



ACADEMIA MILITAR

Caracterização da Liderança e Coesão nas Subunidades do Centro de Tropas Comandos durante a Preparação e Projeção de uma Força Nacional Destacada

Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria André Ribeiro Ramos

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

Co-orientador: Major de Infantaria Comando Roberto Martins Mariano

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho de 2014



ACADEMIA MILITAR

Caracterização da Liderança e Coesão nas Subunidades do Centro de Tropas Comandos durante a Preparação e Projeção de uma Força Nacional Destacada

Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria André Ribeiro Ramos

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

Co-orientador: Major de Infantaria Comando Roberto Martins Mariano

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho de 2014

Dedicatória

À minha família,
e a todos os meus amigos!

Agradecimentos

O presente trabalho de investigação é resultado de uma cooperação, pelo que não poderia deixar de expressar os meus sinceros agradecimentos a todos os que direta ou indiretamente contribuíram para a sua realização e enriquecimento, em particular as seguintes instituições e pessoas:

Ao orientador, o Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco, que acreditou em mim, aceitando-me como seu orientando, pela constante disponibilidade demonstrada que, mesmo em momentos de grande intensidade de trabalho inerente às suas funções, fez questão de ser um orientador sempre muito presente. Sem as suas orientações não teria sido possível realizar este trabalho com a precisão e rigor que é exigido. Sempre com uma palavra de incentivo e coragem, soube dar os conselhos e orientações certos no momento oportuno.

Ao co-orientador, Major de Infantaria Comando, Roberto Martins Mariano, que desde o início expressou a sua maior vontade em me ajudar neste trabalho. Mostrou sempre grande disponibilidade, teve sempre uma palavra de incentivo e coragem e soube dar conselhos e orientações pertinentes, mais propriamente na área dos Comandos.

Ao 2º Comandante da CProt/6ºCN/ISAF, Tenente de Infantaria Comando, Mamudo Seidi, pela constante disponibilidade demonstrada em aplicar os questionários utilizados neste trabalho, tanto em território nacional, como no Teatro de Operações do Afeganistão. Sem a sua ajuda esta tarefa não poderia ter sido realizada de forma mais eficaz.

Ao Comandante da CProt/6ºCN/ISAF, Capitão de Infantaria Comando, Hélder Brito, que desde o início mostrou grande disponibilidade para qualquer ajuda necessária à realização deste trabalho.

Ao Chefe da Secção de Formação do Centro de Tropas Comandos, Major de Infantaria Comando, Telmo LauHing, por me ter apoiado e esclarecido das inúmeras situações técnicas no que diz respeito ao Curso de Comandos.

Ao Comandante do Batalhão de Comandos, Major de Infantaria Comando, Manuel Lourenço, pela sua inteira disponibilidade em esclarecer inúmeras situações relativas ao treino do Batalhão de Comandos.

Ao anterior Comandante do Centro de Tropas Comandos, Coronel de Infantaria Comando, Gonçalves Soares, e ao atual Comandante do Centro de Tropas Comandos, Coronel de Infantaria Comando, Dores Moreira, agradeço a autorização concedida na aplicação dos questionários, bem como a sua participação no estudo.

A todos os militares “Comandos” que se disponibilizaram para o preenchimento dos questionários, revelando uma total disponibilidade sem a qual não seria possível terminar este estudo.

À professora Olga Duarte, professora de inglês da Academia Militar, pela ajuda na revisão de todo o trabalho e elaboração do *abstract*.

À Dona Paula Fernandes, em desempenho de funções na Biblioteca da Academia Militar (Sede), pela ajuda e atenção prestada na pesquisa de documentos e alguns livros que serviram de suporte à minha pesquisa bibliográfica.

Por fim, e não menos importante, à minha família, camaradas de curso e amigos pelas palavras de incentivo ao longo destes últimos cinco anos.

Resumo

O presente Trabalho de Investigação Aplicada incidiu sobre a “Caracterização da Liderança e Coesão nas Subunidades do Centro de Tropas Comandos durante a Preparação e Projeção de uma Força Nacional Destacada”. Teve como objetivo principal identificar os comportamentos de liderança que promovem níveis mais elevados de coesão nos pequenos grupos durante as fases de preparação, durante e no fim da missão de uma Força Nacional Destacada – Comandos.

Para o estudo foi aplicado, em quatro momentos (início da preparação, início da missão, durante a missão e após o regresso da força ao Território Nacional), um Questionário de Competências de Liderança com seis dimensões da liderança e três fatores critério inerentes à ação de comando e um Questionário do Ambiente no Grupo com quatro aspetos. Estes questionários foram aplicados a quarenta e oito militares (dez sargentos e trinta e oito praças) pertencentes à Companhia de Proteção do Contingente Nacional que esteve destacada entre abril e novembro de 2013 no Teatro de Operações do Afeganistão. Com base nas respostas obtidas, efetuou-se o tratamento e análise estatística com recurso ao programa estatístico *Statistical Package for Social Sciences*.

Os subordinados perceberam nos vários momentos os comportamentos de liderança com valores médios mais elevados associadas à relação com as pessoas. Por outro lado, após a projeção, os Comandantes de Grupo mostraram grande vontade de cumprir a missão, tiveram capacidade de desenvolver nos subordinados a coesão e ainda de resolver os conflitos dentro dos grupos através da transparência.

Os subordinados percebem que, de um modo geral, os níveis de coesão aumentaram ao longo do período em os militares estiveram em preparação e destacados no Teatro de Operações do Afeganistão. Sentiram-se envolvidos com a interação do grupo, com as tarefas, a produtividade e os seus objetivos. Além disso, sentiram-se unidos no seio do grupo, face às tarefas realizadas pelo mesmo.

Os resultados indicam que desde o início da Preparação até ao início da Projeção de uma Força Nacional Destacada, todos os comportamentos de liderança praticados pelos

Comandantes de Grupo, de um modo geral promovem a coesão. Por outro lado, nos restantes momentos, estes comportamentos praticados pelos Comandantes de Grupo não promoveram coesão apenas, a dimensão “liderança participativa e envolvimento” que está relacionada com o aspeto da coesão “atração individual para o grupo em relação à tarefa”.

Dos resultados conclui-se que os Comandantes de Grupo durante os dois primeiros momentos, através dos seus comportamentos de liderança, aumentaram a coesão no grupo em relação aos aspetos sociais e em relação à tarefa, intensificando assim, a satisfação. Durante os dois últimos momentos, a sua capacidade para envolver os subordinados na tomada de decisão aumentou a coesão no grupo em relação aos aspetos sociais, o que consequentemente, reforçou também a satisfação.

Palavras-Chave: Liderança, Coesão, Comandos, Força Nacional Destacada.

Abstract

The present research paper focused on the – “Characterization of Leadership and Cohesion in the Center of Subunits *Comando* Troops during the Preparation and Projection of a Deployed National Force”. The main objective was to identify the leadership behaviors that promote higher levels of cohesion in small groups throughout the stages of preparation, during and at the end of the mission of a Deployed National Force – *Comandos*.

For this research, it was conducted, in four stages (beginning of the preparation, beginning of the mission, during the mission and after the return of the force to national territory), a questionnaire of Leadership Skills with six leadership dimensions and three criteria factors from the action command and a questionnaire with four aspects of the Environment in Group. These questionnaires were carried out at forty-eight military (ten sergeants and thirty-nine soldiers) of the Protection Company’s National Contingent that was deployed between April and November 2013 in the operation theater in Afghanistan. Based on the replies received, the statistical analysis was done using the Statistical Package for Social Sciences Program.

Subordinates in several moments recognized the leadership behaviors with higher mean values associated with the relationship with people. Moreover, after the projection, the commanders of the Group showed great will to accomplish the mission, had the ability to develop subordinates cohesion and that they are able to resolve conflicts within groups through transparency.

Subordinates recognize that, in general, levels of cohesion increased during the period the military had been in preparation and deployed in the operation theater in Afghanistan. They interacted with the group, with the tasks, productivity and its objectives. In addition, they felt united within the group, due to the task performed by it.

The results indicate that since the beginning of the Preparation until the early Projection of a Deployed National Force, all the leadership behaviors practiced by the Group’s commanders, in general, promote cohesion. However, sometimes leadership

behaviors performed by the Group's commanders did not promote cohesion, a dimension – leadership involvement that is related to the aspects of cohesion – individual attraction to the group in relation to participation and task.

This paper concludes that the Group's commanders, during the first two moments, through their leadership behaviors, increased group cohesion in relation to social aspects and in relation to the task, which consequently increased satisfaction. On the other hand, during the last two moments, the ability of the Group's commanders to engage subordinates in decision making increased group's cohesion in relation to social aspects, which consequently heightened satisfaction.

Keywords: Leadership, Cohesion, *Comandos*, *Deployed National Force*

Índice Geral

Dedicatória.....	ii
Agradecimentos	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Índice Geral.....	ix
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Quadros	xiv
Índice de Tabelas	xv
Lista de Apêndices e Anexos	xvii
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos	xviii
Parte I – Parte Teórica.....	1
Capítulo 1 - Introdução.....	1
1.1. Enquadramento/ Contextualização da Investigação	1
1.2. Justificação do Tema	1
1.2.1. Delimitação da Investigação	2
1.3. Objetivos	3
1.4. Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas.....	3
1.4.1. Hipóteses	4
1.5. Metodologia e Modelo Metodológico de Investigação	5
1.6. Estrutura do Trabalho	6
Capítulo 2 - Liderança	7
2.1. Introdução	7
2.2. Conceito de Liderança	7
2.3. Liderança Transformacional vs Liderança Transacional.....	8

2.3.1. Liderança Transformacional	9
2.3.2. Liderança Transacional	10
2.4. Liderança em Contexto Militar	10
2.5. Desempenhos Superiores em Contexto Militar	12
2.5.1 Dimensões do Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências	13
2.5.1.1. Orientação para Missão pelo Exemplo e Ética e Determinação	13
2.5.1.2. Tomada de Decisão e Planeamento	13
2.5.1.3. Visão e Ambiente Externo e Interno.....	14
2.5.1.4. Coesão, Trabalho de Equipa e Cooperação.....	14
2.5.1.5. Gestão de Conflitos pela Transparência.....	15
2.5.1.6. Liderança Participativa e Envolvimento	15
Capítulo 3 - Coesão	16
3.1. Introdução	16
3.2. Conceito de Coesão	16
3.3. Modelo Conceptual de Coesão.....	17
3.4. Coesão em Contexto Militar	17
3.4.1. Moral.....	19
3.4.2. Espírito de Unidade	20
3.4.3. Coesão em Pequenas Unidades Militares	21
3.5. Investigação da Liderança Vs Coesão	22
Parte II – Parte Prática	23
Capítulo 4 - Metodologia e Procedimentos	23
4.1. Introdução	23
4.2. Metodologia de Abordagem ao Problema e Justificação.....	23
4.3. Caracterização dos Instrumentos Utilizados e Inquérito Final	24

4.3.1. Questionário de Competências de Liderança	25
4.3.2. Questionário de Ambiente no Grupo	27
4.3.3. Local e Data da Recolha de Dados	27
4.4. Amostra.....	28
4.6. Procedimentos de Recolha de Dados e Análise e Programas Informáticos Utilizados	29
Capítulo 5 - Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados	30
5.1. Introdução	30
5.2. Caracterização Sociodemográfica da Amostra	30
5.3. Análise Descritiva Relativa às Dimensões da Liderança: Amostra Total por Fases	33
5.4. Análise Descritiva quanto às Variáveis dos Fatores Critério – Perceção Subordinados: Amostra Total e por fases	34
5.5. Análise Descritiva quanto aos Aspetos da Coesão: Amostra Total e por Fases	35
5.6. Diferenças Significativas entre a Perceção dos Subordinados nas Diferentes Fases	36
5.6.1. Diferenças Significativas entre as Dimensões da Liderança – Percecionados pelos Subordinados entre a Fase Inicial da Preparação e Fase Final da Projecção de uma FND.....	37
5.6.2. Diferenças Singificativas entre os Aspetos da Coesão – Percecionados pelos Subordinados entre a Fase Inicial da Preparação e Fase Final da Projecção de uma FND	39
5.7. Relações entre as Dimensões da Liderança e os Aspetos da Coesão – Perceção dos Subordinados	40
5.7.1. No Início da Preparação.....	40
5.7.2. No Final da Preparação/ Início da Projecção	41
5.7.3. Durante a Projecção.....	42

5.7.4. No final da Projeção	43
5.8. Relações entre as Dimensões da Liderança e os Fatores	
Critério – Perceção dos Subordinados	44
5.8.1. No Início da Preparação	44
5.8.2. No Final da Preparação/ Início da Projeção	45
5.8.3. A Durante a Projeção	46
5.8.4. No Final da Projeção.....	47
Capítulo 6 - Conclusões e Recomendações	49
6.1. Introdução	49
6.2. Verificação das Hipóteses de Investigação	49
6.3. Resposta às Questões Derivadas	52
6.4. Resposta à Questão Central.....	53
6.5. Conclusões	54
6.6. Limitações da Investigação	55
6.7. Propostas e Sugestões	55
Bibliografia.....	56
Apêndices.....	1
Apêndice A – Formação e Treino no Centro de Tropas	
Comandos	2
Apêndice B – Mapa Conceptual de Delimitação do Estudo.....	9
Apêndice C – Questionário de Liderança e Coesão	10
Apêndice D – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo.....	16
Apêndice E – Estudos Exploratórios.....	20
Anexos.....	27
Anexo A – Calendário de Treino da Brigada de Reação Rápida de 2013	28
Anexo B - Calendário de Treino do Batalhão de Comandos de	
2013	29
Anexo C - Calendário de Treino Semanal do Batalhão de	
Comandos	30

Índice de Figuras

Figura n.º 1 - Modelo metodológico utilizado.....	5
Figura n.º 2 - Modelo conceptual de coesão.....	17
Figura n.º 3 - Modelo padrão da Coesão do grupo em Contexto Militar.....	19
Figura n.º 4 - Relação entre as variáveis dos modelos selecionados para o estudo.....	24
Figura n.º 5 - Subunidades dos militares inquiridos.	30
Figura n.º 6 - Funções dos militares inquiridos.	31
Figura n.º 7 - Idades dos militares inquiridos.....	31
Figura n.º 8 - Nível hierárquico dos militares inquiridos.....	32
Figura n.º 9 - Quadro dos militares inquiridos.	32
Figura n.º 10 - Participação em FND dos militares inquiridos.....	32
Figura n.º 11 - Valores médios das dimensões da liderança por fases.....	33
Figura n.º 12 - Valores médios dos fatores critério por fases.....	34
Figura n.º 13 - Valores médios dos aspetos da coesão por fases.	35
Figura n.º A.1 - Modelo do Curso de Comandos	3
Figura n.º A.2 - Treino Comando.	4
Figura n.º A.3 - Organograma da Brigada de Reação Rápida.....	6
Figura n.º A.4 - Treino Operacional no BCmds em 2013.....	8
Figura n.º B. 1 – Mapa conceptual de delimitação do estudo.	9
Figura n.º E. 1 - Valores médios das dimensões da liderança por grupos – Fase I.....	20
Figura n.º E. 2 - Valores médios das dimensões da liderança por grupos – Fase II.....	21
Figura n.º E. 3 - Valores médios das dimensões da liderança por grupos – Fase III.....	22
Figura n.º E. 4 - Valores médios das dimensões da liderança por grupos – Fase IV.....	22
Figura n.º E. 5 - Valores médios dos fatores critério por grupos.....	23

Índice de Quadros

Quadro n.º 1 - Componentes e respetivos comportamentos da Liderança	
Transformacional.	9
Quadro n.º 2 - Componentes e respetivos comportamentos da Liderança	
Transaccional.	10
Quadro n.º 3 - Dimensões da liderança e respetivos comportamentos.	12

Índice de Tabelas

Tabela n.º 1 - Descrição das dimensões da liderança e dos itens que as compõem.	26
Tabela n.º 2 - Fatores critério decorrentes da ação de comando.	26
Tabela n.º 3 - Descrição dos aspetos da coesão e dos itens que as compõem.	27
Tabela n.º 4 - Descrição das fases, locais e datas da recolha de dados.	28
Tabela n.º 5 - Teste One-Sample Kolmogorov-Smirnov para as dimensões da liderança, fatores critério e aspetos da coesão.....	36
Tabela n.º 6 - Teste de homogeneidade – Levene para as dimensões da liderança, fatores critério e aspetos da coesão.	37
Tabela n.º 7 - Comparação múltipla de médias (Teste Tukey) para as dimensões da liderança.	38
Tabela n.º 8 - Comparação múltipla de médias (Teste Tukey) para os aspetos da coesão.....	39
Tabela n.º 9 - Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão - Fase I.....	40
Tabela n.º 10 - Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão - Fase II.....	41
Tabela n.º 11 - Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão - Fase III.	43
Tabela n.º 12 - Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão - Fase IV.	44
Tabela n.º 13 - Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os fatores critério - Fase I.....	45
Tabela n.º 14 - Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os fatores critério - Fase II.	46
Tabela n.º 15 - Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os fatores critério - Fase III.....	47

Tabela n.º 16 - Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os fatores critério - Fase IV.....	48
Tabela n.º D. 1 - Estatística descritiva relativa às dimensões da liderança por fases e geral.....	16
Tabela n.º D. 2 - Estatística descritiva relativa às dimensões da liderança por grupos – Fase I.....	16
Tabela n.º D. 3 - Estatística descritiva relativa às dimensões da liderança por grupos – Fase II.....	17
Tabela n.º D. 4 - Estatística descritiva relativa às dimensões da liderança por grupos – Fase III.	17
Tabela n.º D. 5 - Estatística descritiva relativa às dimensões da liderança por grupos – Fase IV.	17
Tabela n.º D. 6 - Estatística descritiva relativa aos fatores critério por fases e geral.....	18
Tabela n.º D. 7 - Estatística descritiva relativa aos fatores critério por grupos.....	18
Tabela n.º D. 8 - Estatística descritiva quanto aos aspetos da coesão por amostra geral e por fases.	19
Tabela n.º D. 9 - Estatística descritiva relativa aos aspetos da coesão por grupos.....	19
Tabela n.º E. 1 - Matriz de correlações entre os aspetos da coesão e os fatores critério - Fase I.....	24
Tabela n.º E. 2 - Matriz de correlações entre os aspetos da coesão e os fatores critério - Fase II.	24
Tabela n.º E. 3 - Matriz de correlações entre os aspetos da coesão e os fatores critério - Fase III.....	25
Tabela n.º E. 4 - Matriz de correlações entre os aspetos da coesão e os fatores critério - Fase IV.....	26

Lista de Apêndices e Anexos

Apêndice A	Formação e Treino no Centro de Tropas Comandos
Apêndice B	Mapa Conceptual de Delimitação do Estudo
Apêndice C	Questionário de Liderança e Coesão
Apêndice D	Estatística descritiva das variáveis em estudo
Apêndice E	Estudos exploratórios
Anexo A	Calendário de Treino da Brigada de Reação Rápida de 2013
Anexo B	Calendário de Treino do Batalhão de Comandos de 2013
Anexo C	Calendário de Treino Semanal do Batalhão de Comandos

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AAA	Artilharia Anti-Aérea
AC	Artilharia de Campanha
AM	Academia Militar
ApComb	Apoio de Combate
AIG-S	Atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais
AIG-T	Atração individual para o grupo em relação à tarefa
BCmds	Batalhão de Comandos
BrigMec	Brigada Mecanizada
BrigRR	Brigada de Reação Rápida
CCA	Companhia de Comando e Apoio
CCmds	Companhia de Comandos
CN	Contingente Nacional
CProt	Companhia de Proteção
CTC	Centro de Tropas Comandos
CTEC	Coesão, Trabalho de Equipa e Cooperação
DIF	Dotação Individual de Fardamento
EM	Estado-Maior
FAP	Força Aérea Portuguesa
FND	Força Nacional Destacada
GCT	Gestão de Conflitos pela Transparência
GrComb	Grupo de Combate
IG-S	Integração no grupo em relação aos aspetos sociais
IG-T	Integração no grupo em relação à tarefa
ISAF	<i>International Security Assistance Force</i>
LPE	Liderança Participativa e Envolvimento
MP	Metralhadora Pesada
NEP	Norma de Execução Permanente
OME	Orientação para a Missão pelo Exemplo

OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PAGEQ	<i>Physical Activity Group Environment Questionnaire</i>
PIC	Percurso Individual de Combate
PCC	Percurso Coletivo de Combate
QAG	Questionário do Ambiente no Grupo
QCL	Questionário de Competências de Liderança
QO	Quadro Orgânico
RTL	Rádio telefonista
RI 19	Regimento de Infantaria nº19
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TCB	Técnica de Combate
TCor	Tenente Coronel
TDP	Tomada de Decisão e Planeamento
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TIC	Técnica Individual de Combate
TO	Teatro de Operações
TTP	Técnicas , Táticas e Procedimentos
UEC	Unidade de Escalão Companhia
VAEI	Visão e Ambiente Externo e Interno

Parte I – Parte Teórica

Capítulo 1

Introdução

1.1. Enquadramento/ Contextualização da Investigação

Este Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) enquadra-se no âmbito do Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Infantaria, contemplando o tema “Caracterização da Liderança e Coesão nas Subunidades do Centro de Tropas Comandos durante a Preparação e Projeção de uma Força Nacional Destacada”.

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

1.2. Justificação do Tema

Em contexto militar, a liderança é importante tendo em conta que, ao contrário dos subordinados de ontem, que se limitavam a cumprir ordens sem as questionar, atualmente estes são mais exigentes e com expectativas e necessidade diferentes e mais elevadas. Por isso, é fundamental que os líderes sejam capazes de clarificar e indicar o caminho a seguir para atingir um determinado objetivo com elevados níveis de desempenho e satisfação.

Por outro lado, a coesão é um fator que contribui significativamente para unir os militares em torno dos mesmos propósitos ou do sucesso da missão de uma Unidade, pelo que importa estudar os comportamentos de liderança que estão relacionados com os fatores da coesão em contexto militar.

Os Comandos desde sempre deram provas que são uma das Forças Especiais com níveis de coesão mais elevados nas Forças Armadas Portuguesas, devido à sua tipologia de Formação e Treino¹. Sendo uma característica das Tropas Comandos, a atuação em pequenos grupos e de forma isolada, torna-se ainda mais relevante que as suas SubUnidades estejam orientadas permanentemente para os objectivos. De acordo com Rouco (2008), é preponderante que os comandantes dos diferentes escalões fortaleçam não só a coesão ao nível do grupo, mas também o espírito da Unidade como um todo. Uma Força mantém-se mais tempo no Campo de Batalha quando actua em grupo, o que começa na parelha (Rouco, 2008).

Dada a importância da liderança e da coesão para o cumprimento da missão, pretende-se com este trabalho fazer um estudo dos comportamentos de liderança dos comandantes dos Grupos de Combate (GrComb²) no Centro de Tropas Comandos (CTC) durante as fases de preparação, durante e fim de missão de uma Força Nacional Destacada (FND), e como influenciam os fatores associados à coesão. Deste modo, torna-se relevante fazer um estudo comparativo entre os diferentes comportamentos de liderança praticados pelos Comandantes de Grupo entre a fase inicial da preparação e a fase final da projeção de uma FND e a sua influência nos níveis de coesão.

1.2.1. Delimitação da Investigação

O tema deste trabalho é, sem dúvida, abrangente, compreendendo inúmeros assuntos pertinentes. Mas, dado o tempo e o espaço disponibilizado para a realização de uma investigação desta natureza, houve necessidade de o delimitar, tal como se pode visualizar no mapa conceptual, conforme Figura B.1 do Apêndice B – Mapa Conceptual de Delimitação do Estudo. É de salientar o universo de comandantes/líderes estudados, o qual abrangiu apenas os oficiais subalternos em serviço no CTC.

¹ Ver Apêndice A – Formação e Treino no Centro de Tropas Comandos.

² O GrComb é a unidade escalão pelotão dos Comandos. É constituído por seis Equipas de Comandos, sendo uma delas a equipa de comando. A equipa de comando, é constituída por um oficial subalterno, e quatro soldados, sendo um deles o rádiotelefonista (RTL).

1.3. Objetivos

A presente investigação tem como objetivo principal, identificar os comportamentos de liderança que promovem níveis mais elevados de coesão nos pequenos grupos, durante as fases de preparação, durante e no final de missão de uma FND – Comandos. Como objetivos específicos procura-se:

- Identificar as diferenças entre as dimensões da liderança adotadas pelos Comandantes de Grupo, entre a fase inicial da preparação e fase final da projeção de uma FND.
- Identificar as diferenças significativas nos aspetos da coesão percecionados pelos subordinados entre a fase inicial da preparação e a fase final da projeção de uma FND.
- Verificar se existem relações entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão, percecionadas pelos subordinados entre a fase inicial da preparação e a fase final da projeção de uma FND.
- Verificar se existem relações entre as dimensões da liderança e os fatores critério, percecionadas pelos subordinados entre a fase inicial da preparação e a fase final da projeção de uma FND.

1.4. Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas

De forma a alcançar o objetivo deste trabalho foi elaborada a seguinte pergunta de partida: **“Quais os comportamentos de Liderança praticados pelos Comandantes de Grupo do Centro de Tropas Comandos que estão relacionados com os níveis de coesão na preparação e projeção de uma FND?”**.

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

Pergunta derivada 1: “Existem diferenças significativas nas dimensões de Liderança adotadas pelos Comandantes de Grupo, entre a fase inicial da preparação e a fase final da projeção de uma FND?”;

Pergunta derivada 2: “Existem diferenças significativas nos aspetos da coesão percecionadas pelos subordinados, entre a fase inicial da preparação e a fase final da projecção de uma FND?”;

Pergunta derivada 3: “Existem relações entre as dimensões da liderança adotadas pelos comandantes e a coesão percecionadas pelos subordinados, entre a fase inicial da preparação e a fase final da projecção de uma FND?”;

Pergunta derivada 4: “Existem relações entre as dimensões da liderança adotadas pelos comandantes e o esforço extraordinário, a eficácia e a satisfação percecionadas pelos subordinados, entre a fase inicial da preparação e a fase final da projecção de uma FND?”.

1.4.1. Hipóteses

Hipótese 1: Existem diferenças significativas entre os comportamentos de Liderança adotados pelos Comandantes de Grupo, percecionados pelos subordinados entre a fase inicial da preparação e a fase final da projecção de uma FND.

Hipótese 2: Existem diferenças significativas nos aspetos da coesão percecionados pelos subordinados, entre a fase inicial da preparação e fase final da projecção de uma FND.

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

H3.1: No início da preparação de uma FND

H3.2: No final da preparação/ início da projecção de uma FND

H3.3: Durante a projecção de uma FND

H3.4: No final da projecção de uma FND

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

H4.1: No início da preparação de uma FND

H4.2: No final da preparação/ início da projecção de uma FND

H4.3: Durante a projecção de uma FND

H4.4: No final da projecção de uma FND

1.5. Metodologia e Modelo Metodológico de Investigação

A presente investigação compreende duas partes, uma teórica e outra prática e foi elaborada de acordo com a Norma de Execução Permanente (NEP) 520 da AM (2013) e nos casos em que esta é omissa segue a metodologia científica proposta por Sarmento (2013)³. A metodologia seguida na execução deste TIA, é ilustrada na Figura n.º 1 – Modelo metodológico utilizado. Neste TIA, foram utilizados os seguintes métodos científicos: **método histórico**, através da interpretação do estado da arte, nesta área do saber; **método inquisitivo**, no que diz respeito aos inquéritos aplicados; **método sistemá-**

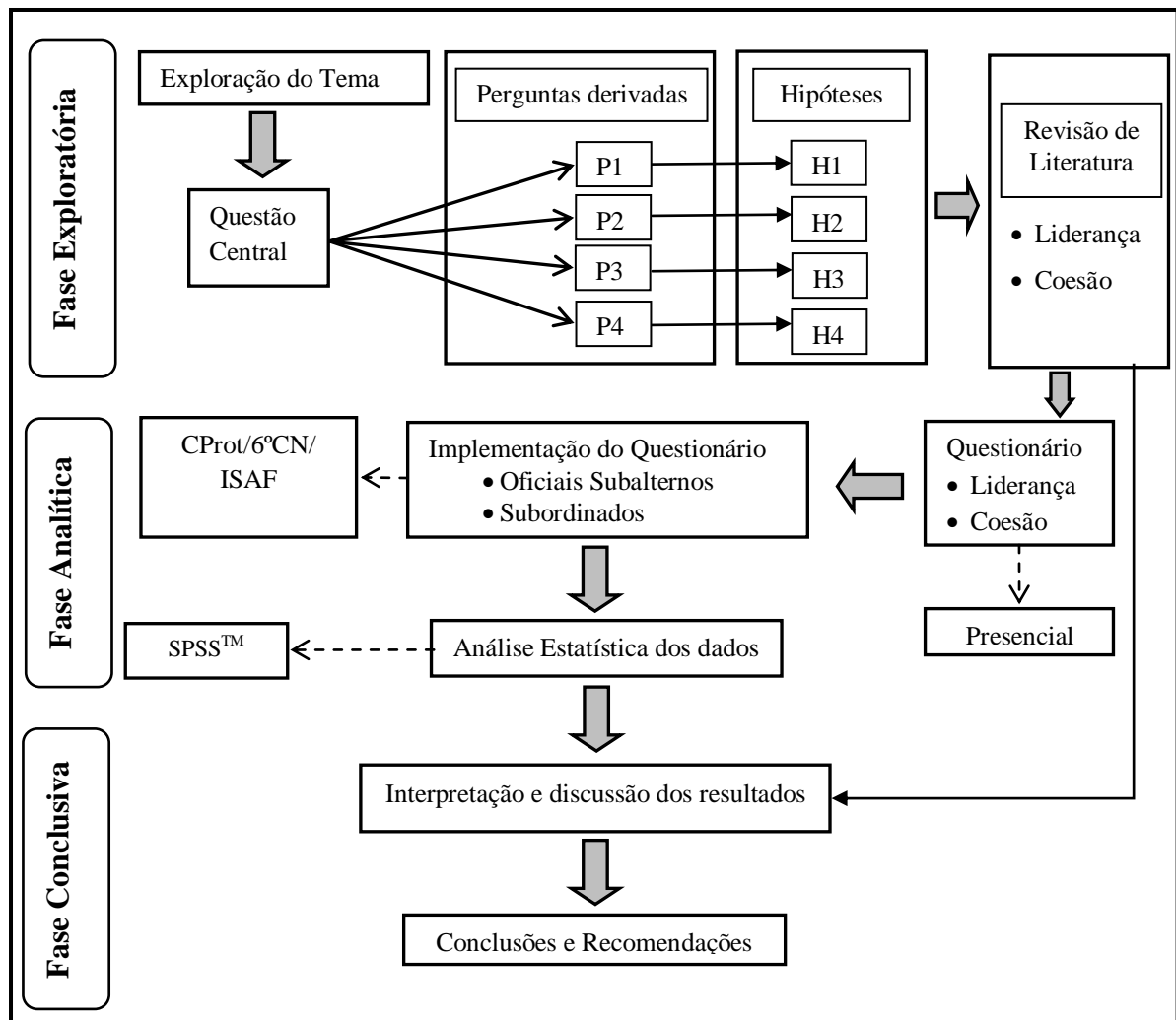


Figura n.º 1 - Modelo metodológico utilizado.

³ Segundo Sarmento (2013, p.7) “...numa investigação podem ser utilizados mais do que um método”.

co, na interpretação dos resultados e **método indutivo**, para se poder generalizar para todo o universo.

Com base na literatura de referência, apoiada em artigos científicos, livros, monografias, teses de doutoramento, dissertações de mestrado e documentos do Exército, procura-se diferenciar alguns conceitos relativos à liderança e coesão, conduzindo a investigação para os aspetos fundamentais à consecução dos objetivos do presente TIA.

A partir da literatura de referência, selecionaram-se os modelos e respetivos questionários a aplicar nesta investigação. Uma vez que os modelos aplicados neste estudo experimental já foram utilizados em anteriores investigações, estes apresentam coeficientes de fiabilidade favoráveis. Neste sentido, este inquérito foi validado pelo Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco, considerando-o adequado para medir o objeto de estudo. Após aplicação da **versão final do inquérito**⁴ e recolha de dados, procedeu-se ao tratamento, análise estatística e discussão de resultados.

1.6. Estrutura do Trabalho

O trabalho está dividido em duas grandes partes: parte teórica (I) e parte prática (II), conforme ilustra a Figura n.º 2. A Parte I está dividida em três capítulos. No primeiro capítulo – Introdução, é efetuado um breve enquadramento sobre o tema de investigação. O segundo capítulo – Liderança, é apresentada definição de liderança de vários autores, pretende-se aprofundar as teorias da liderança mais recentes. No terceiro capítulo – Coesão, procura-se uma definição do conceito, aborda-se a coesão militar, bem como outros dois conceitos que embora distintos a ela se associam, como por exemplo, o moral e o espírito de corpo. A Parte II está dividida em três capítulos. O quarto capítulo – Metodologia e Procedimentos, apresenta a metodologia adotada e os procedimentos que foram executados para a elaboração deste TIA. O quinto capítulo – Apresentação, Análise e Discussão de Resultados, apresenta os dados obtidos através da metodologia aplicada neste trabalho. Por último, o sexto capítulo – Conclusões e Recomendações, confirma as hipóteses práticas, apresenta as conclusões, as propostas e recomendações para investigações futuras. Tendo em conta que o estudo não seria possível sem o contributo de outras investigações, obras e documentos de outros autores, apresenta-se por último as referências bibliográficas.

⁴ Ver Apêndice C – Questionário de Liderança e Coesão.

Capítulo 2

Liderança

2.1. Introdução

Ao longo deste capítulo iremos abordar o conceito de liderança como as suas definições têm evoluído e as suas diferentes perspetivas, quer na área académica, quer no contexto do trabalho – organizações. Abordaremos o conceito de liderança transformacional e transacional, uma vez que são teorias que, atualmente, dominam a literatura no contexto das organizações. Tendo em conta que este estudo se insere num contexto militar, será feita ainda, uma breve abordagem sobre a liderança militar, na medida em que esta apresenta algumas especificidades.

2.2. Conceito de Liderança

Pode-se afirmar que sempre existiu liderança no Homem. Basta existirem duas pessoas para uma se afirmar perante a outra e, conseqüentemente, estabelecer relações interpessoais. Nas últimas décadas muito se tem falado e escrito sobre liderança, principalmente a partir da segunda metade do século XX. O estudo da liderança é um tema sempre atual, pois o correto emprego dos seus princípios e métodos vêm-se consagrando cada vez mais como fundamentais, não apenas para pequenos grupos mas, principalmente, para o sucesso das organizações.

No caso da instituição militar, os líderes desempenham um papel fulcral, uma vez que estes têm que “influenciar os subordinados em situações de esforço máximo, até com o “sacrifício da própria vida” se necessário, sendo os objetivos propostos vitais para a sobrevivência coletiva de uma determinada nação” (Rouco & Sarmiento, 2010, p. 73).

Embora se conheçam inúmeras investigações nesta área, ainda não existe um acordo relativamente a uma definição do conceito de liderança pois, pode ser definida de várias formas, ou seja, cada indivíduo consegue definir liderança segundo a área de conhecimento ou o contexto em que está inserido. Segundo Bass e Bass (2008) existem tantas definições de liderança quantas as pessoas que a tentarem definir. Porém, encontram-se pontos comuns nas várias definições de liderança. Nesta perspectiva, Chelladurai (1999) refere que todas as definições de liderança incluem três aspetos importantes: (1) ser um processo comportamental; (2) ter natureza interpessoal e (3) destinar-se a influenciar e a motivar os indivíduos através dos objetivos organizacionais.

Para Burns *in* Rouco e Sarmiento (2012), a liderança é um processo e não um conjunto de atos, descrita como “um fluxo de relações interpessoais em que os líderes apelam constantemente às motivações dos seguidores e alteram comportamentos” (p. 31).

Segundo Yukl (2002) a liderança é “o processo de influenciar outros a perceber e a concordar sobre o que é necessário fazer e como devemos fazê-lo eficazmente, e o processo de facilitação dos esforços individuais e coletivos para realizar os objetivos partilhados” (p.7).

Kinicki e Kreitner (2006) definem a liderança como “um processo de influência social em que o líder procura a participação voluntária dos seguidores num esforço para atingir os objetivos” (p.347).

Segundo Mehrabi, Roozbehani, Naseri e Samangaooei (2012) o líder tem a capacidade de mobilizar e coordenar potencial humano, enfatizando as relações humanas, a sua ação é tida com satisfação, melhorando automaticamente o desempenho dos seus seguidores.

2.3. Liderança Transformacional vs Liderança Transacional

Ao longo dos anos foram desenvolvidas várias abordagens teóricas para explicar a liderança. A partir da década de 80, do século passado, as teorias de liderança transformacional e transacional começaram a ganhar predominância nos estudos.

2.3.1. Liderança Transformacional

De acordo com Burns *in* Rego (1997), a liderança transformacional é a “liderança exercida por indivíduos que introduzem profundas mudanças na sociedade e nas atitudes e comportamentos dos membros das organizações, obtendo deles o compromisso e empatia necessários para o alcance dos objetivos, deixando marcas indelévels” (p. 366).

Bass (1985) define a liderança transformacional no que diz respeito ao impacto do líder sobre os seguidores, estes confiam, admiram e respeitam o seu líder e estão por vezes mais motivados para as tarefas do que as suas expectativas iniciais.

Burns (1979) restringe a liderança transformacional aos líderes que esclarecem os seus seguidores, apelando aos valores morais positivos e às suas necessidades de alto nível, enquanto Bass (1990) considera o líder transformacional aquele capaz de transformar, motivar e comprometer os seus seguidores, tornando-os mais conscientes da importância e valor dos resultados da tarefa a realizar. Conforme o Quadro n.º 1, Bass (1990) refere que os líderes transformacionais são líderes ativos, possuidores de quatro características: (1) carisma, (2) inspiração, (3) estimulação intelectual e (4) consideração individualizada, todos ligados entre si.

Quadro n.º 1 - Componentes e respetivos comportamentos da Liderança Transformacional.

Componentes	Comportamentos
Influência idealizada	Componente em que os líderes são admirados, respeitados e têm confiança por parte dos seus seguidores. O líder considera as necessidades dos seus seguidores acima das suas próprias necessidades.
Motivação inspiradora	Os líderes transformacionais inspiram os outros pelo que dizem e fazem, comunicando com confiança o que devem alcançar, definindo objetivos.
Estimulação intelectual	O líder procura incentivar os seguidores a terem criatividade e a desafiarem-se a si próprios para inovar.
Consideração individualizada	Os líderes prestam atenção a cada necessidade dos seguidores, agindo como um “treinador”. Novas oportunidades de aprendizagem são procuradas e criadas, através de um clima de apoio, de modo que cada pessoa receba uma atenção especial.

Fonte: Adaptado Bass (1990).

Segundo Wang e Huang (2009), os líderes transformacionais concentram os seus esforços em objetivos a longo prazo, enfatizam a sua visão e incentivam os seus seguidores a colocar o esforço na frente para atingir os objetivos do grupo. Além disso, Wang e Huang

(2009) acreditam que um líder transformacional é capaz de facilitar a formação de um grupo coeso.

2.3.2. Liderança Transacional

Bass (1985) refere que a liderança transacional não compreende apenas o uso de incentivos e recompensas para influenciar os seguidores, mas também dos requisitos do trabalho para obter as recompensas.

Segundo Avolio e Bass (2004), os líderes transacionais possuem quatro componentes conforme ilustra o Quadro n.º 2.

Quadro n.º 2 - Componentes e respetivos comportamentos da Liderança Transacional.

Componentes	Comportamentos
Recompensa contingente	Líderes prestam incentivos, como recompensa, para motivar os seguidores a realizar os objetivos específicos previamente definidos.
Gestão ativa	Há uma procura, identificação e correção dos erros por parte dos líderes.
Gestão passiva	Líderes evitam o envolvimento com o grupo de trabalho, até que os erros sejam detetados
<i>Laissez-faire</i>	Este abstém-se de tentar influenciar os subordinados, pondo de parte o exercício de liderança.

Fonte: Adaptado de Avolio e Bass (2004).

De acordo com Smith, Arthur, Hardy, Callow e Williams (2012) indicam que a liderança transformacional tem um impacto positivo numa série de resultados, ao nível individual e grupo, através de uma variedade de contextos, tais como, militar, educação e setor público.

2.4. Liderança em Contexto Militar

A liderança em contexto militar encontra-se ligada ao exercício do comando. A liderança deve ser a inspiração para todas as ações militares, tanto em tempo de guerra, como em tempo de paz, ou seja, em todos os níveis, a responsabilidade da liderança do

comandante abrange o dia-a-dia dos seus subordinados (Rouco, 2012). De acordo com Vieira (2002), a liderança em contexto militar é um “processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (p. 11).

Segundo Rouco, Quinta e Mariano (2013) existem fatores vitais para o sucesso das operações militares e a manutenção do moral. Para ganhar respeito e compromisso, os líderes necessitam de demonstrar competência profissional, firmeza, disciplina e coragem. Os líderes devem gerar confiança que provoque iniciativa, aceitação do risco e responsabilidade. Face às adversidades, os líderes devem compartilhar a sua coragem e conter o medo, demonstrar calma e confiança e ainda ter capacidade de comunicação.

Bass et al (2003), num estudo efetuado em contexto militar verificaram se a força da liderança transformacional influencia o desempenho de uma determinada unidade militar durante elevado esforço físico, crise e *stress*. Os resultados deste estudo indicaram a necessidade da liderança transformacional e transacional durante esforços físicos, elevados níveis de *stress* e em situações de crise. De acordo com este estudo, a liderança transformacional auxilia a liderança transacional a alcançar os objetivos do grupo. De acordo com Vane e Toguchi (2010), a liderança é essencial para qualquer esforço para melhorar o desempenho de pequenas unidades.

Para Rouco (2012), em contexto militar a liderança transacional e liderança transformacional complementam-se na medida em que em algumas situações será necessário um gestor, e outras é necessário um líder que implemente mudanças, que promova um esforço extraordinário, de modo a cumprir os objetivos vitais de uma nação. Além disso, em contexto militar não existem recompensas através do aumento de salário ou através de prémios. Verifica-se que a liderança transacional não é suficiente para que o líder motive os seus subordinados a atingirem elevados níveis de motivação e desempenho. Neste sentido, a liderança transformacional assume um papel relevante, onde o líder tem que conseguir inspirar e motivar os seus subordinados de modo a conduzi-los aos objetivos determinados.

2.5. Desempenhos Superiores em Contexto Militar

Rouco (2012) desenvolveu um modelo de gestão de desenvolvimento de competências associadas à liderança que permite identificar e associar um conjunto de competências fundamentais para o desempenho superior no Exército, representando também um verdadeiro contributo para o potencial humano dado que aumenta o valor para a Instituição Militar. Conforme o Quadro n.º 3 indica, foram identificadas seis dimensões com o respetivo padrão de referência, que um militar deve praticar no papel de líder para obter desempenhos de superiores.

Quadro n.º 3 - Dimensões da liderança e respetivos comportamentos.

Dimensão	Comportamentos
Orientação para missão pelo exemplo e ética e determinação	Caracteriza a liderança direcionada para a tarefa representada pelo nível de empenho que o líder deposita na tarefa do seu subordinado. Para além do líder dar uma orientação clara do trabalho a realizar, a formação dos subordinados com base na ética permite que as tarefas sejam realizadas com maior eficiência.
Tomada de decisão e planeamento	Depende da capacidade de comunicação do comandante, o qual deve transmitir eficazmente e em tempo oportuno as suas decisões de modo a inspirar confiança e promover a coesão. O grau de participação que os subordinados podem ter na tomada de decisão varia, para que estas sejam mais eficientes e eficazes.
Visão e ambiente externo e interno	O ambiente atual é caracterizado por rápidas e constantes mudanças, portanto, os líderes devem ser mais visionários e possuir uma orientação a longo prazo.
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	Trata-se de uma interação permanente entre os membros de um grupo, num clima de confiança e colaboração.
Gestão de conflitos pela transparência	O líder deve ser capaz de imprimir novas formas de visionar e resolver os problemas, tendo a capacidade ao mesmo tempo de gerir possíveis conflitos que possam surgir em virtude do que os próprios subordinados defendem.
Liderança participativa e envolvimento	Na liderança participativa, existe um envolvimento total dos subordinados na definição dos objetivos e na própria tomada de decisão.

Fonte: Adaptado Rouco (2012).

Este modelo define, ainda, o padrão de referência (critério de referência) para a obtenção de desempenhos superiores através do qual cada indivíduo ou grupo pode detetar as suas necessidades de formação de acordo com o modelo de competências específicas da organização. Segundo Rouco (2012), as dimensões “orientação para a missão pelo exemplo e ética e determinação”, “tomada de decisão e planeamento” e a “visão e

ambiente externo e interno” encontram-se associadas à orientação para as tarefas enquanto que as dimensões “coesão, trabalho de equipa e cooperação”, “gestão de conflitos pela transparência” e “liderança participativa e envolvimento,” encontram-se associadas à orientação para as pessoas.

Ainda inerente aos desempenhos superiores pode-se associar os três critérios que Bass (1985) definiu e que podem estar associados à ação de comando: a eficácia dos líderes, a satisfação dos subordinados, e o esforço extraordinário. A eficácia do líder é avaliada consoante a motivação que os subordinados mostram e a sua capacidade de organização. A satisfação dos subordinados é avaliada conforme os estilos de liderança que são utilizados pelo líder para cumprir os objetivos da melhor forma. Relativamente ao esforço extraordinário, e no que se refere ao líder, este será ou não capaz de motivar os subordinados para o sucesso, fazendo com que façam mais do que aquilo que lhes é exigido, acabando por superar expectativas (Rouco, 2012).

2.5.1 Dimensões do Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências

2.5.1.1. Orientação para a Missão pelo Exemplo e Ética e Determinação

Segundo Rouco (2012), esta dimensão contextua-se na liderança transformacional, um vez que é tida como um processo em que os líderes e os seguidores provocam reciprocamente elevados níveis de moralidade e de motivação. Autores como Burns (1978) e Bass (1985) referem que os líderes transformacionais apelam para ideais elevados e valores morais nos seguidores, inculcando nestes a forma como alcançar os objetivos. Ainda, Rouco (2012) refere que a esta dimensão está associada com valores mais elevados aos fatores critério “esforço extraordinário” e “eficácia”.

2.5.1.2. Tomada de Decisão e Planeamento

De acordo com Rouco (2012) a “arte do comandante depende da sua capacidade para reconhecer quando deve decidir e agir. O comandante deve confiar na sua capacidade para julgar, baseada na consciência situacional e na interpretação inteligente dos factos” (p.

330). O autor refere, ainda, que o comandante deve tomar as suas decisões de forma eficaz de modo a inspirar a confiança e promover a coesão dentro da Unidade que comanda. Além disso, Rouco (2012) acrescenta que um “forte” comandante é aquele que toma decisões difíceis e mantém-se audaz, principalmente em ambientes incertos. De acordo com Borralho (2012), a dimensão “tomada de decisão e planeamento,” é das dimensões que mais contribui para a obtenção de níveis de desempenho por parte dos subordinados.

2.5.1.3. Visão e Ambiente Externo e Interno

Rouco (2012), refere que a dimensão “visão e ambiente externo e interno”, nas diferentes teorias e modelos de liderança, representa um pilar fundamental para alcançar desempenhos superiores. Para Kandarian, Parisi-Carew, Stoner e Blanchard (2007) a visão permite aos membros de uma organização terem uma imagem do futuro e os valores que se identificam com a organização. De acordo com Borralho (2012), a dimensão “visão e ambiente externo e interno” é das dimensões que mais contribui para a obtenção de níveis de desempenho por parte dos subordinados.

2.5.1.4. Coesão, Trabalho de Equipa e Cooperação

Segundo Carew, Parisi-Carew e Blanchard (2007), a equipa tornou-se a maior estratégia para que o trabalho seja realizado e representa a única unidade com capacidade de flexibilidade e recursos para responder rapidamente às mudanças e às novas necessidades organizacionais. Rouco (2012) refere que a esta dimensão está associada com valores mais elevados aos fatores critério “esforço extraordinário” e “eficácia”. De acordo com Borralho (2012), a dimensão “coesão, trabalho de equipa e cooperação” é das dimensões que mais contribui para a obtenção de níveis superiores por parte das mulheres.

De acordo com Santos (2012), os subordinados das subunidades de Artilharia de Campanha (AC) do Exército Português, percebem que a dimensão “coesão, trabalho de equipa e cooperação” é das dimensões que mais contribui para o “esforço extraordinário”, “eficácia” e “satisfação”.

2.5.1.5. Gestão de Conflitos pela Transparência

Segundo Rouco (2012), a dimensão “gestão de conflitos pela transparência”, não é referenciada de forma explícita nas diferentes teorias da liderança, excepto Spencer e Spencer (1993) que referem que a capacidade para gerir os conflitos interpessoais representa o último nível de desempenho superior de um líder.

De acordo com Santos (2012), os comportamentos associados à dimensão “gestão de conflitos pela transparência” contribuem para os fatores “esforço extraordinário” e “satisfação”. Borralho (2012) refere que os comportamentos associados à dimensão “gestão de conflitos pela transparência” contribuem não só para a “satisfação”, mas também para a “eficácia”.

2.5.1.6. Liderança Participativa e Envolvimento

Para Kandarian et al (2007), o poder e a tomada de decisão devem ser partilhados por todos. Compete aos líderes incentivar a participação, colaboração e trabalho de equipa a todos os níveis hierárquicos e de forma horizontal e vertical. Rouco (2012) acrescenta que as várias teorias e modelos de liderança dão ênfase nos estilos de liderança, em que o estilo participativo é realçado, pela maiorias autores, como o mais adequado para obter desempenhos superiores colectivos. Segundo Santos (2012), os subordinados das subunidades de AC percebem que a dimensão “Liderança participativa e envolvimento” é das dimensões que mais contribui para o “esforço extraordinário”, “eficácia” e “satisfação”.

Capítulo 3

Coesão

3.1. Introdução

Ao longo deste capítulo iremos abordar o conceito de coesão e como as suas definições têm evoluído ao longo do tempo. Uma vez que este estudo se insere em contexto militar, faremos ainda, uma breve análise sobre a coesão em contexto militar, bem como ainda definir dois conceitos distintos mas que lhe estão associados, o espírito de unidade e o moral (Rouco, 2008). Abordaremos, ainda, a coesão ao nível das pequenas unidades militares⁵.

3.2. Conceito de Coesão

O estudo da coesão é importante pois está relacionada com o desempenho (produtividade) de um grupo. Segundo, cientistas sociais e líderes militares, a coesão é considerada um fator crucial que contribui para a eficácia dos indivíduos e grupos em campanha. Cartwright e Zander (1968) definem, a coesão como a “resultante de todas as forças que atuam sobre os membros, a fim de que permaneçam no grupo” (p. 90).

Mikalachki (1969) propôs pela primeira vez a existência de dois tipos de coesão, a coesão social e a coesão orientada para a tarefa. Para o autor, a coesão social surge quando o grupo se reúne por motivos sociais e a coesão orientada para a tarefa refere-se quando o grupo se reúne em volta de uma tarefa.

Para Paskevich, Estabrooks, Brawley e Carron (2001), a coesão é um processo dinâmico onde o grupo tende em permanecer junto e unido na busca do seu objetivo para a satisfação das necessidades afetivas dos seus membros.

⁵ Entende-se pequenas unidades militares, com unidades de baixo escalão, ou seja, pelotão, companhia e batalhão.

Num estudo realizado por Loughead e Carron (2004) em contexto desportivo, o apoio para a coesão é posto em prática pelas atrações individuais ao grupo-tarefa, que faz de mediadora no relacionamento do comportamento do líder, na interação da tarefa e na satisfação dos atletas. Portanto, é recomendado que os líderes utilizem comportamentos relacionados com a tarefa, para aumentar a coesão no grupo e assim melhorar a satisfação do treino.

3.3. Modelo Conceptual de Coesão

Carron, Widmeyer e Brawley (1985) desenvolveram um modelo conceptual de coesão que tem como pressupostos os aspetos individuais e de grupo. Conforme ilustra a Figura n.º 2, este modelo, apresenta quatro dimensões: (1) integração do grupo em relação aos aspetos sociais (IG-S); (2) integração do grupo em relação à tarefa (IG-T); (3) atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais (AIG-S); (4) atração individual para o grupo em relação à tarefa (AIG-T).

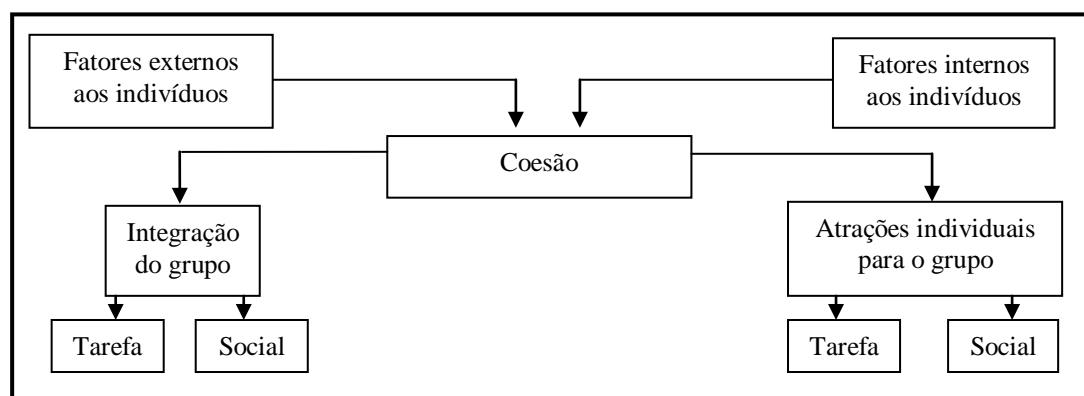


Figura n.º 2 - Modelo conceptual de coesão.

Fonte: Adaptado de Carron et al *in* Rouco (2008).

3.4. Coesão em Contexto Militar

Uma das características da vida militar é que um “soldado nunca anda sozinho”, ou seja, ao lado dele tem outro camarada. Nesta ideia, o que motiva o soldado em ir para o

campo de batalha é o facto deste combater ao lado de um camarada, tendo a certeza que nunca será abandonado quer em combate, quer em outra situação⁶. Dado que esta investigação incide no contexto militar, importa então efetuar uma revisão da literatura sobre o significado de coesão em contexto militar. Ao contrário do conceito coesão em sentido lato, a coesão em contexto militar tem um significado muito próprio.

Segundo Ben-Shalom, Lehrer e Ben-Ari (2005) a coesão em contexto militar é descrita como a qualidade das relações entre soldados de uma unidade militar, que influenciam o alcance dos objetivos da unidade.

Siebold (2006), vê a coesão em contexto militar como um processo contínuo de integração social entre membros de um grupo primário, com os líderes desse grupo e com as organizações a que pertencem. O autor apresenta o modelo padrão da coesão no grupo em contexto militar. Conforme ilustra a Figura n.º 3, este modelo apresenta quatro componentes baseadas em diferentes relações estruturais: (1) Horizontal, (2) Vertical, (3) Organizacional e (4) Institucional. A ligação horizontal ou par refere-se à ligação entre os membros do mesmo nível hierárquico militar, como por exemplo, os membros do mesmo pelotão. A ligação vertical, refere-se à ligação entre membros de diferentes níveis, isto é, entre os membros de um grupo e o seu líder. Estas duas componentes compõem a coesão do grupo primário. O vínculo organizacional compreende a relação entre os membros e as organizações a que pertencem os escalões mais elevados, como por exemplo, uma Companhia, Batalhão ou Brigada. O vínculo institucional, diz respeito à ligação entre os membros e o ramo militar ao qual pertencem, por exemplo o Exército. Estes dois vínculos, compõem a coesão do grupo secundário.

Segundo Siebold (2006), a essência da forte coesão do grupo principal encontra-se na confiança entre os membros do grupo juntamente com a capacidade de trabalhar em equipa, enquanto que a essência da forte coesão no grupo secundário, reside na fidelidade da organização ou instituição, juntamente com o intercâmbio social com os membros destas. O autor acrescenta, ainda, que a coesão, nas suas componentes, é o produto do relacionamento social gerado pelas interações e experiências dos membros do grupo em atividades militares de combate e não combate.

⁶Little in Rouco et al (2013, p. 33) “observou a predominância de dois militares no apelidado “sistema de parrelha” na Coreia, sugerindo que o fato de ter pelo menos outro soldado ao seu lado, lhes permite sobreviver mais tempo no campo de batalha”.

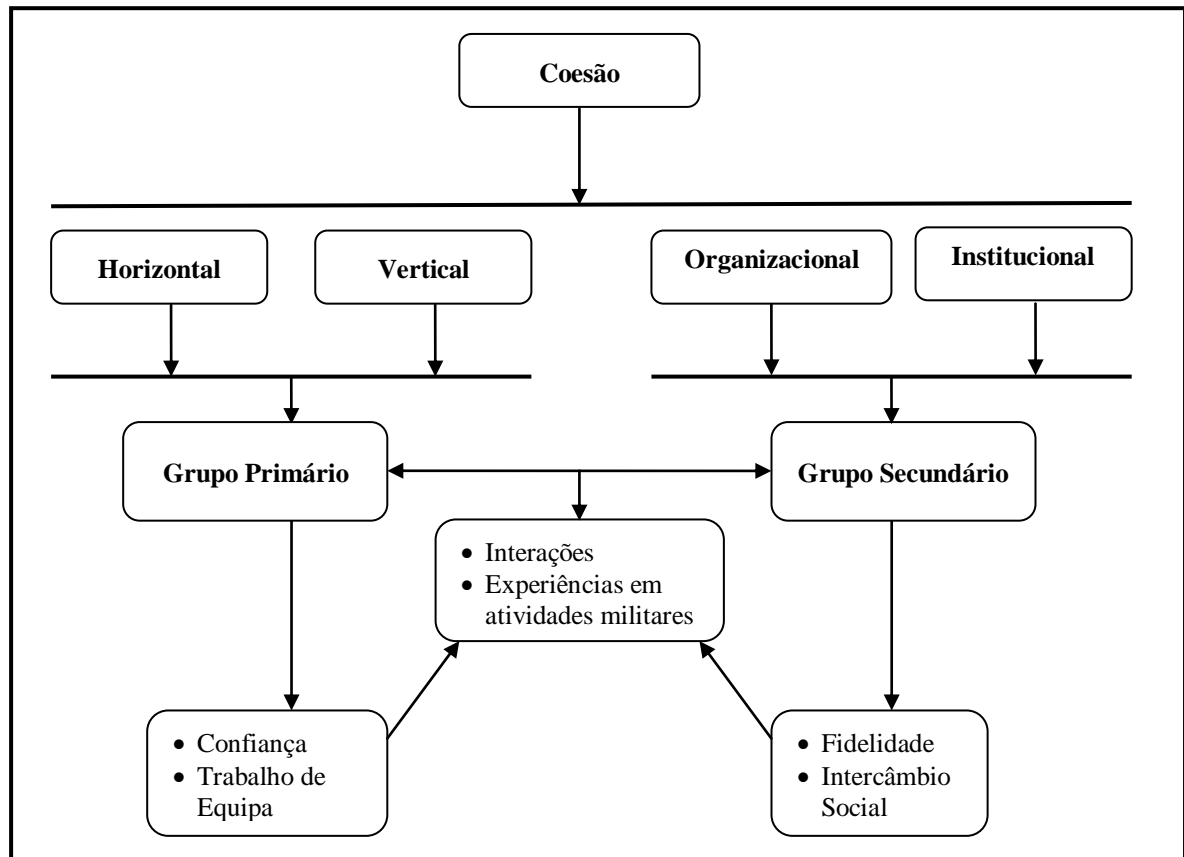


Figura n.º 3 - Modelo padrão da Coesão do grupo em Contexto Militar.

Fonte: Adaptado de Siebold (2006).

Com base em estudos efetuados, encontramos maiores níveis de coesão em unidades de Forças Especiais do que em Forças Regulares. Prova disso foi o recente estudo efetuado por Hanwella e Silva (2012) sobre as Forças Especiais e Forças Regulares da Marinha do Sri Lanka.

Especialmente associados ao conceito de coesão militar aparecem a disciplina, a moral das tropas e o espírito de corpo também relacionado com o espírito de unidade. Abordaremos em seguida, estes conceitos com vista a diferenciar moral de coesão e espírito de unidade. Esta distinção é importante pois embora distintos, consideramos que concorrem para níveis mais elevados de coesão (Rouco, 2008).

3.4.1. Moral

Segundo Rouco et al (2013), o termo “moral” apareceu em vários contextos, no meio industrial, médico, educacional e militar. Infelizmente o termo parece ter significados

bastante diferentes em cada um dos contextos referidos. Em estudos recentes, este termo associa-se frequentemente aos sentimentos de uma pessoa, isto é, ao bem-estar, nomeadamente relacionado com a felicidade no trabalho ou satisfação.

Britt e Dickinson (2006), vêm o moral como uma variável psicológica positiva, sendo o nível de motivação e entusiasmo de um militar em serviço para alcançar a missão com sucesso.

De acordo com *Ministry of Defense* [MD] (2009), a moral é definida como um estado de espírito positivo derivado de política inspirada e liderança militar, um sentimento partilhado de objetivos e valores, bem-estar, perceções de valor e coesão de grupo, sendo uma combinação de três conceitos inter-relacionados, a coesão, motivação e liderança. Na Doutrina Britânica, um dos fundamentais princípios da guerra, é a manutenção do moral. O moral elevado é caracterizado pela firmeza, coragem e confiança, sendo manifestado especialmente como poder de permanência e determinação (MD, 2009).

Murphy e Sharp (2011) referem que o moral é uma dinâmica chave envolvida na realização com sucesso das operações de combate. Segundo Rouco et al (2013), os grupos “com a moral elevada” só poderão ter elevados níveis quando os seus membros também têm o moral elevado. Nos manuais de liderança do Exército dos Estados Unidos da América, o termo moral é definido como “um estado de espírito, emotivo e mental do indivíduo e o quanto ele se sente feliz, confiante, esperançoso, triste ou deprimido” (Rouco et al, 2013, p. 30).

3.4.2. Espírito de Unidade

Neste trabalho abordaremos a coesão ao nível das pequenas unidades (escalão pelotão, companhia e batalhão), pois será esse o nosso objeto de estudo. Porém, a promoção da coesão é importante tanto ao nível das pequenas unidades, como entre estas, articuladas em grandes unidades (regimento, brigada). Quando falamos de coesão em grandes unidades, entramos naquilo que para nós militares é o conceito de espírito de unidade.

A coesão constitui-se como um único fator que não pode ser medida através do somatório da coesão dos vários grupos pois o sucesso de uma missão depende da unidade como um todo e basta um grupo dessa unidade fracassar para não se cumprir a missão de

toda a unidade. É aqui que entra o líder e o seu papel é fundamental neste processo, pois são os comandantes nos vários escalões o elo de ligação entre os vários níveis. O Espírito de Unidade é a existência de uma coesão ao mais alto nível. Enquanto a coesão está relacionada com o empenhamento ao nível do pequeno grupo, o espírito de unidade pretende despertar o orgulho pela unidade que representam, o que faz querer representar aquela unidade e fazer tudo o que esteja ao alcance para elevar bem alto o seu nome (Rouco et al, 2013).

3.4.3. Coesão em Pequenas Unidades Militares

Segundo Henderson (1985), existe coesão numa unidade quando as metas diárias do soldado, o grupo com que se identifica e os líderes da unidade são concordantes, em que cada um é fiel a esse grupo e em que os seus membros estão dispostos a sacrificar a própria vida em prol da missão da unidade. Para tal, é necessário que, ao nível das pequenas unidades, o soldado tenha bem interiorizado quais os valores, objetivos e a missão da sua unidade. Neste sentido, o líder tem um papel fundamental que, através das suas qualidades, promove a coesão na sua Unidade. Com base em observações, entrevistas e recolha de dados em Unidades do Exército dos Estados Unidos da América, Bartone e Kirkland (1991) observaram que os líderes de pequenas unidades têm um grande impacto na coesão dessas Unidades.

Como se verifica, a liderança é um fator que contribui para a coesão do grupo. Remetendo para o tipo de Unidade em estudo neste trabalho, as unidades de Comandos sempre foram empenhadas em TO exigentes. Por norma, estas Unidades atuam isoladas, em que muitas vezes os comandantes de grupo não se encontram no local e o seu comando e controlo é exercido à distância⁷. Por isso é necessário que exista um clima de confiança e que as suas Subunidades (no caso dos Comandos, os sub-grupos) estejam bem esclarecidas acerca da missão e sejam coesas, para que a missão da Unidade seja cumprida de forma eficiente.

⁷ Atualmente, face ao tipo de missão que os Comandos executam no TO do Afeganistão, são várias as vezes que as missões são executadas apenas por sub-grupos (Unidade escalão secção), em que o comandante de grupo poderá ou não estar presente.

3.5. Investigação da Liderança Vs Coesão

Existem diversos estudos, designadamente em contexto desportivo, que provam a existência de uma relação entre os comportamentos do líder e a coesão do grupo. Porém, em contexto militar, comparativamente com outros contextos, existem ainda poucos estudos.

Segundo Bartone e Adler (1999), num estudo efetuado a soldados do Exército dos Estados Unidos da América, destacados numa missão de paz de seis meses, a coesão de um modo geral aumentou ao longo da projeção da força. Além disso, os autores concluíram que a confiança que os soldados têm nos seus líderes está relacionada com a coesão no início e no fim da projeção.

Num estudo efetuado a cadetes da Marinha Norueguesa durante um exercício naval e de campo, Bartone et al (2002), confirmaram que uma boa liderança é um fator importante para a construção da coesão em pequenas unidades.

De acordo com Santos (2012), os resultados do seu estudo, mostram que os subordinados das Subunidades de Artilharia Anti-Aérea (AAA) percecionam de forma significativamente diferente os comportamentos dos seus comandantes nas dimensões da liderança “visão e ambiente externo e interno”, “gestão de conflitos pela transparência” e “liderança participativa e envolvimento”. Para além disso, os subordinados de AAA percecionam, de forma significativamente diferente, o aspeto da coesão “integração para o grupo em relação aos aspetos sociais”. De um modo geral, a ação dos comandantes, nomeadamente as dimensões de liderança estudadas, não promovem a coesão, exceto para a integração no grupo em relação à tarefa, onde todas as dimensões têm uma forte correlação positiva.

Segundo um estudo efetuado por Jones et al (2012) a militares das Forças Armadas do Reino Unido destacados no Afeganistão, elevados níveis de coesão da unidade, uma boa liderança e moral elevado, encontram-se associados a baixos níveis de stress pós traumático.

Parte II – Parte Prática

Capítulo 4

Metodologia e Procedimentos

4.1. Introdução

O presente capítulo visa replicar a metodologia, métodos e procedimentos empregues nas diferentes etapas desta investigação científica. Pretende-se, com o mesmo, caracterizar o método de abordagem ao problema, apresentar os procedimentos e os instrumentos utilizados na recolha de dados, apresentar o local e data de recolha de dados, caracterizar a amostra e apresentar os programas informáticos e métodos estatísticos utilizados.

4.2. Metodologia de Abordagem ao Problema e Justificação

A partir da revisão de literatura, selecionaram-se os Modelos de Competências de Liderança (Rouco, 2012) e o Modelo Conceptual de Coesão desenvolvido por Carron, Widmeyer e Brawley (1985) e respetivos questionários considerados adequados para responder à questão central do estudo. Ambos os modelos já foram aplicados em contexto militar, apresentando coeficientes de fiabilidade favoráveis, o que permite discutir e comparar os resultados deste trabalho de investigação, com os estudos anteriores.

Considerando que os dois questionários estão validados para o contexto militar, não se procedeu à sua validação, assim como não foi realizado o pré-teste. Assim, o Inquérito Final é constituído por quatro partes, que na subsecção seguinte iremos descrever.

O Inquérito Final foi aplicado a uma Força Nacional Destacada do Centro de Tropas Comandos⁸, que cumpriu uma missão no Afeganistão, em quatro momentos distintos, a saber, Fase I – Início da Preparação, Fase II – Início da Projeção, Fase III – Durante a Projeção e Fase IV – Após a Projeção.

Com base nas hipóteses de investigação procurou-se relacionar as variáveis dos modelos utilizados nos quatro momentos em que foi aplicado o Inquérito Final, conforme ilustra a Figura n.º 4.

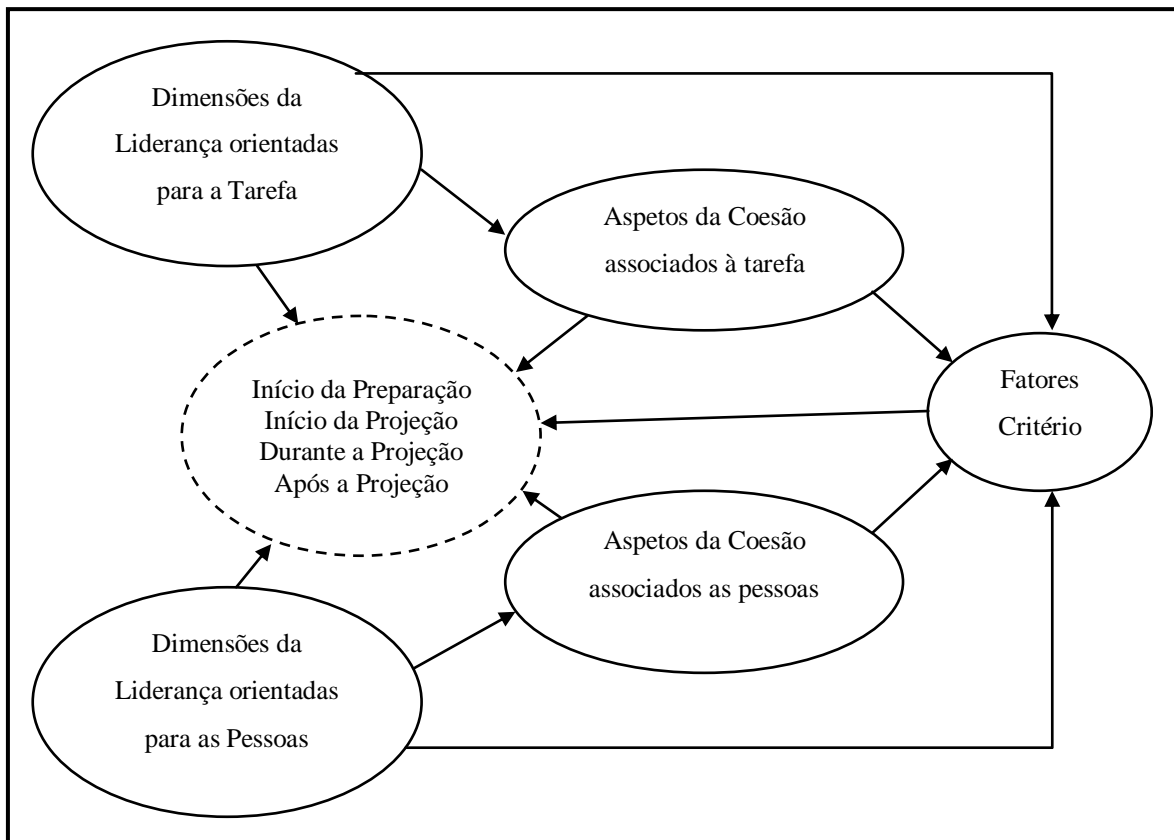


Figura n.º 4 - Relação entre as variáveis dos modelos selecionados para o estudo.

4.3. Caracterização dos Instrumentos Utilizados e Inquérito Final

Neste estudo de investigação foi utilizado o método quantitativo, a partir da aplicação de um Inquérito Final, constituído por quatro partes⁹: a primeira parte com um

⁸ Foi aplicado à Companhia de Proteção, pertencente ao sexto contingente nacional da *International Security Assistance Force* (CProt /6º CN/ ISAF).

⁹ Ver Apêndice C – Questionário de Liderança e Coesão.

questionário constituído com os dados sociodemográficos, a segunda parte com o Questionário de Competências de Liderança - QCL (Rouco, 2012), a terceira parte com os fatores critério (adaptado e validado para o contexto militar por Rouco, 2012 de Avolio e Bass, 2004) e a quarta parte com o Questionário do Ambiente no Gupo (QAG), adaptado por Mendes e Bártolo (1993) do *Group Environment Questionnaire* (Carron et al, 1985).

4.3.1. Questionário de Competências de Liderança

O QCL é composto por 48 itens que permitem avaliar as competências de liderança agrupadas em seis dimensões da liderança descritas na Tabela n.º 1, e ainda, três fatores critério com 12 itens que permitem avaliar o esforço extraordinário, a eficácia e a satisfação descritos na Tabela n.º 2. Os três factores critério são uma adaptação e validação por Rouco (2012) dos originais de Avolio e Bass (2004) em que foram acrescentados itens às respetivas dimensões.

Foi aplicada apenas uma versão deste questionário, a que avalia a perceção que os subordinados têm dos comportamentos dos seus comandantes – Oficiais Subalternos. Os itens foram avaliados numa escala do tipo Likert¹⁰ de 1 a 10, em que ao número 1 corresponde “extremamente ineficaz” e ao número 10 corresponde “extremamente eficaz”.

No questionário QCL, a pontuação atribuída a cada dimensão calcula-se através da soma da média aritmética atribuída a cada conjunto e itens, conforme ilustra a Tabela n.º 1. Nos fatores critério, a pontuação atribuída a cada dimensão calcula-se através da soma da média aritmética atribuída a cada conjunto de itens, de acordo com a Tabela n.º 2.

Após a aplicação do questionário, de forma a garantir que os fatores extraídos são fidedignos, nomeadamente os que tem valores próprios próximos de 1, utilizou-se o “Alpha Cronbach” como medida de fidelidade.

¹⁰ Escala de Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião.

Tabela n.º 1 - Descrição das dimensões da liderança e dos itens que as compõem.

Dimensão	Descrição	Itens	Alpha de Cronbach
Orientação para a missão através do exemplo e ética (OME)	Capacidade para influenciar e motivar os subordinados através da integridade e exemplo, otimismo e entusiasmo, determinação e preserve rança, autocontrolo e autoconfiança, aptidão técnica, capacidade de resolução de problemas, para obter com eficiência e eficácia desempenhos para cumprir a missão e, dando-lhes reconhecimento pelas suas prestações.	8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 20, 23, 25, 31, 49 (13 itens)	0,66
Tomada de decisão e planeamento (TDP)	Capacidade para tomar decisões com coragem e confiança em qualquer situação e implementar com eficácia as soluções para cumprir os objetivos dentro dos prazos estabelecidos mesmo com a hostilidade dos outros e, comunicá-las de forma assertiva aos seus subordinados.	21, 22, 27, 29, 35, 36, 42, 51 (8 itens)	0,81
Visão e ambiente externo e interno (VAEI)	Capacidade para avaliar o ambiente interno e externo à organização e adequar os recursos disponíveis para cumprir os objetivos a longo prazo, assim como atualizar as capacidades e adaptar os seus comportamentos para ser eficaz nas diferentes situações.	12, 18, 26, 28, 38, 52 (6 itens)	0,89
Coesão e trabalho de equipa (CTEC)	Capacidade para desenvolver nos subordinados um sentimento de união e espírito de corpo através de uma comunicação aberta, promovendo o trabalho conjunto baseado na confiança e experiência, e desenvolvendo as capacidades de cada subordinado procurando ser um elemento de referência e estabilidade para se obterem os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais respeitando as crenças, valores e tradições culturais dos outros.	17, 19, 30, 33, 34, 40, 41, 44, 54 (9 itens)	0,92
Gestão de Conflitos (GCT)	Capacidade para resolver os conflitos sempre que há diferentes interesses através da transparência e apoiar os outros no cumprimento dos objetivos num clima de confiança e respeito.	37, 39, 46, 47, 48, 55 (6 itens)	0,86
Liderança participativa e envolvimento (LPE)	Capacidade para envolver os subordinados e ter consideração as suas sugestões na tomada de decisão, assim como procurar alinhar os seus interesses com os da organização, e responsabilizando-os pela execução das tarefas.	24, 32, 43, 45, 50, 53 (6 itens)	0,87

Fonte: Adaptado de Rouco (2012).

Da Tabela n.º 1 e Tabela n.º 2, resulta que os valores de *Alpha* se encontram ente 0,66 e 0,92, pelo que devem ser considerados fracos (entre 0,6 e 0,7), razoáveis (entre 0,7 e 0,8), bons (entre 0,8 e 0,9) e excelentes (acima de 0,9) de acordo com Hill & Hill (2005).

Tabela n.º 2 - Fatores critério decorrentes da ação de comando.

Variáveis	Descrição	Itens	Alpha de Cronbach
Esforço Extraordinário	Capacidade de motivar os seguidores, através de uma visão inspiradora, valores e comportamento ético, a aceitarem os desafios e a terem desempenhos acima das realizações previstas.	56,59,62,65 (4 itens)	0,88
Eficácia	Capacidade de imprimir nos subordinados capacidade de organização e motivação.	57,60,63,66 (4 itens)	0,87
Satisfação	Capacidade de satisfazer o grupo de trabalho através dos métodos de liderança utilizados.	58,61,64,67 (4 itens)	0,85

Fonte: Adaptado de Rouco (2012).

Caracterização da Liderança e Coesão nas Subunidades do Centro de Tropas Comandos durante a Preparação e Projeção de uma Força Nacional Destacada

4.3.2. Questionário de Ambiente no Grupo

O QAG pretende medir quatro manifestações da coesão ilustradas na Tabela nº 3, sendo composto por 16 itens avaliados através de uma escala do tipo Likert de 1 a 10, em que ao número 1 corresponde “discordo absolutamente” e o número 10 corresponde “concordo absolutamente”. A pontuação do QAG é efetuada somando todos os valores, e dividindo pelo número total de itens de cada subescala. Da Tabela n.º 3 resulta que os va-

Tabela n.º 3 - Descrição dos aspetos da coesão e dos itens que as compõem.

Aspetos	Descrição	Itens	Alpha de Cronbach
“Atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais (AIG-S)”	Perceções individuais dos subordinados acerca da aceitação do envolvimento pessoal e da interação com o grupo.	68,70,72,7 4,76 (5 itens)	0,82
“Atração individual para o grupo em relação à tarefa (AIG-T)”	Perceções individuais dos subordinados acerca do seu envolvimento pessoal com as tarefas, produtividade e objetivos do grupo.	69,71,73,7 5 (4 itens)	0,81
“Integração no grupo em relação à tarefa (IG-T)”	Perceções individuais dos subordinados acerca da semelhança, proximidade e união no interior do Grupo como um todo, face às tarefas do grupo.	77,79,81,8 3 (4 itens)	0,83
“Integração no grupo em relação aos aspetos sociais (IG-S)”	Perceções individuais subordinados acerca da semelhança, proximidade e união no interior do Grupo como um todo, face ao grupo enquanto unidade social	78,80,82 (3 itens)	0,87

Fonte: Adaptado de Santos (2012).

lores de *Alpha* se encontram ente 0,81 e 0,87, pelo que devem ser considerados bons (entre 0,8 e 0,9) de acordo com Hill & Hill (2005).

4.3.3. Local e Data da Recolha de Dados

Após solicitada a autorização para aplicação de questionários ao Comandante do CTC, Coronel de Infantaria Comando, Gonçalves Soares¹¹, a 10 de Dezembro de 2012, foi também estabelecido o contacto direto com o Comando da CProt/6º CN/ISAF. O Inquérito

¹¹ Desde 21 Outubro de 2013 que o Comandante do CTC passou a ser o Coronel de Infantaria Comando, Dolores Moreira.

foi implementado em quatro fases e em locais diferentes, conforme ilustra a Tabela n.º 4. A recolha das respostas foi efetuada através de forma presencial, por intermédio do Comando da CProt /6ºCN /ISAF.

Tabela n.º 4 - Descrição das fases, locais e datas da recolha de dados.

Fase	Local	Data
I - Início Aprontamento	CTC - Carregueira	15-01-2013
II - Início da Projeção	<i>Camp Phoenix</i> - Afeganistão	15-05-2013
III – Durante a Projeção	<i>Camp Phoenix</i> ¹² - Afeganistão	10-08-2013
IV - Após Projeção	RI 19 - Chaves ¹³	25-11-2013

4.4. Amostra

A população alvo desta investigação foram os militares do CTC que pertencem ao Batalhão de Comandos (BCmds) que possuem a especialidade “Comando”. Em Quadro Orgânico (QO) o universo seria composto por 530 militares. Devido à conjuntura atual, os efetivos estão muito aquém do estipulado em QO. Em 2013, o total do Universo era composto por uma população de 318 militares, em que 19 eram oficiais, 54 sargentos e 245 praças.

A amostra para esta investigação é constituída pelos seguintes estratos: Sargentos e Praças. Os questionários foram aplicados a uma amostra constituída por 48 indivíduos pertencentes à CProt/ 6º CN/ ISAF, representando aproximadamente 15 % da população total. A amostra foi constituída por elementos a desempenhar funções na Unidade acima referida, dos quais são 10 Sargentos e 38 Praças.

¹² Base Militar da OTAN localizada a cerca de 10km do Aeroporto de Cabul, onde estão aquarteladas vários contingentes militares, sendo um deles, o contingente português.

¹³ Esta data coincidiu com a cerimónia de recepção do 6ºCN/ISAF.

4.6. Procedimentos de Recolha de Dados e Análise e Programas Informáticos Utilizados

Após a recolha de todos os inquéritos foi construída uma base de dados, numa fase inicial no *Microsoft Office Excel 2007* e depois transferida para o programa *Statistical Package for Social Sciences (SPSS 20.0)*, com vista ao tratamento e análise estatística dos dados:

- Para a análise descritiva utilizou-se a média e o desvio-padrão.
- Para verificar se existem diferenças significativas entre as subamostras e correlações entre as variáveis em estudo, começou-se por fazer uma análise da normalidade (teste *Kolmogorov—Smirnov* ou o teste *Shapiro-Wilk* para amostras com um $n < 30$) e uma análise da homogeneidade (teste *Levene*) para poder optar pelos testes paramétricos ou não-paramétricos.
- Para constatar a existência de diferenças significativas dos valores médios das dimensões da liderança e aspetos da coesão entre as quatro fases, segue-se o método da comparação múltipla de médias, teste *post-hoc – Tukey*¹⁴.
- Para calcular se existem relações entre as variáveis dependentes, utilizou-se o teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson*.

¹⁴Segundo Maroco (2003) o teste *Tukey* é o mais robusto a desvios à normalidade e homogeneidade das variâncias, enquanto para amostras pequenas o teste de *Bonferroni* é dos mais potentes.

Capítulo 5

Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

5.1. Introdução

Neste capítulo são apresentados os resultados do trabalho de campo realizado nesta investigação. Fez-se uma caracterização sociodemográfica dos inquiridos e das variáveis em estudo através da estatística descritiva, e apresentaram-se os resultados das diferenças significativas e correlações das variáveis em estudo com o intuito de validar as hipóteses, responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida da investigação. Realizou-se, ainda, a análise dos resultados comparando-os com os resultados obtidos por outros investigadores. Por fim, fez-se a sua discussão.

5.2. Caracterização Sociodemográfica da Amostra

A Subunidades a que pertencem os inquiridos é ilustrada na Figura n.º 5. Verifica-se que foi respondido por indivíduos provenientes do 1º Grupo numa percentagem de 50% e do 2º Grupo com 50%.

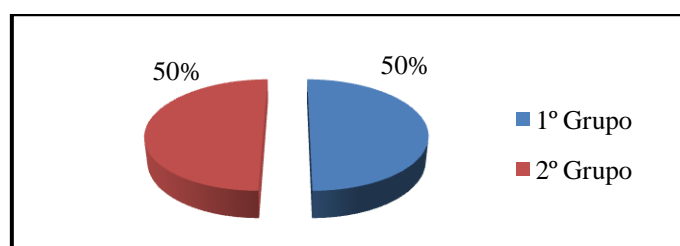


Figura n.º 5 - Subunidades dos militares inquiridos.

Na Figura n.º 6 e, nas datas da aplicação dos inquéritos, verifica-se que 50% dos inquiridos exerciam a função de apontador de metralhadora pesada, 29% a função de condutor, 17% a função de chefe de equipa e 4% na função de Sargento de Grupo.

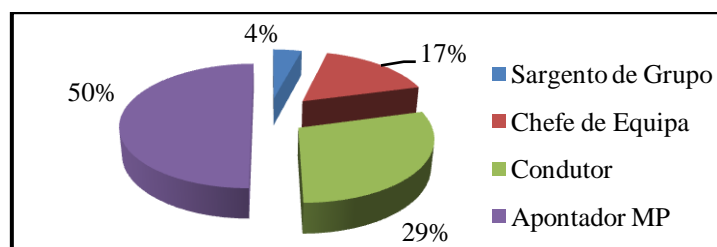


Figura n.º 6 - Funções dos militares inquiridos.

A Figura n.º 7 indica que 69,7% dos inquiridos têm idades entre os 20 e os 24 anos, 21 % entre os 25 e os 29 anos, 6% entre os 30 e os 34 anos de idade e 4% com idades compreendidas entre os 35 e os 40 anos de idade.

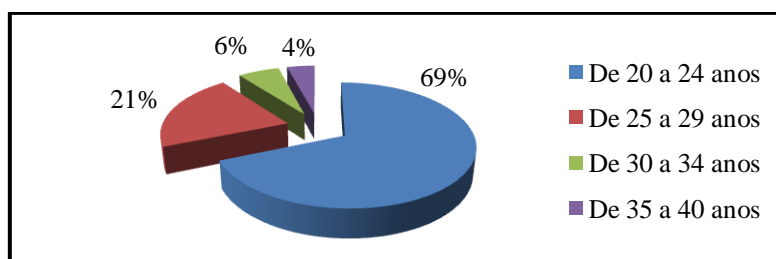


Figura n.º 7 - Idades dos militares inquiridos.

O nível hierárquico dos inquiridos é ilustrado na Figura n.º 8. Verifica-se que foi respondido por indivíduos com o posto de Primeiro-Sargento 15%, Segundo-Sargento com 6%, Primeiro-Cabo com 6%, Segundo-Cabo com 10% e Soldado com 63%.

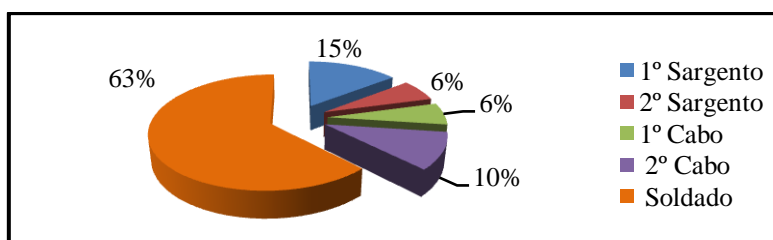


Figura n.º 8 - Nível hierárquico dos militares inquiridos.

Na Figura n.º 9 verifica-se que 75% dos inquiridos prestam (ou prestaram) serviço efetivo em Regime de Contrato, 21% no serviço efetivo nos Quadros Permanentes e 4% no serviço efetivo de Regime de Voluntariado.

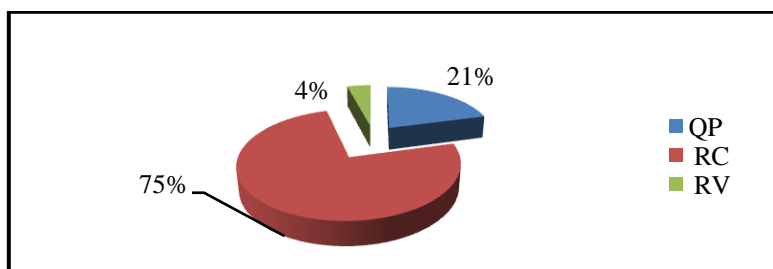


Figura n.º 9 - Quadro dos militares inquiridos.

A Figura n.º 10 regista que 46% dos inquiridos não tem nenhuma participação em Forças Nacionais Destacadas, 46% tem uma participação, 2% tem duas participações, 2% tem três participações, 2% tem quatro participações e 2% tem cinco participações.

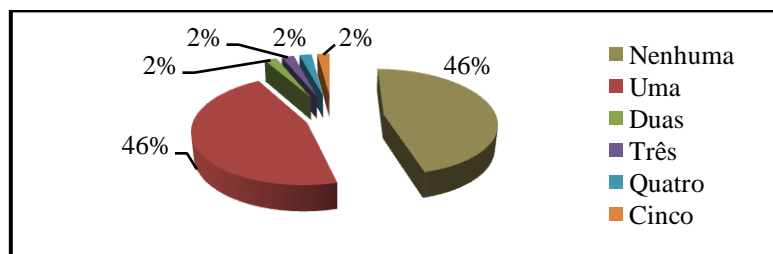


Figura n.º 10 - Participação em FND dos militares inquiridos.

5.3. Análise Descritiva Relativa às Dimensões da Liderança¹⁵: Amostra Total por Fases

Nesta secção apresenta-se a estatística descritiva relativa às dimensões de liderança quanto às fases estudadas e quanto à amostra total. As fases correspondem, respetivamente: Fase I – Início da Preparação, Fase II – Início da Projeção, Fase III – Durante a Projeção e Fase IV – Após a Projeção.

Como ilustra a Figura n.º 11, verifica-se que a dimensão “orientação para a missão pelo exemplo ética e determinação,” é a que possui a média aritmética mais elevada, identificada na Fase IV – Após a Projeção, apresentando o valor de 9,43. O menor valor desta dimensão é de 8,68 referente à Fase I – Início da Preparação. Relativamente à dimensão “tomada de decisão e planeamento,” é a que apresenta o menor valor aritmético de todos, sendo 8,95 representativo da Fase IV – Após a Projeção, e 8,47 corresponde à Fase I – Início da Preparação.

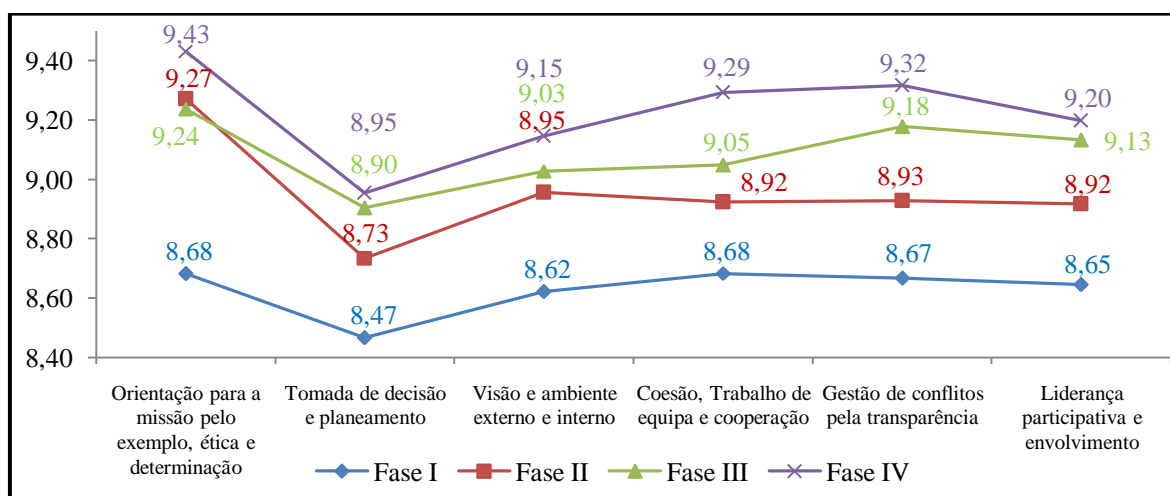


Figura n.º 11 - Valores médios das dimensões da liderança por fases.

Verifica-se ainda que, a média de valores mais elevada, nas diferentes fases se encontram na “orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação”. No entanto, de uma forma geral, os valores médios das dimensões da liderança ao longo das fases aumentaram, pelo que se conclui que, a maioria da média dos valores mais elevados encontra-se nas dimensões “coesão, trabalho de equipa e cooperação” (9,29), “gestão de

¹⁵ Para melhor leitura dos valores, ver Apêndice D – Estatística descritiva das variáveis em estudo.

conflitos pela transparência” (9,32) e “liderança participativa” (9,20), ou seja, as dimensões associadas à orientação para as pessoas. O que, de acordo com a revisão de literatura, está de acordo com as características dos líderes transformacionais. Contudo, os valores das dimensões associadas à orientação para a tarefa estão muito próximos. Estes valores vão ao encontro de Bass et al (2003) e Rouco (2012) que, em contexto militar a liderança transaccional e a liderança transformacional complementam-se de modo a promover o esforço extraordinário.

De uma forma geral, podemos afirmar que os Comandantes dos Grupos estão orientados para a realização da missão em todas as Fases, o que está de acordo com os resultados de Borralho (2012), em que os subordinados percebem que os seus comandantes estão orientados para o cumprimento da missão. Em todas as Fases, os Comandantes dos Grupos estão orientados para as relações humanas, ou seja, estão preocupados com os seus subordinados, o que vem ao encontro da cultura militar.

5.4. Análise Descritiva quanto às Variáveis dos Fatores Critério – Percepção Subordinados: Amostra Total e por fases¹⁶

A Figura n.º 12 ilustra que o fator critério “satisfação” é o que possui a média aritmética mais elevada, identificada na Fase IV – Após a Projeção, apresentando um valor

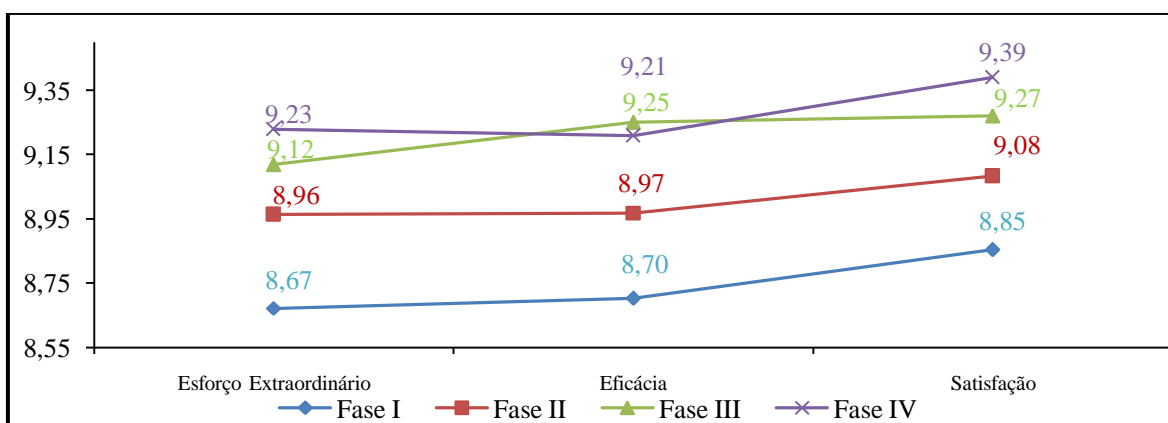


Figura n.º 12 - Valores médios dos fatores critério por fases.

¹⁶ Para melhor leitura dos valores, ver Apêndice D – Estatística descritiva das variáveis em estudo.

de 9,39. O menor valor desta dimensão é de 8,85 e corresponde também à Fase I – Início da Preparação. O fator critério “esforço extraordinário” apresenta o menor valor aritmético de todos, sendo 8,67 na Fase I – Preparação. O valor mais elevado neste fator critério é de 9,23 na Fase IV – Após a Projeção.

De uma forma geral e nas diferentes Fases, verifica-se que os militares apresentam elevada satisfação sobre a missão e a ação de comando dos seus Comandantes de Grupo.

5.5. Análise Descritiva quanto aos Aspectos da Coesão¹⁷: Amostra Total e por Fases

A Figura n.º 13 ilustra que o aspecto da coesão “atração para o grupo em relação à tarefa” é o que possui a média aritmética mais elevada de todas, identificada na Fase III – Meio da Projeção, apresentando um valor de 9,43. O menor valor deste aspecto da coesão é de 8,89 e corresponde à Fase I – Início da Preparação. O aspecto da coesão “Integração no grupo em relação aos aspectos sociais” apresenta o menor valor aritmético de todos, sendo 8,35 na Fase I – Início da Preparação. O valor mais elevado neste aspecto da coesão é de 9,30 na Fase III – Durante a Projeção.

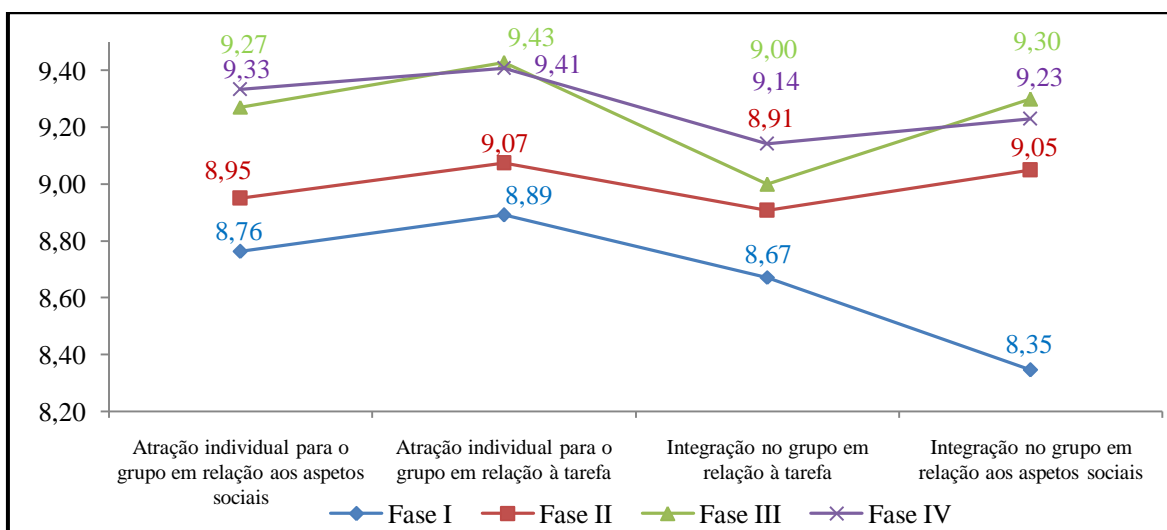


Figura n.º 13 - Valores médios dos aspectos da coesão por fases.

¹⁷ Para melhor leitura dos valores, ver Apêndice E – Estatística descritiva das variáveis em estudo.

Estes valores vão de encontro ao estudo efetuado por Bartone e Adler (1999), em que a coesão de uma Força dos Estados Unidos da América destacada numa missão de seis meses aumentou, relativamente, ao longo da sua projeção.

De um modo geral, concluiu-se que os níveis de coesão aumentaram ao longo do período em os militares foram destacados, e ainda, que os subordinados em todas as fases sentem-se mais atraídos para o grupo em relação à tarefa. O cumprimento da missão ou da tarefa é o aspeto que mais contribui para a união dos subordinados, o que vem ao encontro do estudo de Santos (2012), em que os subordinados das unidades de AAA e AC constatarem que o cumprimento da tarefa é o aspeto que mais contribui para a coesão.

De realçar que os subordinados, no início da preparação, não se sentiam integrados, mas que durante a Fase III os valores indicaram níveis mais elevados de integração no grupo através dos aspetos sociais.

5.6. Diferenças Significativas entre a Percepção dos Subordinados nas Diferentes Fases

A Tabela n.º 5 ilustra o teste de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S), para testar se as di-

Tabela n.º 5 - Teste *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* para as dimensões da liderança, fatores critério e aspetos da coesão.

Dimensões, fatores e aspetos	Asymp. Sig. (2-tailed)
Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação	0,00
Tomada de decisão e planeamento	0,01
Visão e ambiente externo e interno	0,01
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	0,00
Gestão de conflitos pela transparência	0,00
Liderança participativa e envolvimento	0,02
Esforço extraordinário	0,01
Eficácia	0,00
Satisfação	0,00
Atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais	0,00
Atração individual para o grupo em relação à tarefa	0,00
Integração para o grupo em relação à tarefa	0,00
Integração para o grupo em relação aos aspetos sociais	0,00

mensões da liderança, fatores critério e aspetos da coesão seguem ou não uma distribuição normal, e o teste de *Levene* (homogeneidade) para verificar se as variâncias populacionais são homogéneas.

Segundo Marroco (2003), a utilização dos testes paramétricos exige que a variável dependente possua distribuição normal, e que as variâncias populacionais sejam homogéneas. Tendo em conta os valores apresentados nas Tabelas n.º 5 e n.º 6 considera-se que os mesmos estão dentro dos padrões requeridos para usar nos testes paramétricos.

Tabela n.º 6 - Teste de homogeneidade – *Levene* para as dimensões da liderança, fatores critério e aspetos da coesão.

Dimensões, fatores e aspetos		Teste <i>Levene</i> p -value (Sig).
Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação	Baseado na mediana	0,00
Tomada de decisão e planeamento	Baseado na mediana	0,00
Visão e ambiente externo e interno	Baseado na mediana	0,00
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	Baseado na mediana	0,00
Gestão de conflitos pela transparência	Baseado na mediana	0,00
Liderança participativa e envolvimento	Baseado na mediana	0,00
Esforço extraordinário	Baseado na mediana	0,01
Eficácia	Baseado na mediana	0,01
Satisfação	Baseado na mediana	0,00
Atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais	Baseado na mediana	0,00
Atração individual para o grupo em relação à tarefa	Baseado na mediana	0,00
Integração para o grupo em relação à tarefa	Baseado na mediana	0,00
Integração para o grupo em relação aos aspetos sociais	Baseado na mediana	0,00

5.6.1. Diferenças Significativas entre as Dimensões da Liderança – Percecionados pelos Subordinados entre a Fase Inicial da Preparação e Fase Final da Projecção de uma FND

Tendo por base a **Hipótese 1: Existem diferenças significativas entre os comportamentos de Liderança adotados pelos comandantes de Grupo percecionados pelos subordinados entre a fase inicial da preparação e a fase final da projecção de uma FND** – fez-se o teste de comparação múltipla de médias (Teste *Tukey*) para as Dimensões da Liderança. Como ilustra a Tabela n.º 7 verifica-se que existem diferenças

significativas nas seis dimensões da liderança entre a Fase I – Início da preparação e a Fase IV – Após a projeção, ou seja, os subordinados sentem que o desempenho dos seus comandantes aumentou, ao longo da preparação e projeção da força.

Tabela n.º 7 - Comparação múltipla de médias (Teste *Tukey*) para as dimensões da liderança.

Dimensões	Fases		Teste <i>Tukey</i> (Sig.)
Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação	Fase 2	Fase 1	0,02
	Fase 3	Fase 1	0,03
	Fase 4	Fase 1	0,00
Tomada de decisão e planeamento	Fase 3	Fase 1	0,05
	Fase 4	Fase 1	0,02
Visão e ambiente externo e interno	Fase 4	Fase 1	0,01
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	Fase 4	Fase 1	0,00
Gestão de conflitos pela transparência	Fase 3	Fase 1	0,02
	Fase 4	Fase 1	0,00
Liderança participativa e envolvimento	Fase 3	Fase 1	0,02
	Fase 4	Fase 1	0,01

Legenda: Fase 1 – Início da Preparação; Fase 2 – Início da Projeção; Fase 3 – A meio da Projeção; Fase 4 – Após a Projeção; Sig – Significância. Relações significativas para $p < 0,05$.

Estes resultados, de um modo geral, vão ao encontro do estudo efetuado por Santos (2012), em que as dimensões “gestão de conflitos pela transparência” e “liderança participativa e envolvimento” são percecionadas de forma significativamente diferente.

A Hipótese 1 confirma-se totalmente, uma vez que os subordinados percecionam de forma significativamente diferente os comportamentos de liderança entre a Fase I e a Fase IV.

5.6.2. Diferenças Singificativas entre os Aspetos da Coesão – Percecionados pelos Subordinados entre a Fase Inicial da Preparação e Fase Final da Projecção de uma FND

Tendo por base a **Hipótese 2: Existem diferenças significativas entre os aspetos da coesão percecionados pelos subordinados entre a fase inicial da preparação e a fase final da projecção de uma FND** – fez-se o teste de comparação múltipla de médias (Teste *Tukey*) para os aspetos da coesão. Como ilustra o Tabela n.º 8 os resultados indicam que existem diferenças significativas entre os aspetos da coesão “atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais”, “atração individual para o grupo em relação à tarefa” e “integração para o grupo em relação à tarefa” entre a Fase I – Início da Preparação e a Fase II – Após a projecção. No aspeto da coesão “integração para o grupo em relação aos aspetos sociais” não existem diferenças significativas.

Tabela n.º 8 - Comparação múltipla de médias (Teste *Tukey*) para os aspetos da coesão.

Aspetos	Fases		Teste <i>Tukey</i> (Sig.)
Atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais	Fase 3	Fase 1	0,02
	Fase 4	Fase 1	0,01
Atração individual para o grupo em relação à tarefa	Fase 3	Fase 1	0,01
	Fase 4	Fase 1	0,01
Integração para o grupo em relação aos aspetos sociais	Fase 2	Fase 1	0,01
	Fase 3	Fase 1	0,00
	Fase 4	Fase 1	0,00

Legenda: Fase 1 – Início da Preparação; Fase 2 – Início da Projecção; Fase 3 – A meio da Projecção; Fase 4 – Após a Projecção; Sig – Significância. Relações significativas para $p < 0,05$.

De um modo geral, os resultados vão ao encontro do estudo efetuado por Santos (2012) em que os subordinados percecionam de forma significativamente diferente, o aspeto da coesão “integração para o grupo em relação aos aspetos sociais”.

A Hipótese 2 confirma-se parcialmente, uma vez que os subordinados percecionam de forma significativamente os aspetos da coesão, à excepção do aspeto “integração no grupo em relação aos aspetos sociais”.

5.7. Relações entre as Dimensões da Liderança e os Aspectos da Coesão – Percepção dos Subordinados

Tendo por base a **Hipótese 3: Existem relações significativas entre as dimensões da liderança e os aspectos da coesão percebidos pelos subordinados** - registam-se nesta secção os resultados do coeficiente de correlação de *Pearson* entre as dimensões da liderança e os aspectos da coesão – percepção dos subordinados.

5.7.1. No Início da Preparação

A Tabela n.º 9 apresenta os resultados do coeficiente de correlação entre os aspectos da coesão e os fatores critério – Fase I.

Tabela n.º 9 - Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os aspectos da coesão - Fase I.

Dimensões Aspectos	Matriz de correlações									
	OME	TDP	VAEI	CTEC	GCT	LPE	AIG-S	AIG-T	IG-T	IG-S
OME										
TDP	0,89 ^(**)									
VAEI	0,93 ^(**)	0,94 ^(**)								
CTEC	0,92 ^(**)	0,90 ^(**)	0,91 ^(**)							
GCT	0,89 ^(**)	0,87 ^(**)	0,91 ^(**)	0,88 ^(**)						
LPE	0,88 ^(**)	0,94 ^(**)	0,94 ^(**)	0,90 ^(**)	0,89 ^(**)					
AIG-S	0,56 ^(**)	0,53 ^(**)	0,52 ^(**)	0,52 ^(**)	0,55 ^(**)	0,60 ^(**)				
AIG-T	0,68 ^(**)	0,53 ^(**)	0,59 ^(**)	0,62 ^(**)	0,64 ^(**)	0,67 ^(**)	0,84 ^(**)			
IG-T	0,33 ^(**)	0,31 ^(*)	0,32 ^(*)	0,38 ^(**)	0,40 ^(**)	0,35 ^(*)	0,74 ^(**)	0,72 ^(**)		
IG-S	0,31 ^(*)	0,21	0,27	0,32 ^(*)	0,36 ^(*)	0,26	0,52 ^(**)	0,63 ^(**)	0,78 ^(*)	

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

Os resultados indicam que existe uma correlação significativa para $\rho < 0,01$ e $\rho < 0,05$ entre as dimensões da liderança e os aspectos da coesão, exceto, entre as dimensões “tomada de decisão e planeamento”, “visão e ambiente externo e interno” e “liderança

participativa e envolvimento,” com o aspecto da coesão “integração para o grupo em relação aos aspetos sociais”, onde não existe uma correlação significativa. De salientar que, a maiores relações registam-se entre as dimensões “orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação”, “gestão de conflitos pela transparência” e “liderança participativa e envolvimento” com o aspecto da coesão “atração individual para o grupo em relação à tarefa”.

Ao contrário do estudo efetuado por Santos (2012), os resultados indicam que existe uma correlação significativa entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão.

A Hipótese 3.1 confirma-se parcialmente, uma vez que existem relações entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão, exceto no aspecto “integração para o grupo em relação aos aspetos sociais”.

5.7.2. No Final da Preparação/ Início da Projeção

A Tabela n.º 10 apresenta os resultados do coeficiente de correlação entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão – Fase II. Os resultados indicam que existe correlação entre as dimensões da liderança e os quatro aspetos da coesão. Como tal, rela-

Tabela n.º 10 - Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão - Fase II.

Dimensões Aspetos	Matriz de correlações									
	OME	TDP	VAEI	CTEC	GCT	LPE	AIG-S	AIG-T	IG-T	IG-S
OME										
TDP	0,29 ^(*)									
VAEI	0,39 ^(**)	0,78 ^(**)								
CTEC	0,34 ^(*)	0,81 ^(**)	0,88 ^(**)							
GCT	0,39 ^(**)	0,79 ^(**)	0,89 ^(**)	0,90 ^(**)						
LPE	0,30 ^(*)	0,89 ^(**)	0,83 ^(**)	0,87 ^(**)	0,84 ^(**)					
AIG-S	0,03	0,40 ^(**)	0,52 ^(**)	0,47 ^(**)	0,45 ^(**)	0,60 ^(**)				
AIG-T	0,17	0,50 ^(**)	0,54 ^(**)	0,50 ^(**)	0,52 ^(**)	0,67 ^(**)	0,81 ^(**)			
IG-T	0,05	0,40 ^(**)	0,60 ^(**)	0,50 ^(**)	0,40 ^(**)	0,35 ^(*)	0,72 ^(**)	0,64 ^(**)		
IG-S	0,37 ^(**)	0,46 ^(**)	0,53 ^(**)	0,54 ^(**)	0,41 ^(**)	0,26	0,58 ^(**)	0,67 ^(**)	0,74 ^(**)	

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

tivamente à dimensão “orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação,” apenas existe correlação significativa para $\rho < 0,01$ no aspeto da coesão “integração no grupo em relação aos aspetos sociais”. De realçar que, na dimensão “liderança participativa e envolvimento” não existe correlação significativa para $\rho < 0,01$ e $\rho < 0,05$ no aspeto da coesão “integração no grupo em relação aos aspetos sociais”. Salienta-se que as maiores relações registam-se entre a dimensão “visão e ambiente externo e interno” com o aspeto da coesão “integração para o grupo em relação à tarefa” e a dimensão “liderança participativa e envolvimento” com os aspetos da coesão “atração individual para o grupo em relação à tarefa” e “atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais”.

Ao contrário do estudo efetuado por Santos (2012), os resultados indicam que existe uma correlação significativa entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão.

A Hipótese 3.2 confirma-se parcialmente, uma vez que existem relações entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão, excepto no aspeto “integração para o grupo em relação aos aspetos sociais”.

5.7.3. Durante a Projeção

A Tabela n.º 11 apresenta os resultados do coeficiente de correlação entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão – Fase III. Os resultados indicam que não existe correlação entre as dimensões da liderança e os quatro aspetos da coesão. Como tal, relativamente à dimensão “liderança participativa e envolvimento” apenas existe correlação significativa para $\rho < 0,01$ no aspeto da coesão “atração para o grupo em relação aos aspetos sociais”.

Os resultados indicam que, tal como o estudo de Santos (2012), não existe uma correlação significativa entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão.

A Hipótese 3.3 confirma-se parcialmente, uma vez que não existem relações entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão, exceto entre a dimensão “liderança participativa” e o aspeto “atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais”.

Tabela n.º 11 - Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão - Fase III.

Dimensões Aspetos	Matriz de correlações									
	OME	TDP	VAEI	CTEC	GCT	LPE	AIG-S	AIG-T	IG-T	IG-S
OME										
TDP	0,76 ^(**)									
VAEI	0,79 ^(**)	0,75 ^(**)								
CTEC	0,88 ^(**)	0,78 ^(**)	0,87 ^(**)							
GCT	0,85 ^(**)	0,78 ^(**)	0,85 ^(**)	0,85 ^(**)						
LPE	0,86 ^(**)	0,82 ^(**)	0,77 ^(**)	0,84 ^(**)	0,83 ^(**)					
AIG-S	0,16	0,28	0,19	0,26	0,23	0,31 ^(*)				
AIG-T	0,17	0,28	0,11	0,08	0,22	0,28	0,87 ^(**)			
IG-T	0,08	0,15	0,06	0,18	0,12	0,18	0,79 ^(**)	0,73 ^(**)		
IG-S	0,24	0,14	0,09	0,20	0,20	0,32	0,42 ^(**)	0,51 ^(**)	0,59 ^(*)	

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

5.7.4. No final da Projecção

A Tabela n.º 12 apresenta os resultados do coeficiente de correlação entre as dimensões da liderança os aspetos da coesão – Fase IV. Os resultados indicam que não existe correlação entre as seis dimensões da liderança e os quatro aspetos da coesão.

Os resultados indicam que, tal como o estudo de Santos (2012), não existe uma correlação significativa entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão.

A Hipótese 3.4 não se confirma, uma vez que não existem relações entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão.

Tabela n.º 12 - Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão - Fase IV.

Dimensões Aspetos	Matriz de correlações									
	OME	TDP	VAEI	CTEC	GCT	LPE	AIG-S	AIG-T	IG-T	IG-S
OME										
TDP	0,74 ^(**)									
VAEI	0,79 ^(**)	0,70 ^(**)								
CTEC	0,75 ^(**)	0,70 ^(**)	0,78 ^(**)							
GCF	0,85 ^(**)	0,76 ^(**)	0,83 ^(**)	0,75 ^(**)						
LPE	0,70 ^(**)	0,81 ^(**)	0,77 ^(**)	0,67 ^(**)	0,82 ^(**)					
AIG-S	0,12	0,03	0,09	0,16	0,14	-0,08				
AIG-T	0,17	0,06	0,16	0,19	0,15	-0,03	0,77 ^(**)			
IG-T	0,14	0,01	0,05	0,14	0,11	-0,04	0,69 ^(**)	0,66 ^(**)		
IG-S	0,04	0,06	0,06	0,17	0,07	-0,04	0,69 ^(**)	0,52 ^(**)	0,75 ^(*)	

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

5.8. Relações entre as Dimensões da Liderança e os Fatores Critério – Perceção dos Subordinados

Tendo por base a Hipótese 4: Existem relações significativas entre as dimensões da liderança e os fatores critério percecionados pelos subordinados - registam-se nesta seção, os resultados do coeficiente de correlação de *Pearson* entre as dimensões da liderança e os fatores critério – perceção dos subordinados.

5.8.1. No Início da Preparação

A Tabela n.º 13 apresenta os resultados do coeficiente de correlação entre as dimensões da liderança e os fatores critério – Fase I. Os resultados comprovam que existem correlações significativas para $\rho < 0,01$ entre as seis dimensões e os três fatores critério. De realçar que, todos os comportamentos dos comandantes de grupo na Fase I contribuem para valores mais elevados no fator “eficácia” e que os subordinados

percecionam que as dimensões “gestão de conflitos pela transparência” e “liderança participativa e envolvimento” são das que mais contribuem para os três fatores critério.

Tabela n.º 13 - Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os fatores critério - Fase I.

Dimensões Fatores	Matriz de Correlações								
	OME	TDP	VAEI	CTEC	GCT	LPE	EExt	Efic	Sat
OME									
TDP	0,89 ^(**)								
VAEI	0,93 ^(**)	0,94 ^(**)							
CTEC	0,92 ^(**)	0,90 ^(**)	0,91 ^(**)						
GCT	0,89 ^(**)	0,87 ^(**)	0,91 ^(**)	0,88 ^(**)					
LPE	0,88 ^(**)	0,94 ^(**)	0,92 ^(**)	0,90 ^(**)	0,89 ^(**)				
EExt	0,81 ^(**)	0,79 ^(**)	0,82 ^(**)	0,81 ^(**)	0,84 ^(**)	0,86 ^(**)			
Efic	0,85 ^(**)	0,82 ^(**)	0,84 ^(**)	0,84 ^(**)	0,87 ^(**)	0,86 ^(**)	0,95 ^(**)		
Sat	0,81 ^(**)	0,76 ^(**)	0,79 ^(**)	0,79 ^(**)	0,87 ^(**)	0,83 ^(**)	0,95 ^(**)	0,95 ^(**)	

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

Os resultados vão ao encontro do estudo realizado por Santos (2012), em que os comportamentos da liderança associados aos aspetos sociais, são os que mais se relacionam com os três fatores critério.

A Hipótese 4.1 confirma-se totalmente, uma vez que existem relações entre as dimensões da liderança e os fatores critério.

5.8.2. No Final da Preparação/ Início da Projeção

A Tabela n.º 14 apresenta os resultados do coeficiente de correlação entre as dimensões da liderança e os fatores critério – Fase II. Os resultados indicam que existem correlações significativas para $\rho < 0,01$ e $\rho < 0,05$ entre as seis dimensões e os fatores critério. De realçar que, de uma forma geral, os comportamentos dos comandantes de grupo na Fase II contribuem para valores mais elevados no fator “eficácia”, sobretudo nas dimensões “tomada de decisão e planeamento”, “coesão, trabalho de equipa e cooperação”, “gestão de conflitos pela transparência” e “liderança participativa e envolvimento,” e que

os subordinados percebem que as dimensões “coesão e trabalho de equipa” e “gestão de conflitos pela transparência” são das que mais se relacionam com os três fatores critério.

Os resultados vão ao encontro do estudo realizado por Santos (2012), em que os comportamentos da liderança associados aos aspetos sociais, são os que mais se relacionam com os três fatores critério.

A Hipótese 4.2 confirma-se totalmente, uma vez que existem relações entre as dimensões da liderança e os fatores critério.

Tabela n.º 14 - Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os fatores critério - Fase II.

Dimensões Fatores	Matriz de Correlações								
	OME	TDP	VAEI	CTEC	GCT	LPE	EExt	Efic	Sat
OME									
TDP	0,29 ^(*)								
VAEI	0,39 ^(**)	0,78 ^(**)							
CTEC	0,34 ^(*)	0,81 ^(**)	0,88 ^(**)						
GCT	0,39 ^(**)	0,79 ^(**)	0,89 ^(**)	0,90 ^(**)					
LPE	0,30 ^(*)	0,89 ^(**)	0,83 ^(**)	0,87 ^(**)	0,84 ^(**)				
EExt	0,34 ^(*)	0,73 ^(**)	0,80 ^(**)	0,83 ^(**)	0,85 ^(**)	0,75 ^(**)			
Efic	0,24 ^(*)	0,80 ^(**)	0,75 ^(**)	0,88 ^(**)	0,85 ^(**)	0,82 ^(**)	0,88 ^(**)		
Sat	0,36 ^(*)	0,74 ^(**)	0,77 ^(**)	0,82 ^(**)	0,82 ^(**)	0,75 ^(**)	0,86 ^(**)	0,89 ^(**)	

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

5.8.3. A Durante a Projeção

A Tabela n.º 15 apresenta os resultados do coeficiente de correlação entre as dimensões da coesão e os fatores critério – Fase III. Os resultados indicam que existem correlações significativas para $\rho < 0,01$ entre as seis dimensões e os três fatores critério, de realçar que, de uma forma geral, os comportamentos dos comandantes de grupo na Fase III contribuem para valores mais elevados no fator “esforço extraordinário”, sobretudo nas dimensões “visão e ambiente externo e interno”, “coesão, trabalho de equipa e cooperação” e “gestão de conflitos pela transparência” e que os subordinados percebem que as

dimensões “coesão e trabalho de equipa” e “gestão de conflitos pela transparência” são das que mais se relacionam com os três fatores critério.

Tabela n.º 15 - Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os fatores critério - Fase III.

Dimensões Fatores	Matriz de Correlações								
	OME	TDP	VAEI	CTEC	GCT	LPE	EExt	Efic	Sat
OME									
TDP	0,77 ^(**)								
VAEI	0,79 ^(**)	0,75 ^(**)							
CTEC	0,88 ^(**)	0,78 ^(**)	0,87 ^(**)						
GCT	0,85 ^(**)	0,78 ^(**)	0,85 ^(**)	0,85 ^(**)					
LPE	0,86 ^(**)	0,82 ^(**)	0,77 ^(**)	0,84 ^(**)	0,83 ^(**)				
EExt	0,69 ^(**)	0,63 ^(**)	0,74 ^(**)	0,78 ^(**)	0,73 ^(**)	0,61 ^(**)			
Efic	0,64 ^(**)	0,63 ^(**)	0,61 ^(**)	0,66 ^(**)	0,72 ^(**)	0,64 ^(**)	0,74 ^(**)		
Sat	0,70 ^(**)	0,66 ^(**)	0,69 ^(**)	0,74 ^(**)	0,72 ^(**)	0,64 ^(**)	0,81 ^(**)	0,82 ^(**)	

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

Os resultados estão de acordo com estudo realizado por Santos (2012), em que os comportamentos da liderança associados aos aspetos sociais, são os que mais se relacionam com os três fatores critério.

A Hipótese 4.3 confirma-se totalmente, uma vez que existem relações entre as dimensões da liderança e os fatores critério.

5.8.4. No Final da Projeção

A Tabela n.º 16 apresenta os resultados do coeficiente de correlação entre as dimensões da liderança e os fatores critério – Fase IV. Os resultados indicam que existem correlações significativas para $\rho < 0,01$ entre as seis dimensões e os três fatores critério. De realçar que, de uma forma geral os comportamentos dos comandantes de grupo na Fase IV contribuem para valores mais elevados nos fatores critério “esforço extraordinário” e “eficácia” sobretudo nas dimensões “visão e ambiente externo e interno”, “coesão, trabalho de equipa e cooperação” e “gestão de conflitos pela transparência,” e que os subordinados

percecionam que as dimensões “coesão e trabalho de equipa” e “gestão de conflitos pela transparência” são das que mais se relacionam com os três fatores critério.

Tabela n.º 16 - Matriz de correlações entre as dimensões da liderança e os fatores critério - Fase IV.

Dimensões Fatores	Matriz de Correlações								
	OME	TDP	VAEI	CTEC	GCT	LPE	EExt	Efic	Sat
OME									
TDP	0,74 ^(**)								
VAEI	0,79 ^(**)	0,70 ^(**)							
CTEC	0,75 ^(**)	0,70 ^(**)	0,78 ^(**)						
GCT	0,85 ^(**)	0,76 ^(**)	0,83 ^(**)	0,75 ^(**)					
LPE	0,70 ^(**)	0,81 ^(**)	0,77 ^(**)	0,67 ^(**)	0,82 ^(**)				
EExt	0,69 ^(**)	0,66 ^(**)	0,80 ^(**)	0,76 ^(**)	0,75 ^(**)	0,66 ^(**)			
Efic	0,69 ^(**)	0,75 ^(**)	0,72 ^(**)	0,80 ^(**)	0,77 ^(**)	0,71 ^(**)	0,88 ^(**)		
Sat	0,56 ^(**)	0,48 ^(**)	0,62 ^(**)	0,76 ^(**)	0,61 ^(**)	0,45 ^(**)	0,77 ^(**)	0,74 ^(**)	

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

Os resultados vão ao encontro do estudo realizado por Santos (2012), em que os comportamentos da liderança associados aos aspetos sociais, são os que mais se relacionam com os três fatores critério. Contudo, tal como indica o estudo efetuado por Rouco (2012), a dimensão “orientação para a missão através do exemplo, ética e determinação” está associada com valores elevados aos fatores critério “esforço extraordinário” e “eficácia”.

A Hipótese 4.4 confirma-se totalmente, uma vez que existem relações entre as dimensões da liderança e os fatores critério.

Capítulo 6

Conclusões e Recomendações

6.1. Introdução

No presente capítulo vai-se proceder à confirmação ou à infirmação das hipóteses previamente formuladas, responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida. Serão ainda, apresentadas as conclusões que se consideraram mais pertinentes explicar. Apresenta-se, também, uma reflexão crítica às limitações e virtualidades da presente investigação. Para finalizar, fazem-se algumas recomendações e sugestões como propostas para futuras investigações neste domínio de análise.

6.2. Verificação das Hipóteses de Investigação

Hipótese 1: Existem diferenças significativas entre os comportamentos de Liderança adotados pelos comandantes de Grupo percecionados pelos subordinados entre a fase inicial da preparação e fase final da projeção de uma FND.

A hipótese **confirma-se totalmente**, tal como se pode verificar na Tabela n.º 8 – Comparação múltipla de médias (Teste de *Tukey*) para as Dimensões da Liderança. Os valores obtidos através do referido instrumento permitem verificar a existência de diferenças significativas em todas as dimensões da liderança entre o Início da Preparação e o Final da Projeção, nomeadamente nas dimensões OME, CTEC e GCT.

Hipótese 2: Existem diferenças significativas nos aspetos da coesão percecionada pelos subordinados entre a fase inicial da preparação e fase final da projeção de uma FND.

A hipótese **confirma-se parcialmente**, tal como se pode verificar na Tabela n.º 9 – Comparação múltipla de médias (Teste de *Tukey*) para os Aspetos da Coesão. Os valores

obtidos através do referido instrumento, permitem verificar que os subordinados percebem de forma significativamente diferente os aspetos da coesão AIG-S ($\rho = 0,01$), AIG-T ($\rho = 0,02$) e IG-S ($\rho = 0,01$) o Início da Preparação e o Final da Projeção. No que respeita ao aspeto da coesão IG-T, não se verificam diferenças significativas entre o Início da Preparação e o Final da Projeção ($\rho = 0,06$). Os subordinados sentem-se envolvidos com a interação do grupo, com as tarefas, com a produtividade e com os seus objetivos. Além disso, os subordinados, sentem-se unidos no seio do grupo, face às tarefas realizadas pelo mesmo.

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

H3.1: No início da preparação de uma FND.

A hipótese **confirma-se parcialmente**, porque de acordo com análise à Tabela n.º 9 verifica-se que existe uma correlação significativa ($\rho < 0,01$) entre as seis dimensões da liderança e os aspetos da coesão AIG-S, AIG-T e IG-T. No que concerne ao aspeto da coesão IG-S, verifica-se que existe uma correlação significativa ($\rho < 0,05$) entre este aspeto, e as dimensões da liderança OME CTEC e GCT.

H3.2: No final da preparação/ início da projeção de uma FND.

A hipótese **confirma-se parcialmente**, porque de acordo com análise à Tabela n.º 10 verifica-se que existe uma correlação significativa ($\rho < 0,01$) entre as dimensões da liderança TDP, VAEI, CTEC e GFT e os quatro aspetos da coesão. No que diz respeito à dimensão da liderança OME, existe apenas uma correlação significativa ($\rho < 0,01$) com o aspeto da coesão IG-S, ao contrário dos outros aspetos, onde não existe nenhuma correlação. No que concerne à dimensão da liderança LPE verifica-se que existe uma correlação significativa ($\rho < 0,01$) e ($\rho < 0,05$) com os aspetos da coesão, excepto IG-S.

H3.3: A meio da projeção de uma FND.

A hipótese **confirma-se parcialmente**, porque de acordo com análise à Tabela n.º 11 verifica-se que existe apenas uma correlação significativa ($\rho < 0,05$) entre a dimensão da liderança LPE e o aspeto da coesão AIG-S.

H3.4: No final da projeção de uma FND.

A hipótese **não se confirma**, porque de acordo com análise à Tabela n.º 12 verifica-se que não existe uma correlação significativa entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão.

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

H4.1: No início da preparação de uma FND.

A hipótese **confirma-se totalmente**, porque de acordo com análise à Tabela n.º 13, verifica-se que existe uma correlação significativa ($\rho < 0,01$) entre as seis dimensões da liderança e os três fatores critério. De realçar que que nesta fase, os comportamentos de lideranças adotados pelos comandantes de grupo, contribuem para a eficácia. Acrescenta-se ainda, que os comportamentos da liderança associados aos aspetos sociais, são os que mais se relacionam com os três fatores critério.

H4.2: No final da preparação/ início da projeção de uma FND.

A hipótese **confirma-se totalmente**, porque de acordo com análise à Tabela n.º 14 verifica-se que existe uma correlação significativa ($\rho < 0,01$) entre as dimensões da liderança e os três fatores critério, exceto na dimensão OME, onde existe uma correlação significativa ($\rho < 0,05$) com os fatores critério. De realçar que que nesta fase, os comportamentos de lideranças adotados pelos comandantes de grupo, contribuem para a eficácia. Acrescenta-se ainda, que os comportamentos da liderança associados aos aspetos sociais, são os que mais se relacionam com os três fatores critério.

H4.3: A meio da projeção de uma FND.

A hipótese **confirma-se totalmente**, porque de acordo com análise à Tabela n.º 15 verifica-se que existe uma correlação significativa ($\rho < 0,01$) entre as seis dimensões da liderança e os três fatores critério. De realçar que que nesta fase, os comportamentos de lideranças adotados pelos comandantes de grupo, contribuem para os fatores critério “esforço extraordinário” e “satisfação”. Acrescenta-se ainda, que os comportamentos da liderança associados aos aspetos sociais, são os que mais se relacionam com os três fatores critério.

H4.4: No final da projeção de uma FND.

A hipótese **confirma-se totalmente**, porque de acordo com análise à Tabela n.º 16 verifica-se que existe uma correlação significativa ($\rho < 0,01$) entre as seis dimensões da liderança e os três fatores critério. De realçar que nesta fase, os comportamentos de lideranças adotados pelos comandantes de grupo, contribuem para os fatores critério “esforço extraordinário” e “eficácia”. Acrescenta-se ainda, que os comportamentos da liderança associados aos aspetos sociais, são os que mais se relacionam com os três fatores critério.

6.3. Resposta às Perguntas Derivadas

Pergunta derivada 1: **“Existem diferenças significativas nas dimensões de Liderança adotados pelos comandantes de Grupo entre a fase inicial da preparação e fase final da projeção de uma FND?”**

Os subordinados entre a fase inicial da preparação e fase final da projeção de uma FND, percebem de forma significativamente diferente os comportamentos dos seus comandantes de Grupo nas seis dimensões da liderança. De realçar, ainda que, os subordinados Após a Projeção percebem que os seus comandantes de Grupo mostram grande vontade de cumprir a missão, têm capacidade de desenvolver nos subordinados a coesão e ainda mostram capacidade de resolver os conflitos dentro dos grupos através da transparência.

Pergunta derivada 2: **“Existem diferenças significativas nos aspetos da coesão percebidas pelos subordinados entre a fase inicial da preparação e fase final da projeção de uma FND?”**

Verifica-se que os subordinados percebem de forma significativamente diferente os aspetos da coesão entre a fase inicial da preparação e fase final da projeção de uma FND. De realçar, ainda que, de um modo geral os subordinados percebem que a coesão aumentou entre a fase inicial da preparação e fase final da projeção de uma FND.

Pergunta derivada 3: “Existem relações entre as dimensões da liderança adotadas pelos comandantes e a coesão percebidas pelos subordinados entre a fase inicial da preparação e fase final da projeção de uma FND?”

Verifica-se que no Início da Preparação e no Início da Projeção existem relações entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão, exceto, entre as dimensões TDP, CTEC, LPE e o aspeto da coesão IG-S. De realçar, ainda que, nestas duas fases, os comportamentos de liderança associados aos aspetos sociais praticados pelos comandantes de Grupo, promovem maiores níveis de coesão. Por outro lado, verifica-se que Durante a Projeção e Após a Projeção não existem relações entre as dimensões da liderança e os aspetos da coesão, exceto, entre as dimensões LPE e o aspeto da coesão AIG-S.

Pergunta derivada 4: “Existem relações entre as dimensões da liderança adotadas pelos comandantes e o esforço extraordinário, a eficácia e a satisfação percebidas pelos subordinados entre a fase inicial da preparação e fase final da projeção de uma FND?”

Verifica-se que existem relações entre as dimensões da liderança e os fatores critério entre a fase inicial da preparação e fase final da projeção de uma FND. A capacidade dos comandantes de grupo em tomar decisões com coragem e confiança em qualquer situação, a capacidade de avaliarem o ambiente externo e interno do grupo e capacidade influenciar e motivar os subordinados através do exemplo, relaciona-se com a capacidade de motivar os seus subordinados a terem desempenhos superiores, com a competência adequada de estabelecer nos subordinados a capacidade de organização e motivação e ainda satisfazer o grupo.

6.4. Resposta à Pergunta de Partida

“Quais os comportamentos de Liderança praticados pelos Comandantes de Grupo do Centro de Tropas Comandos que estão relacionados com os níveis de coesão na preparação e projeção de uma FND?”

Os resultados deste estudo indicam que desde o Início da Preparação até ao início da Projeção de uma FND, os comportamentos da liderança praticados pelos Comandantes de Grupo de um modo geral promovem a coesão. De realçar que neste período, destaca-se

que os comportamentos de liderança associados aos aspetos sociais estão relacionados com os maiores níveis de coesão – CTEC, GFT, LPE. Por outro lado, os resultados indicam que no restante período de tempo, os comportamentos de liderança praticados pelos Comandantes de Grupo não promovem coesão, exceto, a dimensão LPE que está relacionada com o aspeto da coesão AIG-T.

6.5. Conclusões

Os subordinados nas várias fases percecionam comportamentos de liderança com valores médios mais elevados nas dimensões associadas à relação com as pessoas. Contudo, a média mais elevada regista-se na dimensão OME – orientação para a tarefa. Acrescenta-se o fato de que, os subordinados, entre a fase inicial da preparação e a fase final da projeção de uma FND, percecionam, de forma significativamente diferente, os comportamentos de liderança praticados pelos seus Comandantes de Grupo. Após o final da projeção, os subordinados percecionam que os seus Comandantes de Grupo mostram grande vontade de cumprir a missão, têm capacidade de desenvolver nos subordinados a coesão e ainda mostram capacidade de resolver os conflitos dentro dos grupos através da transparência

Os subordinados, percecionam que de um modo geral, os níveis de coesão aumentaram ao longo do período em os militares estiveram em preparação e destacados no TO do Afeganistão. Conclui-se ainda que, os subordinados em todos os momentos, sentem-se envolvidos com a interação, as tarefas, a produtividade e os objetivos do grupo. Além disso, os subordinados, sentem-se unidos no seio do grupo, face às tarefas realizadas pelo mesmo. De realçar ainda, que os subordinados, percecionam de forma significativamente os aspetos da coesão, à exceção do aspeto IG-S nas várias fases.

Os resultados deste estudo indicam que, desde o Início da Preparação até ao início da Projeção de uma FND, todos os comportamentos da liderança praticados pelos comandantes de Grupo, de um modo geral promovem a coesão, e que os comportamentos de liderança associados às relações humanas (CTEC, GCT e LPE) estão relacionados com os maiores níveis de coesão. Por outro lado, os resultados indicam que nas restantes fases, os comportamentos de liderança praticados pelos comandantes de Grupo não promovem coesão excepto, a dimensão LPE que está relacionada com o aspeto da coesão AIG-S.

De um modo geral, todos os comportamentos dos comandantes de Grupo percebidos pelos subordinados, entre a fase inicial da preparação e fase final da projeção de uma FND, contribuem para o “esforço extraordinário” e “eficácia”. De realçar, ainda que, os comportamentos da liderança associados às relações humanas (CTEC, GCT e LPE), são os que mais contribuem para o “esforço extraordinário”, “eficácia” e “satisfação”.

Os Comandantes de Grupo durante os dois primeiros momentos, através de todos os comportamentos de liderança, aumentaram a coesão no grupo em relação aos aspetos sociais e em relação à tarefa, o que conseqüentemente aumentou a satisfação. Por outro lado, durante os dois últimos momentos, a capacidade dos comandantes de Grupo para envolver os subordinados na tomada de decisão aumentou a coesão no grupo em relação aos aspetos sociais, o que conseqüentemente aumentou a satisfação.

6.6. Limitações da Investigação

Uma das maiores limitações encontradas na realização deste trabalho de investigação, prendeu-se com o contacto com o Comando da CProt/6^oCN, que nem sempre foi possível devido à não existência de *internet*, num certo período em *Camp Phoenix*.

6.7. Propostas e Sugestões

Uma vez que o QCL (Rouco, 2012) e o QAG (Carron et al, 1985) têm sido aplicados em contexto militar, os quais apresentando coeficientes de fiabilidade favoráveis, poderiam ser aplicados às restantes Armas e Serviços do Exército Português ou estendidos aos restantes Ramos, o que permitiria efetuar um estudo semelhante a este, ou seja, a outras FND em outros TO, o que proporcionaria fazer uma comparação entre as diferentes ações de comando e níveis de coesão.

Bibliografia

- Avolio, B. J., & Bass, M. B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3th ed.). Nebraska: Mind Garden, Inc.
- Bartone, P. T., & Adler, A. B. (1999). Cohesion over time in a medical peacekeeping task force. *Military Psychology*, 11, 85-107.
- Bartone, P.T., Johnsen, B.H., Eid, J., Brun, W., & Laberg J. C. (2002). Factors Influencing Small-Unit Cohesion in Norwegian Navy Officer Cadets. *Military Psychology*, 14(1), 1-22.
- Bartone, P. T., & Kirkland, F. R. (1991). Optimal leadership in small Army units. In R. Gal & A. D. Mangelsdorff (Eds.), *Handbook of military psychology* (pp. 393–409). New York: Wiley.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications*, (3th ed.). London: The Free Press.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, 6 managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Ben-Shalom, U., Lehrer, Z., & Ben-Ari, E. (2005). Cohesion during Military Operations: A Field Study on Combat Units in the Al-Aqsa Intifada. *Armed Forces & Society*, 32 (1), 63-79.
- Borrvalho, C. (2012). *O Gênero e o Exercício de Comando e Liderança no Exército*. Lisboa: Academia Militar.
- Britt, T.W., & Dickinson, J.M. (2006). Morale during military operations: Appositive psychology approach. In T. W. Britt, C.A. Castro, & A.B. Adler, (Eds.), *Military life: The psychology of serving in peace and combat: Military performance* (pp.157–184). Westport, CT: Praeger Security International.

- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. (1979). *Leadership*. New York, USA: Harper & Row, Publishers.
- Carew, D., Parisi-Carew, E., & Blanchard (2007). Situational team leadership. In K. Blanchard, *Leading at higher level* (pp. 165-192), London: Prentice Hall.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1968). *Group dynamics: Research and theory*. New York: Harper & Row.
- Carron, A.V., Widmeyer, W.N., & Brawley, L.R. (1985). The development of an instrument to asses' cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- Chelladurai, P. (1999). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Champaign: Human Kinects.
- Estado-Maior do Exército. (2009). Quadro Orgânico de Pessoal nº 24.0.20, Batalhão de Comandos, de 03 de Dezembro.
- Estado-Maior do Exército. (2011). Quadro Orgânico de Pessoal nº 24.0.23, Batalhão de Comandos, de 11 de Dezembro.
- Hanwella, R., & Silva, V. (2012). Mental health of Special Forces personnel deployed in battle. *SocPsychiatry PsychiatrEpidemiol*, 47, 1343-1351.
- Henderson, W. D. (1985). *Cohesion: The human element in combat*. Washington, DC: National Defense University Press.
- Hill, M. M, & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabas.
- Jones, N., Seddon, R., Fear, N., T., McAllister, P., Wessely, S., & Greenberg N. (2012). Leadership, Cohesion, Morale, and the Mental Health of Armed Forces in Afghanistan. *Psychiatry*, 75 (1), 49-69.
- Loughead, T. M., & Carron, A. V. (2004). The mediating role of cohesion in the leader behavior – satisfaction relationship. *Psychology of Sport and Exercise*, 5, 355-371.
- Kandarian, F., Parisi-Carew, E., Stoner, J., & Blanchard K. (2007). Is your organisation high performing?. In K. Blanchard (Ed.), *Leading at a higher level* (pp. 3-19). London: Prentice Hall.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Comportamento organizacional* (2ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística: com utilização do SPSS* (2ª ed.). Lisboa: Edições

Sílabo.

- Mehrabi, J., Roozbehani, M., Naseri, & S., Samangaoeei, B. (2012). Impact of Leadership Development on Employees' Performance. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2 (5), 154-160.
- Mendes, C., Bártolo, A. (1993). Tradução e adaptação à população portuguesa do questionário do ambiente no grupo. Monografia não publicada, Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), Lisboa.
- Ministry of Defence (2008). Joint Doctrine Publication 0-01: British Defence Doctrine, (3rd ed). Swindon, UK: The Development, Concepts and Doctrine Centre.
- Mikalachki, A. (1969). *Group cohesion reconsidered: A study of blue collar work groups*. London, Ontario: University of Western Ontario, School of Business Administration.
- Murphy, D., & Sharp, D. (2011). Exploring Pre-enlistment and Military Factors Associated With the Morale of Members of the UK Armed Forces. *Military Medicine*, 176 (1), 13, 13-18.
- Paskevich, D.M., Estabrooks, P.A., Brawley, L. R., & Carron, A.V. (2001). Group cohesion in sport exercise. In R.N.Singer, H. A. Hausenblas, e C. M. Janelle (Eds.), (2001). *Handbook of Sport Psychology* (2nded) (pp. 472-494). New York: John Wiley e Sons.
- Rego, A. (1997). *Liderança nas Organizações: teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rouco, C. (2008). A coesão nos grupos desportivos em contexto de ensino militar - academia militar. *Proelium*, 4 (10), 143-170.
- Rouco, J. C. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Rouco, C., Quinta, P., & Mariano, R. (2013). A Liderança e a Componente Moral no Exército Português. *Proelium*, 7 (4), 19-42.
- Rouco, J. C., & Sarmiento, M. (2010). Perspectivas do Conceito de Liderança. *Proelium*, 6 (13), 71-90.
- Rouco, J. C., & Sarmiento, M. (2012). Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de lideranças em contexto militar. *Proelium*, 7 (3), 17-46.
- Santos, D. (2012). *Caracterização da Liderança e Coesão nas Subunidades de Artilharia*. Lisboa: Academia Militar.

- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Siebold, G. L. (2006). The Essence of Military Group Cohesion. *Armed Forces & Society*, 33, 2, 286-295.
- Smith, M. J., Arthur, C. A., Hardy, J., Callow, N., & Williams, D. (2012). Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of intrateam communication. *Psychology of Sport and Exercise*, 14, 249-257.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Vane, M., A., & Taguchi, R. M. (2010). Achieving Excellence in Small-Unit Performance. *Military Review*, 73-81.
- Vieira, B. (2002). *Liderança Militar: Academia Militar*. Lisboa: Edições Atena.
- Wang, Y., S., & Huang, T., C. (2009). The Relationship of Transformational Leadership with Group Cohesiveness and Emotional Intelligence. *Social Behavior and Personality*, 37 (3), 379-392.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organization* (5^a ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Apêndices

Apêndice A – Formação e Treino no Centro de Tropas Comandos

A.1 Introdução

Os Comandos são forças ligeiras, vocacionadas para operações convencionais, eminentemente ofensivas, com capacidade de projeção imediata, elevada capacidade técnica e tática, grande flexibilidade de emprego e elevado estado de prontidão, capitalizando a surpresa, velocidade, violência e precisão do ataque, como fatores decisivos (Estado-Maior do Exército [EME], 2011).

Neste Apêndice apresenta-se uma breve caracterização da Formação e do Treino realizados no CTC.

A.2 Formação no Centro de Tropas Comandos

A formação no CTC centra-se sobretudo no Curso de Comandos, apesar de serem ministrados outros cursos, tais como o Curso de Instrutores de Tiro de Combate e Curso de Promoção a Cabo. O modelo do Curso de Comandos, é um modelo que tem sido utilizado desde a criação dos Comandos, durante a Guerra Colonial. Porém este modelo tem sofrido algumas alterações até aos dias de hoje. Conforme ilustra a Figura A.1, atualmente, o modelo do Curso de Comandos, tem a duração de 12 semanas de formação dividida em duas fases: Fase de Aquisição de Conhecimentos e Fase Operacional. Por sua vez, a Fase de Aquisição de Conhecimentos divide-se em três fases: Individual, de Equipa e Grupo (T. Hing, comunicação pessoal, 24 de Março de 2014).

A fase individual tem como objetivo desenvolver no instruendo a capacidade de, conseguir sobreviver isolado no campo de batalha. Esta fase tem uma grande importância para o futuro Comando, pois é durante a mesma que o instruendo aprende a “arte” da Técnica Individual de Combate (TIC) que caracteriza as Tropas Comandos. No final desta fase, os instruendos, são submetidos a uma prova avaliativa, o Percurso Individual de Combate (PIC), no qual são avaliados nas matérias ministradas durante a fase individual (T. Hing, comunicação pessoal, 24 de Março de 2014).

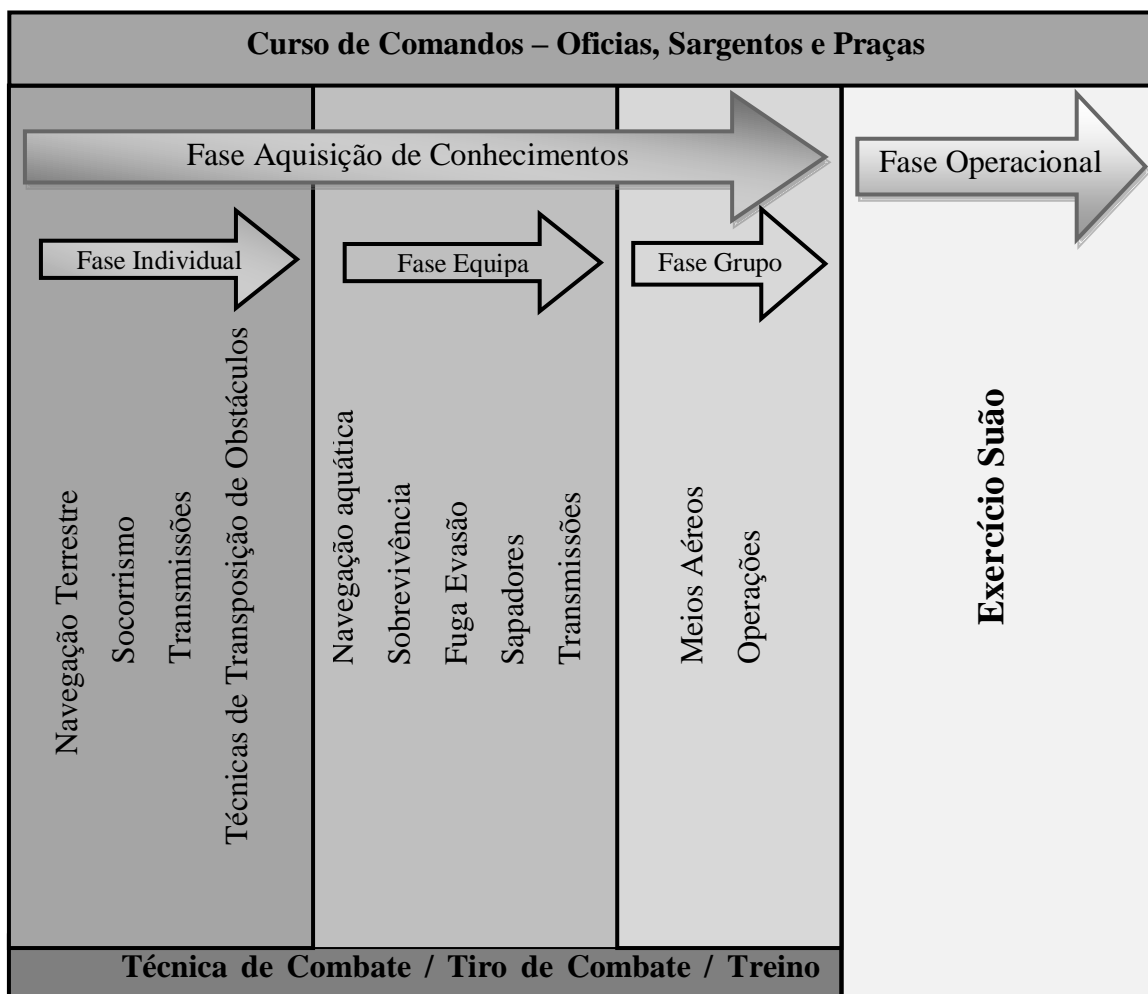


Figura n.º A.1 - Modelo do Curso de Comandos.

A célula base da estrutura das Unidades de Comandos é a Equipa de Comandos,¹⁸ com capacidade para atuar isoladamente como Equipa, ou integrada na estrutura de um GrComb. A fase de Equipa tem como objetivo primordial, a conjugação dos esforços desses instruídos de forma a colocá-los a trabalhar como Equipa, comandados pelo seu chefe de equipa e escolhido pelos restantes elementos da equipa. É a partir desta fase que se começa a forjar o Espírito de Corpo e Coesão que tanto caracteriza essa Força. No final desta fase, os instruídos são avaliados no Percorso Coletivo de Combate (PCC), no qual são postos à prova nas Técnicas, Táticas e Procedimentos (TTP) de escalão Equipa que aprenderam durante a mesma fase (T. Hing, comunicação pessoal, 24 de Março de 2014).

¹⁸ Equipa de Comandos é uma unidade de escalão esquadra sendo composta por cinco militares Comandos: um Furriel ou Segundo Sargento, um Cabo e três Soldados. Estes homens são numerados de 1 a 5 para se puderem organizar e adotar as táticas uniformemente.

Cada elemento da equipa é avaliado em quatro princípios táticos individuais: (1) Comunicação (rádio, visual e voz), (2) Combatividade (velocidade, fogo e agressividade), (3) Sobrevivência (proteção, segurança e observação) e (4) Interoperabilidade (equipamento, armamento e na equipa). Além desta avaliação, os chefes de equipa são avaliados quanto a sua capacidade de Liderança, tanto a nível de atributos de comando (Comando e Controlo, Espírito de Equipa) como a nível de atributos pessoais (Conhecimento cognitivo e presença /carácter) (T. Hing, comunicação pessoal, 24 de Março de 2014).

Quanto à Fase Grupo, a formação ministrada é relacionada com a manobra tática do GrComb. Aos mesmos são atribuídas varias missões para planear e executar, enquadrados sempre taticamente. Após esta fase, os instruendos estarão aptos a entrar na Fase Operacional. Conforme ilustra a Figura n.º A.2, a base fundamental do Curso de Comandos está assente em três pilares: a Técnica de Combate (TCB), o Tiro de Combate e o Treino Físico. Contudo, existem outras matérias que são ministradas ao longo do curso, dadas por módulos, conforme ilustra a Figura n.º A.1

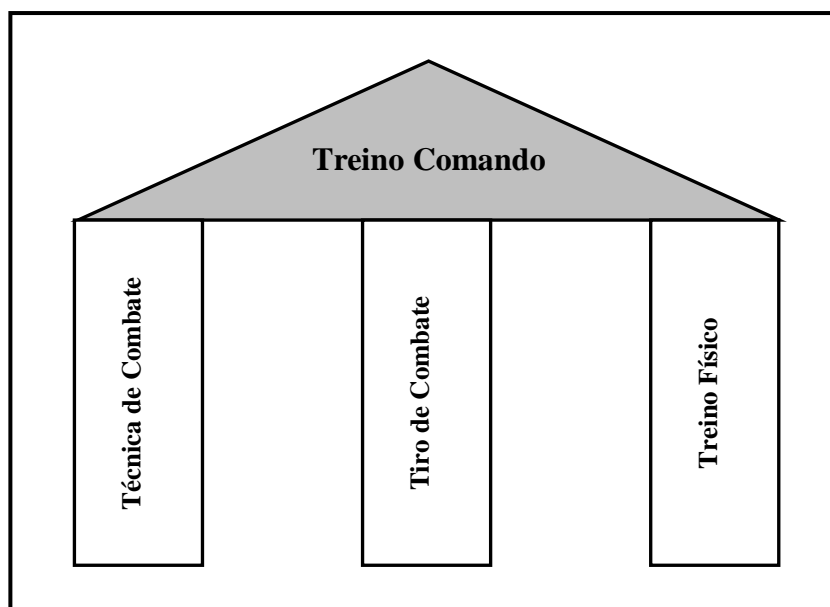


Figura n.º A.2 - Treino Comando.

Toda a formação é conjugada com um plano de Ação Psicológica. Acrescentar ainda que, todas as matérias, têm sido alvo de evoluções, fruto das missões que os Comandos têm

efetuado, nomeadamente nos TO de Timor e Afeganistão (T. Hing, comunicação pessoal, 24 de Março de 2014).

Quanto à Fase Operacional, centra-se sobretudo no Exercício Suão, que tem como objetivo familiarizar os futuros Comandos, com o espectro geral de missões que poderão encontrar no futuro, enquanto operacionais do BCmds. Este exercício tem a duração de 12 a 18 dias e decorre em várias zonas do território nacional. Uma das grandes particularidades deste exercício é o facto de decorrer em diversos tipos de terreno, zonas de floresta no Pinhal de Leiria, grandes massas de água na Ria de Aveiro e Barragem do Alqueva, zonas de montanha na Serra do Marão e zonas de planície, como é o caso de Beja. Devido à grande diversidade de terreno, são treinados vários tipos de infiltrações, sejam elas apeadas, aéreas ou terrestres (T. Hing, comunicação pessoal, 24 de Março de 2014).

Este exercício está planeado de modo a que à medida que os instruendos estejam familiarizados com ele, o tempo de planeamento e capacidade de resposta diminua, o que faz com que o instruendo, que tenha a função de comandante do grupo, tenha menos tempo para tomar decisões. Além disso, à medida que o exercício vai decorrendo, são colocados mais incidentes, por parte do “inimigo¹⁹” que é colocado no exercício. Tal como na fase de equipa, os instruendos são avaliados nos mesmos critérios, bem como aqueles que têm funções de comando, sejam eles chefes de equipa ou comandantes de grupo (T. Hing, comunicação pessoal, 24 de Março de 2014).

A.3 Treino no Centro de Tropas Comandos

O treino no CTC centra-se sobretudo no BCmds. Conforme ilustra a Figura n.º A.3, o BCmds é uma das unidades de manobra da Brigada de Reação Rápida (BrigRR), que tem a missão de conduzir operações de combate convencionais de natureza eminentemente ofensivas de forma independente ou em apoio de outras forças, em condições de elevado risco e exigência (Estado-Maior do Exército [EME], 2009). Conforme ilustra a Figura n.º A3, o BCmds é constituído pelo seu Comando (Cmd) e Estado-Maior (EM), por uma Companhia de Companhia de Comando e Apoio (CCA) e por três Companhias de Comandos (CCmds).

¹⁹ Em contexto militar, designadamente em exercícios e treino, é colocado um inimigo fictício, o qual se designa como *plastron*.

Quanto à forma de emprego, as operações podem ser executadas pelo escalão Batalhão ou Companhia, sendo esta que mais expone as capacidades e organização da força. As operações que o BCmds efetua, decorrem por norma durante curtos períodos, ou seja entre três a cinco dias.

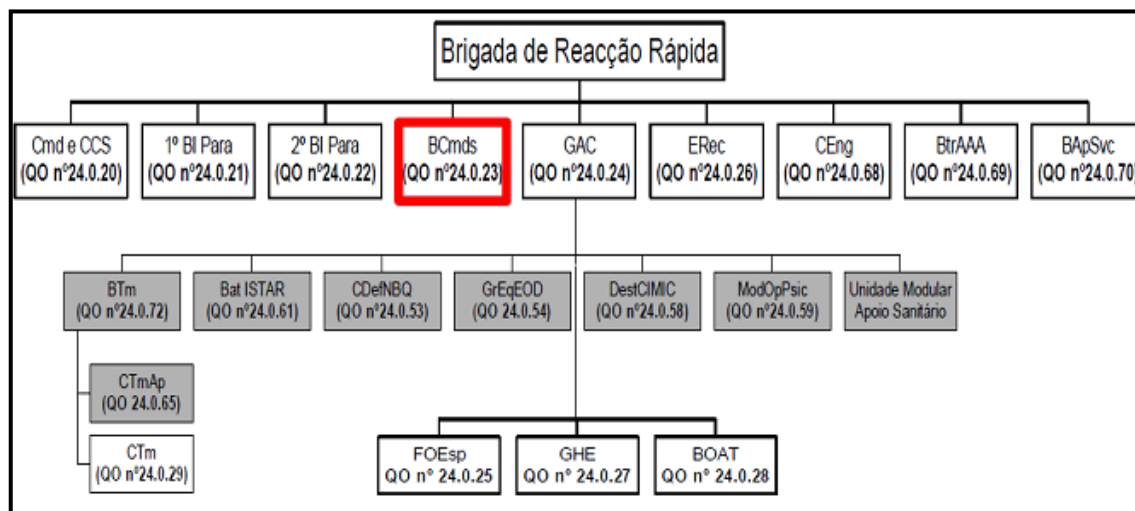


Figura n.º A.3 - Organograma da Brigada de Reação Rápida.

Fonte: EME (2009).

O apoio de combate (ApComb) encontra-se nas CCmds e não concentrados numa única unidade de escalão companhia (UEC). Esta capacidade de ApComb, encontra-se dentro dos GrComb o que garante a transversalidade dessa capacidade e, consequentemente, um maior nível de flexibilidade de emprego (M. Lourenço, comunicação pessoal, 24 de Março de 2014).

Os Comandos caracterizam-se por forças que têm uma grande flexibilidade e grande poder de fogo aos mais baixos escalões (equipa), devido à organização do GrComb, pela grande variedade de material disponível aos baixos escalões e por ter capacidade de ser empregue em três formas diferentes: apeado, com viaturas blindadas ligeiras e com viaturas ligeiras sem blindagem (M. Lourenço, comunicação pessoal, 24 de Março de 2014).

O processo de treino operacional, consiste em o BCmds planear e estabelecer os seus programas de treino com base no Calendário de Treino da BrigRR²⁰. De acordo com esse calendário, o tempo e os recursos disponíveis, é elaborado o Calendário de Treino do

²⁰ Ver Anexo A – Calendário de Treino (Orientado para a Missão e Operacional) da BrigRR para 2013.

BCmds²¹. Semanalmente, a partir do calendário do BCmds, as CCmds elaboram o seu horário²².

Todo o programa de treino é feito com vista à participação em exercícios nomeadamente, os exercícios *Real Thaw*, Estio, Apolo e *Hot Blade*, sendo cumprido e sujeito a validação de conhecimentos, através dos mesmos. Relativamente ao exercício *Real Thaw*, este é conduzido pela Força Aérea Portuguesa (FAP), onde participam vários países com a sua componente aérea e algumas forças terrestres do Exército Português, designadamente a BrigRR e a Brigada Mecanizada (BrigMec). Neste exercício, o BCmds planeia um cenário, o mais próximo do real e executa ações de nomadização. Para o efeito, utilizada os meios da FAP, designadamente o Helicóptero EH-101 *Merlin* para efetuar infiltrações e exfiltrações. O exercício Estio é realizado duas vezes por ano (um vez em cada semestre) e é conduzido dentro do BCmds, em que cada CCmds planeia e executa o seu próprio exercício. Quanto ao exercício Apolo, este é conduzido dentro das unidades da BrigRR, podendo, eventualmente, participar neste exercício forças de outros países. O exercício *Hot Blade* é um Exercício Multinacional de Helicópteros, pertencente ao programa de exercícios de helicópteros da Agência Europeia de Defesa, que tem como finalidade permitir que as tripulações de helicópteros das forças europeias possam executar missões, num ambiente operacional com temperaturas elevadas, a grande altitude e empoeirado, simulando as condições atmosféricas que as forças participantes neste exercício poderão encontrar num TO atual, como é o caso do TO do Afeganistão. O BCmds, tal como no exercício *Real Thaw*, utiliza os meios aéreos ao seu dispor para efetuar infiltrações e exfiltrações (M. Lourenço, comunicação pessoal, 24 de Março de 2014).

No último ano, o treino operacional foi conduzido conforme ilustra a Figura n.º A.4. No teatro de operações do Afeganistão encontrava-se uma CCmds (CProt/6ºCN/ISAF), em território nacional encontrava-se uma CCmds (CProt/7ºCN/ISAF) a preparar e o BCmds constituído por duas CCmds²³ a dois GrComb, a executar o programa de treino conforme o Anexo B, com o Nível de Prontidão 2, ou seja de cinco dias. Tal como no Curso de

²¹ Ver Anexo B – Calendário de Treino do BCmds para 2013.

²² Ver Anexo C – Calendário Semanal do BCmds.

²³ Uma das CCmds integrou o efetivo que fez parte da CProt/5ºCN/ISAF, juntamente com os militares que concluíram com aproveitamento o 121º Curso de Comandos. Esta constituição tem como objetivo manter o efetivo intacto que fez parte da CProt, por um período de quatro meses, devido ao facto destes militares terem o plano de vacinação em dia e a dotação individual de fardamento (DIF) levantada. Sendo necessária uma força de escalão até companhia do BCmds para intervir em qualquer TO, é esta companhia que avança.

Comandos, os três “pilares” do treino operacional do BCmds são o treino físico, o tiro e a TCB. Face às restrições a nível de instalações, o planeamento do treino físico e do tiro são centralizados, ou seja, no calendário de treino operacional do BCmds refere quando e o que é que os GrComb vão efetuar (M. Lourenço, comunicação pessoal, 24 de Março de 2014).

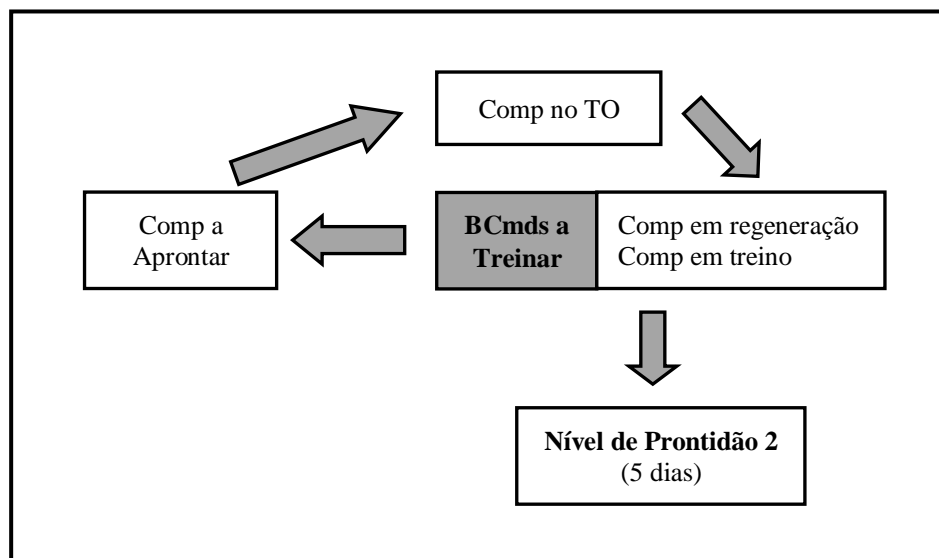


Figura n.º A.4 - Treino Operacional no BCmds em 2013.

As restantes matérias são divididas por módulos ao longo do calendário de treino do BCmds. Relativamente à TCB, as CCmds não efetuam o mesmo tipo de treino, ou seja, enquanto uma companhia treina ações apeadas, a outra companhia efetua treino com viaturas blindadas ligeiras ou com viaturas não blindadas. Contudo, quando por exemplo, as CCmds vão participar num exercício, efetuam o seu treino consoante o que vão executar no exercício. Na semana que antecede os exercícios, os elementos das equipas que têm funções mais específicas em áreas como socorrismo, transmissões e sapadores, dedicam-se ao treino de tarefas inerente às suas respetivas áreas específicas. O treino parte do particular para o geral, ou seja, começa-se por treinar o militar individualmente passando a seguir para uma fase de treino de equipa, depois grupo e por fim, o treino de companhia (M. Lourenço, comunicação pessoal, 24 de Março de 2014).

Apêndice B – Mapa Conceptual de Delimitação do Estudo

B.1 Introdução

Neste apêndice apresenta-se um mapa conceptual de delimitação do estudo, dada a dimensão do mesmo.

B.2 Mapa Conceptual de Delimitação do Estudo

A partir dos conceitos referidos no título procedeu-se à elaboração do mapa conceptual. As caixas que se encontram preenchidas a cinzento, delimitam o tema do trabalho.

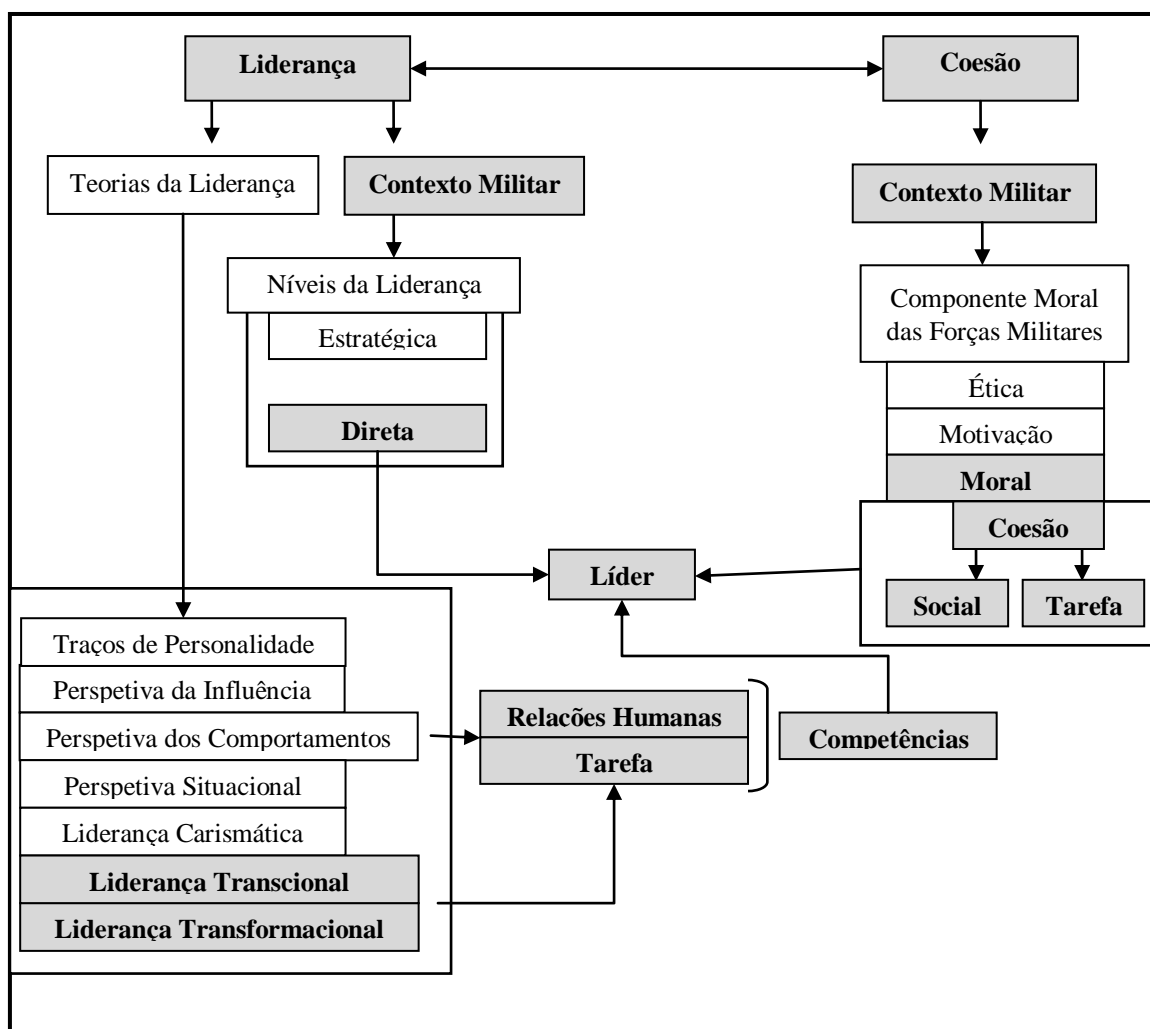


Figura n.º B. 1 – Mapa conceptual de delimitação do estudo.

Apêndice C – Questionário de Liderança e Coesão



ACADEMIA MILITAR

DIREÇÃO DE ENSINO

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

Guião de Questionário

TEMA:

Caracterização da Liderança e Coesão nas Subunidades do Centro de Tropas Comandos durante a Preparação e Projeção de uma Força Nacional Destacada

Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria André Ribeiro Ramos

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

Co-orientador: Major de Infantaria Comando Roberto Martins Mariano

QUESTIONÁRIO

CARTA DE APRESENTAÇÃO

O presente questionário enquadra-se no âmbito da realização de um Trabalho de Investigação Aplicada decorrente do Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Infantaria sob orientação do TCor José Carlos Dias Rouco e do Maj Roberto Martins Mariano.

O trabalho de investigação, em estudo, visa identificar os comportamentos de liderança que promovem níveis mais elevados de coesão nos pequenos grupos durante as fases de preparação, manutenção e fim de missão de uma FND – Comandos.

Este questionário tem objetivos meramente académicos. Os dados resultantes serão analisados de forma global não havendo lugar a interpretações individualizadas.

Todas as respostas são **ANÓNIMAS** e **CONFIDENCIAIS**.

Desta forma solicito a V. Ex.^a que responda a este inquérito com **HONESTIDADE** e **SERIEDADE**, que servirá de suporte para atingir os objetivos desta investigação.

Muito obrigada pela sua colaboração,

Atenciosamente,

André Ribeiro Ramos

AspOfAl Inf

Parte I

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Subunidade:		2. Função:		
3. Idade:	4. Posto:	5. QP <input type="checkbox"/> RV <input type="checkbox"/> RC <input type="checkbox"/>		
6. Data (dd/mm/aaaa):		7. Nº de Participações em FND:		

Parte II

QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

(C. Rouco, 2012)

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

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

Caracterização da Liderança e Coesão nas Subunidades do Centro de Tropas Comandos durante a Preparação e Projeção de uma Força Nacional Destacada

22. Administra o tempo de forma eficaz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Luta pela consecução dos objetivos sem esmorecer.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Na execução das tarefas, dá apoio sem remover a responsabilidade aos seus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Dá aos outros reconhecimento pelas suas prestações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Adapta os seus comportamentos às mudanças da situação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Trabalha eficazmente nas várias situações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Tem a capacidade para antever as situações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Não tem receio de manifestar a sua opinião, mesmo quando sente a hostilidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Consegue promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. Implementa soluções para melhorar a eficiência e eficácia no seu Grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. Procura perceber as necessidades e expectativas dos subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Transmite calma aos seus subordinados nas condições de esforço.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Trabalha em equipas multi e inter culturais com facilidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Toma decisões com o desacordo dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Quando não está de acordo, sabe dizê-lo com clareza.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Na resolução de conflitos, certifica-se que ambas as partes se escutaram.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Tem capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Incentiva a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. Promove o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41. Desperta nos outros um sentimento de referência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42. Analisa os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. Encoraja a participação dos subordinados na produção de ideias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44. Promove o desenvolvimento das capacidades dos subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45. Faz com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do Grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46. Na resolução de conflitos, procura agir como se fosse um mediador e não um adversário.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47. Procura desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48. Cria um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49. Reconhece o desempenho eficaz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50. Procura conciliar as necessidades e aspirações dos seus subordinados com os objetivos da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51. Tem um discurso convincente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52. Atualiza as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que lhe é exigido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53. Promove a participação dos subordinados na tomada de decisão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54. Explica a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55. Admite sem rodeios os seus erros e falhas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Parte III

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

Decorrente da ação do seu comandante	Extremamente Ineficaz					Extremamente Eficaz				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56. Aumenta nos outros o desejo para terem sucesso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57. É eficaz a responder às exigências organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58. Os seus subordinados manifestam satisfação por trabalhar consigo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59. Promove no Grupo o desenvolvimento de padrões além dos normais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60. É eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61. A satisfação no seu Grupo é elevada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62. Faz os outros irem além das suas expectativas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63. É eficaz a liderar o grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64. Usa métodos de liderança que satisfazem o seu Grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
65. Aumenta nos outros a vontade de se esforçarem mais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66. É eficaz a representar o seu Grupo perante os superiores hierárquicos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67. A forma como se relaciona satisfaz o seu Grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Parte IV

QUESTIONÁRIO DO AMBIENTE NO GRUPO (QAG)

(Versão Portuguesa adaptada por Mendes e Bártolo, 1993)

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

Desenvolvimento Pessoal	Discordo Absolutamente					Concordo Absolutamente				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
68. Gosto de fazer parte das atividades sociais deste Grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
69. Vou sentir falta dos membros deste Grupo quando mudar de subunidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
70. Estou feliz com a vontade de vencer do meu Grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
71. Este Grupo oferece-me oportunidades suficientes para melhorar meu desempenho pessoal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
72. Gosto mais dos convívios do meu Grupo do que outros tipos de convívios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
73. Gosto do estilo de trabalhar deste Grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
74. Para mim, este Grupo é um dos grupos sociais mais importantes a que pertença	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

As questões seguintes pretendem avaliar as suas opiniões em **relação ao seu Grupo como um todo**. Coloque um “x” no espaço respetivo para indicar o seu nível de concordância com cada uma das afirmações que se seguem.

Grupo	Discordo Absolutamente						Concordo Absolutamente			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
75. O nosso Grupo está unido na tentativa de alcançar seus objetivos de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
76. Os membros do nosso Grupo preferem sair para festas juntos do que sair sozinhos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
77. Assumimos toda a responsabilidade por qualquer mau resultado ou mau rendimento do nosso Grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
78. Os membros de nosso Grupo geralmente fazem convívios juntos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
79. Os membros do nosso Grupo têm pretensões consistentes para o desempenho do nosso Grupo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
80. Os membros do nosso Grupo passam o tempo juntos nos períodos de descanso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
81. Se algum membro do nosso Grupo tem problemas em desenvolver as tarefas atribuídas, todos o querem ajudar para que possam ficar unidos de novo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
82. Os membros do nosso Grupo mantêm-se juntos após o fim das atividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
83. Os membros do nosso Grupo comunicam livremente sobre as responsabilidades de cada militar no treino operacional ou missão atribuída.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Apêndice D – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

Tabela n.º D. 1 - Estatística descritiva relativa às dimensões da liderança por fases e geral.

Dimensões		Fases				Amostra
		I	II	III	IV	Total
OME	X _m	8,68	9,27	9,24	9,43	9,16
	S	1,31	1,23	0,55	0,48	1,00
TDP	X _m	8,47	8,73	8,90	8,95	8,76
	S	1,18	0,74	0,63	0,60	0,84
VAEI	X _m	8,62	8,95	9,03	9,15	8,94
	S	1,18	0,70	0,61	0,61	0,83
CTEC	X _m	8,68	8,92	9,05	9,29	8,99
	S	1,17	0,79	0,72	0,62	0,87
GCT	X _m	8,67	8,93	9,18	9,32	9,02
	S	1,19	0,80	0,60	0,56	0,86
LPE	X _m	8,65	8,92	9,13	9,20	8,97
	S	1,12	0,79	0,63	0,66	0,85

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

Tabela n.º D. 2 - Estatística descritiva relativa às dimensões da liderança por grupos – Fase I.

	Dimensões da liderança vs Grupos – Fase I												
	OME		TDP		VAEI		CTEC		GCT		LPE		
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
n	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X_m	8,64	8,72	8,47	8,46	8,61	8,63	8,70	8,66	8,69	8,65	8,71	8,58	
S	1,50	1,11	1,21	1,18	1,28	1,10	1,24	1,11	1,31	1,09	1,14	1,13	

Legenda: OME - Orientação para a missão através do exemplo e ética –; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão e trabalho de equipa; GCT – Gestão de conflitos; LPE - Liderança participativa e envolvimento; 1 – 1º Grupo; 2 - 2º Grupo; X_m – média; S – Desvio-padrão.

Tabela n.º D. 3 - Estatística descritiva relativa às dimensões da liderança por grupos – Fase II.

	Dimensões da liderança vs Grupos – Fase II											
	OME		TDP		VAEI		CTEC		GCT		LPE	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
n	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X_m	9,17	9,37	8,89	8,58	8,99	8,92	9,06	8,78	9,09	8,76	9,14	8,69
S	0,64	1,63	0,59	0,85	0,65	0,76	0,76	0,81	0,70	0,88	0,58	0,92

Legenda: OME - Orientação para a missão através do exemplo e ética –; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão e trabalho de equipa; GCT – Gestão de conflitos; LPE - Liderança participativa e envolvimento; 1 – 1º Grupo; 2 - 2º Grupo; X_m – média; S – Desvio-padrão.

Tabela n.º D. 4 - Estatística descritiva relativa às dimensões da liderança por grupos – Fase III.

	Dimensões da liderança vs Grupos – Fase III											
	OME		TDP		VAEI		CTEC		GCT		LPE	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
n	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X_m	9,24	9,23	8,90	8,91	8,99	9,06	9,08	9,02	9,19	9,17	9,15	9,11
S	0,55	0,57	0,58	0,69	0,65	0,58	0,74	0,71	0,58	0,64	0,57	0,69

Legenda: OME - Orientação para a missão através do exemplo e ética –; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão e trabalho de equipa; GCT – Gestão de conflitos; LPE - Liderança participativa e envolvimento; 1 – 1º Grupo; 2 - 2º Grupo; X_m – média; S – Desvio-padrão.

Tabela n.º D. 5 - Estatística descritiva relativa às dimensões da liderança por grupos – Fase IV.

	Dimensões da liderança vs Grupos – Fase IV											
	OME		TDP		VAEI		CTEC		GCT		LPE	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
n	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
X_m	9,35	9,51	8,92	8,99	9,07	9,22	9,18	9,40	9,28	9,35	9,24	9,15
S	0,50	0,46	0,63	0,58	0,59	0,64	0,69	0,54	0,55	0,58	0,53	0,78

Legenda: OME - Orientação para a missão através do exemplo e ética –; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão e trabalho de equipa; GCT – Gestão de conflitos; LPE - Liderança participativa e envolvimento; 1 – 1º Grupo; 2 - 2º Grupo; X_m – média; S – Desvio-padrão.

Tabela n.º D. 6 - Estatística descritiva relativa aos fatores critério por fases e geral.

Fatores Critério		Fases				Amostra
		I	II	III	IV	Total
Esforço Extraordinário	X _m	8,67	8,96	9,12	9,23	9,00
	S	1,22	0,91	0,77	0,77	0,95
Eficácia	X _m	8,70	8,97	9,25	9,21	9,03
	S	1,29	0,97	0,88	0,82	1,02
Satisfação	X _m	8,85	9,08	9,27	9,39	9,15
	S	1,13	0,84	0,70	0,60	0,86

Legenda: X_m – média; S – Desvio-padrão.

Tabela n.º D. 7 - Estatística descritiva relativa aos fatores critério por grupos.

Fatores Critério vs Grupos			Fases			
			I	II	III	IV
Esforço Extraordinário	1	X _m	8,63	9,19	9,19	9,19
		S	1,41	0,80	0,80	0,80
	2	X _m	8,72	8,74	9,05	9,27
		S	1,01	0,98	0,75	0,76
Eficácia	1	X _m	8,61	9,23	9,23	9,21
		S	1,51	0,78	0,78	0,79
	2	X _m	8,79	8,71	9,27	9,21
		S	1,05	1,08	0,99	0,86
Satisfação	1	X _m	8,80	9,23	9,26	9,31
		S	1,32	0,79	0,77	0,70
	2	X _m	8,91	8,94	9,28	9,47
		S	0,92	0,87	0,64	0,48

Legenda: 1 – 1º Grupo; 2 - 2º Grupo; X_m – média; S – Desvio-padrão.

Tabela n.º D. 8 - Estatística descritiva quanto aos aspetos da coesão por amostra geral e por fases.

Aspetos		Fases				Amostra
		I	II	III	IV	Total
AIG-S	X _m	8,76	8,95	9,27	9,33	9,08
	S	1,19	0,82	0,69	0,59	0,88
AIG-T	X _m	8,89	9,07	9,43	9,41	9,20
	S	1,14	0,80	0,59	0,55	0,83
IG-T	X _m	8,67	8,91	9,00	9,14	8,93
	S	1,22	0,85	0,83	0,62	0,92
IG-S	X _m	8,35	9,05	9,30	9,23	8,98
	S	1,77	0,83	0,60	0,59	1,12

Legenda: AIG-S – Atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais; AIG-T – Atração individual para o grupo em relação à tarefa; IG-T – Integração no grupo em relação à tarefa; IG-S – Integração no grupo em relação aos aspetos sociais; X_m – média; S – Desvio-padrão.

Tabela n.º D. 9 - Estatística descritiva relativa aos aspetos da coesão por grupos.

Aspetos da Coesão vs Grupos			Fases			
			I	II	III	IV
AIG-S	1	X _m	8,58	9,03	9,31	9,22
		S	1,48	0,89	0,70	0,61
	2	X _m	8,94	8,87	9,23	9,45
		S	0,80	0,75	0,69	0,57
AIG-T	1	X _m	8,84	9,16	9,48	9,32
		S	1,35	0,74	0,57	0,60
	2	X _m	8,94	8,99	9,38	9,49
		S	0,92	0,85	0,62	0,50
IG-T	1	X _m	8,63	8,95	8,95	9,10
		S	1,27	0,80	0,79	0,60
	2	X _m	8,72	8,86	9,05	9,18
		S	1,27	0,92	0,89	0,64
IG-S	1	X _m	8,39	8,96	9,21	9,13
		S	1,61	0,85	0,63	0,66
	2	X _m	8,31	9,14	9,39	9,33
		S	1,95	0,81	0,58	0,50

Legenda: AIG-S – Atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais; AIG-T – Atração individual para o grupo em relação à tarefa; IG-T – Integração no grupo em relação à tarefa; IG-S – Integração no grupo em relação aos aspetos sociais; X_m – média; S – Desvio-padrão; 1 – 1º Grupo; 2 – 2º Grupo.

Apêndice E – Estudos Exploratórios

E.1 – Introdução

Neste Apêndice, apresentam-se alguns estudos exploratórios com pertinência para o estudo, nomeadamente, a relação entre as variáveis dos modelos utilizados e algumas das variáveis sociodemográficas (subunidades).

E.2 – Resultados da Amostra por Grupos para as Dimensões de Liderança, Aspetos da Coesão e Fatores Critério.

A Figura n.º E.1 – Valores médios das dimensões da liderança por Grupos – Fase I, ilustra que a dimensão “Tomada de decisão e planeamento” é a que possui a média aritmética mais elevada de todas, apresentando um valor de 8,72 no 2º Grupo. O menor valor desta dimensão é de 8,46 – 2º Grupo, ou seja, o menor valor aritmético de todos. Verifica-se que o 1º Grupo, apresenta uma média aritmética superior em quase todas as dimensões de liderança estudadas.

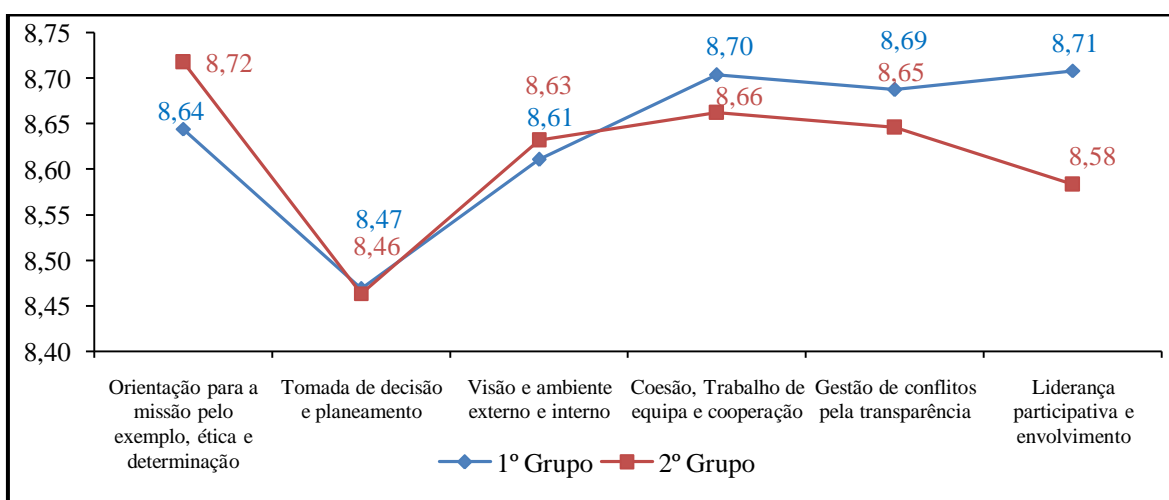


Figura n.º E. 1 - Valores médios das dimensões da liderança por grupos – Fase I.

Na Figura n.º E.2 – Valores médios das dimensões da liderança por Grupos – Fase II, pode observar-se que a dimensão “Orientação para a missão pelo exemplo, ética e

determinação” é a que possui a média aritmética mais elevada de todas, verificando-se no 2º Grupo, apresentando um valor de 9,37. O menor valor desta dimensão é de 9,17 e corresponde ao 1º Grupo. A dimensão “Tomada de decisão e planeamento” apresenta o menor valor aritmético de todos, sendo 8,58, no 2º Grupo. O valor mais elevado desta variável é de 8,89, no 1º Grupo.

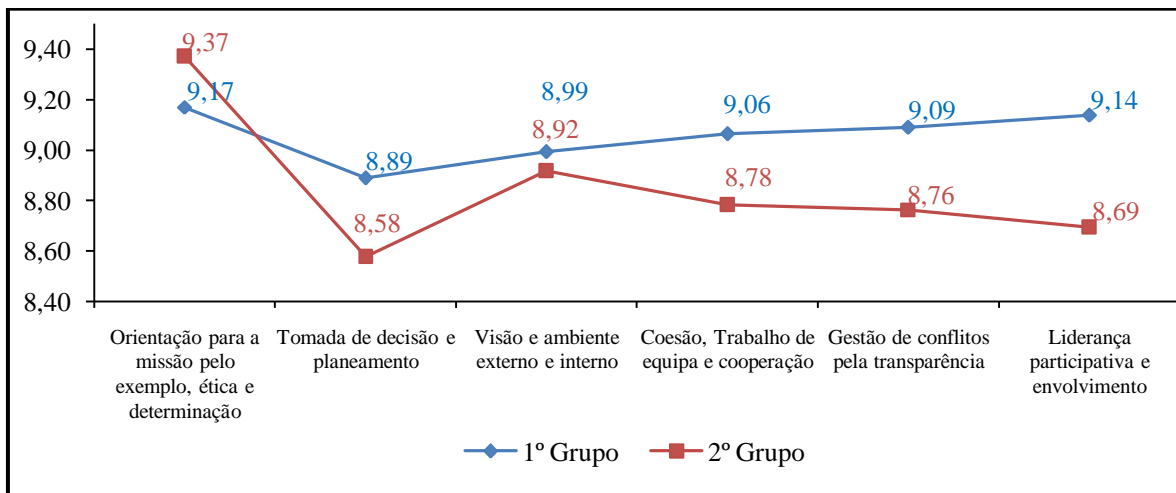


Figura n.º E. 2 - Valores médios das dimensões da liderança por grupos – Fase II.

De acordo com a Figura n.º E.3 – Valores médios das dimensões da liderança por Grupos – Fase III verifica-se que a dimensão “Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação” é a que possui a média aritmética mais elevada, identificada no 2º Grupo, apresentando um valor de 9,24. O menor valor dessa dimensão é de 9,23 e verifica-se no 1º Grupo. A dimensão “Tomada de decisão e planeamento” apresenta o menor valor aritmético de todas sendo 8,90 no 1º Grupo. O valor mais elevado desta dimensão é de 8,91 e encontra-se no 2º Grupo.

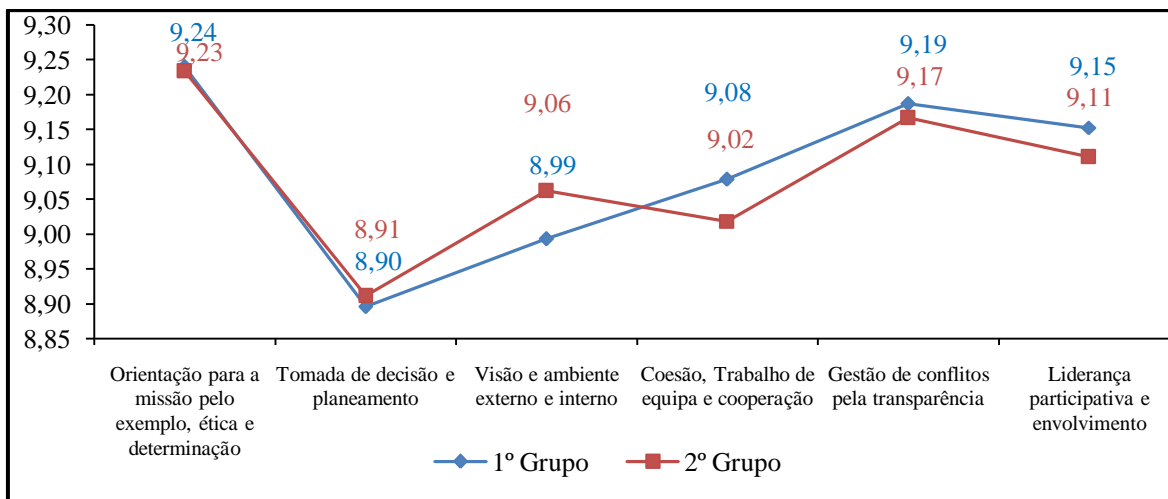


Figura n.º E. 3 - Valores médios das dimensões da liderança por grupos – Fase III.

A Figura n.º E.4 – Valores médios das dimensões da liderança por Grupos – Fase IV ilustra que a dimensão “Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação” é a que possui a média aritmética mais elevada de todas, identificada no 2º Grupo, apresentando um valor de 9,51. O menor valor desta dimensão é de 9,35 e corresponde também ao 1º Grupo. A dimensão “Tomada de decisão e planeamento” apresenta o menor valor aritmético de todos, sendo 8,92 no 1º Grupo. O valor mais elevado nesta dimensão é de 8,99 no 2º Grupo.

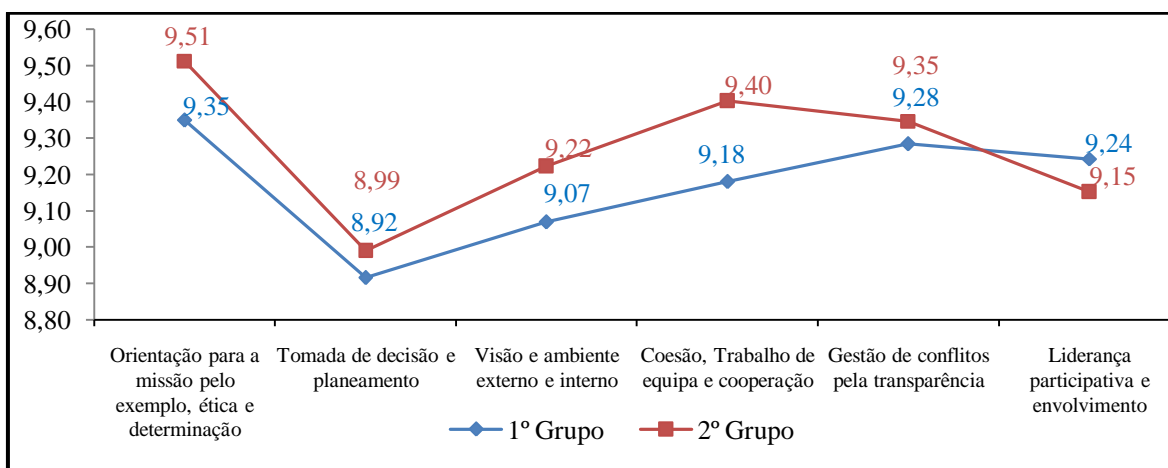


Figura n.º E. 4 - Valores médios das dimensões da liderança por grupos – Fase IV.

A Figura n.º E.5 – Valores médios dos fatores critério por Grupos, ilustra que o fator critério “Satisfação” é o que possui a média aritmética mais elevada de todas, identificada no 2º Grupo na Fase IV – Após a Projeção, apresentando um valor de 9,47. O menor valor deste fator critério é de 8,80 e corresponde ao 1º Grupo na Fase I – Início da Preparação. O fator critério “Eficácia” apresenta o menor valor aritmético de todos, sendo 8,61 no 1º Grupo, na Fase I – Início da Preparação. O valor mais elevado neste fator critério é de 9,28 no 2º Grupo, na Fase IV – Após a Projeção.

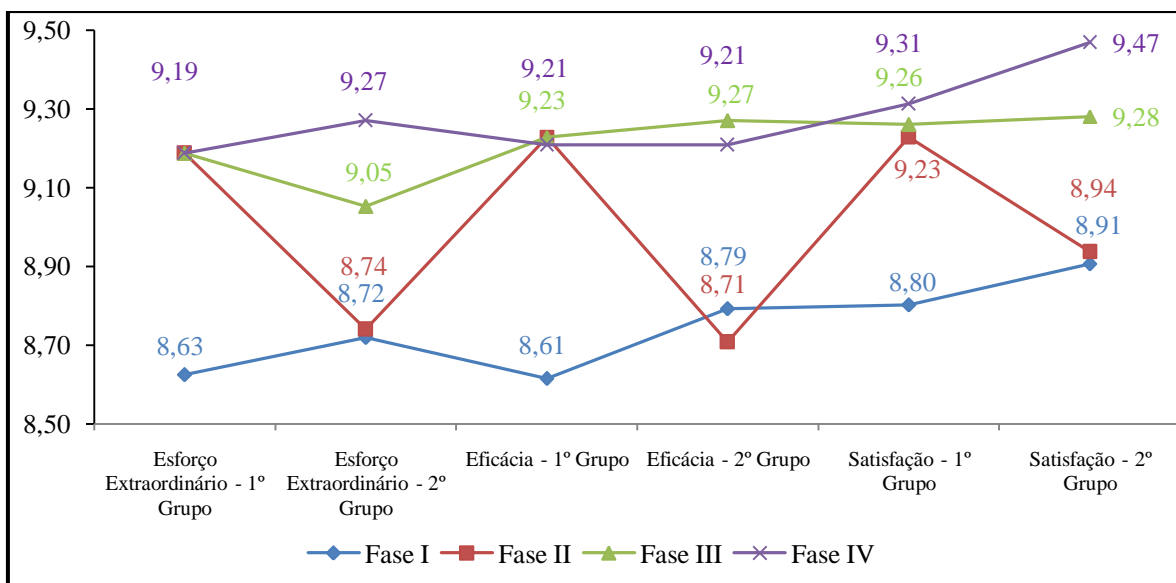


Figura n.º E. 5 - Valores médios dos fatores critério por grupos.

E.3 - Relação Entre Aspectos da Coesão e os Fatores Critério

Registam-se nesta seção, os resultados do coeficiente de correlação de *Pearson* entre os aspectos da coesão e os fatores critério – percepção dos subordinados.

A Tabela n.º E.1 apresenta os resultados do coeficiente de correlação entre os aspectos da coesão e os fatores critério – Fase I. Os resultados comprovam que existem correlações significativas para $\rho < 0,01$ e $\rho < 0,05$ entre os três fatores critério e os quatro aspectos da coesão. De realçar que, de uma forma geral, os fatores critério inerentes à ação de comando dos comandantes de grupo na Fase I, contribuíram para valores mais elevados no aspeto da coesão “atração individual para o grupo em relação à tarefa” e que os

subordinados percebem que o fator critério “satisfação” é dos que mais contribui para os aspectos da coesão.

Tabela n.º E. 1 - Matriz de correlações entre os aspectos da coesão e os fatores critério - Fase I.

Fatores Aspectos	Matriz de Correlações						
	EExt	Efic	Sat	AIG-S	AIG-T	IG-T	IG-S
EExf							
Efic	0,95 ^(**)						
Sat	0,95 ^(**)	0,95 ^(**)					
AIG-S	0,53 ^(**)	0,53 ^(**)	0,56 ^(**)				
AIG-T	0,62 ^(**)	0,64 ^(**)	0,67 ^(**)	0,84 ^(**)			
IG-T	0,33 ^(*)	0,38 ^(**)	0,40 ^(**)	0,74 ^(**)	0,72 ^(**)		
IG-S	0,33 ^(*)	0,40 ^(**)	0,41 ^(**)	0,52 ^(**)	0,63 ^(**)	0,78 ^(**)	

Legenda: EExt – Esforço extraordinário; Efic – Eficácia; Sat – Satisfação; AIG-T – Atração individual para o grupo em relação à tarefa; AIG-S – Atração individual para o grupo em relação aos aspectos sociais; IG-T – Integração no grupo em relação à tarefa; IG-S – Integração no grupo em relação aos aspectos sociais; * Relação significativa para $\rho < 0,05$; ** Relação significativa para $\rho < 0,01$.

A Tabela n.º E.2 apresenta os resultados do coeficiente de correlação entre os aspectos da coesão e os fatores critério – Fase II. Os resultados indicam que existem corre-

Tabela n.º E. 2 - Matriz de correlações entre os aspectos da coesão e os fatores critério - Fase II.

Fatores Aspectos	Matriz de Correlações						
	EExt	Efic	Sat	AIG-S	AIG-T	IG-T	IG-S
EExf							
Efic	0,88 ^(**)						
Sat	0,86 ^(**)	0,89 ^(**)					
AIG-S	0,49 ^(**)	0,49 ^(**)	0,53 ^(**)				
AIG-T	0,59 ^(**)	0,61 ^(**)	0,66 ^(**)	0,81 ^(**)			
IG-T	0,62 ^(**)	0,60 ^(**)	0,66 ^(**)	0,72 ^(**)	0,64 ^(**)		
IG-S	0,61 ^(**)	0,57 ^(**)	0,69 ^(**)	0,58 ^(**)	0,67 ^(**)	0,74 ^(**)	

Legenda: EExt – Esforço extraordinário; Efic – Eficácia; Sat – Satisfação; AIG-T – Atração individual para o grupo em relação à tarefa; AIG-S – Atração individual para o grupo em relação aos aspectos sociais; IG-T – Integração no grupo em relação à tarefa; IG-S – Integração no grupo em relação aos aspectos sociais; ** Relação significativa para $\rho < 0,01$.

lações significativas para $\rho < 0,01$ entre os três fatores critério e os quatro aspetos da coesão. De realçar que, de uma forma geral os fatores critério inerentes à ação de comando dos comandantes de grupo na Fase II, contribuíram para valores mais elevados nos aspetos da coesão “atração individual para o grupo em relação à tarefa” e “integração no grupo em relação à tarefa”, e que os subordinados percebem que o fator critério “satisfação” é dos que mais contribui para os aspetos da coesão.

A Tabela n.º E.3 apresenta os resultados do coeficiente de correlação entre os aspetos da coesão e os fatores critério – Fase III. Os resultados indicam que existe uma correlação significativa para $\rho < 0,05$ entre o fator critério “eficácia” e os aspetos da coesão “atração individual para o grupo em relação aos aspetos sociais” e “atração individual para o grupo em relação à tarefa”.

Tabela n.º E. 3 - Matriz de correlações entre os aspetos da coesão e os fatores critério - Fase III.

Fatores Aspetos	Matriz de Correlações						
	EExt	Efic	Sat	AIG-S	AIG-T	IG-T	IG-S
EExf							
Efic	0,74 ^(**)						
Sat	0,81 ^(**)	0,82 ^(**)					
AIG-S	0,15	0,29 ^(*)	0,24				
AIG-T	0,12	0,34 ^(*)	0,28	0,87 ^(**)			
IG-T	0,17	0,26	0,26	0,79 ^(**)	0,73 ^(**)		
IG-S	0,15	0,25	0,26	0,42 ^(**)	0,51 ^(**)	0,59 ^(**)	

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

A Tabela n.º E.4 apresenta os resultados do coeficiente de correlação entre os aspetos da coesão e os fatores critério – Fase IV. Os resultados indicam que existe uma correlação significativa para $\rho < 0,05$ e $\rho < 0,01$ entre o fator critério “satisfação” e os quatro aspetos da coesão. Conclui-se, ainda, que, a “satisfação” está associada a valores mais elevados no aspeto da coesão “integração no grupo em relação aos aspetos sociais”.

Tabela n.º E. 4 - Matriz de correlações entre os aspetos da coesão e os fatores critério - Fase IV.

Fatores Aspetos	Matriz de Correlações						
	EExt	Efic	Sat	AIG-S	AIG-T	IG-T	IG-S
EExf							
Efic	0,88 ^(**)						
Sat	0,77 ^(**)	0,74 ^(**)					
AIG-S	0,10	0,05	0,32 ^(*)				
AIG-T	0,09	0,10	0,34 ^(*)	0,77 ^(**)			
IG-T	0,08	0,06	0,35 ^(*)	0,69 ^(**)	0,66 ^(**)		
IG-S	0,21	0,16	0,47 ^(**)	0,69 ^(**)	0,52 ^(**)	0,75 ^(**)	

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

Anexos

Anexo A – Calendário de Treino da Brigada de Reação Rápida de 2013

CALENDÁRIO DE TREINO (ORIENTADO PARA A MISSÃO e OPERACIONAL) BrigRR para 2013

	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D	S	T	Q	Q	S	S	D								
JANEIRO					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
FEBREIRO							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28				
MARÇO								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
ABRIL					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
MAYO					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
JUNHO																																						
JULHO																																						
AGOSTO																																						
SETEMBRO																																						
OUTUBRO																																						
NOVEMBRO																																						
DEZEMBRO																																						

Caracterização da Liderança e Coesão nas Subunidades do Centro de Tropas Comandos durante a Preparação e Projeção de uma Força Nacional Destacada

Anexo B - Calendário de Treino do Batalhão de Comandos de 2013²⁴

CENTRO DE TROPAS COMANDOS BATALHÃO DE COMANDOS																																					
		Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab	Dom	Seg
JAN	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
	0	TCB Individual							TCB Equipa							TCB SubGrupo							TCB Grupo														
	0																																				
	0																																				
	TF																																				
	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
		1														2																					
FEV	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28								
	0	TCB		TCB Grupo/Prep RT							REAL THAW 13							CMSM		RT13		FDS				RAA REAL THAW 13											
	0																																				
	0																																				
	TF																																				
	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
	3	1	1	1	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
		2							3							4							3														
MAR	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
	0	Módulos SAP/CAE/ C3C/SHS														TCB Grupo							TCB Comp/Prep														
	0																																				
	0																																				
	TF																																				
	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
		3														4							5														

²⁴ Apenas está explanado parte do calendário de treino do BCmds de 2013.

Anexo C - Calendário de Treino Semanal do Batalhão de Comandos

Batalhão de Comandos																O Comandante								
Horário de Treino Operacional																Gonçales Soares								
4ª Semana / 2013																Cor Inf "CMD"								
21Out13 e 25Out13																								
DIA	Comp	Grupo	09.15 - 10.05	L	10.25 - 11.15	L	11.25 - 12.15	L	14.10 - 15.00	L	15.10 - 16.00	L	16.10 - 17.00	L	17.10 - 18.00	L	20.30 - 21.20	L	21.40 - 22.30	L	22.45 - 23.35	L	23.45 - 00.35	L
21Out13 S	1	1	Cerimônia Tomada de Posse do Comandante do CTC								TCB 24													
	2	2	Cerimônia Tomada de Posse do Comandante do CTC								ARM 2 PBC				ARM 5 PBC									
22Out13 T	1	1	TPM 2	AQT	TCB 27		TPM 2		AQT	TCB 51		OVL												
	2	2	TPM 1	TPA	ARM 5		PBC		ARM 5		PBC													
23Out13 Q	1	1	TCB 52				OVL				TCB 53				OVL									
	2	2	TPM 2	AQT	ARM 10		PBC		ARM 7		PBC													
24Out13 Q	1	1	TPM 3	AQT	TCB 23		CFU		TCB 54		OVL													
	2	2	TPM 1	TPA	ARM 5		PBC		ARM 11		PBC		TPM 3		AQT									
25Out13 S	1	1	TPM 1	TPA	Man/Rec		Coordenação/ preparação do treino da semana seguinte																	
	2	2	TPM 1	TPA	Man/Rec		Coordenação/ preparação do treino da semana seguinte																	
			TPM 1	TPA	Man/Rec		Coordenação/ preparação do treino da semana seguinte																	
			TPM 3	AQT	Man/Rec		Coordenação/ preparação do treino da semana seguinte																	

Locais de Treino		Áreas de Treino	
ABP	Auditorio bar de praças	BA1	Sabreira
ABS	Auditorio SDBS	CT1	Carreira de tronf1 (300M)
ADT	Aquecimento	CT2	Carreira de tronf2 (100M)
CAS	Caserna	CT3	Carreira de tronf3 (25M)
CFU	Campo de futebol	CT4	Carreira de tronf4 (25M)
OVL	Ordem de Voto de Lobos	CT5	Carreira de tronf5 (50M)
EXT	Extintor da Unidade	CT6	Carreira de tronf6 (100M)
GIU	Ginásio de musculação	TMA	Torneio multi-atividades
GBX	Ginásio de boxe	TAP	Tapaca
GAM	Ginásio de artes marciais	TPA	Tapaca - Área A
PAR	Parque de armas	TPB	Tapaca - Área B
PAT	Parque auto	TPC	Tapaca - Área C
PBC	Parada do BComds	TPD	Tapaca - Área D
PGR	Parada das Quatro Honras	TOT	Torneio em circuito
PUN	Parada da Unidade	ABP	Auditorio bar de praças

Uniformes	
UBA	Uniforme de Bandeira
UBM	Uniforme de Bandeira Modificado (a definir)
FTR	Rato de Treino
FGN	Rato de ginástica
TNU	Calças camuflado e tronco nu
UCA	Uniforme de combate sigilado (com camuflagem)
UCCB	Uniforme de Combate Colete Ballistic
UCM	Uniforme combate sem mochila
C	OO definido anteriormente com Capacete

Descodificador (CCmds)	OBSERVAÇÕES
TCB 23	Equipa • Eliminar sentinelas
TCB 24	Equipa • Abrir uma brecha num obstáculo de arame
TCB 27	Equipa • Executar técnicas de entrada em edifícios
TCB 51	Grupo • Progredir no interior e exterior de edifícios em contacto iminente
TCB 52	Grupo • Progredir no interior e exterior de edifícios em contacto com o inimigo
TCB 53	Grupo • Limpar um conjunto de edifícios
TCB 54	Grupo • Assaltar um edifício
ARM 3	Desmontar, montar e fazer a manutenção da pistola W&W I.H.B.R -36, 9 mm M/956
ARM 5	Desmontar, montar e fazer a manutenção da Metralhadora HK MP5 S&S 9mm x 19
ARM 6	Desmontar, montar e fazer a manutenção da Espingarda de assalto SIG SG 543 5,56 mm
ARM 8	Desmontar, montar e fazer a manutenção da Metralhadora HK MG4 3,56 mm
ARM 7	Desmontar, montar e fazer a manutenção da Metralhadora MG-42, 7,62 mm M/62
ARM 9	Desmontar, montar e fazer a manutenção da Metralhadora Browning HB M2, 12,7mm
ARM 10	Carregar, desmontar, montar, manter e executar com o Mortareta 80
ARM 11	Carregar, preparar para tiro e executar com o L&F LAW
TEM 1	Corrida Contínua (40') (FGN)
TPM 2	Treino Físico Operacional (sessão 4) (UCC)
TPM 3	Treino Físico Funcional (FGN)

O Cmdt do BComds
Manuel Lourenço
Maj Inf "CMD"

Caracterização da Liderança e Coesão nas Subunidades do Centro de Tropas Comandos durante a Preparação e Projção de uma Força Nacional Destacada

