



ACADEMIA MILITAR

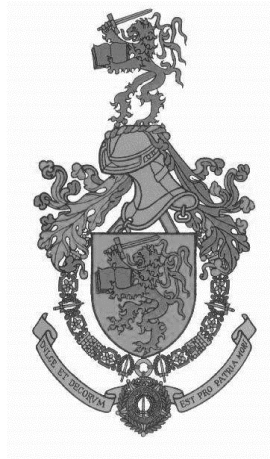
Estilos de Liderança e Afeto nas Forças Especiais Comandos

Autor: Aspirante de Infantaria João Pedro Duarte Dias

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

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2019



ACADEMIA MILITAR

Estilos de Liderança e Afeto nas Forças Especiais Comandos

Autor: Aspirante de Infantaria João Pedro Duarte Dias

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

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2019

EPIGRAFE

“A liderança é a capacidade de conseguir que as pessoas façam
o que não querem fazer e gostem de o fazer.”

Harry Truman

DEDICATÓRIA

À Maria e aos meus pais,

Por todo o apoio que concederam durante esta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Com o concluir deste trabalho de investigação, chega ao término também uma das etapas mais marcantes da minha vida, culminando com o alcançar deste objetivo.

Só me foi possível chegar a esta fase graças a todo o apoio e colaboração proporcionado por parte de diversas pessoas e instituições que se demonstraram sempre prontos a ajudar em tudo o que fosse possível. Foram assim um pilar indispensável para a realização desta investigação, pelo que não poderia deixar esta oportunidade para demonstrar a minha sincera gratidão, dos quais realço os seguintes:

Em primeiro lugar, ao Sr. Tenente-Coronel (Doutor) José Carlos Dias Rouco, por toda a dedicação, disponibilidade e gentileza demonstrada desde o primeiro dia em que o abordei para me orientar, tal como desde o quarto ano enquanto docente da UC Ética e Liderança.

Ao Senhor Tenente-Coronel INF Gomes Ribeiro, que, na qualidade de diretor de curso de Infantaria, contribuiu para que se estabelecesse, durante o TPO, a melhor ligação possível entre a EA e a AM, bem como a colaboração prestada aquando a elaboração do inquérito fazendo a ponte entre a AM e o RC.

Ao RC, que na pessoa do Tenente-Coronel CMD Cancelinha, se disponibilizou para facultar todas as ferramentas necessárias para a recolha de dados, nomeadamente na aplicação de questionários na própria Unidade.

A todos os militares do RC, pela disponibilidade e interesse demonstrado aquando da realização do inquérito, sem a qual este trabalho não poderia ser concluído.

À AM e à Escola das Armas, que desempenharam um papel fundamental para a minha formação enquanto pessoa e militar, tendo sido durante este período a minha primeira casa.

À minha família, em especial aos meus Pais e Irmã, por toda a colaboração e apoio não só durante a realização do presente trabalho e durante estes últimos cinco anos, mas também ao longo da minha vida, sem o qual não seria possível alcançar todos os meus objetivos, constituindo-se como pilar fundamental da minha vida.

À Maria, que tal como os meus familiares sempre se disponibilizou para me prestar todo o apoio e ajuda que necessitei ao longo dos últimos anos, bem como na presente investigação e à qual devo muito carinho.

Gostaria também de demonstrar o meu agradecimento e apreço ao meu amigo Alferes ADMIL pela sua indispensável ajuda durante a realização deste trabalho, estando sempre disposto a ajudar.

Por fim uma palavra especial para todos os meus camaradas do Curso de Infantaria, por todo o apoio e companheirismo prestado ao longo destes cinco anos, não só a nível militar e académico, mas também pessoal. Tendo sido o vosso apoio essencial para a conclusão deste processo.

A todos vós o meu Obrigado!

João Dias

RESUMO

A instituição militar é pautada, à semelhança de outras, por um regime de autoridade e competências que estão inteiramente ligadas à hierarquia de postos. Como pedra basilar desta instituição encontra-se uma estrutura que tem como fundamento a liderança de subordinados, sobre os quais é exercida influência e condução de modo a que as diversas tarefas propostas sejam executadas com sucesso.

A liderança e as emoções são consideradas fatores-chave para o sucesso profissional, tendo vindo a revelar-se cruciais na obtenção de resultados positivos nas instituições, enfatizando assim o papel fundamental que as relações interpessoais possuem. O Regimento dos Comandos tem impreterivelmente vincado o substrato da liderança como forma de obter, através da exploração e valorização das capacidades dos subordinados, o melhor desempenho possível para a organização e para o serviço em prol da sociedade.

A presente investigação discute estas suposições, demarcando a influência dos estilos de liderança por delegação, participativo e diretivo, no exercício das funções de um comandante no seu dia-a-dia, relativamente às experiências emotivas dos militares.

De modo a credibilizar o estudo desenvolvido, utilizou-se o método quantitativo, aplicando um inquérito por questionário a 80 militares Comandos, tendo sido utilizados como fatores de avaliação os domínios dos estilos de liderança e do afeto.

Constatou-se que o estilo de liderança mais verificado no Regimento de Comandos é o participativo e, com base na correlação de *Bravais-Pearson*, todas as dimensões analisadas estão correlacionadas significativamente quando desagrupadas. Porém, quando utilizada a regressão linear múltipla, comprovou-se que o estilo de liderança participativo está sempre associado ao afeto positivo.

Este estudo providencia evidência empírica adicional no que toca à influência que os estilos de liderança podem exercer nas experiências afetivas dos subordinados, sendo uma ferramenta preponderante para a direção e formação dos comandantes de modo a obterem o máximo proveito do desempenho dos seus subordinados.

Palavras-chave: Estilos de Liderança; Afeto Positivo; Afeto Negativo; Emoções; Comandos

ABSTRACT

The military institution is governed, similar to others, by a regime of authority and skills that are entirely connected to a hierarchy of work positions. As the cornerstone of this institution is a subordinate structure, on which the influence is exercised and the conduct of the various tasks have to be performed successfully.

Leadership and emotions are considered key factors for professional success and have proven to be crucial in achieving positive results in institutions, thus emphasizing the key role of interpersonal relationships. The *Regimento dos Comandos* has unfailingly linked the substratum of leadership as a way to obtain, through the exploration and valorization of the subordinates' skills, the best possible performance for the organization and service for the benefit of society.

The present research discusses these assumptions, demarcating the influence of leadership styles by delegation, participative and directive, in the exercise of the duties of a commander in his daily routine, relating to the emotional experiences of the soldiers.

In order to give credibility to this study, a survey was conducted to 80 *Comandos* soldiers, have been used as evaluation factors the domains of leadership styles and affection.

It was determined that the leadership style most verified in the *Regimento de Comandos* was the participative style and, according to the *Bravais-Pearson* correlation, all the analyzed dimensions are significantly correlated when ungrouped. However, when using multiple linear regression, it has been shown that participatory leadership style is always associated to the positive affection.

This study provides additional empirical evidence regarding the influence that leadership styles can exercise on the affective experiences of subordinates, therefore being a preponderant tool for the guidance and training of commanders in order to obtain the maximum benefit from the performance of their subordinates.

Key-Words: Leadership Styles; Positive Affection; Negative Affection; Emotions; *Comandos*

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE TABELAS	xi
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	xiii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1. ESTILOS DE LIDERANÇA E AFETO	4
1.1 Introdução	4
1.2 A Liderança	4
1.3 Estilos de Liderança	7
1.4 Estilos Básicos de Liderança Militar	10
1.5 O Afeto	13
1.6 O Humor, o Afeto e as Emoções	14
1.7 Modelos de Afeto: o Afeto Positivo e o Afeto Negativo	16
1.8 As Relações Interpessoais e as Emoções nas Organizações	19
1.9 Os Estilos de Liderança e o Afeto	21
CAPÍTULO 2. METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS	24
2.1 Introdução	24
2.2 Delimitação da Abordagem	24
2.3 Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas	25
2.4 Hipóteses de Investigação	25
CAPÍTULO 3. MÉTODOS E MATERIAIS	27
3.1 Técnicas, Procedimentos e Meios Utilizados	27
3.2 Inquéritos por Questionário	27
3.3 Mensuração das Experiências Afetivas	28
3.4 Mensuração dos Estilos de Liderança	29

3.5	Confiabilidade Interna dos Instrumentos de Medida	30
3.6	Dimensão da Amostra	30
3.7	Meios e Procedimentos de Recolha e Análise de Dados	31
CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E RESULTADOS		33
4.1	Introdução	33
4.2	Codificação das Variáveis	33
4.3	Caracterização Sociodemográfica da Amostra	33
4.4	Estatísticas Descritivas das Variáveis Dependentes	36
4.5	Análise Estatística Descritiva por Posto	36
4.6	Análise Estatística Descritiva por Anos de Serviço	38
4.7	Análise Estatística Descritiva por Tipo de Contrato	40
4.8	Análise Estatística Descritiva por Participação em Missão	42
4.9	Análise descritiva das variáveis dependentes – TOTAIS.....	44
4.10	Estatísticas Indutivas	46
4.11	Correlação de Bravais-Pearson entre dimensões.....	46
4.12	Regressão Linear Múltipla.....	48
4.13	Regressão Linear Múltipla – Afeto Positivo.....	49
4.14	Regressão Linear Múltipla – Afeto Negativo	49
4.15	Síntese do Capítulo	50
CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES		51
5.1	Introdução	51
5.2	Verificação das Hipóteses.....	51
5.3	Resposta às Perguntas Derivadas	52
5.4	Verificação dos Objetivos e da Questão Central.....	52
5.5	Limitações de Investigação.....	53
5.6	Recomendações e Sugestões	53
BIBLIOGRAFIA		55
APÊNDICES		I
APÊNDICE A – Desenho de Investigação		II
APÊNDICE B – Questionário Versão Comandante.....		III
APÊNDICE C – Questionário Versão Subordinados.....		VII
APÊNDICE D – Desvio Padrão da Amostra Total.....		XI
APÊNDICE E – PLANO DE TAREFAS PARA O TIA		XII
ANEXOS		XIII

ANEXO A – Leadership Styles..... XIV

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - A estrutura bi-fatorial do afeto	16
Figura 2 - Dados sociodemográficos quanto ao posto	34
Figura 3 - Dados sociodemográficos quanto aos anos de serviço	35
Figura 4 - Dados sociodemográficos quanto ao tipo de contrato	35
Figura 5 - Dados sociodemográficos quanto à participação numa missão internacional	36
Figura 6 - Valores Médios da dimensão EL por Posto (n=80)	37
Figura 7 - Valores Médios da dimensão EA por Posto (n=80)	38
Figura 8 - Valores Médios da dimensão EL por Anos de Serviço (n=80)	39
Figura 9 - Valores Médios da dimensão EA por Anos de Serviço (n=80)	40
Figura 10 - Valores Médios da dimensão EL por Tipo de Contrato (n=80)	41
Figura 11 - Valores Médios da dimensão EA por Tipo de Contrato (n=80)	42
Figura 12 - Valores Médios da dimensão EL por Participação em Missão (n=80)	43
Figura 13 - Valores Médios da dimensão EA por Participação em Missão (n=80)	44
Figura 14 - Valores Médios da dimensão Estilos de Liderança (n=80)	45
Figura 15 - Valores Médios da dimensão Experiência Afetiva (n=80)	45
Figura 16 - Desenho de Investigação.....	II

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Estilos de Liderança e respectivas variáveis	8
Tabela 2- EL e Níveis de Maturidade	10
Tabela 3 - Estilos de Liderança: Diretivo, Participativo e por Delegação.....	12
Tabela 4 – Divisão do Questionário	28
Tabela 5 - Divisão codificada dos questionários	30
Tabela 6 - Codificação das variáveis.....	33
Tabela 7 - Correlação de Bravais-Pearson.....	47
Tabela 8 - Resumo de modelo e coeficientes (afeto positivo)	49
Tabela 9 - Resumo de modelo e coeficientes (afeto negativo)	49
Tabela 10 - Desvio Padrão associado a cada dimensão da Amostra Total.....	XI
Tabela 11 - Plano de tarefas para o TIA	XII

LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

Apêndice A – Desenho de Investigação.....	II
Apêndice B – Questionário Versão Comandante.....	III
Apêndice C – Questionário Versão Subordinados.....	IV
Apêndice D – Desvio Padrão da Amostra Total.....	V
Apêndice E – Plano de Tarefas para o TIA.....	VI
Anexo A – Leadership Styles.....	VII

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

A

ADMIL Administração Militar

AM Academia Militar

AN Afeto Negativo

AP Afeto Positivo

C

CMD Comando

Cmdt(s) Comandante(s)

E

EA Experiências Afetivas

EL Estilos de Liderança

ELD Estilo de Liderança Diretivo

ELP Estilo de Liderança Participativo

ELPD Estilo de Liderança por Delegação

H

HI Hipóteses de Investigação

I

INF Infantaria

M

MIFAS Missões das Forças Armadas

N

NEP Normas de Execução Permanente

P

PANAS *Positive and Negative Affect Schedule*

PD Perguntas Derivadas

PP Pergunta de Partida

Q

QP Quadros Permanentes

R

RC Regimento de Comandos

RCA República Centro Africana

RV/RC Regime de Voluntariado/ Regime de
Contrato

S

SPSS *IBM Statistical Package for the Social
Sciences*

U

UC Unidade Curricular

INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade da arma de Infantaria, foi realizado o presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) debruçado sob a temática dos “Estilos de Liderança e Afeto nas Forças Especiais Comandos”, sendo o reflexo do culminar de um percurso de cinco anos de formação.

O processo de investigação “tem por ponto de partida uma situação que suscita interrogações, um mal-estar ou uma inquietação, que pode uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão” (Fortin, O processo de investigação: da conceção à realização, 1999, p. 66). O tema de investigação deve ter alguma pertinência, carecer de solução, modificação ou melhoramento (Fortin, O processo de investigação: da conceção à realização, 1999). Assim, um processo de investigação é constituído por várias etapas, sendo a primeira a escolha da temática a abordar, escolha essa que deve ser ponderada por parte do autor. Com base nos pressupostos acima expostos, no percurso na Academia Militar, e no interesse pela temática da liderança e do afeto, foi escolhido o tema para a presente investigação, sendo assim a solução do autor para o primeiro parâmetro do processo de investigação.

O principal elemento para cumprir a missão é, após a análise pormenorizada da forma de funcionamento das organizações, o fator humano, sendo claro que a liderança e a sua consequente eficácia são ainda dependentes de diversos outros fatores. Desta forma, é notório que a liderança assume um papel primordial na mobilização de recursos humanos de modo a alcançar o sucesso na organização, visto que, mais do que gerir pessoas, a organização está dependente do talento, vontade e potencialidades das mesmas de modo a alcançar o crescimento recíproco (Chiavenato I. , 2003).

Posto isto, para a presente investigação optou-se pela delimitação à temática dos Estilos de Liderança (EL) e do afeto, uma vez que há uma vasta panóplia de possíveis variáveis a serem estudadas.

A segunda etapa, e ainda alocada em parte à primeira, é a definição dos objetivos¹ a cumprir, sendo que neste caso em particular se prendem em perceber quais os EA

¹ O objetivo de uma investigação “indica o porquê da investigação. É um enunciado declarativo que precisa a orientação da investigação segundo o nível dos conhecimentos estabelecidos no domínio da questão. Especifica as variáveis-chave, a população alvo e o contexto de estudo” (Fortin, O processo de investigação: da conceção à realização, 1999, p. 100).

que integram a vida de um militar dos Comandos, qual a influência dos EL dos cmdts do Regimento de Comandos nas EA dos seus subordinados e identificação de qual a tendência de EL que são adotados pelos cmdts do Regimento de Comandos.

Pretende-se ainda compreender qual o EL que é mais adequado ao contexto militar do Regimento de Comandos recorrendo, para isso, à compreensão da relação entre as emoções experienciadas pelos militares decurso das suas funções profissionais.

De modo a consolidar o objetivo geral e operacionalizar a presente investigação², é importante fazer uma estruturação do trabalho com base na seguinte questão central (QC): Qual a influência dos EL usados pelos Comandantes de Grupo do Regimento de Comandos nas experiências afetivas dos seus subordinados no desempenho das suas funções?

Com o intuito de responder à QC da investigação, foram elaboradas as seguintes perguntas derivadas (PD):

PD 1: Qual o Estilo de Liderança predominante dos comandantes de grupo no Regimento de Comandos?

PD 2: Qual o afeto que se verifica mais experienciado pelos militares do Regimento de Comandos no exercício das suas funções?

PD 3: Existem diferenças significativas relativamente às experiências afetivas dos militares dos Comandos tendo em conta os anos de serviço?

No capítulo 2 serão apresentadas a Metodologia e os Procedimentos, no qual serão expostas as hipóteses e questões derivadas que permitem dar resposta à QC, sustentando assim a sua fundamentação. A metodologia utilizada para a elaboração da presente investigação baseou-se nas Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação da Academia Militar, praticadas na Norma de Execução Permanente (NEP) número 522/1^a (Academia Militar, 2016). Porém, nas partes da investigação nas quais as normas acima mencionadas são omissas, as suas orientações foram complementadas com instruções desenvolvidas por Fortin (1999), Quivy & Campenhoudt (2008) e Freixo (2012). No que toca às referências utilizadas na elaboração do trabalho de investigação, foram usadas as normas da *American Psychological Association* (APA, 2010) para os pontos nos quais a NEP fosse omissa.

² Fortin (1999, p. 59) defende que “o ponto de partida de qualquer investigação consiste em escolher um domínio de interesse e em transpô-lo para uma questão que poderá ser estudada”, devendo esta mesma questão ser clara, atual, realizável, significativa e operacional (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Tendo como ponto de partida as referências metodológicas acima supracitadas, a investigação desenvolveu-se, como se pode constatar no Apêndice A (Desenho de Investigação), a partir de sete etapas distintas, nomeadamente: pergunta de partida, exploração, metodologia, métodos e materiais, resultados, discussão dos resultados e conclusões. Desta forma, o capítulo 1 compreende a revisão de literatura, que “permite anunciar os factos e as relações que ainda não estão satisfatoriamente explicados e as áreas da realidade ainda não investigadas e que, nessa medida, necessitam de investigação” (Freixo, Metodologia Científica. Fundamentos, Métodos e Técnicas, 2012, p. 95).

De seguida, surge o Capítulo 2 – Metodologia e Procedimentos – onde são abordadas questões como o método, as técnicas e os instrumentos utilizados na etapa que diz respeito ao trabalho de campo e o Capítulo 3 – Métodos e Materiais – no qual são expostas as técnicas, procedimentos e meios utilizados, assim como qual o formato que será usado para recolher dos dados pretendidos (neste caso é através do inquérito por questionário).

O Capítulo 4 – Apresentação, Análise e Resultados – no qual são apresentados e analisados os resultados obtidos culminando na interpretação e discussão dos mesmos. Neste capítulo recorre-se ao uso do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para fazer uma análise mais aprofundada dos dados recolhidos através dos questionários.

Por último, surge o Capítulo 5 – Conclusões e Recomendações – no qual são validadas ou negadas as hipóteses definidas numa primeira fase, onde é dada resposta às perguntas derivadas e à QC, onde são feitas recomendações e sugestões, culminando com as referências bibliográficas.

CAPÍTULO 1. ESTILOS DE LIDERANÇA E AFETO

“Um líder é um vendedor de esperança”

Napoleão Bonaparte

1.1 Introdução

De uma forma geral, a liderança é uma das principais funções presente nas relações recíprocas, tendo como ponto de partida simples associações dos animais mais baixos da cadeia alimentar. A liderança familiar e dos grupos migratórios, a combinação de esforços de modo a criar mecanismos ofensivos e defensivos de modo a assegurar a captação de comida, e a liderança em manada e em equipa, são fenómenos frequentemente observados em animais. No que diz respeito aos povos mais primitivos, povos que estavam longe de possuir qualquer tipo de tradições, é comum encontrar-se a figura de um “herói” que está encarregue de ser o protetor da tribo e ao qual está associada a função de liderança do grupo. O facto de que a liderança está intimamente relacionada com os povos mais primitivos e os mais civilizados é de fácil observação, sendo ainda facilmente perceptível a existência de uma hierarquia social (Mumford, 1906).

A psicologia é uma das áreas que reconhece, desde cedo, o valor e a importância do afeto na sociedade, sendo uma forma positiva de preservação do bem-estar. O afeto está inerente ao dia-a-dia das pessoas, e apesar de geralmente ser um aspeto positivo na vida das mesmas, pode muitas das vezes despoletar comportamentos menos benéficos. É importante ter presente que este tem ainda uma componente clínica, que pode levar a extremos do humor como a mania, a depressão e o pânico.

Assim, neste capítulo serão aprofundados os aspetos relacionados com os estilos de liderança e com o afeto, qual o seu grau de pertinência para as organizações, nomeadamente no que diz respeito aos Comandos, e qual o impacto, positivo ou negativo, que estes dois fatores têm, ou poderão vir a ter, no mesmo.

1.2 A Liderança

Atualmente não há consensualidade entre os diversos autores que abordam e estudam a temática da liderança, porém, é possível verificar a existência de alguns pontos comuns:

1. A liderança é “o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização” (Katz & Kahn, 1978, p. 528).
2. A liderança é “uma função importante da gestão que ajuda a maximizar a eficiência e a alcançar os objetivos organizacionais” (Kumar, 2011, p. 2).
3. A liderança é a “influência pessoal, exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de atingir um objetivo específico ou objetivos” (Tannenbaum, Weschler, & Massarik, 2013, p. 24).
4. A liderança “é o processo de influência social no qual o líder procura participação voluntária dos subordinados de modo a alcançar os objetivos da organização” (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014, p. 57).

Apesar da disparidade de opiniões em relação à temática explorada, é possível afirmar que, junto da comunidade científica, esta é “resultado da identificação de dois tipos de liderança: a liderança estatutária, também designada muitas vezes como formal e a liderança emergente, conhecida também como informal” (Lourenço, 2000, p. 3). No primeiro conceito – a liderança estatutária ou formal – diz respeito à posição assumida numa estrutura de poder formal, na qual são esperados determinados tipos de comportamentos por parte dos indivíduos que assumem esse estatuto oficialmente reconhecido. Em oposição, a liderança emergente, é uma capacidade intrínseca em determinados indivíduos que acabam, eventualmente, por sobressair em relação aos demais. Aqui a posição que esse mesmo indivíduo ocupa não é preponderante, podendo somente exercer uma influência considerada decisiva num determinado grupo.

Newell (1978) abordou a questão da liderança emergente, defendendo que esta só pode ser definida quando não há precedentes ou experiência. Deparamo-nos assim com duas opções, ou a liderança é fixada através da nomeação ou eleição, ou é baseada em habilidades pessoais intrínsecas e/ou em preparação ou formação. As pessoas são, deste modo, divididas em dois grupos: líderes e seguidores ou, como é comumente utilizado, líderes e subordinados.

Há “uma falta de consenso na área de liderança e da autoridade que não pode ser culpabilizada por uma relutância pelos cientistas sociais que se empenham na pesquisa empírica de projetos relacionados com estes tópicos” (Bennis, 1959, p. 260). Desta forma, torna-se complicado definir na perfeição qual o conceito de liderança e qual o conceito de autoridade, uma vez que ambos são conceitos tangíveis.

Por outro lado, o conceito de organização está a afastar-se das versões mais burocráticas e mecanizadas, dando lugar a “estruturas mais fluídas e orgânicas e até de organizações sem fronteiras e sem divisões nítidas” (Wheatley, 1999, p. 38). Estas estruturas mais formais estão a sofrer mutações, adaptando-se cada vez mais às necessidades das pessoas que estão inseridas nas organizações, e não só à necessidade da própria instituição. Assim, é necessário enfatizar o papel do gestor que, na maioria das vezes, é somente explicitado recorrendo a aspetos *a priori*, enquanto que “o papel de líder é atribuído interativa e processualmente, de acordo com critérios do grupo onde emerge e se exerce” (Lourenço, 2000, p. 4).

Tendo como ponto de partida esta linha de pensamento, surge assim a necessidade de restringir o conceito de liderança, uma vez que este não é equivalente ao conceito de chefia, apesar de ambos poderem coabitar. A liderança, de modo a que seja exercida sobre um grupo, deve permitir que o líder possa influenciar os indivíduos nele presentes, quer seja implicitamente ou explicitamente. Desta maneira, praticar liderança é praticar autoridade, devendo ser exercida através da aceitação voluntária, fruto de uma justificação construída de forma dinâmica e psicológica.

A expressão “influenciar” pode ser igualmente aplicada a outras áreas da teoria da administração: “a motivação, o empreendedorismo, a criatividade, a gestão do conhecimento – todas essas áreas de estudo comportam a importância da influência de uns sobre outros” (Amorim & Perez, 2010, p. 8). O profissional motivado pode influenciar positivamente os outros de modo a desempenharem as suas funções com o mesmo ímpeto e afinco; o indivíduo empreendedor e criativo pode influenciar as pessoas; o professor pode criar um ambiente escolar propício para a aprendizagem e implementar nos alunos o culto da automotivação.

Neste contexto, os comportamentos de liderança são definidos com base na aceitação da influência e da atribuição da liderança, que ocorrem em função de atitudes que correspondem às expectativas e critérios de validação, que estão mais ou menos implícitos, de um grupo (Calder, 1977). Um líder exercerá as suas funções somente quando o grupo perceber que o seu comportamento tem como finalidade o alcance dos objetivos grupais. A prática da liderança tem, assim, a função de ser o “motor de arranque” do desenvolvimento do grupo, tendo como finalidade principal o alcance dos seus objetivos, independentemente de serem implícitos ou explícitos, designados anteriormente ou somente na dinâmica conjunta, procurando ainda alcançar uma maior maturidade.

O que é pretendido enfatizar com a presente investigação é, não só o papel do líder, mas principalmente o papel que a liderança desempenha nos dias de hoje, assim como qual

a sua importância nas organizações. As funções de liderança podem ser desempenhadas por qualquer elemento do grupo, não havendo necessidade de existir uma ligação entre elas e um determinado líder designado. Sendo assim, podemos concluir que a liderança não é uma capacidade restrita e confinada a um único elemento do grupo, sendo que cada indivíduo é um potencial líder. Quando se procura definir um líder de sucesso, há que ter em consideração dois aspetos: “um líder bem-sucedido é aquele que está profundamente consciente das forças que têm maior relevância no seu comportamento em qualquer altura e, é também, aquele que é capaz de se comportar adequadamente à luz dessa compreensão” (Tannenbaum, Weschler, & Massarik, 2013, p. 2).

No que diz respeito ao desenvolvimento de estudos e projetos de investigação ligados à liderança, é pertinente destacar o trabalho de Stogdill e Mann – que se destacaram com pesquisas na área dos traços de personalidade; Lewin, Flesherman, Coons e Likert – com investigações ligadas aos estilos de liderança e McClellan e Minner, cuja investigação incidiu sob a motivação para a liderança. Estes autores são imediatamente associados à sistematização do estudo da liderança e das suas ramificações. Porém é importante mencionar que estes direcionaram as suas investigações maioritariamente para o estudo do líder e do papel que este tem, “ignorando”, por exemplo, aspetos como as circunstâncias ambientais que dizem respeito à relação líder-subordinado.

Idealmente, o líder é aquele que tem o poder de atuar como real agente da mudança organizacional, sendo profundo conhecedor do funcionamento da organização no qual está inserido. O líder reúne as condições para sintonizar as expectativas dos seus subordinados e do grupo, tendo um conhecimento mais realista daquilo que estes almejam e daquilo que visualizam para a organização que representam.

1.3 Estilos de Liderança

O conceito de estilo é proveniente das “teorias da literatura e da arte, não sendo, portanto, derivada do discurso científico” (Birman, 1997, p. 42). Esta categoria não é, contudo, inclusiva no campo da ciência, sendo mesmo um conceito que lhe é alheio. No que diz respeito ao estilo, este baseia-se na ideia de singularidade do sujeito, num valor diferencial que tem como resultado imediato a avaliação crítica da singularidade de uma obra ou de um autor.

De acordo com Possenti (2001, p. 15), “a noção de estilo mais corrente é, a rigor, romântica, e só fez sentido na medida em que foi compreendida como a expressão de uma

subjetividade”. Desta forma, o estilo diz respeito a um conceito unitário e individual, sendo que é uma conceção que posteriormente tem uma adequação ao campo onde está inserido.

Goleman (2000) debruçou-se sobre as questões dos estilos de liderança³, abordando quais são as tipologias existentes e quais as suas características. À semelhança de outros autores, Goleman tentou, numa fase inicial, perceber quais são os aspetos que estão na base de ação de um líder, se é a estratégia que é definida *a priori*, a motivação que incutem nos seus subordinados, a criação do sentido de missão, etc. Porém, surgiu a necessidade de justificar quais são os meios que levam a alcançar os fins, questionando também qual o estilo mais adequado para cada tipo de organização. O autor, à semelhança de outros que lhe antecederam como McClellan e Minner, procurou delinear quais os estilos existentes e qual o impacto que cada um deles tem no ambiente de trabalho, no grupo ou divisão no qual esse líder está inserido, mas também em cada indivíduo. Goleman (2000) delineou, assim, seis estilos de liderança: coercivo, autoritário, afirmativo, democrático, *pacesetting* e *coaching*.

Likert (1961), que à semelhança de Goleman também se debruçou sobre os estilos de liderança, sinalizou quatro variações, dividindo-os por grau de uso de autoridade por parte do líder. No sistema I insere-se o líder coercivo, no sistema II o líder autoritário benevolente, no sistema III o consultivo e no sistema IV o participativo. Estes estilos têm alguns pontos de tangência com o modelo proposto por Goleman, sendo que neste caso em particular é medida, por comparação, qual o grau de autoridade de cada líder.

Tabela 1- Estilos de Liderança e respetivas variáveis

Variáveis	Autoritário Coercivo	Autoritário Benevolente	Consultivo	Participativo
Processo Decisional	Processo totalmente centralizado na cúpula da organização.	Existe apenas delegação de decisões simples e rotineiras.	Efetua-se consulta aos níveis inferiores e permite-se delegação e participação das pessoas.	Totalmente delegado e descentralizado; A cúpula apenas define políticas e controla resultados.
Sistema de Comunicações	Apenas comunicações verticais descendentes e destinadas a dar ordens.	Relativamente precário, prevalecem comunicações verticais maioritariamente descendentes.	Fluxo de comunicações verticais é facilitado.	Comunicações são vitais para o sucesso; Informação totalmente partilhada.
Relações Interpessoais	Contacto entre pessoas origina	Toleradas relações interpessoais; Organização informal	É depositada alguma confiança; Empresa incentiva	Trabalho é geralmente em equipa; Formação

³ Ver anexo A

	desconfiança; Organização informal vedada e considerada prejudicial.	incipiente e considerada ameaçadora.	trabalho em equipa e grupos esporádicos.	de grupos é imprescindível.
Sistemas de Recompensa	Ênfase nas punições; Poucas recompensas.	Punições e medidas disciplinares com menor arbitrariedade; Recompensas salariais mais frequentes que sociais.	Raras punições; Recompensas maioritariamente materiais e sociais ocasionalmente.	Punições quase não existem e são definidas pelo grupo; Recompensas sociais, materiais e salariais frequentes.

Fonte: Adaptado de Likert (1961)

Chiavenato (2014) admite que é muito pouco provável que haja um único quadro que compile as características e o conhecimento de todos os líderes. O autor defende que a personalidade de cada líder é um elemento preponderante, mas não é essencial, sendo que é necessário ter em atenção o enquadramento no qual é utilizado cada estilo. Desta forma, cada circunstância requer uma qualidade, ou qualidades, específicas.

Chiavenato (2014, p. 6) defendeu que “o papel do líder em épocas de mudança ou de instabilidade centra-se mais na inovação que na conservação do *status quo* da organização”. Existem, assim, três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o liberal, baseando-se ainda no facto de que deve ser existir uma construção continuada das relações, procurando conquistar os subordinados.

Dentro das várias teorias que foram surgindo acerca da liderança, uma das que teve maior aceitação foi a teoria contingencial de Fiedler (1967). Para o autor, o indivíduo com apetência pessoal para a conclusão eficaz da tarefa e com sentido de realização da mesma tem tendência a praticar um estilo de liderança que esteja mais direcionado para as tarefas. Em contrapartida, o indivíduo que dá maior ênfase aos relacionamentos solidários e agradáveis com os demais tem tendência a utilizar um estilo de liderança mais voltado para as relações.

A teoria contingencial tem como assunção base a natureza estável do atributo da personalidade do líder, sendo que “para o modelo contingencial como para a seleção e treino de liderança, a não ser que *Least Preferred Coworker* seja estável ao longo do tempo, pode prever o desempenho futuro” (Fiedler & Garcia, 1987, p. 73).

Atualmente é importante que os líderes se adaptem às necessidades das empresas, sendo necessário, em alguns casos, ouvir aquilo que os subordinados têm a dizer de modo a que seja possível ultrapassar situações de crise ou de rutura.

1.4 Estilos Básicos de Liderança Militar

Dentro da teoria clássica, destacam-se Hersey e Blanchard (1977), que consideram que a liderança deve ser mutável, adequando-se à situação na qual é empregue. Assim surgiu a teoria da liderança situacional, na qual inúmeras empresas baseavam e baseiam o seu estilo organizacional. De acordo com esta teoria, a principal função do líder seria estabelecer e impor critérios de realização de modo a alcançar os objetivos delineados pela organização.

A teoria da liderança situacional baseou-se em estudos desenvolvidos pela Universidade de Ohio, nos quais foi feita uma análise da relação existente entre o comportamento do líder, o *modus operandi* e a maturidade.

Tabela 2- EL e Níveis de Maturidade

Nível de Maturidade	Estilo Adequado
Maturidade baixa Pessoas que não têm capacidade nem disposição ou inseguras.	Determinar Comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo
Maturidade entre baixa e moderada Pessoas que não têm capacidade, mas têm disposição ou confiança em si.	Persuadir Comportamento de tarefa alta e relacionamento alto
Maturidade entre moderada e alta Pessoas que têm capacidade, mas não têm disposição ou são inseguras	Compartilhar Comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa
Maturidade alta Pessoas capazes (competentes) e dispostas (seguras)	Delegar Comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa

Fonte: Hersey e Blanchard (1977)

Nestes estudos foi possível constatar que estes três fatores estão relacionados, apresentando ramificações para quatro estilos de liderança: diretivo, persuasivo, participativo e por delegação.

Tendo ponto de partida a teoria da liderança situacional desenvolvida por Hersey e Blanchard, Vieira (2002) desenvolveu uma investigação sobre os estilos de liderança aplicados ao contexto militar, defendendo que estes se resumem a três: o estilo diretivo, o estilo participativo e o estilo por delegação. Porém, e à semelhança dos autores acima mencionados, este defende que “os estilos de liderança variam conforme a personalidade do líder, os seus subordinados e a situação” (Vieira, 2002, p. 87). Apesar de todos os fatores-chave terem um papel preponderante no papel de um líder, o estilo mais adequado é aquele que melhor se adapta ao Comandante e que, conseqüentemente, lhe permite uma melhor liderança. O grau de eficácia de um líder pode, assim, requerer diversos tipos de combinações entre tarefas e relações comportamentais, sendo que “teoricamente, a combinação mais eficaz deverá estar dependente de um certo número de fatores situacionais, assim como da natureza da tarefa e da habilidade que os empregados têm de reportar a determinado supervisor” (Taylor, Rosenbach, & Rosenbach, 1984, p. 2).

O *estilo diretivo* caracteriza-se pela transmissão ao subordinado, ou subordinados, daquilo que é pretendido, especificando o como, o quando e o onde. Apesar do grau de pormenor daquilo que é pedido, este estilo de líder pretende sempre supervisionar a execução da tarefa, de modo a que seja possível assegurar que tudo é cumprido impreterivelmente.

Esta tipologia é apropriada para situações em o período temporal disponível é reduzido e, complementarmente, o líder é o único elemento do grupo que sabe o que é pretendido e como é pretendido. Em contextos como o militar, não há qualquer tipo de ressentimento quando o grupo é colocado sob uma situação de gestão muito apertada, visto existir um reconhecimento que é uma atitude necessária. Porém, há quem defenda que este estilo é de caráter abusivo, refletindo-se numa linguagem intimidante e impositiva junto dos subordinados.

O *estilo participativo* requer, *a priori*, que haja envolvimento por parte dos subordinados na tomada de decisões que digam respeito ao grupo. No setor militar requer que haja uma inclusão dos subordinados na “determinação daquilo que se pretende executar e de como executá-lo” (Vieira, 2002, p. 87). Aqui o líder pode permitir que sejam partilhadas opiniões acerca das decisões a tomar, porém a decisão final cabe a si mesmo e não aos seus subordinados.

É, todavia, necessário que o líder tenha presente que a permissão para esse envolvimento por parte dos subordinados não reflete um sinal de fraqueza, sendo antes reflexo da confiança que este tem no grupo. Por outro lado, o líder deve ter presente que os planos e decisões que toma somente a si dizem respeito, sendo que se estes falham, a culpa é, em parte, sua.

O *estilo* de liderança *por delegação* aloca a responsabilidade da tomada de uma decisão a um subordinado ou a um grupo de subordinados. A liderança por delegação só é apropriada quando o subordinado “escolhido” tem uma vasta experiência, tem plena consciência de quais são os objetivos que o líder pretende alcançar e/ou está motivado para a realização da tarefa que lhe foi pedida. Apesar da responsabilidade que é depositada em determinado subordinado (ou grupo de subordinados) a tarefa é sempre supervisionada pelo líder, esperando alcançar resultados positivos na execução da mesma.

No que diz respeito às tarefas, há umas que carecem de possibilidade de delegação e, nestes casos, estas não devem ser delegadas aos subordinados, mas sim ao líder. Este estilo tem presente que “o princípio a seguir deverá ser libertar a capacidade de resolução de problemas dos subordinados, enquanto o líder determina quais os problemas que eles poderão resolver e os prepara para a sua resolução” (Vieira, 2002, p. 88).

Tabela 3 - Estilos de Liderança: Diretivo, Participativo e por Delegação

Estilo Diretivo	Estilo Participativo	Estilo por Delegação
<p>O líder transmite aos seguidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - o que pretende que seja executado; - como deverá ser executado, onde e quando; - supervisiona a fim de verificar que eles seguem as suas ordens; - quando com tempo limitado apenas o líder sabe o quê e como executar. <p>A responsabilidade da decisão recai única e exclusivamente sobre o líder.</p>	<p>O líder envolve os seguidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - na determinação daquilo que se pretende executar e de como executá-lo; - no processo de decisão, consoante a sua experiência e competência. <p>A responsabilidade final recai sobre o líder.</p>	<p>O líder delega num seguidor ou num grupo de seguidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a resolução de um problema; - a autoridade de tomada de decisão para execução da tarefa delegada. <p>O líder atribui aos seus seguidores a responsabilidade pelos resultados alcançados nas tarefas delegadas.</p>

Fonte: Adaptado de Rouco (2012) e Vieira (2002).

Vieira (2002) defende ainda que a escolha do estilo de liderança se deve sempre adequar ao grau de competência e experiência dos seus subordinados, compreendendo assim que não deve ser adotado um único estilo, mas sim uma combinação dos três (ver tabela 3). O autor defende ainda que “o estilo de liderança por delegação é o mais eficiente e requer menos tempo e energia” (Vieira, *Liderança Militar*, 2002, p. 89). Porém, antes de utilizar este estilo, o líder deve instruir os seus subordinados, permitindo que estes se moldem às tarefas que lhes são alocadas e obtendo, conseqüentemente, melhores resultados na execução das mesmas.

Apesar desta posição, o autor afirma que não há um estilo que se destaque e se sobreponha aos demais, sendo que este pode falhar quando aplicado a uma determinada situação, enquanto que outro – menos usado – pode ser o mais adequado noutra altura.

1.5 O Afeto

O afeto é ainda algo de diversas investigações, existindo algumas que suscitam opiniões ou teorias díspares umas das outras. No entanto, existe um consenso no que diz respeito à representação das experiências afetivas de determinado indivíduo, num determinado momento, através de um modelo circular, modelo esse que inicialmente foi introduzido por Guttman, em 1954. Este modelo ficou conhecido como modelo circumplexo do afeto, e baseia-se na existência de dois sistemas fundamentais: a valência e a ativação das emoções. A valência diz respeito ao quão agradável ou desagradável – isto é, positiva ou negativa – foi determinada experiência, refletindo apenas “positividade ou negatividade das emoções” (Phelps, 2009, p. 302). A ativação de emoções é relativa à força ou intensidade da resposta psicofisiológica, ou seja, à força da resposta do estímulo (Russell, 1980). Cada emoção corresponde a um padrão díspar de avaliações em concordância com as dimensões, possibilitando afirmar que, por exemplo, a tristeza e a raiva são emoções desagradáveis – correspondendo ao sistema da valência – mas, no caso da raiva, o nível de ativação é superior.

Apesar do reconhecimento atribuído ao afeto, este é ainda alvo de variados estudos, sendo descortinado pelos vários campos da psicologia com vista a analisar todas as suas dimensões, materializando-se numa área de investigação ampla e ativa (Stone, 1997).

Stern (1992) menciona que o ser humano, apesar do carácter do seu processo evolutivo ser único e individual, necessita de ser estimulado por outro, através de sentimentos, afetos e experiências permitindo estes a existência de relacionamentos.

1.6 O Humor, o Afeto e as Emoções

Conceitos como o humor, o afeto e as emoções têm diferentes interpretações, essencialmente devido à evolução dos termos ao longo dos tempos e da sociedade no qual estão inseridos.

O humor, que por vezes é considerado um conceito mais longo e duradouro que o afeto, é alvo de alguma controvérsia. Para alguns investigadores, é complicado definir qual o momento preciso em que o afeto se transforma em humor, sendo que este ponto de viragem é efêmero e, muitas vezes, pouco perceptível. Autores como Stone (1997) enfatizam a importância do termo e, conseqüentemente, da terminologia do afeto, defendendo que este é somente aplicável a estados emocionais de curta duração e, quando estes são mais prolongados, o conceito correto é humor. Apesar de aprofundar e defender que há uma clara distinção entre ambos os conceitos, o autor não consegue definir com exatidão quais são os aspetos que são díspares entre ambos os conceitos.

Por outro lado, Bates (2000) defende que a razão para a existência de plúrimos significados do conceito de afeto baseia-se no facto de existirem vários patamares e aplicações de estudo do conceito. O autor defende que o conceito de emoção se baseia em acontecimentos a vários níveis, nomeadamente os eventos emocionais de curta duração, o humor prolongado e as predisposições estáveis de estados particulares.

Atualmente, a maioria dos investigadores aceitam e defendem que “o bem-estar subjetivo é uma das categorias principais de um fenómeno que inclui as respostas emocionais das pessoas” (Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999, p. 277). O bem-estar divide-se em duas dimensões: uma cognitiva - na qual está representada a avaliação que o sujeito faz em cada momento da satisfação com a sua vida - e uma emocional, na qual é manifestado o afeto que o indivíduo sente em cada momento. Com base nesta linha de pensamento, (Cohen, Kassler, & Gordon, 1997) está inteiramente relacionado com a maioria das medidas de bem-estar, fazendo assim parte da dimensão emocional do bem-estar, a par da dimensão cognitiva que é a satisfação com a vida.

Com base na análise temporal do conceito, destacam-se três temas chave focados no afeto: o *afeto estado* – no qual se desenvolveram, por exemplo, estudos direcionados para o bem estar dos indivíduos e as emoções positivas e negativas; o *humor* – com investigações sobre a ansiedade e a depressão, entre outras; e, por fim, o *afeto traço* – onde se estudou os fatores de personalidade.

As emoções, nas quais o afeto assume um papel de destaque, “podem ser entendidas como eventos” (Galinha & Pais-Ribeiro, 2005, p. 210) dividindo-se em:

- 1) eventos emocionais, nos quais há uma interação através de estímulos ambientais. Aqui inserem-se os eventos motivacionais básicos que são compreendidos pela inexistência de atividade verbal ou auto-consciente;
- 2) eventos que estão vinculados às leis da realidade neural como, por exemplo, às interações genéticas;
- 3) eventos que envolvem emoções que ocorrem no âmbito cognitivo, sem serem conscientemente verbalizadas;
- 4) eventos suscetíveis de serem tornados verbais, que podem ter significado de acordo com o código verbal, como é o caso da tristeza;
- 5) eventos de transação, que dizem respeito a transações sociais, mesmo quando estas ocorrem num espaço com valor simbólico. Aqui são tidos como exemplo a cultura e a sociedade que são reflexo e modelo das características emocionais de cada elemento;
- 6) eventos que são utilizados na construção do ambiente afetivo de cada indivíduo. Neste caso, há uma seleção prévia dos estímulos emocionais por parte de cada elemento, sendo esta seleção variável, podendo ser somente a um nível básico.

O afeto é utilizado, em variadas investigações, como ferramenta de avaliação de um resultado clínico, sendo elemento integrante de um quadro de depressão ou mania.

Para além destes casos, o afeto é também utilizado como forma de avaliação da intensidade de determinado evento que provocou stress num indivíduo, por exemplo a perda de um emprego. Aqui é feita uma análise do grau de impacto, isto é, intensidade que esse mesmo evento teve, procurando perceber qual a resposta afetiva e a gravidade do mesmo para o indivíduo. Cohen, Kassler & Gordon (1997) propuseram, no seguimento desta linha de investigação, um modelo de stress, no qual o afeto pode ser reputado como o efeito final de um processo. Ou seja, se determinado evento é perturbador, este pode ser medido através da personalidade, dos suportes e dos recursos do indivíduo em questão e de outros possíveis moderadores de impacto dos eventos, que são reflexo do efeito psicológico final que se eleva enquanto afeto.

Como base na exposição feita, é notório que há diversos patamares de análise do afeto, sendo um conceito bastante amplo e com uma extensão considerável. Deste modo é necessário definir com precisão qual a dimensão sob a qual está a ser desenvolvida a investigação, evitando levantar questões erróneas acerca do conceito de afeto.

1.7 Modelos de Afeto: o Afeto Positivo e o Afeto Negativo

A estrutura do conceito de afeto tem vindo a ser estudada a longo dos anos, sendo que se destacam, dentro dos estudos desenvolvidos, os de Watson e Tellegen que em 1985 procuravam dar resposta a questões que ainda hoje são cerne de muitos debates.

Assim, são alvo de destaque duas abordagens à estrutura do conceito de afeto, uma diz respeito ao afeto específico e outra à perspectiva dimensional. A primeira defende que o afeto é composto por muitas variações, cada uma delas com características e padrões de resposta próprios, apesar de existir uma correlação entre elas. A segunda compreende a existência de duas dimensões afetivas, sendo as emoções específicas resultado da combinação de duas dimensões básicas. De modo a melhor visualizar esta interação, Watson e Tellegen (1985) recorreram à conceptualização da segunda abordagem através de um exemplo circular no qual há um cruzamento das duas dimensões. A figura 1 representa o modelo circular proposto por Watson e Tellegen, no qual é possível verificar a variância do conceito de afeto, sendo este complementar e não competitivo com as estruturas que compreendem o humor. Há assim uma divisão em afeto positivo e negativo, estando estas duas divisões relacionadas com outras emoções previamente estudadas por outros investigadores.

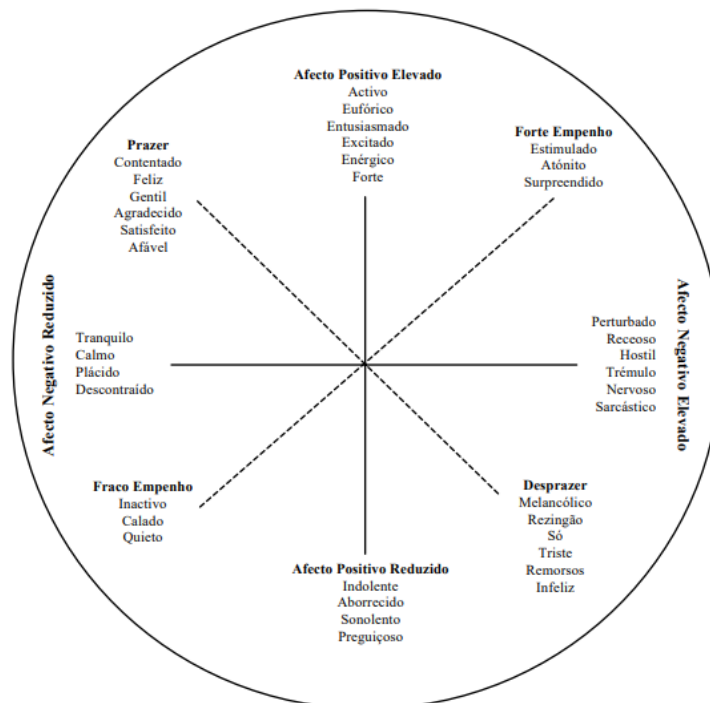


Figura 1 -A estrutura bi-fatorial do afeto

Fonte: Adaptado de Watson e Tellegen (1985)

No que diz respeito ao afeto positivo e negativo, houve diversos autores que, a par de Watson e Tellegen, se debruçaram e, conseqüentemente, validaram esta teoria que tem como principal fundamento a bidimensionalidade e independência do conceito em questão:

- 1) Potter, Zautra e Reich (2000) concluíram que tanto o afeto positivo como o negativo se encontram separados como se se tratassem de dois fatores independentes em duas amostras díspares.
- 2) Lyubomirsky, King e Diener (2005) constataram que tanto o afeto positivo como o negativo estão relacionados com a intensidade e a frequência com que cada indivíduo vivencia as emoções. Cada indivíduo experimenta momentos intensos e regulares de prazer, considerando-se mais feliz, entusiasta e confiante.
- 3) Diener (1994) debruçou-se sobre as questões que demonstram que mesmo indivíduos que possuem valores elevados de afeto positivo, podem experimentar emoções como tristeza ou mágoa em determinados momentos da sua vida, ou seja, podem experimentar afeto negativo. Porém, passado um certo período, há um retorno aos valores anteriores de afeto.
- 4) Bradburn (1969) relacionou o conceito psicológico de bem-estar com a funcionalidade de duas dimensões independentes, o afeto positivo e o afeto negativo.
- 5) Naragon e Watson (2009) debateram as questões que relacionam os afetos com outras variáveis, tendo concluído que altos níveis de afeto positivo estão ligados positivamente à saúde física, à satisfação conjugal e ao trabalho. Em contrapartida, houve diversos autores que se debruçaram sobre as questões do afeto negativo, relacionando os valores mais elevados a problemas como a ansiedade e a depressão, como foi o caso de Zanon e Hutz (2010).
- 6) Lai (2009) defende que duas variáveis fortemente ligadas ao afeto e à saúde são o otimismo e a esperança. Bruininks e Malle (2006) defenderam ainda que ambas as variáveis estudadas por Lai são definidas como estados antecipatórios positivos.
- 7) Snyder (2002) acredita que o papel das emoções é crucial para a manutenção da motivação necessária para alcançar determinados objetivos. Aliás, Hewitt (2009) foi mais longe, defendeu que valores elevados de humor positivo estão diretamente relacionados com a autoestima. O autor promove a ideia de que se um indivíduo tem sucesso em vários pontos da sua vida e se adequa às variadas etapas sociais, estes momentos são fruto de afetos positivos.

- 8) Diener e Emmons (1985) estudaram a independência dos fatores afeto positivo e afeto negativo, sendo que, apesar de estes poderem estar relacionados, situam-se em dimensões díspares.
- 9) Russell e Ridgeway (1983) utilizaram o sistema do afeto positivo e negativo. Watson e Tellegen apresentam fatores “que são diferentes daqueles apresentados noutros estudos” (1985, p. 227). Neste caso, os fatores de afeto positivo aparecem como sendo o resultado de uma mistura entre o afeto positivo e o envolvimento/não-envolvimento e, em oposição, os fatores de afeto negativo apresentam uma mistura entre o afeto negativo e o agradável/desagradável.
- 10) Kotsch, Qerbing e Schwartz (1982), que conduziram estudos sobre o afeto positivo e negativo em crianças e adolescentes, constataram que ambos os fatores são aqueles que mais se destacam das dimensões estudadas.
- 11) Thayer (1967) desenvolveu uma série de estudos sobre o afeto positivo e negativo, tendo constatado que os resultados que obteve no primeiro estudo são extremamente semelhantes aos que obteve nos demais, permitindo perceber que houve uma correlação constante.
- 12) Borgatta (1961) recolheu dados de uma amostra de 40 palavras, complementando estes dados com recolhas feitas antes e depois junto de indivíduos que completaram uma larga quantidade de testes psicológicos. Em ambas as análises foram extraídos oito fatores ortogonais.

No que toca à independência dos fatores do afeto, há autores que defendem a ortogonalidade e outros que defendem a bipolaridade – na qual se relacionam inversamente o afeto positivo e o negativo. Quando se verifica o modelo bipolar, quando há um aumento do afeto negativo, automaticamente há um decréscimo do afeto positivo. No modelo ortogonal, tanto o afeto negativo como o positivo são considerados fatores que existem em dimensões independentes, ou seja, quando há um aumento do afeto negativo, este não requer que haja imediatamente uma diminuição do afeto positivo. Em suma, quando o modelo da ortogonalidade se verifica, o afeto positivo e negativo podem ter valores elevados.

Egloff (1998) focou-se na medição do afeto positivo e negativo recorrendo a dois tipos de escalas, a PANAS e a *Pleasant and Unpleasant Scale*. Quando medidos com a PANAS, o autor constatou que tanto o afeto positivo como o negativo são variáveis independentes, porém, quando este recorre à *Pleasant and Unpleasant Scale*, ambos os fatores estão correlacionados. No que diz respeito às correlações destes dois fatores de estudo, estes apresentam disparidades, sendo que há mesmo uma variação no antes e no

depois da “indução de emoções, em função da utilização de uma ou outra escala” (Galinha & Pais-Ribeiro, 2005, p. 215).

O afeto ainda é um campo que tem muito para evoluir no que diz respeito ao estudo do afeto positivo e negativo, estando ainda por esclarecer quais as situações nas quais o afeto positivo e negativo são considerados fatores bidimensionais e independentes, e quais as que não são.

1.8 As Relações Interpessoais e as Emoções nas Organizações

De acordo com Ashkanasy e Dorris (2017), os primórdios da revolução afetiva remontam para o início da década de 90, que transformou radicalmente o papel das emoções na psicologia e comportamento organizacional. Com a “aceitação” das mesmas como fator benéfico e não como fator pusilânime, as organizações aprenderam a incluir e fomentar as relações interpessoais no local de trabalho de modo a obterem melhores resultados e, conseqüentemente, a alcançarem os objetivos traçados.

É notória a importância que as relações interpessoais possuem na gestão eficaz das pessoas nas organizações, sendo que, quando estas relações são trabalhadas e fortificadas, os resultados das empresas são bastante mais positivos.

As relações interpessoais dizem respeito às emoções que são tidas para com outros indivíduos, sendo que, dentro das organizações, não remetem somente para a parte emocional da questão, mas também para a forma como as tarefas são executadas. Isto porque o trabalho dentro de uma organização não pode somente ser tido como algo mecanizado – não são somente desempenhadas tarefas – mas também há interação, transação e sincronização com os demais indivíduos que coabitam o mesmo ambiente (Boundens, 2005). Assim, é possível afirmar que, no que diz respeito ao mundo das organizações, este não é desprovido de emoções e de relações interpessoais, sendo que estas devem ser consideradas uma mais-valia para as apetências profissionais de cada funcionário e não como um ponto de fragilidade e vulnerabilidade.

O estudo das relações interpessoais tem sido abordado levemente no campo da personalidade e da psicologia social, sendo que os “psicólogos sociais têm demonstrado particular interesse pelas relações entre pessoas que estão inseridas em grupos nos quais desempenham determinados papéis” (Heider, 2013, p. 3). Quando há uma exploração adequada e planeada das relações interpessoais, os resultados podem ser exponencialmente

melhores, quer valorizando o indivíduo a nível pessoal, quer valorizando a nível organizacional, permitindo um melhor direcionamento das qualidades deste mesmo indivíduo.

Quando há uma interação entre diversas pessoas num determinado local de trabalho, interações essas que envolvem tanto líderes como subordinados, é comum que se desenvolvam emoções que têm impacto nos sentimentos, atitudes e comportamentos (Cossette & Hess, 2012). Estes defendem ainda que a motivação e a autodeterminação que os subordinados têm em demonstrar as suas emoções estão diretamente e positivamente ligadas às reavaliações e, no que diz respeito às emoções com conotação negativa, estas estão relacionadas com a opressão emocional inculcada pelos líderes.

É importante ter em consideração que as emoções desempenham um papel importante nas nossas vidas, sendo que estas “facilitam ou prejudicam as relações interpessoais, especialmente as de carácter íntimo” (Lazarus, 2006, p. 16). A inteligência emocional foi descrita por Gardner (1983) como uma compilação de habilidades adaptativas, nas quais um indivíduo com inteligência emocional possui uma profunda consciência das suas emoções e da habilidade de rotular e lidar com essas mesmas emoções como recurso para um guia comportamental. A “inteligência emocional é a habilidade de monitorizar os sentimentos e emoções de si próprio e dos outros, de discriminar as mesmas e de utilizar essa informação para guiar as ações e os pensamentos dos demais” (Lazarus, 2006, p. 209).

Os estilos de liderança de Vieira (2002) promovem, todos eles, as relações interpessoais, sendo que é notório que uns são mais propícios do que outros para que isso ocorra. O estilo diretivo é, talvez, aquele que menos dá azo a que isso ocorra, sendo que há uma clara divisão entre líder e subordinado, impedindo por vezes que haja um real aprofundamento das relações interpessoais. O estilo participativo, como envolve os subordinados na tomada das decisões e na execução das tarefas, dá abertura para que haja um melhor conhecimento pessoal entre os subordinados e o líder. Aliás o estabelecimento de relações interpessoais é bastante frutífero para este tipo de estilo, uma vez que permite compreender quais são os pontos fracos e fortes dos indivíduos envolvidos. Posto isto, é mais fácil perceber quais são as pessoas mais adequadas para determinada tarefa, criando ainda laços emotivos que são inevitáveis. O estilo por delegação é talvez aquele que melhor promove as relações interpessoais, sendo que, como as tarefas de importância para a organização são delegadas aos subordinados, é necessário que haja uma profunda confiança entre os elementos. Desta forma, são criados fortes laços entre o líder e os subordinados,

permitindo tirar o máximo partido das relações interpessoais de modo a alcançar os objetivos da organização e, até mesmo, os dos indivíduos envolvidos.

Apesar do papel que as emoções e as relações interpessoais desempenham no local de trabalho é importante perceber que, quando as organizações se encontram a atravessar situações de maior stress ou, até mesmo, de rutura, é necessário colocar em primeiro lugar a organização. Nestas situações é necessário aliar os estilos de liderança às emoções de modo a que a solução encontrada para determinado problema seja sempre a mais adequada possível, apesar de por vezes não ser a que mais beneficia os subordinados ou os líderes. Em suma, nestes casos é primordial que as emoções não sejam colocadas em primeiro plano, evitando a sobreposição aquilo que é mais racional.

1.9 Os Estilos de Liderança e o Afeto

Com base nos diversos estudos que foram desenvolvidos com incidência sobre a temática da liderança, é possível constatar que esta é uma característica que está intrínseca no processo emocional. Porém, investigadores como Bono, Foldes, Vinson e Muros (2007) concluíram que, apesar do impacto que as relações emotivas e interpessoais têm no funcionamento das organizações, nem todos os subordinados as vêem de forma positiva. Muitas das vezes é uma tarefa árdua a manutenção de uma relação profissional saudável uma vez que o estilo de liderança que é adotado nem sempre é o mais adequado ao tipo de empresa, muito menos à tipologia do grupo ao qual o líder é alocado.

Os estilos de liderança ocupam um papel de destaque nas relações com os subordinados, sendo particularmente importantes aquando a situação à qual são aplicados. É notório que os líderes devem assumir uma postura mais carismática de modo a que haja um melhor acompanhamento por parte dos subordinados daquilo que é a visão da empresa, enfatizando assim o papel do afeto para as relações que compreendem a entidade líder e a entidade seguidor (Conger, 2011).

Nos estudos desenvolvidos acerca da temática das organizações, é comum mencionar-se o estudo científico desenvolvido por Mayo (2003) e pelos seus associados que ficou inicialmente conhecido por teoria das relações humanas (Bruce & Nyland, 2011). Mayo tinha como principal objetivo demonstrar quais as necessidades sociais da população e, conseqüentemente, aumentar a sua capacidade de colaboração no local de trabalho. Posto isto, o principal intuito seria a atribuição da “identidade, estabilidade e satisfação, tornando-os [os indivíduos] mais capazes de colaborar e de contribuir com os seus esforços para o

alcance dos objetivos da organização” (Bruce & Nyland, 2011, p. 385). Autores como Dingley (1997), Duncan (1999) e Wren & Greenwood (1998) defenderam que as necessidades psicossociais e as suas relações sociais no local de trabalho têm um importante papel na produtividade dos indivíduos.

Sofer (1973) defendeu que a principal contribuição de Mayo passou pela forma como as relações são trabalhadas entre a equipa de investigação e a empresa, mas também pela assistência na estruturação dos projetos de investigação. Por outro lado, O’Connor (1999) defendeu que a principal função de Mayo nas investigações passou por legitimar o rigor académico, assim como, a relevância da indústria prática da Harvard Business School.

Acima de tudo, a teoria de Mayo sobre as relações humanas baseou-se quase inteiramente na sua própria interpretação política da motivação do trabalhador.

Se colocarmos em perspetiva a relação que existe entre a liderança e as emoções, é notório que estas estão intimamente relacionadas, isto é, as emoções que são experienciadas pelos líderes afetam diretamente os subordinados, mas também a organização. Ou seja, o líder não só é responsável pelo bem-estar dos subordinados, mas também da organização, uma vez que há uma ligação direta entre ambos.

Nos últimos anos, as emoções no local de trabalho, em particular a inteligência emocional, têm assumido um papel de destaque no que diz respeito à gestão de organizações. É importante que os líderes tenham plena consciência daquilo que acontece no local de trabalho, não só do ponto de vista de produção de conteúdos e execução de tarefas, mas também daquilo que serve de base aos subordinados para que estas tarefas sejam executadas sem quaisquer tipos de interferências externas. Desta forma, “a habilidade de perceber o ambiente emocional deve ser acompanhada pela habilidade mais importante de intervir eficazmente e preventivamente” (Ashkanasy & Dorris, 2017). Assim, a gestão das emoções e das relações interpessoais deve ser tida como um *must have* nas competências dos líderes, uma vez que este tipo de competências é considerado uma mais valia para a organização.

Se os líderes transparecem energia e entusiasmo – afeto positivo – então a probabilidade de que esta energia se alastre aos seus subordinados é maior do que nos líderes que transmitem angústia e tristeza – afeto negativo – levam a que os seus subordinados sintam emoções negativas (Lazanyi, 2009).

A par de muitos investigadores, Muchinsky (2000) debruçou-se sobre a questão do papel das emoções no local de trabalho. Este defendeu que tanto os sentimentos como as emoções são o *core* da experiência humana. O autor enfatiza a importância que deve ser dada às emoções no local de trabalho, defendendo que deve ser dado tempo e espaço para

que as relações interpessoais sejam aprofundadas e estimuladas, de modo a tirar o melhor partido das competências dos subordinados.

Mais recentemente, desenvolveram-se estudos como o de Mérida-López e Extremera (2018) nos quais houve um enfoque na dinamização do contexto organizacional, na promoção dos indivíduos e dos recursos das organizações. Os autores, com base em Côté (2014), concluíram que os estilos de liderança são cruciais para a promoção da saúde, bem-estar e satisfação dentro das organizações, rematando que é de extrema importância a implementação de programas de prevenção de modo a aumentar os recursos positivos individuais a par do fortalecimento do apoio organizacional.

CAPÍTULO 2. METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

2.1 Introdução

A metodologia tem como função “*velar pelos métodos, assinalar os seus limites e alcance, clarificar e valorizar os seus princípios, procedimentos e estratégias mais adequadas para a investigação*” (Latorre, Igea, & Arnal, 1996, p. 87). O método de investigação científico para abordar este tema será o método hipotético-dedutivo no qual Lakatos & Marconi (2000, p. 73) defendem que “*toda a pesquisa tem a sua origem num problema para o qual se procura uma solução, por meio de tentativas (conjecturas, hipóteses, teorias) e eliminação de erros*”.

Nevado (2008, p. 22) defende que o método hipotético-dedutivo consiste “em oferecer explicações causais dedutivas e em testá-las através de previsões, com base numa relação lógica entre proposições, sendo que o conhecimento resulta das proposições que refutam as hipóteses e teorias iniciais.”

Segundo Sarmiento (2013, p. 9) este método “baseia-se na formulação de hipóteses ou conjecturas, que melhor relacionam e explicam os fenómenos. As hipóteses são testadas, de modo a confirmar quais são as válidas, ou seja, aquelas em que não há razões para refutar as hipóteses.” Essas hipóteses estabelecem “o critério para selecionar, de entre a infinidade de dados que um investigador pode, em princípio, recolher sobre um determinado assunto, os dados ditos ‘pertinente’” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 120).

2.2 Delimitação da Abordagem

Estando na presença de temas tão vastos e tão variados, é necessário fazer uma delimitação do mesmo. Desta forma esta investigação focou-se nos Estilos de Liderança pelos comandantes do Regimento de Comandos bem como as relações afetivas entre estes e os seus subordinados.

Este TIA incidiu essencialmente em compreender em que medida os estilos de liderança influenciam o afeto positivo ou negativo afetando as emoções dos militares.

Relativamente ao modo de abordagem, este classifica-se como investigação quantitativa, pois consiste num processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis, tendo como objetivo “contribuir para o desenvolvimento e validação dos

conhecimentos oferecendo também a possibilidade de generalizar os resultados, de prever e de controlar os acontecimentos” (Freixo, 2012, p. 172).

2.3 Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas

De modo a definir a Pergunta de Partida (PP) da presente investigação, houve a necessidade, com base no método de investigação, de formular três perguntas derivadas e três hipóteses. As perguntas derivadas “têm um âmbito mais restrito que a pergunta de partida, aquilo que são os setores respetivos onde o investigador incidirá o seu esforço” (Rosado, 2015, p. 79).

Para a presente investigação a PP conceptualizada foi: Qual a influência dos Estilos de Liderança usados pelos Comandantes de Grupo do Regimento de Comandos nas experiências afetivas dos seus subordinados no desempenho das suas funções? sendo que desta derivaram as seguintes PD:

1. PD1: Qual o Estilo de Liderança predominante dos comandantes de Grupo no Regimento de Comandos?;
2. PD4: Qual o afeto que se verifica mais experienciado pelos militares do Regimento de Comandos no exercício das suas funções?;
3. PD3: Existem diferenças significativas relativamente às experiências afetivas dos militares Comandos consoante os Anos de Serviço?.

2.4 Hipóteses de Investigação

Apresentadas a PP e as PD, importa desenvolver ainda as Hipóteses de Investigação⁴, sendo que estas constituem “a melhor forma de a conduzir com ordem e rigor, sem por isso sacrificar o espírito de descoberta e de curiosidade que caracteriza qualquer esforço intelectual digno deste nome” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 119). No início da investigação, surgiu a necessidade de validar as HI, uma vez que estas “carecerem de confirmação ou verificação” (Sarmiento, 2013, p. 14).

Assim e tendo em conta as PD referidas anteriormente, formularam-se as seguintes HI:

⁴ A Hipótese fornece à investigação um fio condutor particularmente eficaz que, a partir do momento em que ela é formulada, substitui nessa função a questão da pesquisa, mesmo que esta deva permanecer presente na nossa mente. O seguimento do trabalho consistirá, de facto, em testar as hipóteses, confrontando-as com dados da observação. (Quivy & Campenhoudt, 2013).

1. O Estilo de Liderança predominante dos comandantes de grupo no Regimento de Comandos é o Estilo de Liderança Participativo (ELP);
2. O Afeto que os militares Comandos mais experienciam é o Afeto Positivo;
3. Verificam-se várias diferenças relativamente às experiências afetivas dos militares consoante os diferentes Anos de Serviço prestado.

CAPÍTULO 3. MÉTODOS E MATERIAIS

3.1 Técnicas, Procedimentos e Meios Utilizados

Foram adaptados um conjunto de técnicas a fim de atingir os objetivos da investigação, técnicas estas que segundo Bisquerra (1989, p. 55) são “procedimentos de atuação, meios auxiliares do método”.

Adicionalmente, Quivy e Campenhoudt (2013) revelam a importância do procedimento na investigação e definem-no como o avanço sucessivo em direção do objetivo.

Considerando a investigação, “são empregues meios de colheita de dados quantitativos e análises multivariadas compreendendo diversas estimações estatísticas da correlação” (Fortin, O processo de investigação: da conceção à realização, 1999, p. 178) surgindo assim a necessidade de utilizar inquéritos por questionário.

3.2 Inquéritos por Questionário

Após uma fase exploratória e selecionados quais os descritores emocionais e indicadores que caracterizam comportamentos de um líder relativamente aos seus subordinados foi elaborado um inquérito por questionário. Este “consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 188).

O inquérito por questionário apresenta uma tipologia estrutural, uma vez que limita o inquirido às questões formuladas, estando estas concebidas com o objetivo de recolher informações factuais sobre o sujeito, acontecimentos e atitudes (Fortin, O processo de investigação: da conceção à realização, 1999). Este é também de administração direta, pois é o próprio inquirido que o preenche (Quivy & Campenhoudt, 2013).

O inquérito por questionário utilizado neste trabalho está dividido em três partes, conforme ilustra a Tabela 4.

Tabela 4 – Divisão do Questionário

Partes Do Questionário	Instrumentos	
Parte I Dados Sociodemográficos	4 questões de carácter pessoal de ponto de vista estatístico	
Parte II <i>Positive and Negative Affect Schedule</i> (PANAS)	20 descritores das emoções positivas e negativas	Escala de concordância: 1 (Nada) a 5 (Extremamente)
Parte III Questionário de Competências de Liderança – Estilos de Liderança	21 perguntas fechadas para o total de 3 indicadores que descrevem comportamentos	Escala de concordância: 1 (Nada) a 5 (Extremamente)

Fonte: Elaboração Própria

3.3 Mensuração das Experiências Afetivas

Para segunda parte do inquérito desenvolvido, foi escolhido, para o conceito de experiências afetivas e PANAS, a escala de Watson, Clark e Tellegen (1988) criada para fazer a medição do afeto positivo e do afeto negativo, sendo estes considerados os indicadores descritivos das experiências afetivas dos indivíduos. No caso do afeto negativo elevado, este espelha o dissabor e o mal-estar subjetivo, sendo que emoções como o medo, nervosismo e perturbação também lhe são inclusas. No caso do afeto positivo elevado, este reflete satisfação e bem-estar subjetivo, englobando ainda emoções como entusiasmo, inspiração e determinação.

No que diz respeito à validade científica desta escala, esta tem vindo a ser legitimada através da aplicação em variadas culturas e línguas mundiais, sendo que os resultados têm revelado boas qualidades psicométricas – validade de conceito, convergente e discriminante (Terracciano, McCrae, & Costa, 2003). Todavia, as emoções não são suscetíveis de uma só interpretação, podendo acontecer, em alguns casos, que estas possuam várias traduções semânticas plausíveis. Em contrapartida, há emoções que podem apresentar conteúdos semânticos plúrimos e díspares entre diversas línguas (Galinha & Pais-Ribeiro, 2005). É deveras importante ter em consideração os aspetos acima mencionados que dizem respeito à tradução das emoções quando é feita a adaptação de escalas que são provenientes de línguas diferentes, aspetos esses que foram tidos com consideração aquando da realização desta investigação.

Tendo em conta as proposições acima expostas, foi utilizada a PANAS com adaptação para a população portuguesa, adaptação essa que foi executada por Galinha & Ribeiro (2005). Os autores tiveram o cuidado de respeitar as particularidades da língua

portuguesa e, desta forma, em vez de fazerem uma tradução “à letra” das 20 emoções que integram a escala, preferiram criar um processo que se assemelha ao que foi primeiramente desenvolvido por Watson, Clark & Tellegen (1988) e que permitiu a criação da PANAS. Como ponto de partida Galinha & Ribeiro (2005) utilizaram a tradução dos 60 elementos originais de Zevon & Tellegen (1982) e, de seguida, deram continuidade ao processo com a escolha das 20 emoções que integram a escala final, à semelhança daquilo que foi feito pelos autores da escala PANAS original. Este processo baseou-se na seleção de elementos com os pesos fatoriais principais com maior peso na sua dimensão e, ao mesmo tempo, com menor peso secundário na outra dimensão.

Na versão portuguesa da PANAS, foi elaborada uma escala de afeto com qualidades psicométricas consideradas boas, com adaptação lexical ao português, com a representação das mesmas categorias de emoções que compõe a versão inglesa (Galinha & Pais-Ribeiro, 2005). Desta forma, a PANAS portuguesa não é uma tradução somente literal das emoções da versão inglesa, sendo sim uma tradução real da mesma. A vantagem da PANAS portuguesa é a de que permite uma seleção dos itens mais adequados ao léxico português. Porém, a versão portuguesa da PANAS é limitante no sentido em que dificulta a equivalência métrica de medida com a versão inglesa, uma vez que nem todos os elementos têm uma tradução direta (Galinha & Pais-Ribeiro, 2005).

3.4 Mensuração dos Estilos de Liderança

De modo a operacionalizar a mensuração dos estilos de liderança no contexto do Regimento de Comandos, foi feita uma divisão da dimensão do estudo em três medidas indicativas e quantificáveis, sendo elas o estilo de liderança diretivo, o estilo de liderança participativo e o estilo de liderança por delegação (Vieira, 2002).

O Modelo de Competências de Liderança de Rouco (2012) será o modelo a aplicar para medir o constructo, na terceira parte do questionário. Irão ser utilizados os indicadores que dizem respeito à dimensão já mencionada, recorrendo assim à utilização de um número de 21 itens⁵, elementos esses que caracterizam os comportamentos do líder relativamente aos seus subordinados e tarefas, para o total dos três indicadores.

Este modelo foi estruturado para definir um “padrão de referência para obtenção de desempenhos superiores no Exército Português” (Rouco, 2012, p. 323), sendo desta forma um modelo viável de ser aplicado na presente investigação.

⁵ Ver Apêndice B.

3.5 Confiabilidade Interna dos Instrumentos de Medida

A versão final do inquérito foi validada pelo especialista Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco. Inicialmente promoveu-se o pré-teste realizado no Regimentos de Comandos, a uma amostra de 14 militares, mais particularmente 10 Praças, 2 Sargentos e 2 Oficiais.

O tempo gasto por cada elemento a preencher o inquérito foi de 6 minutos (em média), não tendo sido levantadas qualquer tipo de dúvidas ou questões referentes ao mesmo. De seguida foi utilizada o coeficiente de *Alpha de Cronbach* como medida de consistência interna. Ressalta-se que relativamente à dimensão Estilo de Liderança Diretivo optou-se eliminar o item 43 “Confronto os outros de forma aberta e direta sobre os problemas de desempenho”, porque apresentava um coeficiente ($\alpha=0,58$) abaixo do admissível.

Como mostra o Tabela 5, os valores do *Alpha de Cronbach* estão entre ($0,652 < \alpha < 0,838$), com o valor médio total de 0,772 o que, segundo Hill e Hill (2012), é razoável em termos de consistência interna. Importa ainda referir que o AP e o ELPD têm valores de *Alpha de Cronbach* considerados razoáveis⁶, o ELD fraco⁷ e por fim o AN e o ELP apresenta um *Alpha de Cronbach* bom⁸.

Tabela 5 - Divisão codificada dos questionários

Dimensão	Indicador	Itens	<i>Alpha de Cronbach</i>
Afeto	Positivo	5,7,9,12,14,15,17,19,21,23	0,79
	Negativo	6,8,10,11,13,16,18,20,22,24	0,84
Estilos de Liderança	Diretivo	25,28,31,34,37,40,43 ⁹ ,45	0,65
	Participativo	26,29,32,35,38,41	0,81
	Por Delegação	27,30,33,36,39,42,44	0,77

Fonte: Elaboração Própria

3.6 Dimensão da Amostra

Como universo do presente estudo e com base na observação deste contexto específico, a população alvo que foi tida em consideração foram os militares dos pelotões operacionais de Comandos. Assim, selecionou-se um grupo representativo da população em

⁶ Valores entre 0,7 e 0,8.

⁷ Valores entre 0,6 e 0,7.

⁸ Valores entre 0,8 e 0,9.

⁹ A pergunta nº 53 foi excluída com o objetivo de estabilizar o *Alpha de Cronbach* do ELP acima do 0,6%.

estudo permitindo analisar os Estilos de Liderança e relacioná-los com as experiências Afetivas.

O contexto da investigação aplica-se às Forças Comandos, nomeadamente a Oficiais Subalternos (Tenentes e Alferes). Procurou-se também inquirir uma amostra expressiva de militares dos Quadros Permanentes (QP), do Regime de voluntariado/Regime de Contrato (RV/RC), da categoria de Sargentos (1º e 2º Sargento, 1º e 2ª Furriel) e da categoria de Praças (1º e 2º Cabo e Soldado), sendo esta última a que compreende a maior parte da amostra deste questionário.

Idealmente, para a realização deste trabalho, a população alvo deveria incluir todos os subordinados e respetivos cmdts de pelotão que se encontram no ativo no RC e são Comandos contudo, devido aos fatores logístico e temporal, e atendendo à situação que envolve a presença de uma das companhias na República Centro Africana, não se reuniram as condições para tal.

$$n = \frac{\rho * (1 - \rho)}{\frac{\varepsilon^2}{(Z\alpha/2)^2} + \frac{\rho * (1 - \rho)}{N}}$$

Fonte: Sarmiento (2013, p. 91).

Através desta equação calculou-se o número mínimo de questionários que deveriam ser aplicados, ou seja, n real final da amostra. Assim segundo Sarmiento (2013) e para um N de 135 militares (Oficiais, Sargentos e Praças Comandos em atividade operacional) com um nível de confiança de $\lambda = 90,46\%$ existe um nível de erro associado de $\varepsilon = 6\%$. Para este valor de confiança, a distribuição normal $(Z\alpha/2)$ é igual a 1,65. Dito isto, é importante referir que o resultado de n real final da amostra é igual a 79, tendo sido ultrapassado pois foram inquiridos 80 militares.

3.7 Meios e Procedimentos de Recolha e Análise de Dados

Para a elaboração do presente estudo, recorreu-se, para a parte escrita, ao *Microsoft Office Word 2016* e, para a parte de recolha e análise dos dados, o *Microsoft Office Excel 2016*. No que diz respeito aos instrumentos que permitiram a recolha de dados, foi utilizado um questionário que, depois de validado, pré-testado e autorizado para a sua aplicação aos militares por parte do RC, foi aplicado no dia 20 de março a todos os indivíduos (militares) que se encontravam presentes. Este foi impresso e, posteriormente, os dados foram transcritos para formato digital.

Os meios tecnológicos desempenharam um papel fundamental na realização deste trabalho, nomeadamente a internet como fonte primária de pesquisa e como meio de comunicação com todos os intervenientes na investigação.

Foi ainda disponibilizada uma versão do inquérito através da plataforma *Google Forms*, possibilitando de forma fidedigna e anónima a resposta aos inquéritos, de modo a receber a contribuição por parte dos militares que se encontram na República Centro Africana (RCA).

De seguida, analisaram-se estatística e analiticamente os dados recolhidos através da construção de uma base de dados, utilizando o *Microsoft Office Excel 2016*, anteriormente processados e tratados através do *IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versão 25. Com recurso ao SPSS, foram utilizadas as estatísticas descritivas – média, desvio padrão, mínimo e máximo – e indutivas – regressão linear múltipla e correlação *de Bravais-Pearson*.

CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E RESULTADOS

4.1 Introdução

Como vimos, a literatura evidencia que determinadas Estilos de Liderança poderão ser uma variável a considerar quando analisamos a sua relação com as diferentes dimensões afetivas. Assim, irão ser apresentados os dados recolhidos através da aplicação de inquéritos por questionário.

No decorrer deste Capítulo, serão apresentados todos os resultados e a análise dos dados recolhidos bem como todo o trabalho de campo desenvolvido.

4.2 Codificação das Variáveis

Para conseguirmos analisar os resultados obtidos nos inquéritos estatisticamente através do SPSS, foram criadas cinco variáveis através da média dos vários itens dos cinco indicadores em estudo no trabalho.

Constituíram-se as diferentes variáveis conforme se encontra na Tabela 6, atribuindo-lhe um código e que vai ser usado na elaboração de todos os quadros e tabelas neste capítulo.

Também optámos por codificar os pelotões de cada militar, atribuindo-lhe um número de forma a preservar a confiabilidade dos dados, uma vez que o objetivo do trabalho apenas passa por estudar os comportamentos verificados e as suas correlações evitando a correspondência com um determinado cmdt.

Tabela 6 - Codificação das variáveis

Código	Variável
ELD	Estilo de Liderança Diretivo
ELP	Estilo de Liderança Participativo
ELPD	Estilo de Liderança por Delegação
AP	Afeto Positivo
AN	Afeto Negativo

Fonte: Elaboração Própria

4.3 Caracterização Sociodemográfica da Amostra

A primeira parte do questionário tem o objetivo de recolher dados sociodemográficos de modo a possibilitar a caracterização da amostra através de estatística descritiva. Os dados

escolhidos focam-se na especificidade da temática em questão, de maneira a manter a confidencialidade e de modo a não levantar qualquer tipo de constrangimento aos inquiridos.

Deste modo, a amostra é constituída por oitenta militares sendo que relativamente ao posto, 10% são oficiais, 9% são Sargentos e 81% são Praças, conforme a Figura 2.

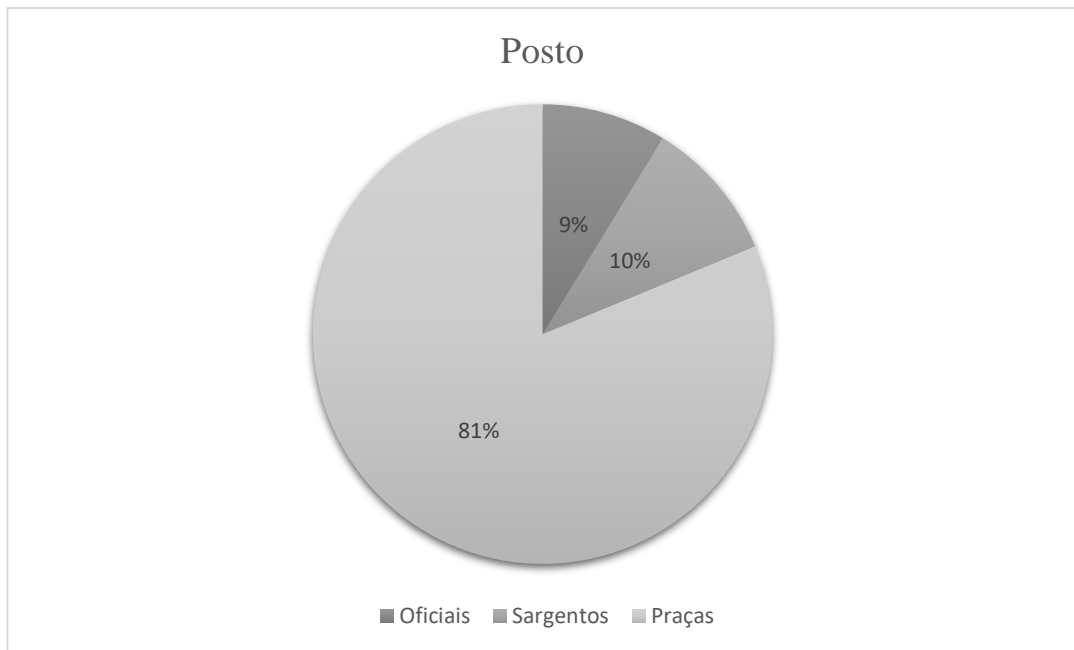


Figura 2 - Dados sociodemográficos quanto ao posto

Fonte: Elaboração Própria

Na Figura 3 está ilustrado o número de anos de serviço que os militares prestaram no RC com 21% dos militares a terem um ano, 22% com dois anos, 14% com três anos, 10% com quatro anos, 7% com cinco anos, 3% com seis anos e por fim 5% dos militares com mais de seis anos.

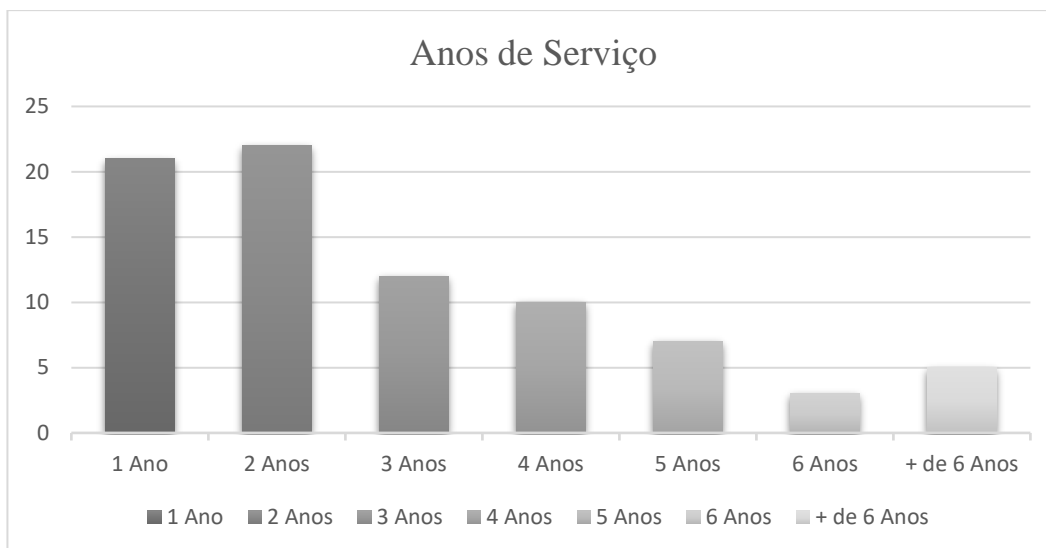


Figura 3 - Dados sociodemográficos quanto aos anos de serviço

Fonte: Elaboração Própria

Quanto ao regime de contrato, como nos mostra a Figura 4, podemos verificar que 14% dos militares pertencem aos quadros permanentes do Exército e que os restantes 86% se encontram em regime de voluntariado ou regime de contrato.

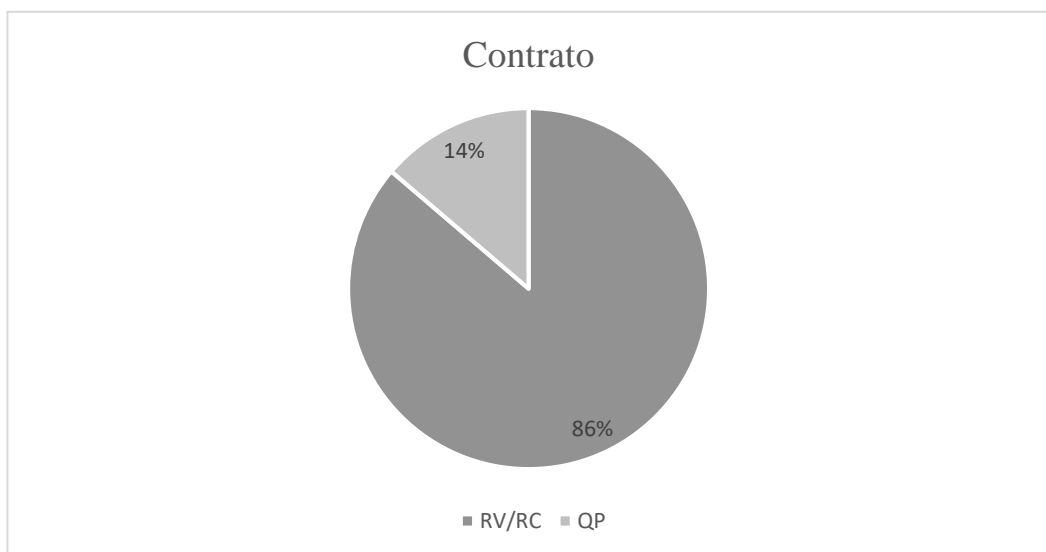


Figura 4 - Dados sociodemográficos quanto ao tipo de contrato

Fonte: Elaboração Própria

A amostra foi também caracterizada quanto à participação por parte dos militares em Missões das Forças Armadas (MIFAS) nomeadamente em teatros de operações no estrangeiro, na qual obtivemos que 52% dos militares já participaram em pelo menos uma missão e que 48% nunca participou, como se pode observar na Figura 5.

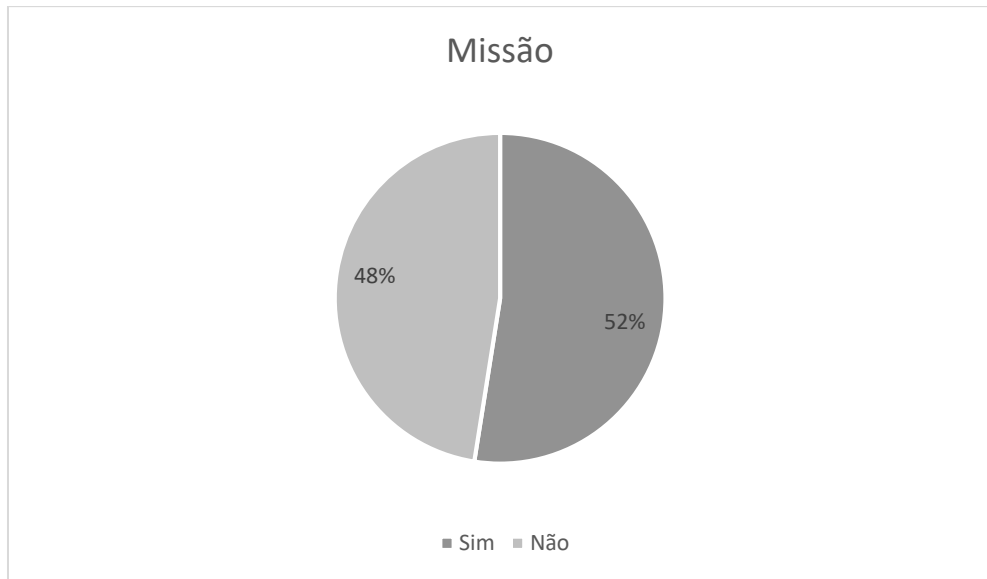


Figura 5 - Dados sociodemográficos quanto à participação numa missão internacional

Fonte: Elaboração Própria

4.4 Estatísticas Descritivas das Variáveis Dependentes

Nesta seção serão apresentadas informações detalhadas sobre as variáveis em estudo que foram consideradas importantes analisar, nomeadamente média (r), desvio-padrão (S), mínimo (m) e Máximo (M), pois é “essencial apresentar estatísticas descritivas e não só estatísticas indutivas porque os dois tipos de estatística fornecem tipos de informação diferentes” (Hill & Hill, 2012, p. 355).

4.5 Análise Estatística Descritiva por Posto

No seguimento deste subcapítulo irão ser analisadas as dimensões dos EL relativamente aos cmdts numa perspetiva hierárquica permitindo, por parte dos Oficiais, uma autoperspetivação seguida de perceção das mesmas dimensões, sendo que o mesmo se aplica aos subordinados (Sargentos e Praças) em relação aos cmdts.

A Figura 6 permite, à primeira vista, evidenciar que as variáveis em estudo não grandes oscilações de posto para posto. Contudo, após uma análise mais detalhada, podemos verificar que o apesar de o EL Participativo ser o que mais se verifica, este apresenta resultados bastante diferentes consoante o Posto, nomeadamente Oficiais ($\bar{x}=3,73$), Sargentos ($\bar{x}=3,611$) e Praças ($\bar{x}=2,88$). O EL Diretivo é aquele que apresenta resultados médios mais semelhantes Oficiais ($\bar{x}=2,66$), Sargentos ($\bar{x}=2,31$) e Praças ($\bar{x}=2,62$). Por

último, o EL PDelegação também apresenta algumas variações consoante o Posto, Oficiais ($\bar{x}=2,79$), Sargentos ($\bar{x}=3,611$) e Praças ($\bar{x}=2,88$).

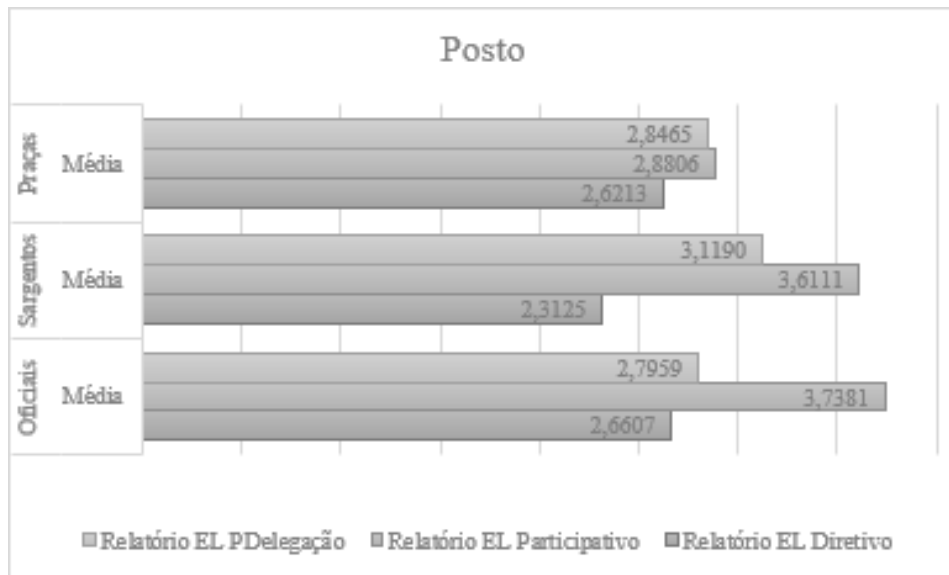


Figura 6 - Valores Médios da dimensão EL por Posto (n=80)

Fonte: Elaboração Própria

Ainda referente ao Posto, apresentamos a Figura 7, na qual estão expostos os resultados referentes às EA vivenciadas pelos militares, nas quais é possível verificar que o AP é o mais elevado nos Oficiais ($\bar{x}=3,28$), Sargentos ($\bar{x}=3,3$) e Praças ($\bar{x}=3,11$), sendo que estes resultados ficam acima do que é considerado positivo ($\bar{x}=2,5$). No que diz respeito ao AN, podemos verificar que os resultados estão menos agrupados que ao AP e que a classe de Praças é aquela que apresenta o valor médio mais alto no que toca ao AN com ($r=1,90$), seguida da classe de Oficiais com ($\bar{x}=1,67$), e por último a classe de Sargentos com o valor mais baixo ($\bar{x}=1,58$).

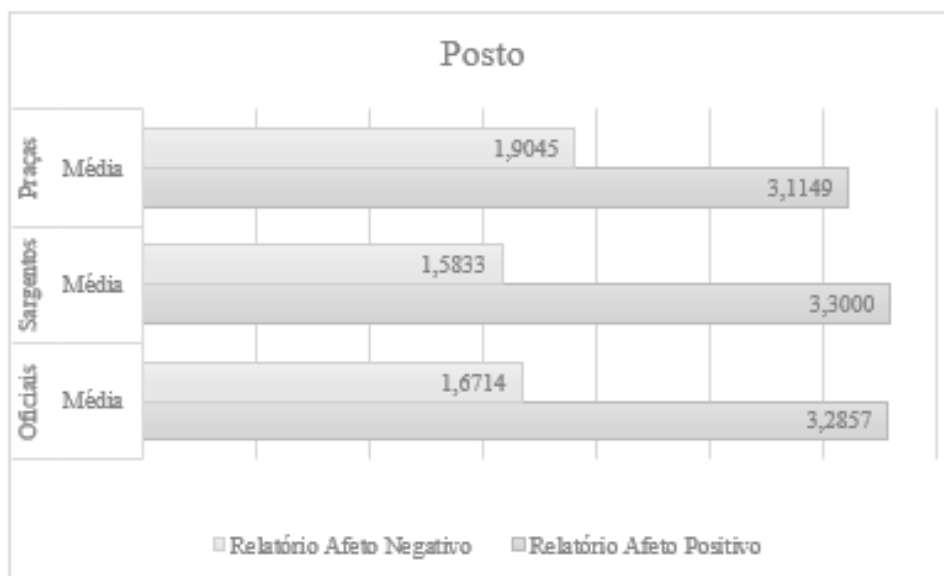


Figura 7 - Valores Médios da dimensão EA por Posto (n=80)

Fonte: Elaboração Própria

4.6 Análise Estatística Descritiva por Anos de Serviço

Na Figura 8 podemos observar de que forma há variações nos Anos de Serviço em comparação com os EL, podendo então observar que apenas nos militares com cinco anos de serviço não se verifica que o EL Participativo seja o mais praticado. No entanto, este número não tem expressão devido à amostra dos militares ser muito reduzida.

De forma geral, podemos constatar que o EL Diretivo é o menos praticado com a média mais baixa a verificar-se nos militares com seis anos de serviço ($r=2,31$) e a mais alta nos militares com cinco anos de serviço com ($r=2,8$). Por sua vez o EL PDelegação oscila entre valores de ($r=3,17$) nos militares com cinco anos de serviço e ($r=2,64$) nos com seis anos de serviço. O EL Participativo, como já mencionámos, é sem dúvida o mais praticado onde se verificam valores entre ($r=3,42$) nos militares com mais de seis anos de serviço e ($r=2,86$) nos militares com cinco anos de serviço.

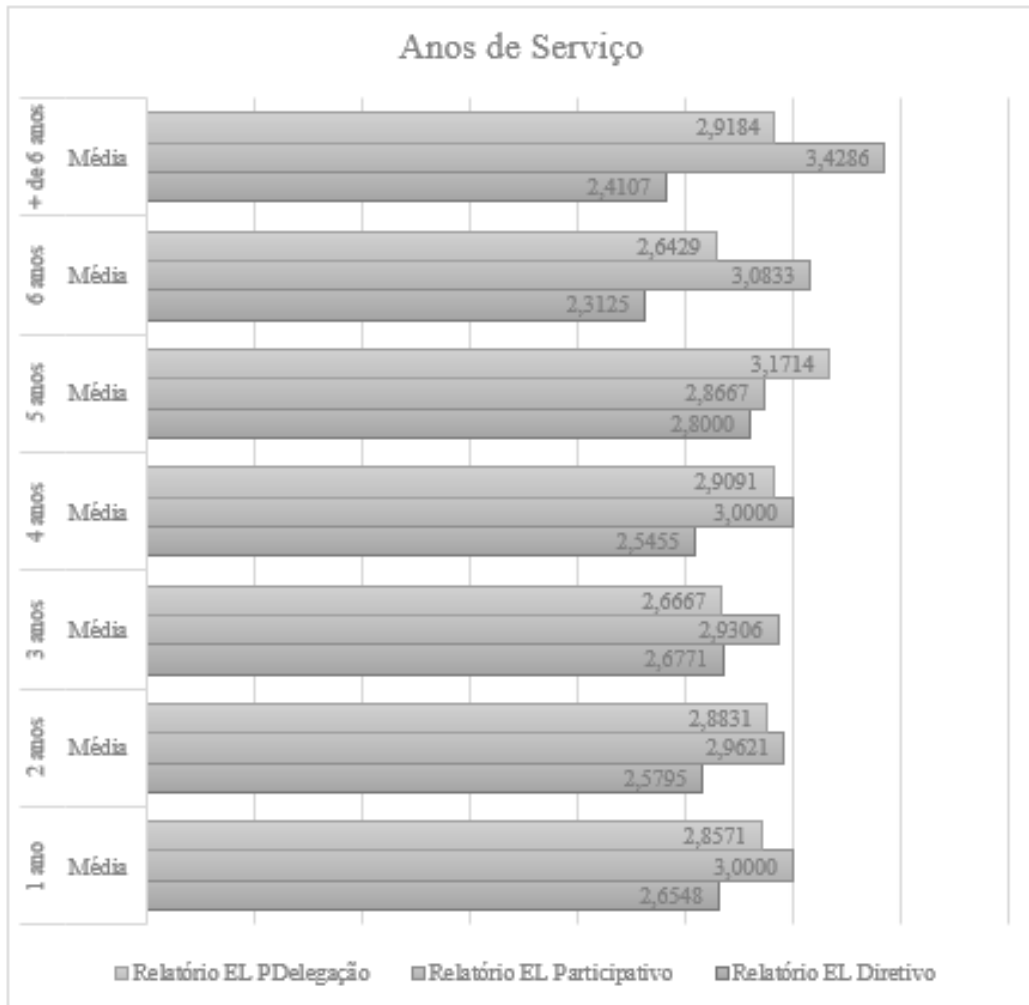


Figura 8 - Valores Médios da dimensão EL por Anos de Serviço (n=80)

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne ao Afeto, podemos verificar uma descida gradual por parte do AN à medida que os anos de serviço aumentam, com exceção para os militares com seis anos de serviço. Com valores entre ($r=2,16$) nos militares com um ano de serviço e a culminar nos militares com mais de seis anos de serviço com ($r=1,41$). Podemos assim afirmar que estes resultados são positivos pois todos eles se encontram abaixo de ($r=2,5$).

Por sua vez no AP podemos verificar também através dos resultados que este é positivo e fomenta frequentes episódios de prazer, como estudado na revisão de literatura, com valores altos entre ($2,96 < r < 3,4$) para militares com cinco e seis anos de serviço respetivamente.

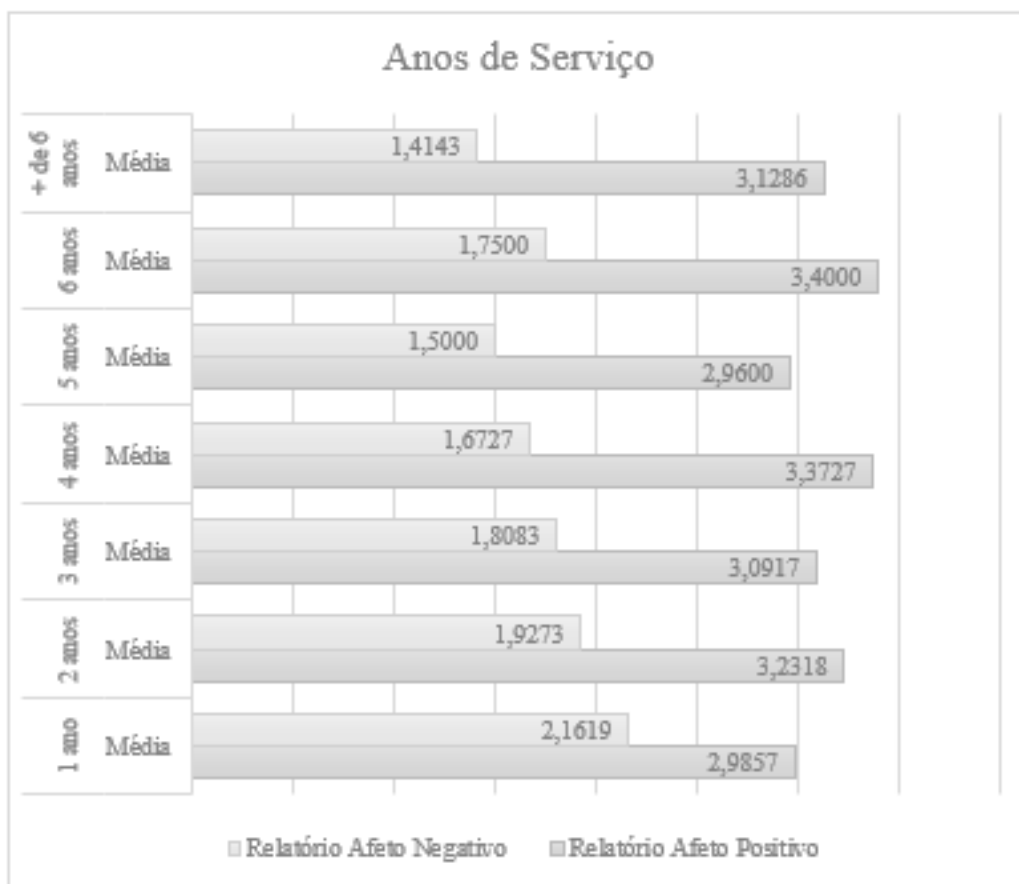


Figura 9 - Valores Médios da dimensão EA por Anos de Serviço (n=80)

Fonte: Elaboração Própria

4.7 Análise Estatística Descritiva por Tipo de Contrato

Quanto ao tipo de contrato podemos verificar diferenças grandes em termos de percepção relativamente aos EL utilizados pelos cmdts. Neste subcapítulo é importante referir que todos os cmdts que participaram neste estudo pertencem aos Quadros Permanentes, no entanto a população dos QP engloba também alguns Sargentos.

Como se observa na Figura 10, mais uma vez o EL que mais se observa é o EL Participativo em ambos os tipos de contrato, no entanto verifica-se que os militares que pertencem aos QP têm uma percepção muito mais elevada da utilização deste EL do que os pertencentes ao RV/RC respetivamente ($r=3,66$) e ($r=2,9$).

No que toca aos restantes EL, podemos verificar que na perspetiva dos militares em RV/RC os dados estão bastantes agrupados existindo diferenças pouco significativas, com o EL Participativo mais verificado, como já tínhamos referido, seguido do EL PDelegação com ($r=2,85$) e por último, o EL Diretivo com ($r=2,61$). O mesmo acontece nos militares dos QP com ($r=2,89$) e ($r=2,48$) respetivamente.

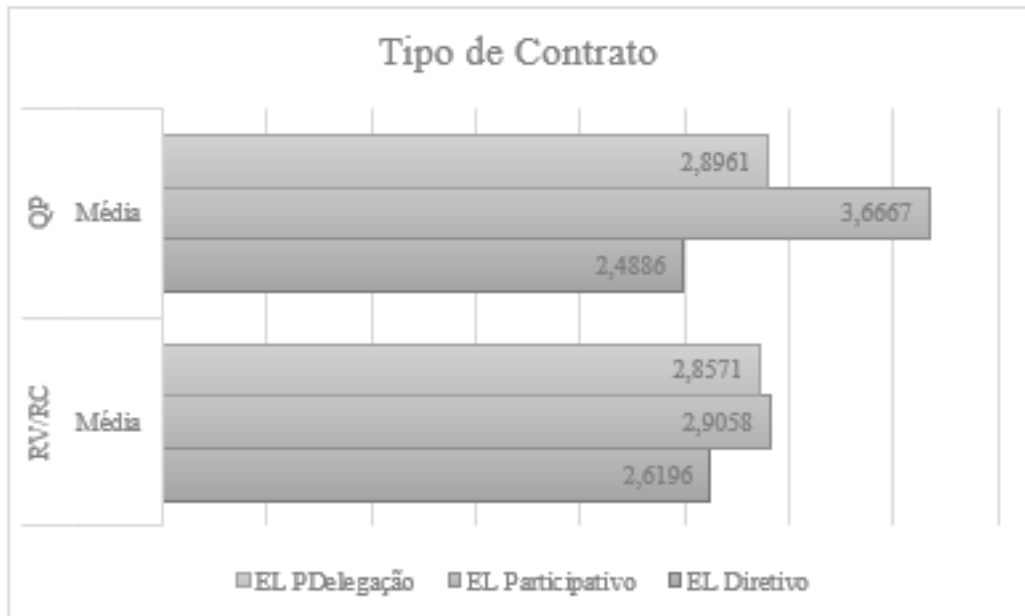


Figura 10 - Valores Médios da dimensão EL por Tipo de Contrato (n=80)

Fonte: Elaboração Própria

A Figura 11 apresenta a estatística que relaciona o tipo de contrato com a EA vivida pelos militares. Pelo que se pode verificar os militares pertencentes aos QP têm mais vivências com o AP que os em RV/RC no entanto é importante referir que ambos os casos vivem Experiências Afetivas altas, ($r=3,34$) e ($r=3,11$) respetivamente.

Nos resultados referentes ao AN verificamos também que existe uma menor presença deste nos militares dos QP com ($r=1,52$) enquanto nos militares em RV/RC este valor é de ($r=1,91$). Sendo o AN uma dimensão que está bastante ligada ao *stress* e ao nervosismo podemos afirmar que os resultados obtidos são baixos (média inferior a 2,5) o que proporciona bem-estar coletivo.

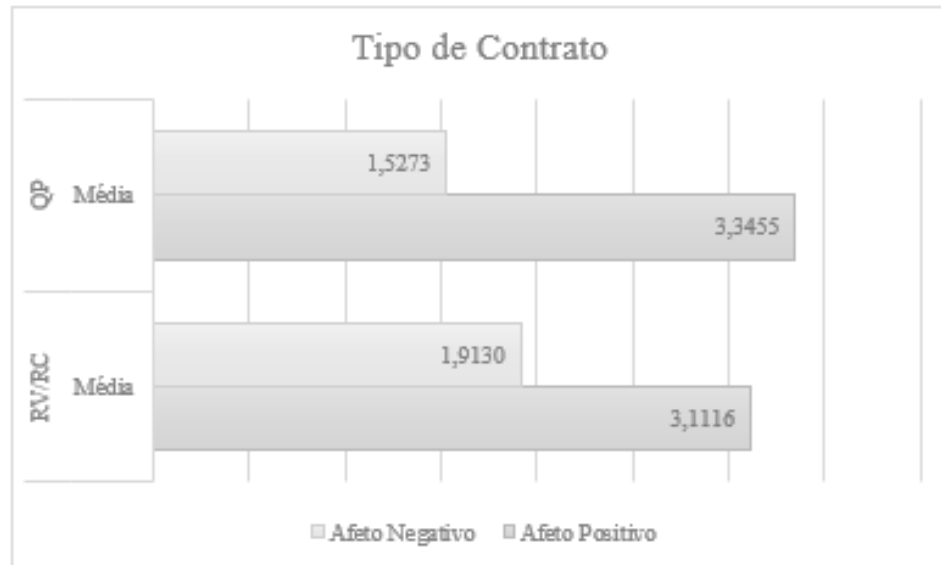


Figura 11 - Valores Médios da dimensão EA por Tipo de Contrato (n=80)

Fonte: Elaboração Própria

4.8 Análise Estatística Descritiva por Participação em Missão

No presente subcapítulo propomo-nos a analisar as dimensões dos EL e das EA e as respetivas diferenças de resultados entre militares que já participaram numa missão num teatro de operações no estrangeiro ou não.

Em termos de EL os resultados obtidos foram bastante semelhantes, nos militares que nunca participaram em missão obteve-se que o EL Participativo foi o mais praticado com ($X_m=2,92$) seguido do EL PDelegação com ($X_m=2,78$) e por último o EL Diretivo com ($X_m=2,67$). Nos militares que já participaram em pelo menos uma missão internacional o EL Participativo foi também o mais verificado com ($X_m=3,09$), seguido do EL PDelegação com ($X_m=2,92$) e o EL Diretivo mais uma vez como menos praticado com ($X_m=2,53$), como se pode verificar na Figura 12.

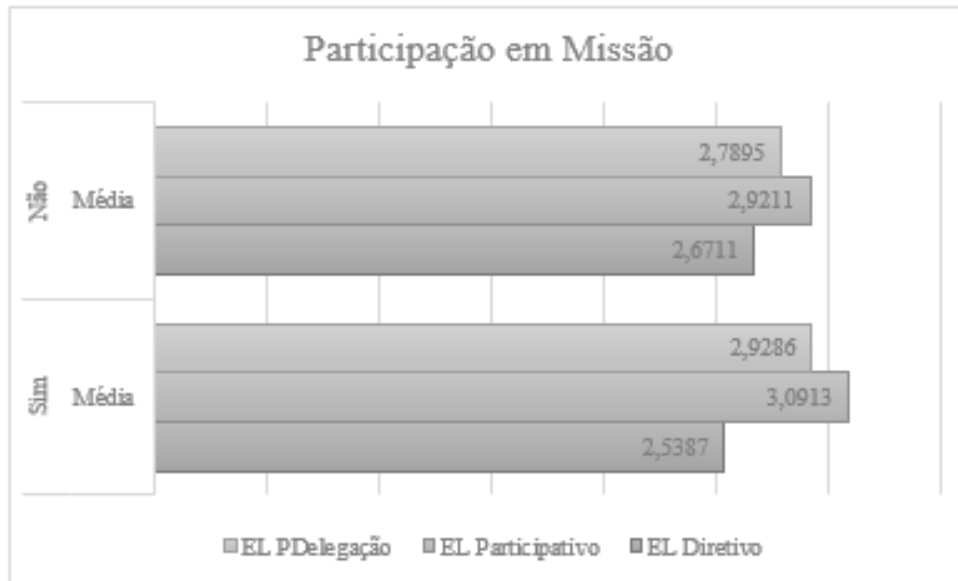


Figura 12 - Valores Médios da dimensão EL por Participação em Missão (n=80)

Fonte: Elaboração Própria

A Figura 13 mais uma vez referente à participação dos militares em missão, no entanto relaciona este dado com a EA vivida pelos militares. Aqui podemos verificar diferenças significativas entre aqueles que participaram e os que não.

Como se pode constatar os militares que já participaram em missão experienciam em maior quantidade o AP ($r=3,28$) que os restantes com ($r=2,98$), o mesmo se sucede com o AN onde se verifica uma média bastante inferior nos militares participantes com ($r=1,7$) que nos não participantes com ($r=2,02$).

Existe, contudo, alguns factos relevantes que importam ressaltar para o presente estudo, nomeadamente, o período de quando realizado o inquérito alguns militares estarem em missão, sendo espectável que exista nestes maior AP pois é do interesse dos cmdts especialmente nestas alturas que os índices de confiança e entusiasmo sejam mais elevados.

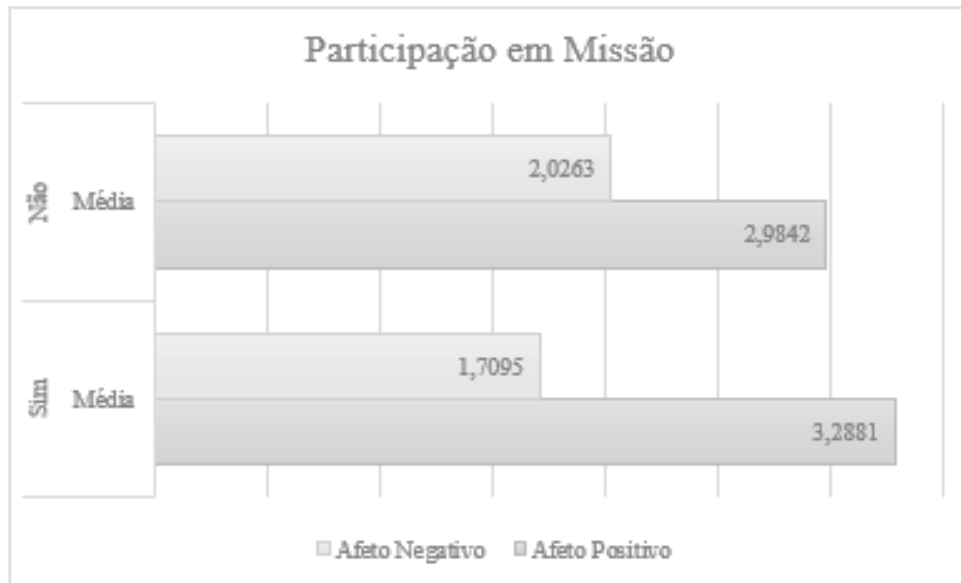


Figura 13 - Valores Médios da dimensão EA por Participação em Missão (n=80)

Fonte: Elaboração Própria

4.9 Análise descritiva das variáveis dependentes – TOTAIS

Este subcapítulo tem como objetivo uma análise descritiva relativamente aos três estilos de liderança e às duas dimensões do Afeto em estudo. Sendo que as respostas foram dadas numa escala de frequência (entre 1 e 5) considerou-se o valor médio para chegar a um resultado.

Assim sendo, conforme se constata na Figura 14, no que corresponde aos EL o ELP é o que se verifica mais presente ($r=3,01$), seguindo-se o ELPD com ($r=2,86$) por último e como EL menos evidenciado pelos militares (cmdts e Subordinados) temos o ELD com ($r=2,6$).

Neste relacionamento entre EL podemos concretizar que, o ELP é a tendência a utilizar pelos cmdts, o que confirma H1.

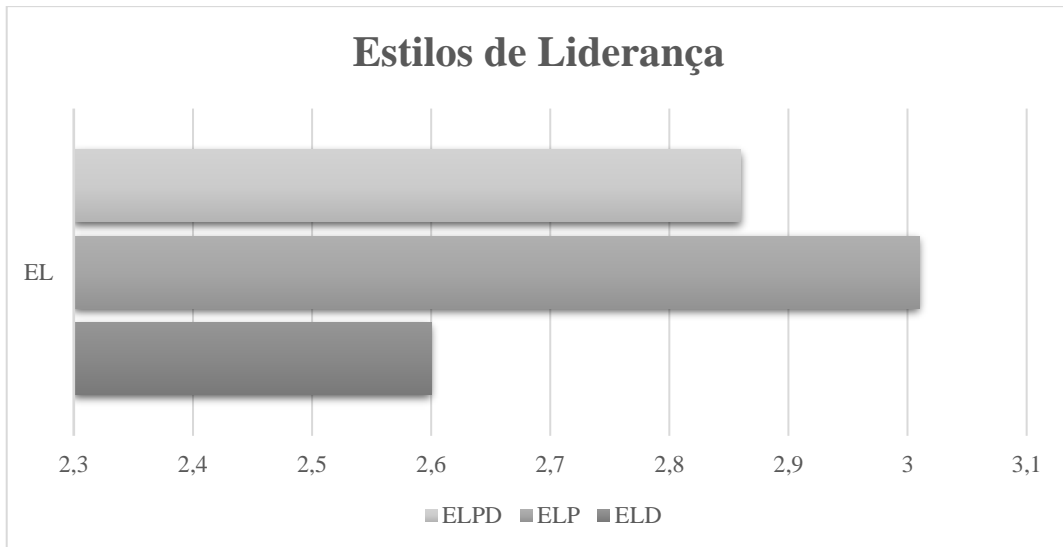


Figura 14 - Valores Médios da dimensão Estilos de Liderança (n=80)

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao Afeto, como podemos verificar na Figura 15 a análise das variáveis demonstra que o Afeto Positivo ($r=3,14$) é a dimensão que mais se verifica, em contrapartida verificamos que o Afeto Negativo ($r=1,86$) é significativamente mais baixo.

Através dos resultados exposto referentes às EA podemos afirmar que a “composição afetiva ou um humor de grupo, que começa com as características afetivas dos membros do grupo, desenvolve um processo de contágio emocional, acesso, modelagem e manipulação do afeto” (Verdinelli, Godoi, & Sousa, 2007, p. 6).

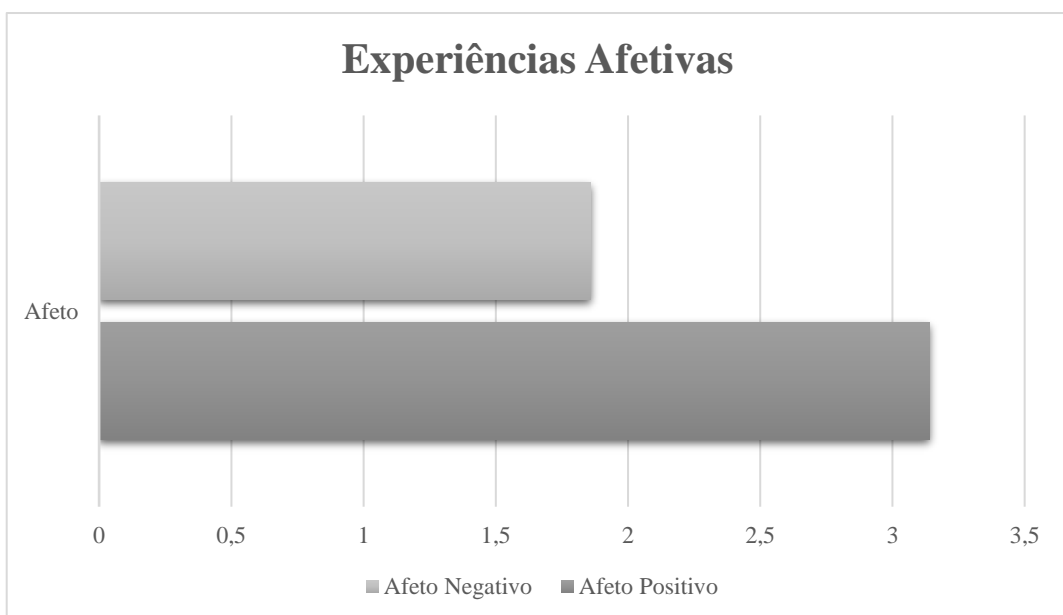


Figura 15 - Valores Médios da dimensão Experiência Afetiva (n=80)

Fonte: Elaboração Própria

O desvio Padrão (s) associado a cada uma das dimensões em estudo encontra-se exposto em Apêndice D (Desvio Padrão da Amostra Total).

4.10 Estatísticas Indutivas

A estatística indutiva, ou inferencial, é um instrumento que “permite a generalização, a uma população, de informações obtidas a partir de uma amostra representativa e a tomada de decisão (Huot, 2002, p. 62).”

Como base a estatística indutiva tem a “possibilidade de se tomarem decisões sobre os parâmetros de uma população, sem que seja necessário proceder a um recenseamento de toda a população (Reis, Melo, Andrade, & Calapez, 1999, p. 21).”

Para além disso, esta tipologia de estatística permite “avaliar o papel de fatores ligados com o acaso quando estamos a tirar conclusões a partir de uma ou mais amostras de dados (Hill & Hill, 2012, p. 193)”, facilitando o acesso a “informação sobre a aceitabilidade da hipótese operacional” (Hill & Hill, 2012, p. 355).

4.11 Correlação de Bravais-Pearson entre dimensões

A correlação de *Bravais-Pearson* é “uma adequada medida de associação quando “n” pares de dados contínuos, recolhidos na mesma unidade experimental, seguidos de uma distribuição normal bivariada (Artusi, Verderio, & Marubini, 2002, p. 148).”

Este método de análise permite-nos calcular o coeficiente de correlação de diversas variáveis. Porém, a correlação de *Bravais-Pearson* não permite chegar a qualquer tipo de conclusão entre ambas, visto serem factos analisados que não estão indissolúvelmente interligados. Desta forma, este coeficiente de correlação demonstra que a intensidade de determinada variável é, tendencialmente, acompanhada pela intensidade da outra (Maroco, 2003).

Para colmatar a informação recolhida na presente investigação, foram reunidos dados que representam as variáveis em estudo, sendo que neste caso em particular foi apresentado o coeficiente de correlação – este só tem valor relevante “se for significativo ao nível de $\alpha < 0,05$, pois, podemos concluir que, provavelmente, o coeficiente de correlação do Universo não é zero” (Hill & Hill, 2012, p. 202).

Ao observarmos o quadro X é possível constatar que todos valores relacionados com as dimensões EL e Afeto apresentam uma correlação significativa de 1%. Se tivermos em

consideração os valores da correlação de *Bravais-Pearson* apresentados no quadro X, podemos concluir que temos como valor máximo (0,483) a relação entre o ELP e o AP, ou seja, estamos perante uma correlação significativa positiva. Em contrapartida, como valor mínimo (-0,305) corresponde à relação entre o ELD e o AN, sendo assim reflexo de uma correlação significativamente negativa.

No que diz respeito à dimensão do conceito liderança e EA, estes estão correlacionados de forma significativa, apresentando valores moderados¹⁰ no caso das relações existentes entre ELD e ELP e ELPD e AP.

Tabela 7 - Correlação de *Bravais-Pearson*

		Afeto Positivo	Afeto Negativo
ELD	Correlação de <i>Bravais-Pearson</i>	-0,23*	0,31**
	Sig.	0,04	0,01
ELP	Correlação de <i>Bravais-Pearson</i>	0,48**	-0,23*
	Sig.	0,00	0,04
ELPD	Correlação de <i>Bravais-Pearson</i>	0,47**	-0,29**
	Sig.	0,00	0,01

Legenda: ** - A correlação é significativa no nível 0,01; * - A correlação é significativa no nível 0,05.

Fonte: Elaboração Própria

Com base na análise do Tabela 7 é possível constatar que existe uma correlação positiva entre o ELP e AP, uma vez que, *a priori*, à uma maior abertura para a comunicação, criação de ligações e troca de experiências e ideias entre líder e subordinados, no que diz respeito a este EL. Desta forma, há um maior sentimento de confiança e atividade por parte dos subordinados, sendo que “o elemento-chave é o reconhecimento da competência o que leva à motivação do liderado” (Melorose, Perroy, & Careas, 2013, p. 7), sendo ainda importante enfatizar que o AP é caracterizado por “episódios intensos e frequentes de prazer, alegria, entusiasmos, confiança e atividade” (Zanon, Bastianello, Pacico, & Hutz, 2013, p. 193).

No que diz respeito aos demais EL, é ainda notória a positividade da correlação entre o ELPD e o AP, com valores muito aproximados aos do ELP. Este EL espelha, assim, o efeito de confiança que o AP tem nos subordinados, demonstrando que “as pessoas têm

¹⁰ Por correlação moderada compreendem-se os valores entre 0,40-0,69 (Bryman & Cramer, 1993).

capacidade e disposição para assumir responsabilidades” (Melrose, Perroy, & Careas, 2013, p. 7).

No que toca ao ELD, é possível constatar que há uma correlação significativa negativa com o AP, que é justificável e compreensível uma vez, se analisarmos atentamente este EL, percebemos que é bastante limitante e proatividade que é tão característica do AP. Este EL caracteriza-se pela “transmissão direta aos subordinados daquilo que se pretende que seja executado, como será executado e, ainda, onde e quando a execução terá lugar, supervisionando, de perto, os subordinados a fim de se assegurar que eles seguem as suas ordens” (Vieira, Liderança Militar, 2002, p. 87).

Apesar dos valores presentes no Tabela 7, as dimensões em estudo devem ser analisadas como um todo no universo dos conceitos de liderança e EA, sendo que não devem ser tiradas conclusões precipitadas nem feitos falsos juízos de valor.

Como complementaridade aos dados obtidos neste subcapítulo, ELD, ELP e ELPD serão utilizados de forma a prever e perceber quais as variáveis que explicam verdadeiramente AP e AN.

4.12 Regressão Linear Múltipla

A análise de regressão linear múltipla é comumente utilizada no campo das ciências sociais. É, também, utilizada para a interpretação dos resultados que tipicamente refletem a sobre dependência em coeficientes beta moderados¹¹ (Courville & Thompson, 2001), resultando, muitas vezes, em interpretações muito limitadas de importância variável.

A regressão linear múltipla é, dentro das disciplinas da ciência comportamental, “uma técnica estatística padronizada na caixa de ferramentas de um investigador (Nathans, Oswald, & Nimon, 2012, p. 1).” Esta técnica tem como principal objetivo a predição de “valores de uma variável dependente a partir de uma combinação ponderada de duas ou mais variáveis independentes (Hill & Hill, 2012, p. 207).” Desta forma, é possível calcular um coeficiente de correlação múltiplo moderados¹² entre as variáveis.

Assim, são definidas como variáveis dependentes AP e AN e, como variáveis independentes ELD, ELP e ELPD.

¹¹ O coeficiente beta corresponde ao coeficiente de regressão padronizado, isto é, é a inclinação da linha numa equação de regressão.

¹² De acordo com Bryman e Cramer (1993), quando o coeficiente de correlação é maior, melhor é a adaptação à realidade modelada.

4.13 Regressão Linear Múltipla – Afeto Positivo

No que se refere ao AP, verifica-se que o ELP possui valor de significância inferior a 0,05 (Sig.=0,027). Também verificando o efeito de multicolinearidade (garantir que as variáveis independentes não possuem relações lineares exatas ou semelhante). Assim verificamos que o valor da tolerância é superior a 0,01 ($t=2,25$) estando também dentro dos padrões aceitáveis.

O valor de beta para o Estilo de Liderança Participativo ($\beta=0,310$) mostra que é a dimensão que mais influencia o AP.

Com podemos ver incluir o AP como previsor melhorou a nossa capacidade de prever qual o EL em 24% (R^2 ajustado:0,240).

Tabela 8 - Resumo de modelo e coeficientes (afeto positivo)

Variável Dependente	Preditores	B	β	t	Sig.
Afeto Positivo	(Constante)	1,715		3,180	0,002
	ELD	0,000	0,000	-0,003	0,997
	ELP	0,250	0,310	2,250	0,027
	ELPD	0,236	0,255	1,892	0,062
	R:0,518;		R ² :0,269;	R ² ajustado:0,240.	

Fonte: Elaboração Própria

4.14 Regressão Linear Múltipla – Afeto Negativo

Através de uma análise de regressão linear múltipla, torna-se possível estudar relações entre um variável dependente neste caso o AN e as restantes variáveis designadas independentes (ELD, ELP e ELPD). Deste modo, como podemos verificar na tabela 9, nenhum dos resultados obtidos tem expressão pois nenhuma dimensão tem valores de significância menores que 0,05. Assim não se pode tirar relações acerca da predição destas variáveis no que corresponde ao AN. Ainda que incluir o AN como previsor tenha melhorado em 9% a nossa capacidade para medir os EL (R^2 ajustado:0,096).

Tabela 9 - Resumo de modelo e coeficientes (afeto negativo)

Variável Dependente	Preditores	B	β	t	Sig.
Afeto Negativo	(Constante)	1,682		2,607	0,011
	ELD	0,294	0,230	1,932	0,057
	ELP	0,015	0,017	0,113	0,910
	ELPD	-0,221	-0,218	-1,480	0,143
	R:0,361		R ² :0,130	R ² ajustado:0,096	

Fonte: Elaboração Própria

4.15 Síntese do Capítulo

No início deste capítulo, começamos por fazer uma caracterização da amostra bem como uma análise descritiva segundo várias perspetivas.

Com o decorrer das várias análises efetuadas neste capítulo fomos verificando que os resultados obtidos não ficaram longe do que era esperado daquilo que estudamos na revisão de literatura.

Com o objetivo de conseguirmos responder às PD a que nos propusemos responder, foram estudadas e analisadas as estatísticas descritivas e indutivas de maneira a verifica as hipóteses enunciadas, sempre com o foco de atingir os objetivos a que nos propusemos.

Através deste estudo podemos verificar que no RC o EL mais praticado é efetivamente o ELP, seja ele do ponto de vista dos subordinados ou dos cmdts, apenas não se verificando nos militares com “5 anos de serviço”, mas este não tem expressão porque são apenas quatro elementos numa amostra de oitenta. Assim, é de referir que tal como vimos ao longo da realização de toda a investigação e mais especificamente na revisão de literatura é de enaltecer estes valores do ELP pois segundo grande parte dos autores é bastante positivo a integração e interação dos subordinados na tomada de decisão dos seus cmdts.

CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Introdução

Neste capítulo final é pretendido que se chegue a conclusões da investigação sobre as variáveis em estudo no capítulo x, validando ou invalidando as hipóteses formuladas no início da mesma, assim como dar resposta às questões derivadas e perguntas de partida.

Por último, é feita uma reflexão crítica acerca dos limites da investigação, sendo ainda apresentadas as propostas que poderão levar a futuras investigações relacionadas com a temática desenvolvida.

5.2 Verificação das Hipóteses

De forma a atingirmos os objetivos a que nos propusemos, foram enunciadas uma panóplia de perguntas (derivadas da questão central). Numa fase inicial demos resposta a essas mesmas perguntas, agora após aprofundarmos conhecimentos em torno desta área, podemos verificar essas hipóteses, se se confirmam ou se por outro lado se revogam.

HI 1: O EL predominante dos cmdts de grupo no RC é o Estilo de Liderança Participativo (ELP);

A primeira HI confirma-se totalmente, na medida em que a tendência de EL por parte dos cmdts do RC é efetivamente o ELP, esta resposta é sustentada ao longo de toda a apresentação e discussão dos resultados, visto que independentemente das variáveis ELP foi sempre o que obteve média mais alta, tanto na perspetiva dos subordinados como na dos cmdts.

Mesmo analisando os EL através da perceção dos anos de serviço o ELP só não se verifica o mais praticado para os militares com cinco anos de serviço se bem que esta amostra não é significativa porque só é constituída por quatro militares.

HI 2: O Afeto que os militares Comandos mais experienciam é o AP;

A HI 2 também foi confirmada totalmente, como podemos verificar no Quadro X onde confirmamos que o valor total da média para as EA é muito mais alto ($r=3,14$) que o constatado pelo NA ($r=1,86$), assim podemos também afirmar que o AP experienciado pelos militares é bastante positivo (é maior que 2,5) e que se verifica pouco o AN (mais baixo que 2,5).

HI 3: Verificam-se várias diferenças relativamente às experiências afetivas dos militares consoante os diferentes Anos de Serviço prestado.

Esta hipótese, não se pode confirmar totalmente pois como podemos verificar na Figura X o AP não se consegue ver nenhum padrão consoante os anos de serviço dos militares. Já no AN conseguimos confirmar uma tendência, à medida que os anos de serviço aumento verifica-se uma descida significativa e gradual do AN, começando com ($r=2,16$) para os militares com um ano de serviço e finalizando com ($r=1,41$) para os militares com mais de seis anos de serviço.

5.3 Resposta às Perguntas Derivadas

PD 1: Qual o EL predominante dos cmdts de Grupo no RC?

O EL predominante tal como analisado na HI 1 é sem dúvida o ELP, resultado este obtido através da análise Figura 14, representativa do valor de r , seguido do ELPD e por último o ELD

PD 2: Qual o afeto que se verifica mais experienciado pelos militares do RC no exercício das suas funções?

A EA mais experienciada pelos militares é o AP, resultado obtido através da análise de dados da Figura 15.

PD 3: Existem diferenças significativas relativamente às experiências afetivas dos militares Comandos tendo em conta os Anos de Serviço?

Existem como se verifica na Figura 9, podemos verificar que o AN tem tendência a ser mais baixo com o aumentar dos anos de serviço, no entanto, nos dados referentes ao AP não conseguimos tirar nenhuma conclusão pois estes não tem qualquer tipo de padrão.

5.4 Verificação dos Objetivos e da Questão Central

Os objetivos deste trabalho foram cumpridos através da elaboração de questões derivadas e hipóteses, com vista a responder à QC: **Qual a influência dos EL usados pelos Comandantes de Grupo do Regimento de Comandos nas experiências afetivas dos seus subordinados no desempenho das suas funções?**

Através dos resultados que obtivemos conseguimos comprovar que o único EL que representa um poder preditivo estatisticamente significativo, respondendo diretamente à nossa QC, é o Estilo de Liderança Participativo sobre o Afeto Positivo. Não

conseguindo chegar a conclusões suficientemente esclarecedoras em relação às restantes variáveis, através de regressões lineares.

Queremos salientar ainda que, o EL mais praticado pelos cmdts do RC é o ELP e o AP é a experiência afetiva mais vivenciada pelos militares.

5.5 Limitações de Investigação

O estudo desenvolvido sobre a influência dos EL nas EA dos militares do RC demonstrou ser uma tarefa trabalhosa e pouco frutífera, não só pela dificuldade que foi em chegar a um maior número de inquiridos, mas também pelo grau de complexidade da área de estudo, não havendo ainda consensualidade por parte da comunidade científica.

A primeira e principal dificuldade prendeu-se no facto de os inquiridos que estão inclusos na unidade em estudo se encontrarem ou a dar cursos de formação ou em missões, nomeadamente na República Centro Africana. Desta forma, o fator tempo e disponibilidade revelou-se uma barreira para o aprofundamento do estudo desenvolvido.

Outra limitação deveu-se ao facto de a área de estudo ser bastante ampla e complexa, não chegando a um consenso acerca das definições e conceitos de liderança e afeto por parte da comunidade científica. Para além disso, é difícil fazer uma medição precisa dos EL e as EA, uma vez que os instrumentos de medida apresentam uma vasta panóplia de variações, não havendo consenso acerca da sua aplicação. Principalmente no que diz respeito aos EL, há instrumentos de medida (dos questionários) que são imensuráveis e outros que apresentam um grau elevado de complexidade. Nas EA, não existe ainda um modelo de questionário que permita medir o humor e o afeto de forma precisa, uma vez que são variáveis muito subjetivas e mutáveis.

5.6 Recomendações e Sugestões

O presente estudo focado na temática dos EL e afeto particularmente nas forças especiais dos Comandos, permite dar azo a futuras investigações nas demais forças especiais do Exército Português – Comandos, Operações Especiais e Paraquedistas, permitindo assim perceber qual o seu impacto e influência. Seria, pois, pertinente confirmar quais os resultados obtidos em contextos diferentes, sendo que, numa fase inicial, o ideal seria que se estendesse a toda a unidade dos Comandos, e não somente aos indivíduos incluídos neste estudo de caso.

Para terminar, de modo a que a análise estatística dos dados seja o mais correta possível, seria aconselhável incluir, no programa curricular, algum conhecimento e prática para a adequada utilização do programa estatístico SPSS. Desta forma, a análise feita com recurso a este programa poderia ser ainda mais extensiva, permitindo aprofundar ainda mais a investigação desenvolvida.

BIBLIOGRAFIA

- Academia Militar* (Vol. NEP 521/1ª/20JAN16/AM). (2016). Lisboa: Academia Militar.
- Amorim, M. C., & Perez, R. H. (2010). Poder e Liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. *Revista de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina*, pp. 1-23.
- APA. (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association (2ª ed.)*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Artusi, R., Verderio, P., & Marubini, E. (2002). Bravais-Pearson and Spearman correlation coefficients: meaning, test of hypothesis and confidence interval. *he International journal of biological markers*, 17(2), pp. 148-151.
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (1 de Fevereiro de 2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Perspectives, Volume 16, Number 1*, pp. 76-86.
- Ashkanasy, N. M., & Dorriss, A. D. (Março de 2017). Emotions in the Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Volume 4*, pp. 67-90.
- Bates, J. (2000). Temperament as an emotion construct: Theoretical and practical issues. Em & J.-J. M. Lewis, *Handbook of Emotions* (pp. 382-396). New York: Guilford Press.
- Bennis, W. G. (1959). *Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority*. Cornell University.
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: A Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas.
- Birman, J. (1997). *Estilo e modernidade em psicanálise*. São Paulo: 34.
- Bisquerra, R. (1989). *Métodos de investigacion educativa: Guia practica*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), pp. 1357-1367.
- Borgatta, E. I. (1961). Mood, personality, and interaction. *Journal of General Psychology*, 64, 105-137.

- Boundens, C. (2005). The story of work: a narrative analysis of workplace emotion. *Organization Studies*, 26(5), pp. 1285-1306.
- Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological wellbeing*. Chicago: Aldine.
- Bruce, K., & Nyland, C. (2011). Elton Mayo and the Deification of Human Relations. *Organization Studies*, 32(3), 383–405.
- Bruininks, P., & Malle, B. F. (2006). Distinguishing hope from optimism and related affective states. *Motivation and Emotion*, 29 (4), pp. 327-355.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1993). *Análise de dados em Ciências Sociais – introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta Editora.
- Calder, B. J. (1977). An attribution theory of leadership. Em B. S. Salancik, *New Directions in Organizational behavior*. Chicago: St. Clair Press.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2014). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Ed. Manole.
- Cohen, S., Kassler, R. C., & Gordon, L. U. (1997). Strategies for measuring stress in studies of psychiatric and physical disorders. Em S. Cohen, R. C. Kassler, & L. U. Gordon, *Measuring Stress: A guide for health and social scientists* (pp. 3-26). New York: Oxford University Press.
- Conger, J. (2011). Charismatic leadership. Em A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien, *Handbook of Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cossette, M., & Hess, U. (2012). Emotion regulation strategies among customer service employees: A motivational approach. *Experiencing and Managing Emotions in the Workplace: Research on Emotion in Organizations*, 8, pp. 329-352.
- Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, pp. 459-488.
- Courville, T., & Thompson, B. (2001). Use of structure coefficients in published multiple regression articles: β is not enough. *Educational and Psychological Measurement*, 61, pp. 229-248.
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31, pp. 103-157.
- Diener, E., & Emmons, R. A. (1985). The independence of positive and negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(5), pp. 1105-1117.

- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, *125*, 276- 302.
- Dingley, J. C. (1997). Durkheim, Mayo, morality and management. *Journal of Business Ethics*, *16*, 1117-1129.
- Duncan, W. J. (1999). *Management: Ideas and actions*. New York: Oxford University Press.
- Egloff, B. (1998). The independence of positive and negative affect depends on the affect measure. *Personality and Individual Differences*, *25*, pp. 1101-1109.
- Fiedler, F. (1967). *Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill Inc.
- Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.
- Fortin, M. (1999). *O processo de investigação: da conceção à realização*. Loures: LUSOCIÊNCIA - Edições Técnicas e Científicas Lda.
- Fortin, M. (1999). *O processo de investigação: da conceção à realização*. Loures: LUSOCIÊNCIA - Edições Técnicas e Científicas Lda.
- Freixo, M. (2012). *Metodologia Científica Fundamentos, Métodos e Técnicas* . Lisboa: Instituto Piaget.
- Freixo, M. (2012). *Metodologia Científica. Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Galinha, I. C., & Pais-Ribeiro, J. L. (2005). Contribuição para o estudo da versão portuguesa da Positive and Negative Affect Schedule (PANAS). *I – Abordagem teórica*, pp. 209-218.
- Galinha, I. C., & Pais-Ribeiro, J. L. (2005). Contribuição para o estudo da versão portuguesa da Positive and Negative Affect Schedule (PANAS): II - Estudo psicométrico . *Análise Psicológica*, pp. 219-227.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- Goleman, D. (March-April de 2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, pp. 2-17.
- Heider, F. (2013). *The Psychology of Interpersonal Relations*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1977). *Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos*. São Paulo: EPU.

- Hersey, P., & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Hewitt, J. P. (2009). Self-Esteem. Em S. J. Lopez, *Encyclopedia of positive psychology* (pp. 880-886). Malden, MA: Wiley-Blackwell Publishers.
- Hill, M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Silabo.
- Hume, D. (2012). Emotions and moods. pp. 258-297.
- Huot, R. (2002). *Métodos quantitativos para as ciências humanas*. (M. L. Figueiredo, Trad.) Lisboa: Instituto Piaget.
- Iolanda Costa Galinha, J. L.-R. (2005). Contribuição para o estudo da versão portuguesa da Positive and Negative Affect Schedule(PANAS): I – Abordagem teórica ao conceito de afecto. *Análise Psicológica*, 2 (XXIII), 209-218.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kotsch, W. E., Qerbing, D. W., & Schwartz, L. E. (1982). The construct validity of the Differential Emotions Scale as adapted for children and adolescents. Em C. E. Izard, *Measuring emotions in infants and children* (pp. 251-278). New York: Cambridge University Press.
- Kumar, M. A. (2011). A Study of various Leadership Styles and their importance for Celebrities in Brand Endorsements. *The Internacional Journal's - Research Journal of Social Science & Management*.
- Lai, J. C. (2009). Dispositional optimism buffers the impact of daily hassles on mental health in Chinese adolescents. *Personality and Individual Differences*, 47, pp. 247-249.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. d. (2000). *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.
- Latorre, A., Igea, D. d., & Arnal, J. (1996). *Bases metodológicas de la investigación educativa*.
- Lazanyi, K. (11 de abril de 2009). *The role of leaders' emotions applied studies in agribusiness and commerce*. Obtido de AgEcon Search 3(4): <http://apstract.net/index.php/2015/10/01/the-role-of-leaders-emotions/>
- Lazarus, R. S. (Fevereiro de 2006). Emotions and Interpersonal Relationships: Toward a Person-Centered Conceptualization of Emotions and Coping. *Journal of Personality*, Volume 74, Issue 1, pp. 9-46.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. Nova Iorque: McGraw-Hill.

- Lourenço, P. R. (2000). Liderança e eficácia: uma relação revisitada. *Psychologica*, pp. 119-130.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success? . *Psychological Bulletin*, 131(6), pp. 803-855.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística: com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mayo, E. (2003). The Human Problems of an Industrial Civilization. Em K. Thompson, *The Early Sociology of Management and Organizations* . New York: Routledge.
- Melrose, J., Perroy, R., & Careas, S. (2013). O Líder Nas Organizações e a Evolução Da Liderança Feminina. *Revista Científica*, 34(1), pp. 1-30.
- Mérida-López, S., & Extremera, N. (21 de Setembro de 2018). *In pursuit of job satisfaction and happiness: Testing the interactive contribution of emotion-regulation ability and workplace social support*. Obtido de Wiley Online Library: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/sjop.12483>
- Muchinsky, P. M. (2000). Emotions in the workplace: the neglect of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp. 801-805.
- Mumford, E. (1906). The Origins of Leadership. *American Journal of Sociology Volume 12, number 2*, pp. 216-240.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in management*, pp. 57-58.
- Naragon, K., & Watson, D. (2009). Positive affectivity. Em S. J. Lopez, *Encyclopedia of positive psychology Volume 2* (pp. 707-711). Malden, MA: Wiley-Blackwell Publishers.
- Nathans, L. L., Oswald, F. L., & Nimon, K. (Abril de 2012). Interpreting Multiple Linear Regression: A Guidebook of Variable Importance . *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 9, pp. 1-19.
- Nevado, P. P. (Dezembro de 2008). Popper e a investigação: a metodologia hipotética - dedutiva.
- Newell, C. A. (1978). *Human Behavior in Educational Administration* . Pearson College Div.
- O'Connor, E. (1999). The politics of management thought: A case study of the Harvard Business School and the human relations school. *Academy of Management Review*, 24(1), 117-131.
- Phelps, E. A. (2009). The study of emotion in neuroeconomics. *Neuroeconomics: Decision Making and the Brain*.

- Possenti, S. (Janeiro/junho de 2001). Enunciação, autoria e estilo. *Revista da FAEEBA - Revista do Departamento de Educação*, pp. 15-22.
- Potter, P., Zautra, A., & Reich, J. (10 de Junho de 2000). Stressful events and information processing dispositions moderate the relationship between positive and negative affect: Implications for pain patients. *Annals of Behavioral Medicine*, 22, pp. 191-198.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Reis, E., Melo, P., Andrade, R., & Calapez, T. (1999). *Estatística aplicada*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Robert Tannenbaum, I. W. (2013). *Leadership and Organization: a behavioral science approach*. Londres: Routledge.
- Rosado, D. P. (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*. Lisboa: Gravida.
- Rouco, J. C. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Lisboa.
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1161–1178.
- Russell, J. A., & Ridgeway, D. (1983). Dimensions underlying children's emotion concepts. *Developmental Psychology*, 19, 795-804.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusitana Editora.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, pp. 1047-1084.
- Sofer, C. (1973). *Organizarions in theory and practice*. London: Heinemann.
- Stern, D. (1992). *O mundo interpessoal do bebé*.
- Stone, A. (1997). Measurement of affective response. *Measuring Stress: A guide for health and social scientists*.
- Tannenbaum, R., Weschler, I., & Massarik, F. (2013). *Leadership and Organization (RLE: Organizations): A Behavioural Science Approach*.

- Taylor, R. L., Rosenbach, W. E., & Rosenbach, E. B. (1984). *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*. Westview Press.
- Terracciano, A., McCrae, R., & Costa, P. (2003). Factorial and Construct Validity of the Italian Positive and Negative Affect Schedule (PANAS). *European Journal of Psychological Assessment*, pp. 131-141.
- Thayer, R. E. (1967). Measurement of activation through self-report. *Psychological Reports*, 20, 663-678.
- Verdinelli, M., Godoi, C., & Sousa, L. (2007). *Estados Afetivos no Local de Trabalho: Um Estudo Multi-Nível*. In *I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*. Salvador: ANPAD.
- Vieira, B. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa.
- Vieira, B. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar.
- Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98(2), 219-235.
- Watson, D., Clark, A., & Tellegen, A. (1988). Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 1063-1070.
- Watson, D., Clark, A., & Tellegen, A. (1988). Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), pp. 1063–1070.
- Wheatley, M. J. (1999). *Liderança E a Nova Ciência*. Cultrix.
- Wren, D., & Greenwood, R. (1998). *Management innovators: The people and ideas that have shaped modern business*. New York: Oxford University Press.
- Zanon, C., & Hutz, C. S. (2010). Relações entre bemestar subjetivo, neuroticismo, ruminação, reflexão e sexo. *Geraiis: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 2(2), pp. 118-127.
- Zanon, C., Bastianello, M., Pacico, J., & Hutz, C. (2013). Desenvolvimento e validação de uma escala de afetos positivos e negativos. *Psico-USF*, 18(2), pp. 193-201. Obtido em 24 de Abril de 2019, de <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v18n2/v18n2a03.pdf>
- Zevon, M., & Tellegen, A. (1982). The Structure of Mood Change: An Idiographic/Nomothetic Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 111-122.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Desenho de Investigação

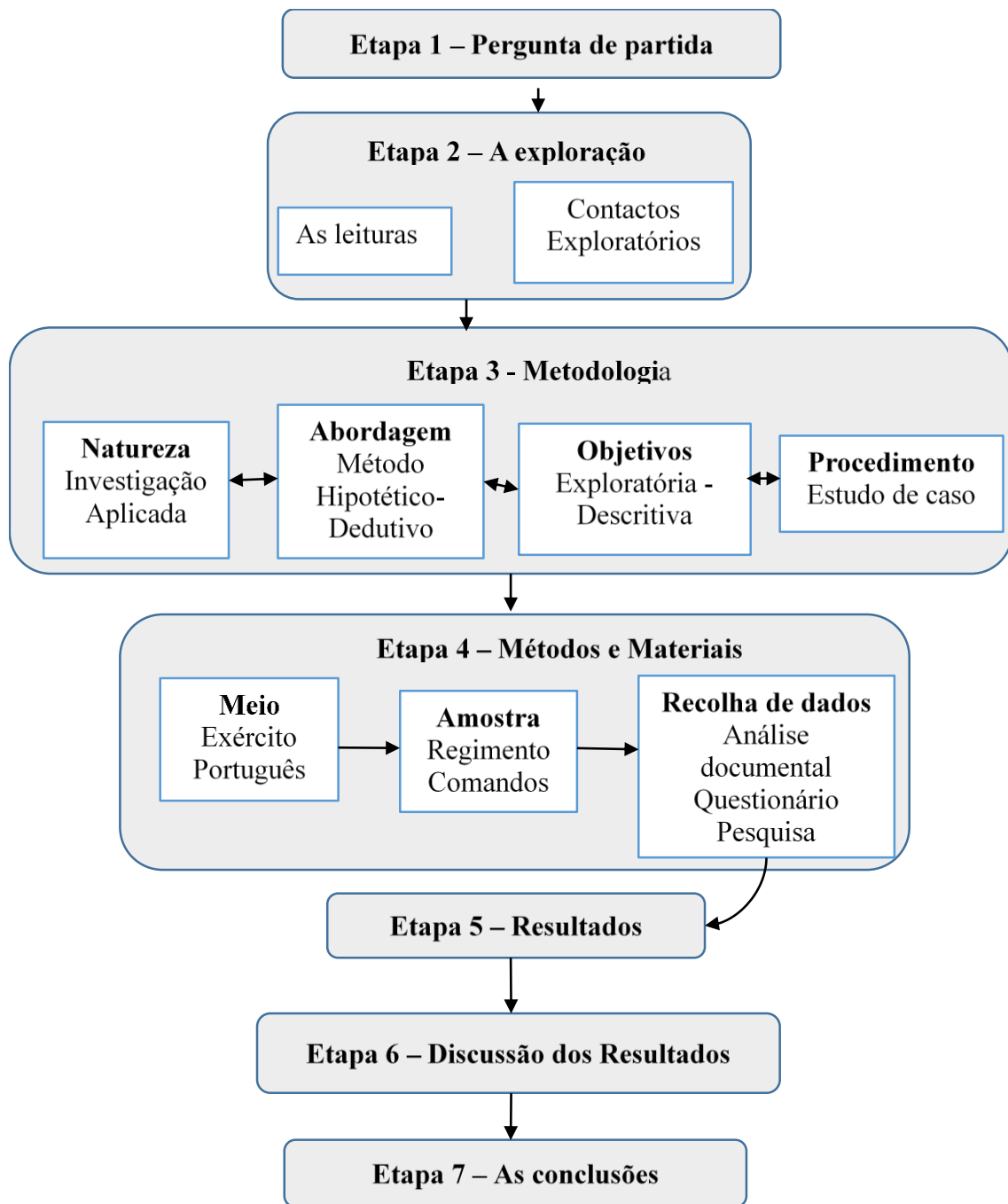


Figura 16 - Desenho de Investigação

Fonte: Adaptado de Quivy e Campenhoudt (2008, p. 27).

APÊNDICE B – Questionário Versão Comandante



ACADEMIA MILITAR

INQUERITO DE AFETO POSITIVO E NEGATIVO (PANAS) E DE COMPETENCIAS DE LIDERANÇA (QCL)

(Adaptado de Galinha & Ribeiro, 2005; Rouco, 2012)

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

Aspirante de Infantaria João Pedro Duarte Dias

(2019)

O presente questionário tem como finalidade contribuir para a realização de um Trabalho de Investigação Aplicada subordinado ao tema “Estilos de Liderança e Afeto nas Forças Especiais Comandos”.

Solicita-se que responda da forma mais sincera possível, sabendo que não existem respostas certas nem erradas.

As suas respostas bem como todos os dados preenchidos serão tratados de forma confidencial, e serão utilizados apenas para fins estatísticos que irão concorrer para a realização do trabalho.

Agradeço assim a sua disponibilidade e colaboração sem a qual este trabalho não seria possível.

Parte I

Dados Sociodemográficos

- 1- **Posto:** Oficial Sargento Praça
- 2- **Anos de Serviço:** 1 ano 2 anos 3 anos 4 anos 5 anos
 6 anos + de 6 anos
- 3- **Contrato:** RV/RC QP
- 4- **Missão:** Sim Não

Parte II

PANAS

Indique em que medida sente, geralmente, cada uma das emoções relativamente ao seu serviço.

1- Nada 2- Um pouco 3- Moderadamente 4- Bastante 5- Extremamente

	1	2	3	4	5
5- Interessado					
6- Perturbado					
7- Excitado					
8- Atormentado					
9- Agradavelmente surpreendido					
10- Culpado					
11- Assustado					
12- Caloroso					
13- Repulsa					
14- Entusiasmado					
15- Orgulhoso					
16- Irritado					
17- Encantado					
18- Remorsos					
19- Inspirado					
20- Nervoso					
21- Determinado					
22- Trémulo					
23- Ativo					
24- Amedrontado					

Parte III

Questionário de competências de liderança - Estilos de Liderança

Em relação ao seu comportamento como Comandante, refira em que medida concorda com cada afirmação

1- Nada 2- Um pouco 3- Moderadamente 4- Bastante 5- Extremamente

Afirmação	1	2	3	4	5
25- Defino objetivos sem ouvir os meus superiores, pares e subordinados.					
26- Encorajo a participação dos subordinados na produção de sugestões e incorporo-as na tomada de decisão.					
27- Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados.					
28- Planeio sem consultar os subordinados.					
29- Pergunto aos subordinados as suas opiniões sobre as estratégias a utilizar em determinadas situações.					
30- Confio apropriadamente nos outros para executar as tarefas.					
31- Tomo as decisões sozinho.					
32- Procuo a aprovação da equipa sobre questões importantes antes de prosseguir.					
33- Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões.					
34- Não dou explicação sobre as minhas ações.					
35- Deixo os subordinados participar na tomada de decisão.					
36- Deixo os subordinados estabelecerem os seus próprios objetivos.					
37- Mantenho uma distância na relação com os subordinados.					
38- Encorajo os subordinados a apresentar sugestões sobre o desenrolar dos trabalhos.					
39- Deixo os subordinados executar à sua própria maneira, mesmo que cometem erros.					
40- Falo de forma a desencorajar as perguntas.					
41- Peço a opinião dos subordinados sobre aspetos importantes do trabalho.					

42- Permito que os subordinados trabalhem no seu próprio ritmo.					
43- Confronto os outros de forma aberta e direta sobre os problemas de desempenho.					
44- Deixo os subordinados decidir quais as tarefas a realizar na execução de um projeto.					
45- Coloco limites aos comportamentos dos outros.					

Concluiu o questionário,
Obrigado pela sua Colaboração

APÊNDICE C – Questionário Versão Subordinados



ACADEMIA MILITAR

INQUERITO DE AFETO POSITIVO E NEGATIVO (PANAS) E DE COMPETENCIAS DE LIDERANÇA (QCL)

(Adaptado de Galinha & Ribeiro, 2005; Rouco, 2012)

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

Aspirante de Infantaria João Pedro Duarte Dias

(2019)

O presente questionário tem como finalidade contribuir para a realização de um Trabalho de Investigação Aplicada subordinado ao tema “Estilos de Liderança e Afeto nas Forças Especiais Comandos”.

Solicita-se que responda da forma mais sincera possível, sabendo que não existem respostas certas nem erradas.

As suas respostas bem como todos os dados preenchidos serão tratados de forma confidencial, e serão utilizados apenas para fins estatísticos que irão concorrer para a realização do trabalho.

Agradeço assim a sua disponibilidade e colaboração sem a qual este trabalho não seria possível.

Parte I

Dados Sociodemográficos

- 5- **Posto:** Oficial Sargento Praça
- 6- **Anos de Serviço:** 1 ano 2 anos 3 anos 4 anos 5 anos
 6 anos + de 6 anos
- 7- **Contrato:** RV/RC QP
- 8- **Missão:** Sim Não

Parte II

PANAS

Indique em que medida sente, geralmente, cada uma das emoções relativamente ao seu serviço.

1- Nada 2- Um pouco 3- Moderadamente 4- Bastante 5- Extremamente

	1	2	3	4	5
46- Interessado					
47- Perturbado					
48- Excitado					
49- Atormentado					
50- Agradavelmente surpreendido					
51- Culpado					
52- Assustado					
53- Caloroso					
54- Repulsa					
55- Entusiasmado					
56- Orgulhoso					
57- Irritado					
58- Encantado					
59- Remorsos					
60- Inspirado					
61- Nervoso					
62- Determinado					
63- Trémulo					
64- Ativo					
65- Amedrontado					

Parte III

Questionário de competências de liderança - Estilos de Liderança

Pede-se agora que responda em relação ao comportamento do seu Comandante, refira em que medida concorda com cada afirmação

1- Nada 2- Um pouco 3- Moderadamente 4- Bastante 5- Extremamente

Afirmação	1	2	3	4	5
66- Define objetivos sem ouvir os seus superiores, pares e subordinados.					
67- Encoraja a participação dos subordinados na produção de sugestões e incorpora-as na tomada de decisão.					
68- Na execução das tarefas, dá apoio sem remover a responsabilidade aos seus subordinados.					
69- Planeia sem consultar os subordinados.					
70- Pergunta aos subordinados as suas opiniões sobre as estratégias a utilizar em determinadas situações.					
71- Confia apropriadamente nos outros para executar as tarefas.					
72- Toma as decisões sozinho.					
73- Procura a aprovação da equipa sobre questões importantes antes de prosseguir.					
74- Delega confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões.					
75- Não dá explicação sobre as suas ações.					
76- Deixa os subordinados participar na tomada de decisão.					
77- Deixa os subordinados estabelecerem os seus próprios objetivos.					
78- Mantém uma distância na relação com os subordinados.					
79- Encoraja os subordinados a apresentar sugestões sobre o desenrolar dos trabalhos.					
80- Deixa os subordinados executar à sua própria maneira, mesmo que cometam erros.					
81- Fala de forma a desencorajar as perguntas.					
82- Pede a opinião dos subordinados sobre aspetos importantes do trabalho.					

83- Permite que os subordinados trabalhem no seu próprio ritmo.					
84- Confronta os outros de forma aberta e direta sobre os problemas de desempenho.					
85- Deixa os subordinados decidir quais as tarefas a realizar na execução de um projeto.					
86- Coloca limites aos comportamentos dos outros.					

Concluiu o questionário,
Obrigado pela sua Colaboração

APÊNDICE D – Desvio Padrão da Amostra Total

Tabela 10 - Desvio Padrão associado a cada dimensão da Amostra Total

	EL Diretivo	EL Participativo	EL PDelegação	Afeto Positivo	Afeto Negativo
Desvio Padrão	0,53037	0,76553	0,66869	0,61846	0,67834

Fonte: Elaboração Própria

APÊNDICE E – PLANO DE TAREFAS PARA O TIA

Tabela 11 - Plano de tarefas para o TIA

Tarefas			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Leituras/pesquisa e exploração	X	X	X									
Construção de instrumentos de análise				X	X							
Trabalho de campo (realização de entrevistas)					X	X	X					
Tratamento de dados							X	X	X			
Análise/discussão de resultados									X	X		
Redação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Revisão											X	X
Impressão												X
Entrega												X

Fonte: Elaboração própria.

ANEXOS

ANEXO A – Leadership Styles

Author	Dimensions of leadership styles	Components	Type of the Industries	Outcomes
Berson Jonathan Linton ⁷	1 Transformational Leadership, 2 Transactional And Non- Transactional, 3 Laissez-Faire Leadership	Employee Satisfaction	Telecommunication firms	Impact of transformational leadership styles is more significant to establish quality environment in the R and D part of Telecommunication firms
Goh Yuan Sheng et al ¹⁷	1 Transformational Leadership, 2 Transactional leadership,	1 Job Performance, 2 Deontology Ethical Approach,, 3 Teleology Ethical Approach.	All types of SMEs in Singapore	The result indicates that the ethical behavior of leader have an important mediating effect between their leadership styles and job performance of employees
Liliana pedraja-rejas, Emilion Rodriguez-Ponce, Y Juan Rodriguez-Ponce ³⁹	1 Participative style 2 Supportive style 3 Instrumental style	Effectiveness	SMEs In Chile	Supportive and participative leadership styles have a positive influence on effectiveness in SMEs. Instrumental leadership has a negative influence on effectiveness in small organizations.
Hunmi Omolayo ¹⁰	1 Autocratic Leadership Style 2 Democratic Leadership Style	1 Job-Related Tension And 2 Psychological Sense Of Community In Work Organizations	Manufacturing organizations Lagos State, Nigeria	Results shows that workers under democratic leadership style do not experience higher job-related tension than workers under autocratic leadership style. Also, workers under autocratic style of leadership do not experience higher sense of community than workers under democratic style of leadership
Jui-Kuei Chen and I-Shuo Chen ²³	1 Active Participant Style	Big- Five Personal Traits	Professors and lecturers from universities in Taiwan	The results of the study show that leadership style has a significant relationship to innovative operation.
Lirong Long and Minxin Mao ²⁶	1 Transformational Leadership 2 Transactional Leadership	Organizational change	Employees from different types of private and public organizations in China	The findings indicate that both transformational leadership and transactional leadership have positive impact on organizational change.
Hsien-Che Lee Yi-Wen Liu ⁴⁰	1 Transactional Leadership 2 Transformation Leadership	1 Organizational Innovation Performance, 2 Organizational Innovation Capability	Electronics Information Industry in Taiwan	The leadership style has a positive relationship on organizational innovation performance, and the leadership style moderates the relationship between organizational innovation capability and organizational innovation performance.
Chung-Hsiung Fang et al ¹³	1 Leadership Style	1 Staff Work Satisfaction, 2 Organizational Commitment 3 Work Performance	Hospital Employees	Leadership has a significant, positive and direct effect on work satisfaction and can affect organizational commitment and work performance indirectly through work satisfaction.

Yafang Tsai, Shih-Wang Wu, and Hsien-Jui Chung ⁴¹	1 Charismatic leadership 2 Transformational leadership 3 Transactional leadership 4 Team leadership	1 Organizational Culture 2 Ideological Culture 3 Hierarchical Culture 4 Coordinate Culture	Hospitals employees in Taiwan	The results show us that organizational cultures influence the style of leadership. There is positive correlation between ideological culture and transformational leadership. There is positive correlation between hierarchical culture and charismatic leadership. There is positive correlation between coordinate culture and team leadership. There is positive correlation between rational culture and transactional leadership.
Cong Yang Yu Wei ⁴²	1 Leader's Charm,	1 Staffs Psychological Empowerment. 2 Staffs Satisfaction.	tourist hotels employees China	Leader's charm has positive effects on employees' Satisfaction and service innovation.
Duanxu Wang et al ⁴⁴	1 Authoritarian Leadership 2 Transformational Leadership 3 Transactional Leadership 4 Benevolent Leadership	1 Team Innovations 2 Team Communications. 3 Knowledge Sharing	Employees and supervisors in the PRC, China	Study suggested that knowledge sharing & team communication completely mediated the negative relationship between authoritarian leadership and team innovation, and partially mediated the contributions of transformational leadership and benevolent leadership to team innovation.
I-i-Ren Yang and Yen-Ting Chen ⁴³	1 Transactional Leadership 2 Transformation Leadership	1 Teamwork a. Communication, b. Collaboration c. Cohesiveness 2 Performance	Employees of Taiwanese industry, Taipei, Taiwan	The analyses suggest that project manager's leadership style, teamwork, and project performance are highly correlated. The findings also indicate that teamwork dimensions may partially or fully mediate the relationships between leadership style and project performance.
Voon et al ⁴⁷	1 Transactional Leadership 2 Transformation Leadership	Job Satisfaction.	Malaysian executives working in public sectors, Malaysia	The results showed that transformational leadership style has a stronger relationship with job satisfaction. This implies that transformational leadership is deemed suitable for managing government organizations
Lu Ye et al ⁴⁷	1 Transactional Leadership 2 Transformation Leadership	1 Innovation Climate, 2 Job Independency, 3 Job Challenging	Employees of high-tech corporations in Hebei	The empirical study show that employees' perceptions about transactional or transformational leadership style of executive both have highly positive correlation with perceptions about executive's encouragement factors of its innovation climate. Between them, transformational leadership style has had a higher influence on cognition of leader's motivation.

Fonte: (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014, p. 59).