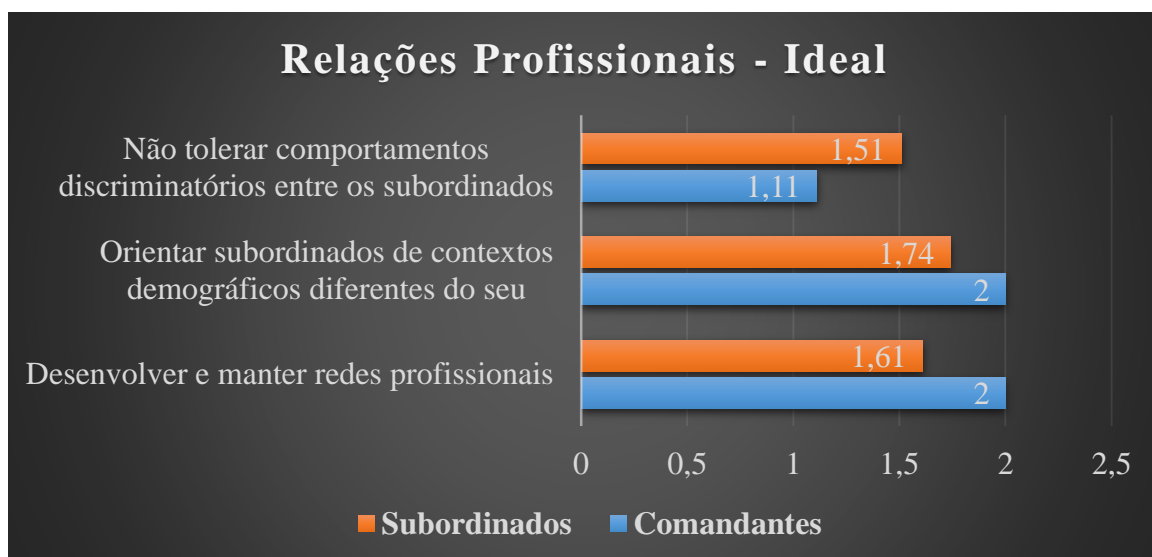


Figura n.º 32 – Valores Médios das Ações de Desempenho Ideal para a Competência “Relações Profissionais”



Figura n.º 33 – Valores Médios das Ações de Desempenho Ideal para a Competência “Moral e Qualidade de Vida no Trabalho”

## Apêndice V – Valores Médios das Competências de Desempenho Ideal por Comandantes

Tabela n.º 20 – Valores Médios das Competências de Desempenho Ideal por Comandantes

Dimensões de Liderança	Cmdt 1	Cmdt 2	Cmdt 3	Cmdt 4	Cmdt 5	Cmdt 6	Cmdt 7	Cmdt 8	Cmdt 9
TE	1,94	1,52	1,56	1,93	1,69	1,58	1,83	1,70	1,60
MOT	1,88	1,35	1,38	1,89	1,57	1,43	1,78	1,64	1,50
AC	1,87	1,43	1,43	1,90	1,57	1,51	1,75	1,67	1,48
COMU	1,87	1,43	1,45	1,78	1,63	1,50	1,73	1,60	1,51
RP	1,87	1,35	1,35	1,93	1,56	1,45	1,80	1,70	1,50
MQVT	1,85	1,43	1,46	1,86	1,59	1,49	1,74	1,61	1,48

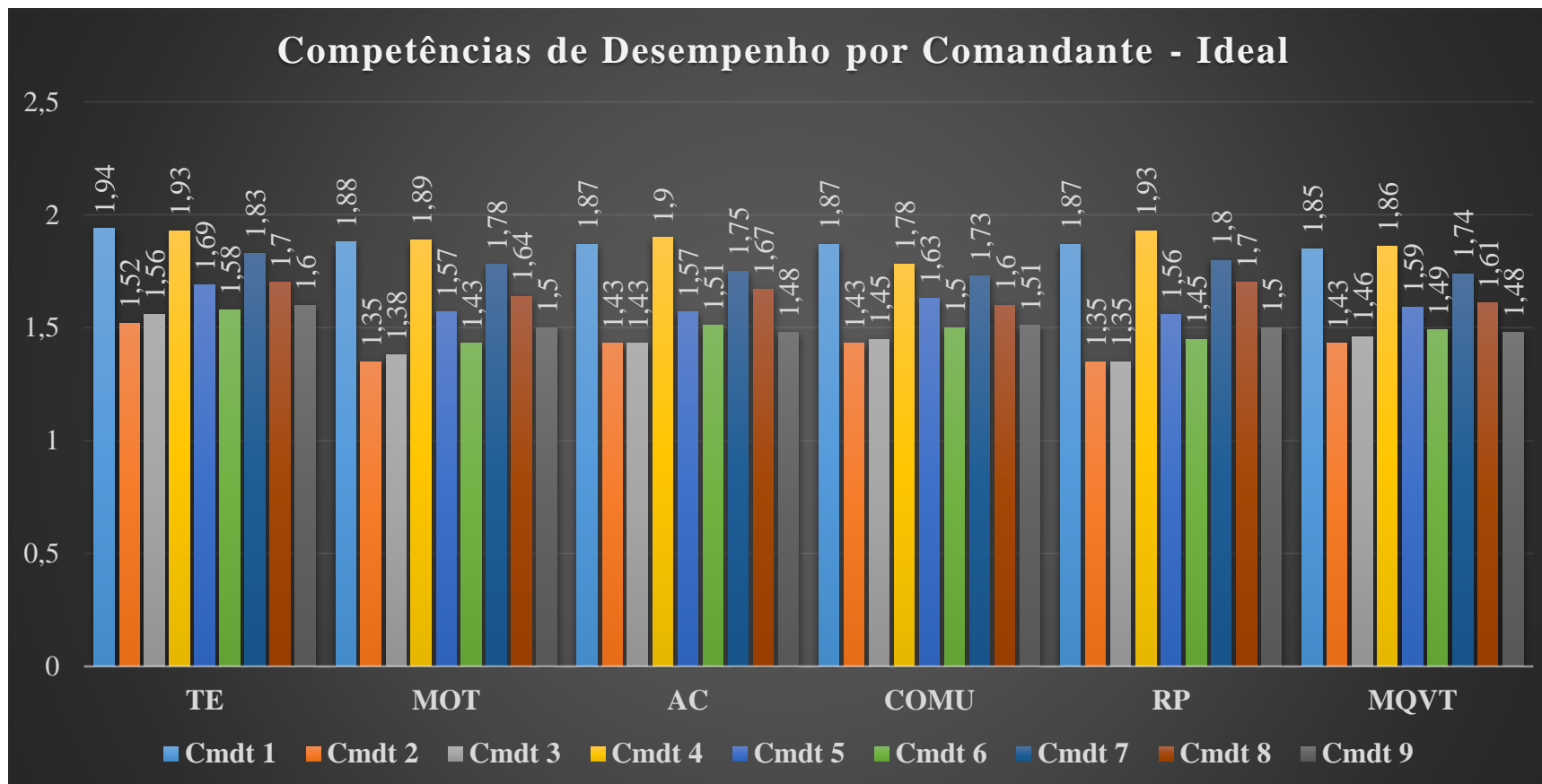


Figura n.º 34 – Valores Médios das Competências de Desempenho Ideal por Comandantes

## Apêndice W – Valores Médios das Competências de Desempenho Ideal Quanto ao Quadro dos Militares

Tabela n.º 21 – Valores Médios das Competências de Desempenho Ideal Quanto ao Quadro dos Militares

Dimensões de Liderança	RC/RV	Civil
TE	1,72	1,67
MOTIV	1,61	1,59
AC	1,63	1,61
COMU	1,62	1,58
RP	1,62	1,63
MQVT	1,63	1,57

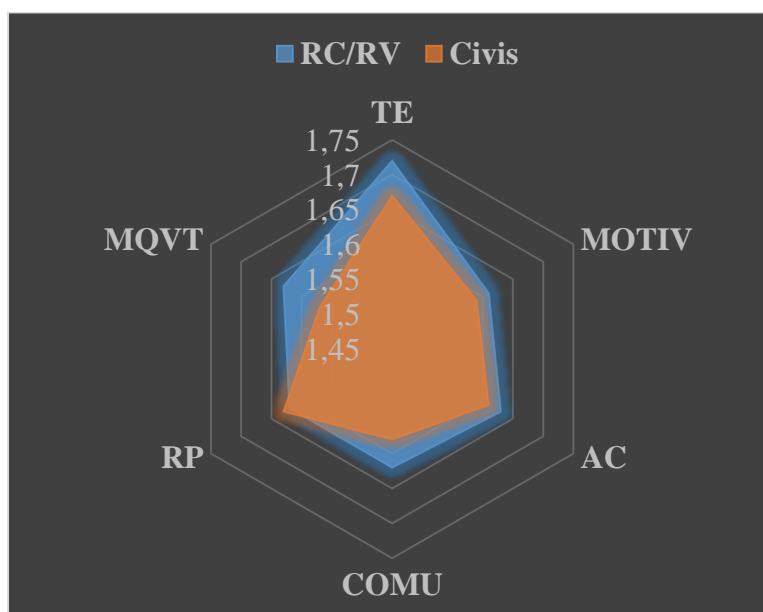


Figura n.º 35 – Valores Médios das Competências de Desempenho Real por Quanto ao Quadro dos Militares

## Apêndice X – Comparação Múltipla de Médias de Dimensões de Liderança Entre Comandantes

Tabela n.º 22 – Comparação Múltipla de Médias Entre Comandantes para a Dimensão “Coesão e Trabalho de Equipa”

Dimensão de Liderança	Comandante		Sig. Tukey
Coesão e Trabalho de Equipa	Comandante 1	Comandante 1	
		Comandante 2	0,994
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	0,764
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,898
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	0,895
		Comandante 9	1,000
	Comandante 2	Comandante 1	0,994
		Comandante 2	
		Comandante 3	0,977
		Comandante 4	0,997
		Comandante 5	0,999
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	0,975
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	1,000
	Comandante 3	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	0,977
		Comandante 3	
		Comandante 4	0,629
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,808
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	0,804
		Comandante 9	0,997
	Comandante 4	Comandante 1	0,764
		Comandante 2	0,997
		Comandante 3	0,629
		Comandante 4	
		Comandante 5	0,876

<b>Coesão e Trabalho de Equipa</b>	<b>Comandante 4</b>	Comandante 6	1,000
		Comandante 7	0,602
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	0,983
	<b>Comandante 5</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	0,999
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	0,876
		Comandante 5	
		Comandante 6	0,959
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	0,957
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 6</b>	Comandante 1	0,898
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	0,808
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	0,959
		Comandante 6	
		Comandante 7	0,791
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	0,997
	<b>Comandante 7</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	0,975
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	0,602
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,791
		Comandante 7	
		Comandante 8	0,788
		Comandante 9	0,997
	<b>Comandante 8</b>	Comandante 1	0,895
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	0,804
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	0,957
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	0,788
		Comandante 8	
		Comandante 9	0,997
	<b>Comandante 9</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	0,997
		Comandante 4	0,983
Comandante 5		1,000	
Comandante 6		0,997	
Comandante 7		0,997	
Comandante 8		0,997	
Comandante 9			

Tabela n.º 23 – Comparação Múltipla de Médias Entre Comandantes para a Dimensão “Gestão de Conflitos”

Dimensão de Liderança	Comandante		Sig. Tukey
<b>Gestão de Conflitos</b>	<b>Comandante 1</b>	Comandante 1	
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	0,996
		Comandante 5	0,998
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	0,999
		Comandante 8	0,926
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 2</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	0,997
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 3</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	
		Comandante 4	0,995
		Comandante 5	0,997
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	0,999
		Comandante 8	0,916
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 4</b>	Comandante 1	0,996
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	0,995
		Comandante 4	
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,995
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	1,000
Comandante 9		0,999	
<b>Comandante 5</b>	Comandante 1	0,998	
	Comandante 2	1,000	

<b>Gestão de Conflitos</b>	<b>Comandante 5</b>	Comandante 3	0,997
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	
		Comandante 6	0,998
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 6</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	0,995
		Comandante 5	0,998
		Comandante 6	
		Comandante 7	0,999
		Comandante 8	0,920
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 7</b>	Comandante 1	0,999
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	0,999
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,999
		Comandante 7	
		Comandante 8	0,999
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 8</b>	Comandante 1	0,926
		Comandante 2	0,997
		Comandante 3	0,916
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,920
		Comandante 7	0,999
		Comandante 8	
		Comandante 9	0,963
	<b>Comandante 9</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	1,000
Comandante 3		1,000	
Comandante 4		0,999	
Comandante 5		1,000	
Comandante 6		1,000	
Comandante 7		1,000	
Comandante 8		0,963	
Comandante 9			

Tabela n.º 24 – Comparação Múltipla de Médias Entre Comandantes para a Dimensão “Liderança Participativa e Envolvimento”

Dimensão de Liderança	Comandante		Sig. Tukey
<b>Liderança Participativa e Envolvimento</b>	<b>Comandante 1</b>	Comandante 1	
		Comandante 2	0,833
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	0,938
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,901
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	0,783
		Comandante 9	0,762
	<b>Comandante 2</b>	Comandante 1	0,833
		Comandante 2	
		Comandante 3	0,982
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	0,975
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	0,988
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 3</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	0,982
		Comandante 3	
		Comandante 4	0,998
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,994
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	0,969
		Comandante 9	0,960
	<b>Comandante 4</b>	Comandante 1	0,938
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	0,998
		Comandante 4	
		Comandante 5	0,997
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	0,999
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	1,000

<b>Liderança Participativa e Envolvimento</b>	<b>Comandante 5</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	0,975
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	0,997
		Comandante 5	
		Comandante 6	0,991
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	0,958
		Comandante 9	0,948
	<b>Comandante 6</b>	Comandante 1	0,901
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	0,994
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	0,991
		Comandante 6	
		Comandante 7	0,997
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 7</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	0,988
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	0,999
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,997
		Comandante 7	
		Comandante 8	0,978
		Comandante 9	0,970
	<b>Comandante 8</b>	Comandante 1	0,783
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	0,969
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	0,958
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	0,978
		Comandante 8	
		Comandante 9	1,000
<b>Comandante 9</b>	Comandante 1	0,762	
	Comandante 2	1,000	
	Comandante 3	0,960	
	Comandante 4	1,000	
	Comandante 5	0,948	
	Comandante 6	1,000	
	Comandante 7	0,970	
	Comandante 8	1,000	
	Comandante 9		

Tabela n.º 25 – Comparação Múltipla de Médias Entre Comandantes para a Dimensão “Orientação Para a Missão Através do exemplo e da Ética”

Dimensão de Liderança	Comandante		Sig. Tukey
<b>Orientação para a Missão Através do Exemplo e da Ética</b>	<b>Comandante 1</b>	Comandante 1	
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	0,974
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,992
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	0,924
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 2</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	
		Comandante 3	0,999
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	0,997
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 3</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	0,999
		Comandante 3	
		Comandante 4	0,945
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,980
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	0,869
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 4</b>	Comandante 1	0,974
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	0,945
		Comandante 4	
		Comandante 5	0,999
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	0,988
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	0,965

<b>Orientação para a Missão Através do Exemplo e da Ética</b>	<b>Comandante 5</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	0,999
		Comandante 5	
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	0,992
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 6</b>	Comandante 1	0,992
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	0,980
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	
		Comandante 7	0,997
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	0,989
	<b>Comandante 7</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	0,988
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,997
		Comandante 7	
		Comandante 8	0,952
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 8</b>	Comandante 1	0,924
		Comandante 2	0,997
		Comandante 3	0,869
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	0,992
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	0,952
		Comandante 8	
		Comandante 9	0,904
<b>Comandante 9</b>	Comandante 1	1,000	
	Comandante 2	1,000	
	Comandante 3	1,000	
	Comandante 4	0,965	
	Comandante 5	1,000	
	Comandante 6	0,989	
	Comandante 7	1,000	
	Comandante 8	0,904	
	Comandante 9		

Tabela n.º 26 – Comparação Múltipla de Médias Entre Comandantes para a Dimensão “Tomada de Decisão e Planeamento”

Dimensão de Liderança	Comandante		Sig. Tukey
<b>Tomada de Decisão e Planeamento</b>	<b>Comandante 1</b>	Comandante 1	
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	0,998
		Comandante 4	0,979
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,878
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	0,992
		Comandante 9	0,944
	<b>Comandante 2</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	
		Comandante 3	0,976
		Comandante 4	0,998
		Comandante 5	0,989
		Comandante 6	0,962
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	0,999
		Comandante 9	0,795
	<b>Comandante 3</b>	Comandante 1	0,998
		Comandante 2	0,976
		Comandante 3	
		Comandante 4	0,644
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,396
		Comandante 7	0,998
		Comandante 8	0,758
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 4</b>	Comandante 1	0,979
		Comandante 2	0,998
		Comandante 3	0,644
		Comandante 4	
		Comandante 5	0,729
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	0,971
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	0,290

<b>Tomada de Decisão e Planeamento</b>	<b>Comandante 5</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	0,989
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	0,729
		Comandante 5	
		Comandante 6	0,479
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	0,827
		Comandante 9	0,999
	<b>Comandante 6</b>	Comandante 1	0,878
		Comandante 2	0,962
		Comandante 3	0,396
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	0,479
		Comandante 6	
		Comandante 7	0,846
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	0,141
	<b>Comandante 7</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	0,998
		Comandante 4	0,971
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,846
		Comandante 7	
		Comandante 8	0,988
		Comandante 9	0,937
	<b>Comandante 8</b>	Comandante 1	0,992
		Comandante 2	0,999
		Comandante 3	0,758
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	0,827
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	0,988
		Comandante 8	
		Comandante 9	0,409
<b>Comandante 9</b>	Comandante 1	0,944	
	Comandante 2	0,795	
	Comandante 3	1,000	
	Comandante 4	0,290	
	Comandante 5	0,999	
	Comandante 6	0,141	
	Comandante 7	0,937	
	Comandante 8	0,409	
	Comandante 9		

Tabela n.º 27 – Comparação Múltipla de Médias Entre Comandantes para a Dimensão “Visão do Ambiente Externo e Interno”

Dimensão de Liderança	Comandante		Sig. Tukey
<b>Visão do Ambiente Externo e Interno</b>	<b>Comandante 1</b>	Comandante 1	
		Comandante 2	0,998
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	0,961
		Comandante 5	0,995
		Comandante 6	0,982
		Comandante 7	0,993
		Comandante 8	0,470
	Comandante 9	1,000	
	<b>Comandante 2</b>	Comandante 1	0,998
		Comandante 2	
		Comandante 3	0,990
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	0,895
	Comandante 9	0,994	
	<b>Comandante 3</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	0,990
		Comandante 3	
		Comandante 4	0,910
		Comandante 5	0,983
		Comandante 6	0,953
		Comandante 7	0,977
		Comandante 8	0,346
	Comandante 9	1,000	
	<b>Comandante 4</b>	Comandante 1	0,961
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	0,910
		Comandante 4	
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	0,979
	Comandante 9	0,936	

<b>Visão do Ambiente Externo e Interno</b>	<b>Comandante 5</b>	Comandante 1	0,995
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	0,983
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	0,940
		Comandante 9	0,989
	<b>Comandante 6</b>	Comandante 1	0,982
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	0,953
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	0,970
		Comandante 9	0,968
	<b>Comandante 7</b>	Comandante 1	0,993
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	0,977
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	
		Comandante 8	0,940
		Comandante 9	0,985
	<b>Comandante 8</b>	Comandante 1	0,470
		Comandante 2	0,895
		Comandante 3	0,346
		Comandante 4	0,979
		Comandante 5	0,940
		Comandante 6	0,970
		Comandante 7	0,940
		Comandante 8	
		Comandante 9	0,402
<b>Comandante 9</b>	Comandante 1	1,000	
	Comandante 2	0,994	
	Comandante 3	1,000	
	Comandante 4	0,936	
	Comandante 5	0,989	
	Comandante 6	0,968	
	Comandante 7	0,985	
	Comandante 8	0,402	
	Comandante 9		

## Apêndice Y – Comparação Múltipla de Médias de Competências de Desempenho Entre Comandantes

Tabela n.º 28 – Comparação Múltipla de Médias Entre Comandantes para a Competência “Aconselhamento de Carreira”

Competências de Desempenho	Comandante		Sig. Tukey
<b>Aconselhamento de Carreira</b>	<b>Comandante 1</b>	Comandante 1	
		Comandante 2	0,994
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,917
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 2</b>	Comandante 1	0,994
		Comandante 2	
		Comandante 3	0,997
		Comandante 4	0,997
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	0,974
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	0,994
	<b>Comandante 3</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	0,997
		Comandante 3	
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,937
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 4</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	0,997
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	
		Comandante 5	1,000

<b>Aconselhamento de Carreira</b>	<b>Comandante 4</b>	Comandante 6	0,932
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 5</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	
		Comandante 6	0,981
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 6</b>	Comandante 1	0,917
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	0,937
		Comandante 4	0,932
		Comandante 5	0,981
		Comandante 6	
		Comandante 7	0,807
		Comandante 8	0,991
		Comandante 9	0,917
	<b>Comandante 7</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	0,974
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,807
		Comandante 7	
		Comandante 8	0,999
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 8</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,991
		Comandante 7	0,999
		Comandante 8	
		Comandante 9	1,000
<b>Comandante 9</b>	Comandante 1	1,000	
	Comandante 2	0,994	
	Comandante 3	1,000	
	Comandante 4	1,000	
	Comandante 5	1,000	
	Comandante 6	0,917	
	Comandante 7	1,000	
	Comandante 8	1,000	
	Comandante 9		

Tabela n.º 29 – Comparação Múltipla de Médias Entre Comandantes para a Competência “Comunicação”

Competências de Desempenho	Comandante		Sig. Tukey
<b>Comunicação</b>	<b>Comandante 1</b>	Comandante 1	
		Comandante 2	0,769
		Comandante 3	0,984
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	0,842
		Comandante 6	0,669
		Comandante 7	0,999
		Comandante 8	0,827
		Comandante 9	0,999
	<b>Comandante 2</b>	Comandante 1	0,769
		Comandante 2	
		Comandante 3	0,999
		Comandante 4	0,913
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	0,978
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	0,991
	<b>Comandante 3</b>	Comandante 1	0,984
		Comandante 2	0,999
		Comandante 3	
		Comandante 4	0,999
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,997
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 4</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	0,913
		Comandante 3	0,999
		Comandante 4	
		Comandante 5	0,953
		Comandante 6	0,842
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	0,946
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 5</b>	Comandante 1	0,842
		Comandante 2	1,000

<b>Comunicação</b>	<b>Comandante 5</b>	Comandante 3	1,000
		Comandante 4	0,953
		Comandante 5	
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	0,990
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	0,996
	<b>Comandante 6</b>	Comandante 1	0,669
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	0,997
		Comandante 4	0,842
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	
		Comandante 7	0,949
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	0,975
	<b>Comandante 7</b>	Comandante 1	0,999
		Comandante 2	0,978
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	0,990
		Comandante 6	0,949
		Comandante 7	
		Comandante 8	0,989
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 8</b>	Comandante 1	0,827
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	0,946
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	0,989
		Comandante 8	
		Comandante 9	0,996
	<b>Comandante 9</b>	Comandante 1	0,999
		Comandante 2	0,991
Comandante 3		1,000	
Comandante 4		1,000	
Comandante 5		0,996	
Comandante 6		0,975	
Comandante 7		1,000	
Comandante 8		0,996	
Comandante 9			

Tabela n.º 30 – Comparação Múltipla de Médias Entre Comandantes para a Competência “Moral e Qualidade de Vida no Trabalho”

Competências de Desempenho	Comandante		Sig. Tukey
<b>Moral e Qualidade de Vida no Trabalho</b>	<b>Comandante 1</b>	Comandante 1	
		Comandante 2	0,974
		Comandante 3	0,954
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	0,796
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	0,992
		Comandante 8	0,995
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 2</b>	Comandante 1	0,974
		Comandante 2	
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	0,991
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	0,998
	<b>Comandante 3</b>	Comandante 1	0,954
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	
		Comandante 4	0,981
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,999
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	0,993
	<b>Comandante 4</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	0,991
		Comandante 3	0,981
		Comandante 4	
		Comandante 5	0,863
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	0,998
		Comandante 8	0,999
		Comandante 9	1,000

<b>Moral e Qualidade de Vida no Trabalho</b>	<b>Comandante 5</b>	Comandante 1	0,796
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	0,863
		Comandante 5	
		Comandante 6	0,968
		Comandante 7	0,998
		Comandante 8	0,997
		Comandante 9	0,932
	<b>Comandante 6</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	0,999
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	0,968
		Comandante 6	
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 7</b>	Comandante 1	0,992
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	0,998
		Comandante 5	0,998
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 8</b>	Comandante 1	0,995
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	0,999
		Comandante 5	0,997
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	
		Comandante 9	1,000
<b>Comandante 9</b>	Comandante 1	1,000	
	Comandante 2	0,998	
	Comandante 3	0,993	
	Comandante 4	1,000	
	Comandante 5	0,932	
	Comandante 6	1,000	
	Comandante 7	1,000	
	Comandante 8	1,000	
	Comandante 9		

Tabela n.º 31 – Comparação Múltipla de Médias Entre Comandantes para a Competência “Motivação”

Competências de Desempenho	Comandante		Sig. Tukey
Motivação	Comandante 1	Comandante 1	
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,921
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	1,000
	Comandante 2	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,995
		Comandante 7	0,964
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	0,999
	Comandante 3	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,879
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	0,999
		Comandante 9	1,000
	Comandante 4	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,856
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	0,999
		Comandante 9	1,000
	Comandante 5	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	1,000

<b>Motivação</b>	<b>Comandante 5</b>	Comandante 3	1,000
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	
		Comandante 6	0,905
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 6</b>	Comandante 1	0,921
		Comandante 2	0,995
		Comandante 3	0,879
		Comandante 4	0,856
		Comandante 5	0,905
		Comandante 6	
		Comandante 7	0,537
		Comandante 8	0,997
		Comandante 9	0,838
	<b>Comandante 7</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	0,964
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,537
		Comandante 7	
		Comandante 8	0,956
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 8</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	0,999
		Comandante 4	0,999
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,997
		Comandante 7	0,956
		Comandante 8	
		Comandante 9	0,998
	<b>Comandante 9</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	0,999
Comandante 3		1,000	
Comandante 4		1,000	
Comandante 5		1,000	
Comandante 6		0,838	
Comandante 7		1,000	
Comandante 8		0,998	
Comandante 9			

Tabela n.º 32 – Comparação Múltipla de Médias Entre Comandantes para a Competência “Relações Profissionais”

Competências de Desempenho	Comandante		Sig. Tukey
<b>Relações Profissionais</b>	<b>Comandante 1</b>	Comandante 1	
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,986
		Comandante 7	0,983
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 2</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,984
		Comandante 7	0,977
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 3</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,891
		Comandante 7	0,999
		Comandante 8	0,999
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 4</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,893
		Comandante 7	0,998
		Comandante 8	0,999
		Comandante 9	1,000
<b>Comandante 5</b>	Comandante 1	1,000	
	Comandante 2	1,000	
	Comandante 3	1,000	

<b>Relações Profissionais</b>	<b>Comandante 5</b>	Comandante 4	1,000
		Comandante 5	
		Comandante 6	0,850
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	0,997
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 6</b>	Comandante 1	0,986
		Comandante 2	0,984
		Comandante 3	0,891
		Comandante 4	0,893
		Comandante 5	0,850
		Comandante 6	
		Comandante 7	0,484
		Comandante 8	0,998
		Comandante 9	0,828
	<b>Comandante 7</b>	Comandante 1	0,983
		Comandante 2	0,977
		Comandante 3	0,999
		Comandante 4	0,998
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,484
		Comandante 7	
		Comandante 8	0,919
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 8</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	0,999
		Comandante 4	0,999
		Comandante 5	0,997
		Comandante 6	0,998
		Comandante 7	0,919
		Comandante 8	
		Comandante 9	0,996
	<b>Comandante 9</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	1,000
Comandante 4		1,000	
Comandante 5		1,000	
Comandante 6		0,828	
Comandante 7		1,000	
Comandante 8		0,996	
Comandante 9			

Tabela n.º 33 – Comparação Múltipla de Médias Entre Comandantes para a Competência “Trabalho de Equipa”

Competências de Desempenho	Comandante		Sig. Tukey
<b>Trabalho de Equipa</b>	<b>Comandante 1</b>	Comandante 1	
		Comandante 2	0,999
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,974
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	0,997
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 2</b>	Comandante 1	0,999
		Comandante 2	
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	0,994
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	0,985
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	0,990
	<b>Comandante 3</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	
		Comandante 4	0,999
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	0,999
		Comandante 7	0,997
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	0,998
	<b>Comandante 4</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	0,994
		Comandante 3	0,999
		Comandante 4	
		Comandante 5	0,996
		Comandante 6	0,903
		Comandante 7	1,000
		Comandante 8	0,980
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 5</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	0,996

<b>Trabalho de Equipa</b>	<b>Comandante 5</b>	Comandante 5	
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	0,989
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	0,992
	<b>Comandante 6</b>	Comandante 1	0,974
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	0,999
		Comandante 4	0,903
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	
		Comandante 7	0,860
		Comandante 8	1,000
		Comandante 9	0,889
	<b>Comandante 7</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	0,985
		Comandante 3	0,997
		Comandante 4	1,000
		Comandante 5	0,989
		Comandante 6	0,860
		Comandante 7	
		Comandante 8	0,963
		Comandante 9	1,000
	<b>Comandante 8</b>	Comandante 1	0,997
		Comandante 2	1,000
		Comandante 3	1,000
		Comandante 4	0,980
		Comandante 5	1,000
		Comandante 6	1,000
		Comandante 7	0,963
		Comandante 8	
		Comandante 9	0,972
	<b>Comandante 9</b>	Comandante 1	1,000
		Comandante 2	0,990
		Comandante 3	0,998
		Comandante 4	1,000
Comandante 5		0,992	
Comandante 6		0,889	
Comandante 7		1,000	
Comandante 8		0,972	
Comandante 9			

## **Anexos**

## Anexo A – Diagrama de Liderança Militar

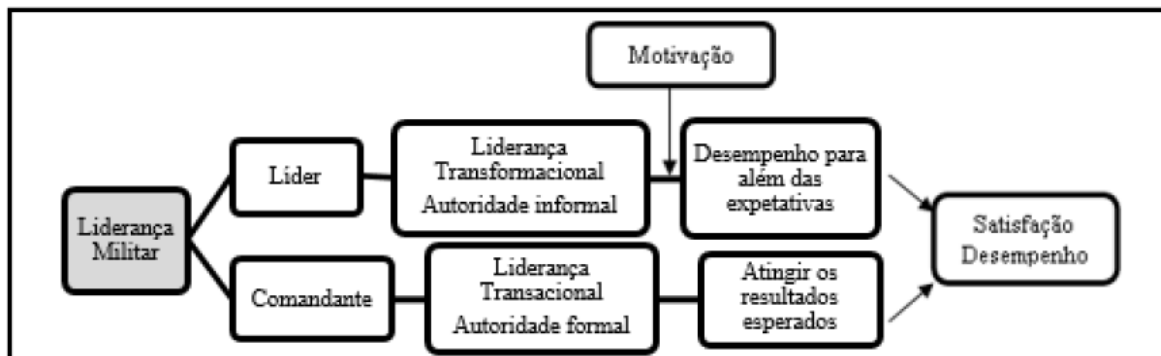


Figura n.º 36 – Diagrama de Liderança Militar

Fonte: Adaptado de Rouco & Sarmento (2010)

**Anexo B – Classificação de Consistência Interna**

<i>Alpha de Cronbach</i>	<b>Consistência interna</b>
Superior 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

**Figura n.º 37 – Classificação de Consistência Interna****Fonte:** Adaptado de Hill & Hill (2005)