



**Academia Militar**

**A LIDERANÇA DOS COMANDANTES DE UNIDADES TAREFA  
DE OPERAÇÕES ESPECIAIS E DE DESTACAMENTOS  
OPERACIONAIS**

**Autor:** Aspirante Oficial Aluno de Infantaria Daniel Gomes Correia

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

**Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Infantaria**

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

**Lisboa, maio de 2019**



**Academia Militar**

**A LIDERANÇA DOS COMANDANTES DE UNIDADES TAREFA  
DE OPERAÇÕES ESPECIAIS E DE DESTACAMENTOS  
OPERACIONAIS**

**Autor:** Aspirante Oficial Aluno de Infantaria Daniel Gomes Correia

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

**Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Infantaria**

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

**Lisboa, maio de 2019**

## **EPIGRAFE**

“Good leaders don’t make excuses. Instead,  
they figure out a way to get things done.”

(Jocko Willink, 2015)

## DEDICATÓRIA

Dedicado àqueles que sempre me apoiaram e tanto se sacrificaram por mim – a minha família.

À minha mãe e à minha irmã por todo o carinho, compreensão, ajuda e amparo.

À minha namorada por todo o apoio, paciência e amor.

Aos meus avós por serem os meus melhores amigos, que nunca deixaram que me faltasse nada, por todo o seu apoio, amor, carinho, e por todas as vezes que se sacrificaram por mim.

E claro, ao meu grande amigo de infância, António José da Silva Santinha, por constantemente me lembrar da garra de Vilar de Besteiros.

A todos vós dedico este trabalho como sinal do meu infinito agradecimento.

De coração.

## AGRADECIMENTOS

Num ano letivo tão importante como este, em que realizo o meu Tirocínio para Oficial de Infantaria, é-me atribuída a missão de realizar um Trabalho de Investigação Aplicada.

Como tal, as próximas palavras são para aqueles que contribuíram para o cumprir desta entusiástica missão.

Agradeço em primeiro lugar ao meu orientador, Tenente-Coronel de Infantaria Carlos Rouco, por toda a sua dedicação, apoio e profissionalismo. As suas orientações assertivas revelaram-se sempre como o melhor caminho possível. Saliento que o seu constante companheirismo, sensibilidade crítica e capacidade de motivação constituíram-se como um fator determinante e fulcral para a realização deste trabalho.

Agradeço ao meu Diretor de Curso, Tenente-Coronel de Infantaria Ribeiro, pela constante preocupação na realização do trabalho, pela sua disponibilidade e pela sua constante celeridade no auxílio prestado.

Agradeço ainda a todos os militares do Centro de Tropas de Operações Especiais e da Companhia de Precursores pela disponibilidade demonstrada ao participar no meu trabalho de campo, pois sem eles não seria possível recolher dados para a execução do presente trabalho de investigação aplicada.

A todos, um sincero obrigado!

## RESUMO

O Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada que se apresenta, surge enquadrado no ciclo de estudos do Mestrado Integrado em Ciências Militares do Exército, na especialidade de Infantaria.

A presente investigação está subordinada ao tema: “A Liderança dos Comandantes de Unidades Tarefa de Operações Especiais e Destacamentos Operacionais”, tendo por objetivo criar um modelo de competências associadas à liderança para comandantes destas Forças. Com este intuito, revelou-se essencial a identificação das competências de liderança mais praticadas pelos comandantes das Forças em questão, bem como a averiguação de como essas competências se relacionam com as orientações e estilos de liderança.

Para a recolha de dados, submeteram-se militares pertencentes a Unidades Tarefa de Operações Especiais e Destacamentos Operacionais ao preenchimento de um inquérito por questionário, relativo à liderança dos seus respetivos comandantes. Tendo por base uma reformulação ao Modelo de competências de liderança de Rouco (2012), o tratamento dos dados recolhidos permitiu a mensuração das competências de liderança dos comandantes em questão, bem como averiguar como estas se relacionam com as orientações e estilos de liderança.

Os resultados indicam que os subordinados percecionam que a “Consideração”, “Transparência”, “Flexibilidade e adaptabilidade”, “Aptidão técnica profissional”, “Trabalho de equipa”, “Relações interpessoais”, “Reconhecimento e feedback positivo”, “Otimismo e entusiasmo”, “Determinação e perseverança” e “Gestão de conflitos”, são as competências de liderança mais empregues pelos comandantes de Unidades Tarefa de Operações Especiais e Destacamentos Operacionais.

Já no que diz respeito às orientações e estilos de liderança, os resultados levam a inferir que os comandantes em questão se focam essencialmente na orientação para a tarefa e que envolvem os seus subordinados na tomada de decisão - praticando tendencialmente um estilo de liderança participativo.

**Palavras-chave:** Liderança, orientações de liderança, estilos de liderança, competências, forças especiais.

## ABSTRACT

The following Final Scientific Report of the Applied Research Work takes part in the cycle of studies of the Integrated Master degree in Military Sciences of the Army, in the Infantry specialty.

This research focuses on: "The Leadership of Commanders of Special Operations Task Units and Operational Detachments ", aiming to create a leadership competencies model for these forces' commanders. It was necessary to identify the leadership competences used by the commanders in question, as well as the research on how these competences correlate with the leadership styles and orientations.

For data collection, a questionnaire was given to several members from the Special Operations Task Units and Operational Detachments on their commander's leadership. Using a reformulation of Rouco's Leadership Model (2012) as a basis, the treatment of the data collected made it possible to measure these commanders' leadership competences, as well as its correlation to the leadership styles and orientations.

The results show that subordinates perceive "Consideration", "Transparency", "Flexibility and adaptability", "Professional technical aptitude", "Teamwork", "Interpersonal relations", "Recognition and positive feedback", "Optimism and enthusiasm", "Determination and perseverance", and "Conflict management", as the leadership competences mostly used by the Special Operations Task Units and Operational Detachments' commanders.

As for leadership styles and orientations, the data collected shows that the commanders in question focus essentially on task focused orientation and involve their soldiers in the decision making process therefore practising a participative leadership style.

**Keywords:** Leadership, leadership orientations, leadership styles, competences, special forces.

## ÍNDICE GERAL

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 1. COMPETÊNCIAS, ESTILOS E ORIENTAÇÕES DA LIDERANÇA</b>	<b>5</b>
1.1. Introdução .....	5
1.2. A liderança.....	5
1.2.1. Perspetiva dos traços de personalidade.....	7
1.2.2. Perspetiva da influência .....	8
1.2.3. Perspetiva comportamental .....	9
1.2.4. Perspetiva situacional.....	11
1.3. Estilos de liderança .....	13
1.4. Conceito de competência e gestão de recursos humanos por competências.....	14
1.5. Síntese.....	17
<b>PARTE II – PARTE PRÁTICA.....</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO 2. METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA E PROCEDIMENTOS ..</b>	<b>19</b>
2.1. Introdução .....	19
2.2. Metodologia de Abordagem .....	19
2.3. Técnicas e meios utilizados .....	22
2.3.1. Inquérito por questionário .....	22
2.3.1.1. Confiabilidade interna dos instrumentos de medida.....	23
2.4 Amostra .....	23
2.5. Procedimentos e programas informáticos utilizados na recolha e análise de dados .....	24
<b>CAPÍTULO 3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b>	<b>26</b>
3.2. Caracterização Sociodemográfica da amostra .....	26
3.3. Análise descritiva das variáveis em estudo .....	27

3.3.1. Análise descritiva das variáveis em estudo – Amostra total (n=33) .....	28
3.3.1.1. Análise descritiva das variáveis em estudo – por agrupamentos .....	31
3.3.2. Análise descritiva das variáveis em estudo – Comparação entre Unidades Tarefa de Operações Especiais e Destacamentos Operacionais .....	41
3.3.3. Correlações significativas entre as competências e as orientações e estilos de liderança. ....	43
3.3.3.1. Correlações significativas entre as competências em estudo e as orientações de liderança.....	43
3.3.3.2. Correlações significativas entre as competências em estudo e os estilos de liderança. ....	45
3.3.4. Correlações significativas entre as competências mais percebidas nos comandantes de UTOE/DestOp e as orientações e estilos de liderança. ....	47
<b>PARTE III.....</b>	<b>49</b>
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>49</b>
4.1. Introdução .....	49
4.2. Resposta às perguntas de investigação.....	49
4.3. Verificação de hipóteses .....	50
4.4. Resposta às perguntas derivadas.....	51
4.5. Verificação dos objetivos e da pergunta de partida.....	51
4.6. Reflexões finais.....	53
4.7. Limitações de investigação e recomendações.....	53
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>54</b>
<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>1</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>I</b>
<b>Apêndice A – Unidade escalão UTOE e Destacamento Operacional .....</b>	<b>I</b>
<b>Apêndice B – Modelo de competências de liderança para comandantes de UTOE e Destacamento Operacional .....</b>	<b>III</b>
<b>Apêndice C – Conceção de KSAO por Harvey (1991). .....</b>	<b>IV</b>

<b>Apêndice D – Estágios de maturidade de Hersey e Blanchard .....</b>	<b>V</b>
<b>Apêndice E – Abordagem portuguesa ao conceito de competência.....</b>	<b>VI</b>
<b>Apêndice F – Modelo de liderança de Rouco .....</b>	<b>VII</b>
<b>Apêndice G – Reformulação do modelo de competências de liderança de Rouco. ..</b>	<b>VIII</b>
<b>Apêndice H – Constituição do inquérito por questionário .....</b>	<b>IX</b>
<b>Apêndice I – Confiabilidade interna dos instrumentos de medida.....</b>	<b>X</b>
<b>Apêndice J – Caracterização sociodemográfica da amostra quanto à UTOE/DestOp, aos anos de serviço, ao posto e à idade.....</b>	<b>XII</b>
<b>Apêndice L – Valores estatísticos correspondentes a cada competência, orientação e estilo de liderança em estudo .....</b>	<b>XVII</b>
<b>Apêndice M – Valores estatísticos relativos a cada unidade em estudo. ....</b>	<b>XIX</b>
<b>Apêndice N – Correlações entre as competências e as orientações de liderança....</b>	<b>XXII</b>
<b>Apêndice O - Correlações entre as competências e os estilos de liderança. ....</b>	<b>XXIII</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>1</b>
<b>Anexo A – Inquérito por questionário.....</b>	<b>1</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 - Estrutura do trabalho de investigação aplicada. ....	3
Figura n.º 2 – Adaptação da Grelha de Blake e Mouton (1964).....	10
Figura n.º 3 – Mapa da liderança situacional.....	12
Figura n.º 4 – KSAO, 4 componentes das competências. ....	15
Figura n.º 5 – Reformulação ao Modelo de Competências de Liderança de Rouco. ....	18
Figura n.º 6 – Modelo conceptual da relação entre as variáveis em estudo. ....	21
Figura n.º 7– Dados sociodemográficos quanto à Unidade.....	27
Figura n.º 8 – Dados sociodemográficos quanto à UTOE/DestOp em que os inquiridos prestam serviço.....	XII
Figura n.º 9 – Dados sociodemográficos quanto aos anos de serviço. ....	XIII
Figura n.º 10 – Dados sociodemográficos quanto ao posto.....	XIV
Figura n.º 11 – Dados sociodemográficos quanto ao tempo no posto atual.....	XV
Figura n.º 12.– Dados sociodemográficos quanto à idade dos inquiridos. ....	XVI
Figura n.º 13 – Valores médios de cada competência, orientação e estilo de liderança, relativamente às duas unidades abordadas no nosso estudo.....	XXI
Figura n.º 14 - Orgânica das UTOE.....	I
Figura n.º 15 - Orgânica dos Destacamentos da CP.....	II
Figura n.º 16 - modelo de competências de liderança para comandantes de UTOE e DestOp.....	III
Figura n.º 17 - Dimensões e competências de liderança essenciais a um comandante.....	VII

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º 1 – Objetivo geral e objetivos específicos da investigação.....	2
Quadro n.º 2 – Traços característicos de líderes de sucesso.....	8
Quadro n.º 3 – Associação das componentes comuns das várias concepções de competência, aos respetivos domínios.....	16
Quadro n.º 4 – Correspondência dos domínios das competência, com as respetivas vertentes da abordagem francesa. ....	16
Quadro n.º 5 – Pergunta de Partida, Pergunta Derivada, Perguntas de Investigação e Hipótese.....	21
Quadro n.º 6 – Constituição do inquérito por questionário .....	IX
Quadro n.º 7 – KSAO – Harvey, 1991. ....	21
Quadro n.º 8 – Correspondência entre os tipos, vertentes e domínios das competências. ..	VI

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 – Confiabilidade interna nos instrumentos de medida. ....	X
Tabela n.º 2 – Valores estatísticos correspondentes a cada competência, orientação e estilo de liderança em estudo. ....	XVII
Tabela n.º 3 – Valores estatísticos de cada competência, orientação e estilo de liderança – relativos a cada unidade em estudo. ....	XIX
Tabela n.º 4 – Correlações de Pearson entre as competências e as orientações de liderança. ....	XXII
Tabela n.º 5 – Correlações de Pearson entre as competências e os estilos de liderança. ....	XXIII
Tabela n.º 6 – Correlações de Pearson entre as competências mais empregues e as orientações e estilos de liderança.....	47

## LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

### APÊNDICES

<b>Apêndice A</b> – Unidade escalão UTOE e Destacamento Operacional.....	I
<b>Apêndice B</b> – Modelo de competências de liderança para comandantes de UTOE e Destacamento Operacional.....	III
<b>Apêndice C</b> – Conceção de KSAO por Harvey (1991).....	IV
<b>Apêndice D</b> – Estágios de maturidade de Hersey e Blanchard.....	V
<b>Apêndice E</b> – Abordagem portuguesa ao conceito de competência.....	VI
<b>Apêndice F</b> – Modelo de liderança de Rouco.....	VII
<b>Apêndice G</b> – Reformulação do modelo de competências de liderança de Rouco.....	VIII
<b>Apêndice H</b> – Constituição do inquérito por questionário.....	IX
<b>Apêndice I</b> – Confiabilidade interna dos instrumentos de medida.....	X
<b>Apêndice J</b> – Caracterização sociodemográfica da amostra quanto à UTOE/DestOp, aos anos de serviço, ao posto e à idade.....	XII
<b>Apêndice L</b> – Valores estatísticos correspondentes a cada competência, orientação e estilo de liderança em estudo.....	XVII
<b>Apêndice M</b> – Valores estatísticos relativos a cada unidade em estudo.....	XIX
<b>Apêndice N</b> – Correlações entre as competências e as orientações de liderança.....	XXII
<b>Apêndice O</b> - Correlações entre as competências e os estilos de liderança.....	XXIII

### ANEXOS

<b>Anexo A</b> – Inquérito por questionário.....	1
--	---

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

- CPrec – Companhia de Precursores
- CTOE – Centro de Tropas de Operações Especiais
- DestOp – Destacamento Operacional
- FOE – Força de Operações Especiais
- GRH – Gestão de Recursos Humanos
- H – Hipótese
- KSA – *Knowledge, Skill, Ability*
- KSAO – *Knowledge, Skill, Ability, Others*
- OEI – Objetivo Específico de Investigação
- OG – Objetivo Geral
- PD – Pergunta Derivada
- PI – Pergunta de Investigação
- PP – Pergunta de Partida
- RCFTIA - Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
- RH – Recursos Humanos
- RPara – Regimento de Paraquedistas
- SOTU – *Special Operations Task Unit*
- SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*
- TIA - Trabalho de Investigação Aplicada
- TPO – Tirocínio para Oficial
- UNIDO - Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial
- UT – Unidade Tarefa
- UTOE – Unidade Tarefa de Operações Especiais

## LISTA DE SÍMBOLOS

$n$  – Amostra

$N$  - População

$N_n$  – População  $n$

$p$  - população

$S$  – Desvio padrão

$Z_{\alpha/2}$  – Valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado

$\alpha$  - Alpha de Cronbach

$\varepsilon$  - Erro possível

$\lambda$  - Grau de confiança

$\rho$  – Valor do coeficiente de correlação de Pearson

$\rho_c$  - Valor do coeficiente de correlação de Pearson da competência “C”

$\rho^{RH}$  - Valor do coeficiente de correlação de Pearson relativamente à orientação para as relações humanas

$\rho^T$  - Valor do coeficiente de correlação de Pearson relativamente à orientação para a tarefa

$\bar{X}$  – Valor médio

## INTRODUÇÃO

Enquadrado no ciclo de estudos do Mestrado Integrado em Ciências Militares do Exército, na especialidade de Infantaria, surge o presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA), subordinado ao tema: “A Liderança dos Comandantes de Unidades Tarefa de Operações Especiais e Destacamentos Operacionais”.

O ciclo de estudos suprarreferido tem o seu término com a obtenção do grau “Mestre”, após a conclusão do Tirocínio para Oficiais (TPO), através da realização de um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) - cujo intuito é o de desenvolver no seu autor metodologias de pesquisa e investigação, bem como enriquecer as suas capacidades de reflexão, análise e de tecer conclusões.

Pretende-se com esta investigação estudar a liderança de comandantes de pequenos grupos de indivíduos. Assim sendo, a presente investigação debruça-se sobre a liderança exercida por Oficiais que comandem Unidades Tarefa de Operações Especiais (UTOE) ou Destacamentos Operacionais (DestOp), cuja orgânica está apresentada no Apêndice A - Unidade escalão UTOE e Destacamento Operacional. A investigação está portanto limitada a tropas especiais, nomeadamente Operações Especiais e Precursores Aeroterrestres. Esta limitação de investigação advém do facto de ambas estas unidades escalão serem constituídas por um efetivo reduzido, e portanto adequado ao propósito desta investigação.

Com o suprarreferido em mente, e tendo em conta que uma das principais componentes para cumprir qualquer missão é o fator humano (Rouco 2012), qualquer comandante ao procurar cumprir as suas funções, tem que empenhar, mobilizar e motivar os seus recursos humanos de forma a atingir o sucesso. É precisamente neste sentido que a liderança surge como papel determinante no “processo de trabalhar com e através de indivíduos e grupos (...) para atingir um objetivo organizacional” (Hersey, 1996, p. 7).

A escolha deste tema é justificada pelo facto de todos os indivíduos (e portanto todos os comandantes) procurarem o mesmo – o sucesso. Em concreto, os comandantes militares atingem o sucesso ao cumprir as missões que lhes são atribuídas, e como já foi acima referido, o fator humano é das principais componentes para o cumprimento de uma missão.

Por conseguinte, um comandante tem que possuir determinadas competências que lhe permitam estabelecer relações interpessoais com os seus subordinados, para que este possa influenciar as atitudes e os comportamentos dos mesmos, com vista ao cumprimento da missão. É neste processo que surge a liderança e que o comandante se torna líder.

Torna-se então evidente que no exercício das suas funções, o comandante deve reunir múltiplas competências que lhe permitam executar a sua função de comando - encontrando-se a liderança como elemento fulcral de excelência.

Pela enorme importância de que esta temática se reveste, uma vez que aborda o cerne da função de um oficial do Exército Português, a realização do presente TIA pretende investigar quais as principais competências de liderança necessárias ao exercício de comando de unidades escalão UTOE e DestOp. Pretende-se ainda averiguar a existência de possíveis correlações entre as referidas competências e os estilos e orientações de liderança.

Posteriormente à apresentação do tema, à justificação da sua escolha e da pertinência do seu estudo no âmbito do mestrado em causa, apresenta-se em seguida o objetivo geral e os objetivos específicos da presente investigação, atendendo que segundo Sousa e Batista (2011, p.26), o objetivo de estudo indica a principal intenção da investigação.

Enquadrado no contexto organizacional militar, o objetivo geral (OG) da nossa investigação é: **criar um modelo de competências associadas à liderança para comandantes de UTOE e de Destacamentos Operacionais**. Desta forma identifica-se o padrão de competências de liderança exigido por este tipo de forças, possibilitando a elaboração de planos de formação adequados às “reais” necessidades das mesmas.

Porém, esta investigação pretende também abordar campos mais particulares, traduzidos nos objetivos específicos de investigação (OEI), que se apresentam numa sequência lógica no Quadro n.º 1.

**Quadro n.º 1 – Objetivo geral e objetivos específicos da investigação**

<b>OG</b>	<b>Criar um modelo de competências associadas à liderança para comandantes de UTOE e de Destacamentos Operacionais.</b>
<b>OEI<sub>1</sub></b>	Identificar as principais competências de liderança praticadas pelos comandantes de UTOE/DestOp.
<b>OEI<sub>2</sub></b>	Verificar se os comandantes de UTOE e de DestOp têm o mesmo nível de proficiência, quanto ao exercício de liderança.
<b>OEI<sub>3</sub></b>	Verificar se existe alguma relação significativa entre as competências de liderança praticadas pelos comandantes de UTOE/DestOp e as orientações da liderança.
<b>OEI<sub>4</sub></b>	Verificar se existe alguma relação significativa entre as competências de liderança praticadas pelos comandantes de UTOE/DestOp e os estilos de liderança.

**Fonte: Elaboração própria**

Para orientar o processo de investigação e garantir uma estrutura coerente com os objetivos propostos, formulou-se uma pergunta de partida (PP) que permitisse operacionalizar a nossa investigação.

Uma pergunta de partida, constitui-se como “uma etapa-charneira da investigação, entre a rutura e a construção”, “é a abordagem ou a perspectiva teórica que decidimos adotar” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 89).

Neste seguimento, e como fio condutor da nossa investigação, a pergunta de partida que levantamos é a seguinte: **Quais as competências de liderança mais praticadas pelos comandantes de UTOE/DestOp, e como se relacionam com as orientações e estilos da liderança?**

Relativamente à metodologia científica empregue no presente TIA, seguiu-se a Norma de Execução Permanente (NEP) para a redação de trabalhos científicos na Academia Militar número (nº) 522/1.ª de 20 de janeiro de 2016 (Academia Militar [AM], 2016).

Quanto à estrutura, e como está espelhado na Figura n.º 1, o presente TIA está dividido em três partes principais.

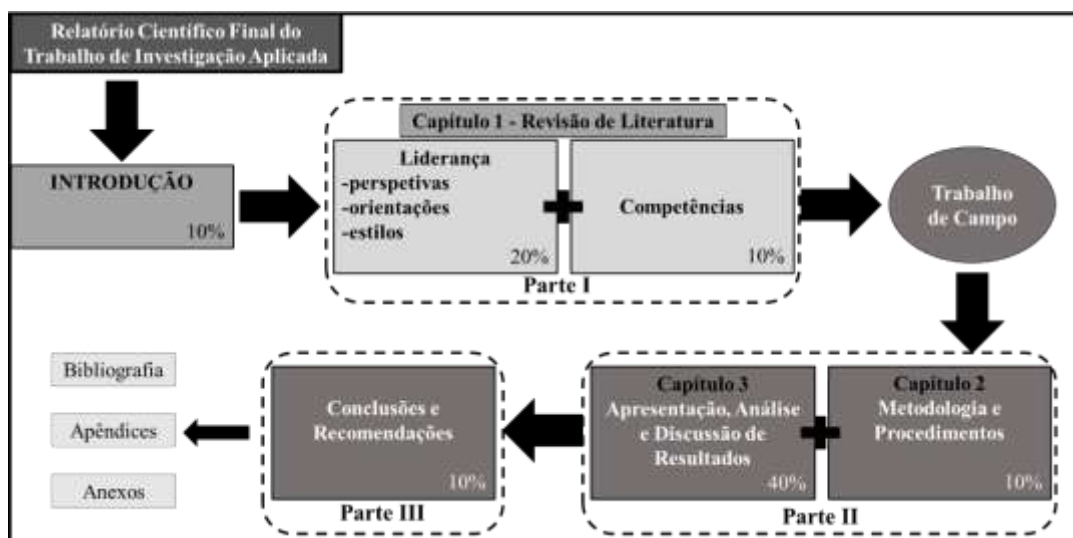


Figura n.º 1 - Estrutura do trabalho de investigação aplicada

Fonte: Elaboração própria

Após a Introdução (onde já se procedeu à apresentação geral do tema, justificou a motivação e pertinência para a sua escolha, definiram-se os objetivos gerais e específicos e formulou-se a pergunta de partida), encontra-se a Parte I, que incorpora a revisão de literatura – materializando assim a fase conceptual onde tendo base publicações e obras nacionais e internacionais se delimitou o campo teórico.

Seguidamente, apresentamos a Parte II, alusiva à fase metodológica e empírica da nossa investigação, que por sua vez incorpora dois capítulos: (2) Metodologia e Procedimentos; e (3) Apresentação, Análise e Discussão de Resultados.

Por fim, encontramos a Parte III que materializa as conclusões e recomendações. Esta parte corresponde a uma fase em que se enfatizam os principais aspetos abordados, reflete-se sobre os resultados obtidos pela nossa investigação, realça-se o novo conhecimento produzido quanto às questões levantadas, e ainda se fazem umas breves recomendações para investigações futuras.

Após a Parte III, surge a Bibliografia sem a qual não teria sido possível fundamentar toda a nossa investigação, e que contém todas as referências citadas ou comentadas no texto.

Por fim, na parte pós-textual -Apêndices e Anexos-, expõem-se apêndices que se revestem de grande relevância e pertinência; trabalhados pelo autor mas que pela sua extensão não se encontram integrados na parte textual. Expõem-se ainda um anexo com o intuito de esclarecer ou complementar conteúdos abordados no texto, sendo que este não é da elaboração do autor, e não se encontra na parte textual pela mesma razão que os apêndices.

# PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

## CAPÍTULO 1

### COMPETÊNCIAS, ESTILOS E ORIENTAÇÕES DA LIDERANÇA

#### 1.1. Introdução

Embora a palavra “líder” não fosse empregue, desde o início da humanidade que existiam indivíduos que se destacavam pelas suas personalidades, comportamentos, ações, atitudes e capacidades. Com o surgimento de pares, grupos, organizações, instituições e soberanias, surgiu a importância de haver indivíduos com competência para “conduzir” a coletividade e garantir a prossecução dos interesses coletivos.

Atualmente, face a um ambiente forjado pela incerteza, o líder muito mais do que estabelecer, executar e delegar tarefas, defronta o desafio de obter resultados. Por conseguinte, revela-se então a importância de estes indivíduos possuírem determinadas competências de modo a desempenharem as suas funções com êxito.

Ao longo deste capítulo apresentamos uma revisão de literatura onde abordamos o conceito de liderança – as suas orientações e estilos-, o conceito de competência, e ainda como estes se relacionam. A nossa abordagem ao tema terá constantemente referências ao aspeto militar, pois é nesse âmbito que surge a presente investigação.

#### 1.2. A liderança

A bibliografia exposta neste TIA reflete o grande número investigadores que abordaram o tema da liderança, principalmente desde a segunda metade do século XX, em que se efetuaram inúmeras investigações que têm contribuído com diferentes perspetivas para esta temática. Segundo Bass (1990), a liderança é dos processos mais abordados pelo Homem e simultaneamente dos menos compreendidos, uma vez que existem quase tantas definições quantas pessoas o tentam definir. Como haveremos de constatar neste subcapítulo, e na ótica de Bergamini (2002), este facto conduziu a que não haja um consenso global sobre o conceito de liderança.

Embora o termo liderança exista já desde 1700, o seu estudo revela-se sempre atual, uma vez que a aplicação adequada dos seus princípios concorre para o alcance dos objetivos não só de pequenos grupos, mas também de organizações e instituições.

Desta premissa, fica clara a importância e a pertinência do estudo desta temática no meio militar – em que os comandantes devem ser capazes de liderar os seus subordinados em situações complexas, e que em última instância, levam ao “sacrifício da própria vida”.

Stogdill (1950) definiu liderança como o ato de influenciar as atividades de um grupo organizado e o seu esforço para a consecução de objetivos pré-estabelecidos. De acordo com Hersey e Blanchard (1986), a liderança consistia no processo de influenciar as ações de um grupo ou de um indivíduo, com o propósito de atingir um determinado objetivo numa dada situação. Bass (1990) também abordou a temática e definiu a liderança como o cuidado de um indivíduo para mudar os comportamentos dos outros com vista a alcançar um objetivo.

Segundo Vieira (2002, p. 11), a liderança é “o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”. Também Kinicki e Kreitner (2006, p. 347) definiram liderança como o “processo de influência social em que o líder procura a participação voluntária dos seguidores num esforço para atingir os objetivos”. Um ano mais tarde, Drummond (2007) considerou que a liderança está impreterivelmente vinculada às relações interpessoais, e desta forma defende que a mesma consiste num processo em que o líder é capaz de substituir as ações que cada elemento de um grupo executa (com vista à realização dos seus objetivos pessoais), por ações que conduzam à consecução dos objetivos coletivos do grupo.

Existem então inúmeras definições de liderança, mas verifica-se a existência de certos denominadores que são comuns à maioria das mesmas. Integrando esses denominadores comuns, constatamos que a liderança é um processo de influência exercida por um indivíduo que tem uma posição de destaque perante um grupo. Esse indivíduo – o líder - influencia os comportamentos e atitudes dos restantes elementos do grupo, de modo a atingir objetivos partilhados e coletivos. Nesse sentido, o líder guia e motiva o grupo, com vista a que todos os elementos que dele fazem parte partilhem um sentimento de objetivo comum e coletivo.

Willink (2015), ex-comandante da SEAL Team 3 – Task Unit Bruiser (a força especial mais condecorada da Guerra do Iraque) considera que a existência de uma definição de liderança não é interessante para objetivos práticos militares. Para o autor, o realmente importante no fenómeno da liderança resume-se a dois conceitos: sucesso e insucesso. Willink defende que a liderança é o principal fator que determina o sucesso de equipas,

A Liderança dos Comandantes de Unidades Tarefa de Operações Especiais e Destacamentos Operacionais

grupos, instituições ou organizações, e que no âmbito militar se traduz em eficácia ou ineficácia. O autor afirma que a liderança é muito mais que um processo conceptual entre comandante - subordinado, mas sim um conjunto de ferramentas pelas quais um comandante comanda a sua força e a guia ao sucesso, cumprindo a missão.

A atual era da globalização caracteriza-se pela sua complexidade, incerteza, crise económica e constantes mudanças organizacionais que ocorrem de modo cada vez mais rápido. O líder assume-se de uma importância crucial para as organizações fazerem frente ao ambiente ambíguo que integram, marcado pela competitividade. Encontramo-nos também na era da insurgência e da presença de ameaças assimétricas, onde os líderes militares ganham uma importância acrescida no combate a estes fatores.

Na resposta às exigências atuais, a liderança assume uma enorme importância nas relações interpessoais de uma organização, grupo, ou força militar. Através da mesma, um comandante comanda o seus seguidores conduzindo a sua força ao sucesso.

Com o intuito de caracterizar a liderança e o líder, abordar-se-á de seguida a liderança sobre quatro perspetivas diferentes. Uma perspetiva com foco nos traços de personalidade, outra perspetiva que centraliza a liderança no processo de influência, uma perspetiva comportamental, e ainda uma perspetiva situacional. Estas abordagens conferem-nos já alguma bagagem para a identificação das competências necessárias ao exercício da liderança, uma vez que de acordo com Javidan e Carl (2004) o seu conjunto é que determina a efetividade e aceitabilidade da mesma.

### **1.2.1. Perspetiva dos traços de personalidade**

Esta perspetiva centra-se nas características pessoais dos líderes. Os estudos desenvolvidos tentaram sistematizar o tipo de atributos que certos indivíduos possuíam, que os caracterizavam como líderes, e que os diferenciava daqueles que os seguiam.

Esta abordagem vai ao encontro da definição de liderança proposta por Tead (1929) que considerava a liderança como uma combinação de traços pessoais de determinado indivíduo, que lhe permite influenciar outros para a realização de tarefas.

Em 1974, Stogdill acrescentou às teorias de então os traços de personalidade que na sua ótica estavam relacionados com o sucesso na execução de funções de liderança, que apresentamos no Quadro n.º 2.

**Quadro n.º 2 – Traços característicos de líderes de sucesso**

<b>Áreas</b>	<b>Traços de personalidade e capacidades</b>
Características físicas	Ativo e energético
Personalidade	Flexibilidade; prevenido; original; criativo; íntegro; autoconfiante; ambicioso; decidido; seguro; dominante (desejo de influenciar os outros); persistente; tolerante ao stress
Inteligência e aptidão	Capacidade de julgamento e decisão; conhecimento; comunicativo; conceptual; inteligente
Características relacionadas com o trabalho	Orientado para os resultados; organizado; responsável; conhecedor das tarefas do grupo
Características sociais	Conduta ética; capacidades interpessoais; cooperativo; popular; social; diplomático; tático; persuasivo; assertivo

**Fonte: Adaptado de Rouco (2012)**

O facto de estas teorias se basearem em suposições que determinados indivíduos nascem com certas características que os fazem ser líderes, levou a poucos avanços. Não obstante, os traços de personalidade ainda são considerados como variáveis nos estudos sobre liderança e para a obtenção de sucesso em funções de liderança.

Os estudos mais recentes, nos quais se destaca Ashton, Lee, Perugini, Szarota, De Vries, Di Blas, Boies e De Raad (2004), identificaram seis fatores relativos aos traços de personalidade que estão diretamente relacionados com o sucesso e alto desempenho de indivíduos em funções de liderança. Esses fatores são: honestidade-humildade, estabilidade emocional, extroversão, amabilidade, conscienciosidade e abertura a novas experiências.

### **1.2.2. Perspetiva da influência**

A perspetiva da influência assume grande legitimidade, uma vez que (como apresentámos) a maioria das definições da mesma integra uma componente relativa à capacidade de influenciar as atitudes e comportamentos dos outros.

Estabelecida a ideia que a liderança integra um processo de influência, o aspeto interativo líder - subordinados torna-se evidente. O conceito de influência implica um relacionamento recíproco entre o líder e os seus seguidores, não sendo este necessariamente caracterizado pelo domínio e controlo por parte do líder (Rouco, 2012). De modo simplista, esta perspetiva afirma que a liderança conduz a alterações e efeitos nas ações e comportamentos dos membros de uma organização, aquando da realização de tarefas.

No âmbito militar, esta perspectiva toma grande relevância, pelo que os comandantes devem ser capazes de liderar (influenciar) pelo exemplo, especialmente em situações mais críticas, em que o método da aprendizagem pela imitação se revela o mais adequado. Esta conceção coaduna-se com o entendimento de Middleton (2018), ao afirmar que a liderança deve ser constantemente exteriorizada com um estado de espírito positivo, e que a mesma não é uma posição ou título, mas sim ação e exemplo.

A propósito do método de aprendizagem por imitação, também Willink (2015) aborda este processo como sendo vital em situações de combate que não permitam uma aprendizagem mais trabalhada. No entanto o autor acrescenta que, para este método de aprendizagem ser eficaz, o comandante deve possuir elevados níveis de aptidão técnica, que para além de contribuírem para uma maior aprendizagem, concorrem para o aumento dos níveis de credibilidade e confiança dos seus Homens.

A liderança, de acordo com esta perspectiva, é então vista como a influência interpessoal que se exerce em determinada situação, através da comunicação humana, com vista à consecução de objetivos (Chiavenato, 2005). Os estudos que se realizaram sobre a temática da liderança, atendendo a esta abordagem, como os de Barker (2001), Conger (1999) e Yukl (2002), revelam que o líder é um indivíduo forte, persuasivo, habilidoso, capaz de mobilizar e envolver os outros, e é frequentemente visto como uma referência.

### **1.2.3. Perspetiva comportamental**

Esta perspectiva resume-se à análise das ações e comportamentos de indivíduos que assumem funções de liderança, sendo que a sua abordagem estruturou-se segundo duas grandes orientações. Por um lado, identificaram-se os comportamentos que conduzem a uma interação interpessoal vantajosa ao processo da liderança. Por outro, identificaram-se também os comportamentos que estão diretamente relacionados com a eficácia.

Várias equipas de investigação debruçaram-se sobre esta perspectiva (salientando-se as da Universidade de Michigan e de Ohio). Os resultados obtidos quanto à relação dos comportamentos do líder com o desempenho de pequenos grupos revelaram duas linhas distintas de orientação. Uma linha orientada para as relações humanas (consideração), e outra direcionada para a tarefa/produktividade (estruturação).

Assim, a dimensão da estruturação diz respeito aos comportamentos relacionados com a atribuição de tarefas a executar pelos seguidores, bem como das responsabilidades de cada um na prossecução das atividades que levam ao cumprimento dos objetivos. A este

propósito, Willink defende que esta é a orientação mais seguida quando se pretende um trabalho em equipa que vise a prossecução de uma tarefa crítica. Na sua obra, identifica este conceito com a sua primeira “Lei de Combate” - “Cover and Move”. Sumariamente esta lei exprime que uma força militar que procura manobrar visando a prossecução da missão, enquanto alguns elementos dessa força se encontram a “Apoiar/Atacar pelo fogo”, outros elementos estão-se a deslocar em direção ao objetivo. Uma vez numa posição favorável, os elementos que se estavam a deslocar passam agora a “Apoiar/Atacar pelo fogo” enquanto que os primeiros se estão agora a deslocar, e vice-versa.

Salientamos que um indivíduo que siga tendencialmente esta orientação de liderança tem características predominantes de gestor/comandante.

Em contrapartida, a dimensão da consideração engloba os comportamentos orientados para as relações humanas, no sentido de desenvolver o sentimento de confiança mútua, o respeito pelas ideias dos subordinados e as relações amistosas. Indivíduos que sigam tendencialmente esta orientação, têm características predominantes de líder.

Salientamos Blake e Mouton, que em 1964 se debruçaram por esta temática. Os resultados dos seus estudos podem ser resumidos de forma gráfica, na Figura n.º 2.



Figura n.º 2 – Adaptação da Grelha de Blake e Mouton (1964)

Fonte: Elaboração própria

A identificação de duas orientações para os comportamentos dos líderes, sugere a possibilidade de existirem também diferentes tipos (estilos) de liderança. De acordo com os resultados que obtiveram na sua investigação, Blake e Mouton, identificaram aquilo a que

A Liderança dos Comandantes de Unidades Tarefa de Operações Especiais e Destacamentos Operacionais

chamaram de cinco estilos básicos de chefia. Estas denominadas “teorias puras” são as que se encontram ilustradas na Figura n.º 2.

Os investigadores concluíram que o estilo “gestão de Equipa” é o mais eficaz no exercício da liderança, pois é o que apresenta maiores níveis de ambas as orientações de liderança. Segundo os mesmos, líderes que adotam este estilo são aficionados pelo seu trabalho, comprometem-se com os objetivos da sua organização, motivam os seus subordinados e dedicam-se para que toda a equipa se esforce de modo a obter altos rendimentos. Simultaneamente são vistos como elementos inspiradores que cuidam da sua equipa e ainda executam altos esforços para promover o melhor ambiente possível.

É de salientar que nenhuma das orientações mencionadas por si só explica a eficácia da liderança, no entanto a sua identificação constitui-se como um contributo bastante significativo para a compreensão da temática.

#### **1.2.4. Perspetiva situacional**

A tentativa de estabelecer uma combinação de traços de personalidade, ou um conjunto de comportamentos, ou de identificar e sistematizar o processo de influência que por si só fossem preditores de uma liderança eficaz em todas as situações, fracassou. Apenas mais tarde se reconheceu o carácter de dependência situacional do processo de liderança - ponto fulcral desta perspetiva.

De modo simplista, esta corrente de pensamento afirma que a liderança eficaz é dependente de vários fatores associados aos comportamentos, às personalidades, ao processo de influência e à situação em que se pretende aplicar. Dentro do fator “situação”, consideram-se os seguintes: exigências da situação, tipo de tarefas a executar, estatuto social do líder e dos seguidores, natureza do ambiente externo e interno, estado de espírito dos seguidores e tipo de organização. Estes aspetos situacionais determinam os traços de personalidade, comportamentos, capacidades e aptidões que um líder deve portar para responder com sucesso a cada situação e liderar com eficácia.

O core desta perspetiva é bastante legítimo ao constatar o ambiente atual em que se inserem as organizações, caracterizado pela grande instabilidade e mudanças rápidas. Note-se então que, para fazer face às exigências das suas tarefas, o líder tem que possuir no seu reportório de competências uma grande capacidade de adaptabilidade às várias circunstâncias. Segundo esta perspetiva, o líder eficaz decide e adequa o seu comportamento conforme o momento e a situação. Esta conceção coaduna-se com um conceito muito

abordado por Willink na sua obra (2015), em que o autor considera como fulcral para o sucesso em combate o conceito de “improvisar, adaptar e ultrapassar”.

A perspectiva situacional da liderança foi principalmente desenvolvida por Hersey e Blanchard. Para estes investigadores, havia um fator fulcral para a correta adaptabilidade e aplicabilidade da liderança situacional - o nível de maturidade dos subordinados.

Hersey e Blanchard entendiam a maturidade como a vontade e a capacidade de um indivíduo assumir a responsabilidade de nortear a sua própria conduta, pelo que identificaram quatro estágios principais de maturidade (Apêndice D – Estágios de maturidade de Hersey e Blanchard). Mediante este fator, o líder adapta a sua abordagem no processo de liderança.

Surge assim o “mapa da liderança situacional”, apresentado na Figura n.º 3, que ilustra a variância da liderança na procura de adaptação aos vários estádios de maturidade.

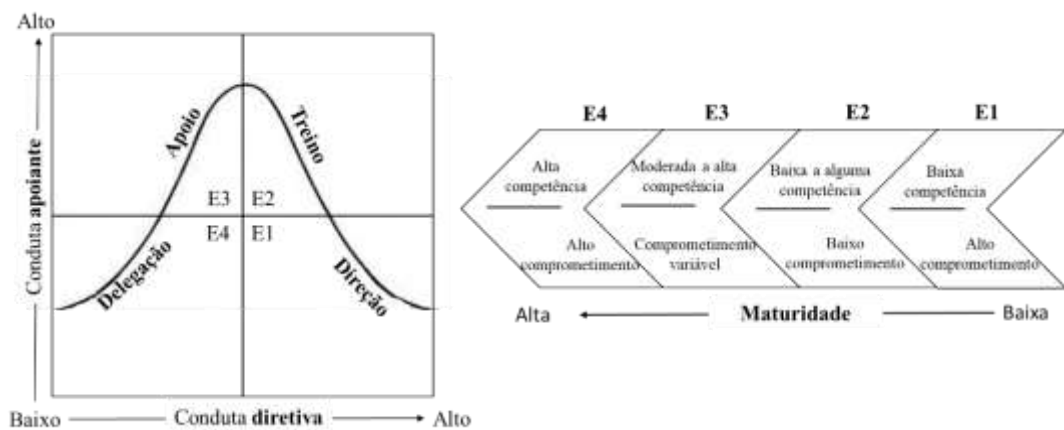


Figura n.º 3 – Mapa da liderança situacional

Fonte: Elaboração própria

Ilustra-se que à medida que os subordinados vão ganhando mais experiência e competência, o cariz diretivo do líder deve diminuir. No entanto, durante esse processo (nomeadamente nos estágios 2 e 3), o líder deve adotar uma abordagem de maior apoio. No estágio 2 para orientar e convencer os indivíduos da importância das suas tarefas, e no estágio 3 para motivá-los, encorajá-los e envolve-los na tomada de decisões.

Segundo este modelo, podemos inferir que a liderança eficaz tem obrigatoriamente que possuir um cariz de flexibilidade, de modo a adaptar-se à circunstância, sendo que um líder situacional promove mudanças que incentivam a produtividade/motivação da

organização. A adoção desta perspectiva torna a comunicação mais eficiente e os processos mais flexíveis, gerando grandes benefícios para a organização, tornando-a mais resiliente.

À semelhança do modelo de Blake e Mouton, a credibilidade da perspectiva situacional e do modelo apresentado por Hersey e Blanchard, remete-nos para existência de várias maneiras (estilos) de liderar.

### **1.3. Estilos de liderança**

A análise das perspectivas da liderança que apresentámos sugere a existência de vários tipos (estilos) de liderança. Entende-se que um estilo de liderança “é o modo pessoal de exercer liderança, isto é, o modo de interação direta do líder com os seus seguidores” (Vieira, 2002, p. 87). Os estilos de liderança são portanto variáveis consoante a personalidade do líder, os seus seguidores e a situação, sendo que, de acordo com a perspectiva situacional, o melhor estilo é aquele que confere melhores resultados perante dada situação.

Vieira sugere três estilos básicos de liderança (adotados no ciclo de estudos da Academia Militar), que assumimos para o desenvolvimento desta investigação: o estilo de liderança diretivo, participativo e por delegação.

O estilo de liderança diretivo é praticado quando o líder indica aos seus seguidores quais as tarefas a executar, como, onde e quando executar. Geralmente supervisiona-se o desempenho dos subordinados para verificar se estes cumprem corretamente as respetivas tarefas. Este estilo de liderança é principalmente empregue quando o tempo disponível é reduzido e os seguidores carecem de experiência para cumprir uma dada tarefa/objetivo.

Por outro lado, o estilo de liderança participativo é tipicamente empregue quando os seguidores têm competência e experiência considerável, encontram-se perfeitamente esclarecidos sobre as metas a alcançar, e ainda estão totalmente alinhados com os objetivos coletivos. Ao adotar este estilo, o líder opta por envolver os seguidores na determinação daquilo que se pretende executar e como executar.

Na sua obra, Willink aborda este estilo de liderança. Embora não lhe dê o mesmo “nome”, a sua quarta “Lei de Combate” – Comando Descentralizado aborda que um comandante deve envolver sempre que possível os seus subordinados no planeamento de tarefas e missões. Segundo o autor, este procedimento aumenta os níveis de confiança, entusiasmo, seguimento e produtividade dos subordinados, e por consequente, de toda a equipa. Por outras palavras, o autor defende que o estilo de liderança participativo deve ser usado como padrão no desempenho da ação de comando, salvo situações particulares.

Vieira identificou ainda o estilo de liderança por delegação, praticado quando o líder delega nos seus seguidores tanto a autoridade para a resolução de problemas, como o poder para tomar decisões. A adoção deste estilo é benéfica quando empregue com seguidores competentes, experientes, motivados, esclarecidos e perfeitamente alinhados com as metas e objetivos a concretizar pelo grupo/organização.

#### **1.4. Conceito de competência e gestão de recursos humanos por competências**

Até à década de 60 não era corrente falar-se do conceito de liderança nas organizações; mas sim de gestão de recursos humanos (GRH).

Já quanto ao conceito de competência, este tem-se vindo a assumir com uma expressão diversificada na literatura académica. Segundo Rouco (2012), embora nas últimas décadas tenham havido inúmeras tentativas para encontrar um entendimento face à globalização, o conceito de competência tem sido bastante diversificado e empregue em diversos campos e domínios, o que hoje dificulta a sua definição.

Epistemologicamente, a palavra competência vem do latim *competere* que significa “ser apropriado”. As ciências sociais desenvolveram o conceito, referindo-se às competências como os traços de personalidade, capacidades e aptidões que permitem um indivíduo responder às solicitações do meio em que se insere.

Vários autores apresentaram as suas definições para a palavra competência. Segundo Spencer e Spencer (1993), as competências são as características individuais relacionadas com a eficácia, desempenhos superiores no trabalho ou numa dada situação. Já Chiavenatto (2000) define que as competências são as características pessoais indispensáveis para o desempenho de atividades e diferenciadoras desse mesmo desempenho. A Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (UNIDO) também apresentou a sua definição como sendo “um conjunto de capacidades, relacionadas com o conhecimento e atributos que permitem a um indivíduo executar uma tarefa ou uma atividade numa função específica” (2002, p. 8).

Para Sinnott, Madinson e Pataki (2002), as competências são as características de um indivíduo que contribuem para o sucesso no trabalho. Estas incluem conhecimento, capacidades, aptidões e outras características, tais como a motivação. No entanto, de acordo com Sanchez-Ruiz, Edwards e Sarrias (2006), as competências são a combinação dinâmica do conhecimento, compreensão, aptidões e capacidades.

O conceito de competência já era compreendido na antiguidade. Segundo Mayoral, Palacios, Gómez e Crespo (2007), a civilização romana já praticava a aproximação das competências à gestão dos recursos humanos de modo a selecionar soldados competentes, para posterior integração nas fileiras do seu exército e marinha. Também o império Chinês, aquando da integração de indivíduos nos empregos do império, já tinha em conta as competências necessárias a cada serviço, adaptando os exames de acesso a cada emprego (Hoge, Tondora, & Marreli, 2005).

Da revisão de literatura apresentada, concluímos que não há uma definição universal de competência. No entanto esta é entendida como uma combinação de conhecimentos, capacidades, aptidões e outras características individuais; que são mensuráveis e que refletem a sua diferenciação no desempenho de funções (Spencer, McClelland, & Spencer, 1994). Tipicamente, esta combinação é designada por KSAO, acrónimo de “*Knowledge*”, “*Skill*”, “*Ability*”, e “*Others*”, conforme expomos no Apêndice C – Conceção de KSAO por Harvey (1991)). Ilustramos esta conceção na Figura n.º 4.

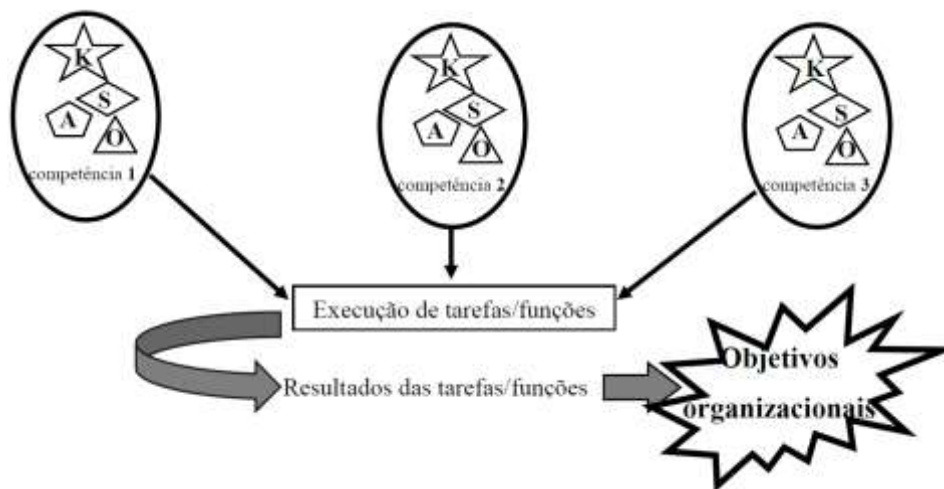


Figura n.º 4 – KSAO, 4 componentes das competências

Fonte: Elaboração própria

Embora não haja portanto uma definição universal, os denominadores comuns às definições de competência apresentadas são: “capacidades”; “conhecimentos”; “habilidades”; “aptidão”; e “características individuais”.

Estes denominadores podem ser agrupados em três domínios distintos, conforme se ilustra no Quadro n.º 3:

**Quadro n.º 3 – Associação das componentes comuns das várias concepções de competência, aos respetivos domínios**

<b>Domínio</b>	<b>Denominador comum</b>
Cognitivo	“conhecimentos”
Social	“características individuais”
Técnico	“capacidades”; “habilidades”; “aptidão”

**Fonte: Elaboração própria**

O nosso raciocínio vai ao encontro da abordagem francesa sobre o conceito de competência. Desde 1990 que os franceses aplicam o conceito de competência ao desenvolvimento dos recursos humanos. De acordo com Tremblay e Sire (1999), muitos autores franceses abordaram a competência segundo três vertentes distintas, sendo estas a: teórica (saber); prática (saber fazer); e social e comportamental (saber ser). O Quadro n.º 4 expõe a concordância entre os raciocínios.

**Quadro n.º 4 – Correspondência dos domínios das competência, com as respetivas vertentes da abordagem francesa**

<b>Domínio</b>	<b>Vertente (abordagem francesa)</b>
Cognitivo	Teórica
Social	Social e comportamental
Técnico	Prática

**Fonte: Elaboração própria**

De modo a cimentar o nosso raciocínio, expomos ainda a abordagem portuguesa relativamente ao conceito de competência, explanada no Apêndice E – Abordagem portuguesa ao conceito de competência; onde verificamos uma concordância entre esta abordagem, a francesa e a perspetiva a que chegámos com a revisão de literatura

Pelo apresentado neste subcapítulo, é legítimo concluir que embora a definição do conceito varie bastante, o importante é que cada organização adote uma definição clara, que se adegue na medida da prossecução dos seus objetivos e que seja aplicável de modo consistente aos seus recursos humanos. A revisão do conceito de competência deve ser uma constante, de modo a auxiliar avaliações regulares dos conhecimentos, capacidades, aptidões e outras características necessárias para um desempenho eficaz (Rouco, 2012).

Para efeitos da nossa investigação, adotamos a definição de competência apresentada pela UNIDO, como sendo “um conjunto de capacidades, relacionadas com o conhecimento e atributos que permitem a um indivíduo executar uma tarefa ou uma atividade numa função específica” (2002, p. 8).

### **1.5. Síntese**

Neste capítulo, constatámos que não existe uma definição única de liderança, nem de competência. Não obstante, apoiados na revisão de literatura que realizámos, inferimos que a liderança consiste num processo de influência exercida por um indivíduo que tem uma posição de destaque num grupo. Esse indivíduo – o líder- influencia os comportamentos e atitudes dos restantes elementos do grupo, de modo a atingir objetivos partilhados e coletivos. Verificámos ainda que não existe uma maneira única e mais acertada para liderar. Identificámos duas orientações distintas de liderança: orientação para as RH (típica de líderes) e orientação para a tarefa (típica de gestores/comandantes), e ainda de vários estilos de liderança, dos quais se consideram os apresentados por Vieira (2002), como se indica.

Para cumprir a sua missão, o líder necessita de uma panóplia de capacidades que o possibilitem a tal. Foi desta premissa que nos debruçámos sobre o conceito de competência, em que se concluiu que este conceito pode ser compreendido como o conjunto e combinação de capacidades, conhecimentos, habilidades, aptidões e características individuais que permitem a um indivíduo executar determinada tarefa com sucesso. Constatámos ainda que as competências se podem agrupar em três grandes domínios: o cognitivo, social e técnico.

Rouco (2012) elaborou um modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar e em 2012 apresenta os resultados que obteve na sua tese de Doutoramento. O mesmo autor abordou a liderança no âmbito militar, desde oficiais subalternos até a oficiais gerais e identificou as competências necessárias à prática de uma liderança eficaz. Segundo o seu estudo, as competências de liderança essenciais a um comandante estão divididas em cinco domínios, que se explanam no Apêndice F - Modelo de liderança de Rouco.

Uma vez concluído o “estado da arte”, decidimos adotar a abordagem de Rouco para o seguimento da nossa investigação. O facto de ter orientado o seu estudo para o âmbito militar e os seus resultados serem coincidentes com os da nossa revisão de literatura, justifica a nossa escolha. Além do mais, Rouco integra no seu modelo as orientações da liderança que identificámos, bem como os estilos de liderança que adotámos de Vieira (2002).

O Modelo de competências de liderança de Rouco é bastante flexível e adaptável, pelo que para efeitos da nossa investigação foi reformulado como se ilustra na Figura n.º 5.

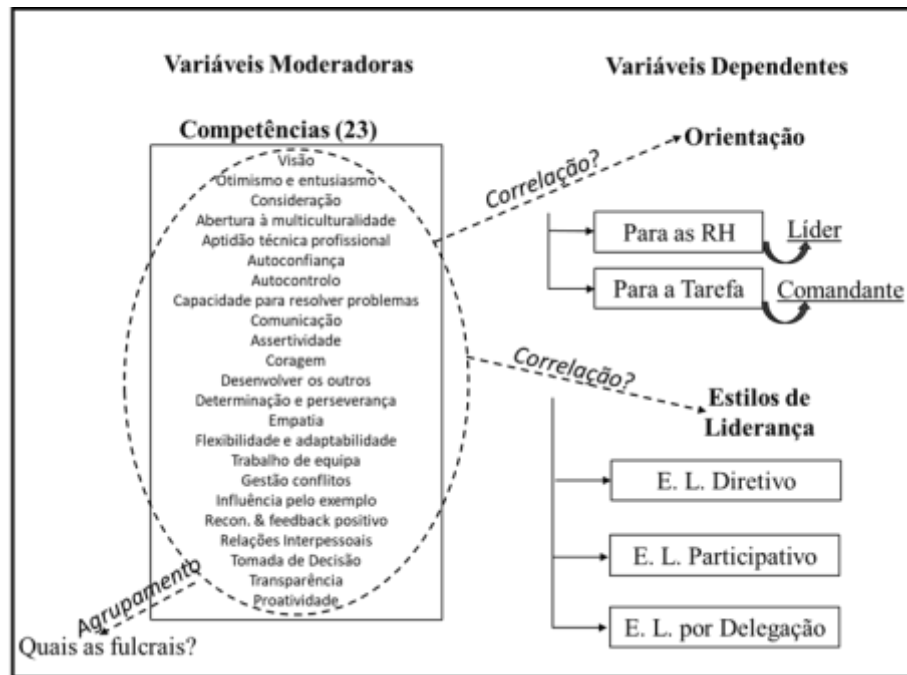


Figura n.º 5 – Reformulação ao Modelo de Competências de Liderança de Rouco

Fonte: Elaboração própria

Tal como demonstrado na Figura n.º 5, isolaram e trataram-se como variáveis dependentes as seguintes competências de liderança do modelo de Rouco: o “Estilo de liderança participativo”, o “Estilo de liderança por delegação”, a “Orientação para as Relações Humanas” e a “Orientação para a tarefa”. Com vista a incluir no nosso estudo o Estilo de liderança direto, acrescentámos ainda ao Modelo de Competências de Liderança de Rouco esta mesma variável, que como é explícito na Figura n.º 5 também se isolou e tratou como uma variável dependente.

O intuito desta reformulação consiste em investigar possíveis relações entre as competências de liderança dos comandantes de UTOE/DestOp, e as orientações dos mesmos -para a tarefa ou para as relações humanas- no exercício do seu comando. Desta forma averiguamos se a prática da sua liderança tem maior carácter de Comandante/Gestor ou de Líder, respetivamente. Os estilos de liderança também são tratados como variáveis dependentes com o propósito de estudar possíveis relações entre as competências de liderança dos comandantes de UTOE / DestOp e os três estilos de liderança considerados nesta investigação.

A Liderança dos Comandantes de Unidades Tarefa de Operações Especiais e Destacamentos Operacionais

## **PARTE II – PARTE PRÁTICA**

### **CAPÍTULO 2**

#### **METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA E PROCEDIMENTOS**

##### **2.1. Introdução**

Quivy e Campenhoudt (2008, p. 109) consideram esta etapa da investigação como uma fase “charneira entre a problemática fixada pelo investigador, por um lado, e o seu trabalho de elucidação sobre um campo de análise forçosamente restrito e preciso, por outro”.

Pretendemos com este capítulo fazer uma abordagem às etapas metodológicas e procedimentos adotados para a recolha de dados. Neste sentido, referimos as etapas metodológicas da parte prática, os instrumentos utilizados, o universo e a dimensão da amostra em estudo, bem como o local e a data onde ocorreu a obtenção dos dados. Apresentamos ainda uma síntese dos programas informáticos e métodos estatísticos utilizados.

##### **2.2. Metodologia de Abordagem**

De acordo com Popper (2004), a investigação parte de um problema e as soluções são propostas e criticadas, de modo a que cada crítica seja uma tentativa de refutação.

Para Greene (2006) deve-se encarar a palavra “métodos” de uma forma abrangente, uma vez que a metodologia de uma investigação pode incluir estratégias de recolha de dados (questionários, entrevistas, observações), métodos de investigação (experiências, etnografia) e até questões filosóficas bastante diferentes e diversificadas. Desta forma a investigação tem a vantagem de não se reduzir a sua aplicação somente aos métodos per si, mas também aos tipos de dados recolhidos.

Pelo acima referido, a nossa investigação segue uma metodologia mista. Esta metodologia de investigação consiste numa integração sistemática de métodos quantitativos num só estudo, cujo propósito é obter uma visão mais abrangente e uma compreensão mais aprofundada do fenómeno em estudo. A integração de métodos quantitativos permite para além de definir os processos de recolha, tratamento e análise de dados, levantar tanto

hipóteses como perguntas de investigação. Outra vantagem desta metodologia é que recorrendo a uma integração de métodos quantitativos, podemos complementar uns com os outros na apresentação dos resultados da investigação.

Assim, a nossa investigação adota uma perspectiva quantitativa assente na teoria Positivista – em que o conhecimento se obtém ao questionar hipóteses causais e posteriormente confirmá-las ou infirmá-las estatisticamente. Porém, o conhecimento será também obtido pela procura de respostas a perguntas de investigação que se irão levantar, congruentes com os objetivos de exploração e compreensão dos fenómenos em estudo.

Desta forma, na nossa investigação, o conhecimento irá construir-se não só testando hipóteses (confrontando-as com os factos de modo a que as conjeturas falsas sejam eliminadas e as corroboradas sejam retidas), mas também interpretando de modo qualitativo os dados recolhidos. Obrigatoriamente, a interpretação tem que ter em consideração o âmbito e o ambiente relativo ao nosso estudo, onde recorrendo à análise reflexiva e crítica se visa uma compreensão interpretativa e qualitativa do real - no sentido de revelar uma realidade.

Tenha-se em consideração que segundo Quivy e Campenhoudt (2008, p. 136) uma hipótese é “uma proposição provisória que prevê uma relação entre dois termos que podem ser conceitos ou fenómenos”. Por outras palavras, o investigador faz previsões sobre resultados espectáveis da relação entre variáveis, geralmente baseadas em literatura que abordou ou em estudos anteriores. Já as perguntas de investigação são meras questões que se levantam aquando do processo de investigação, que nos levarão a averiguar possíveis relações entre variáveis. Tanto as hipóteses como as perguntas de investigação servirão sempre como elementos orientadores da nossa investigação.

Materializamos a nossa pergunta de partida (PP), pergunta derivada (PD), perguntas de investigação (PI) e hipótese (H) no Quadro n.º 5

Quadro n.º 5 – Pergunta de Partida, Pergunta Derivada, Perguntas de Investigação e Hipótese

<b>PP</b>	<b>Quais as competências de liderança mais praticadas pelos comandantes de UTOE/DestOp, e como se relacionam com as orientações e estilos da liderança?</b>
<b>PD<sub>1</sub></b>	Os comandantes de UTOE e de DestOp têm o mesmo nível de proficiência nas competências de liderança?
<b>PI<sub>1</sub></b>	Os níveis de proficiência das competências de liderança são os mesmos entre os comandantes de UTOE e de DestOp?
<b>PI<sub>2</sub></b>	Os níveis de proficiência das orientações de liderança são os mesmos entre os comandantes de UTOE e de DestOp?
<b>PI<sub>3</sub></b>	Os níveis de proficiência dos estilos de liderança são os mesmos entre os comandantes de UTOE e de DestOp?
<b>PD<sub>2</sub></b>	Será que existem relações entre as competências e as orientações da liderança?
<b>H<sub>1</sub></b>	Existe pelo menos uma relação significativa entre as competências e as orientações de liderança.
<b>PD<sub>3</sub></b>	Será que existem relações entre as competências e os estilos da liderança?
<b>H<sub>2</sub></b>	Existe pelo menos uma relação significativa entre as competências e os estilos de liderança.

Fonte: Elaboração própria

Apresentamos ainda na Figura n.º 6 a estratégia de investigação que iremos adotar a fim de alcançar o nosso conhecimento e podermos ser capazes de responder às questões levantadas.

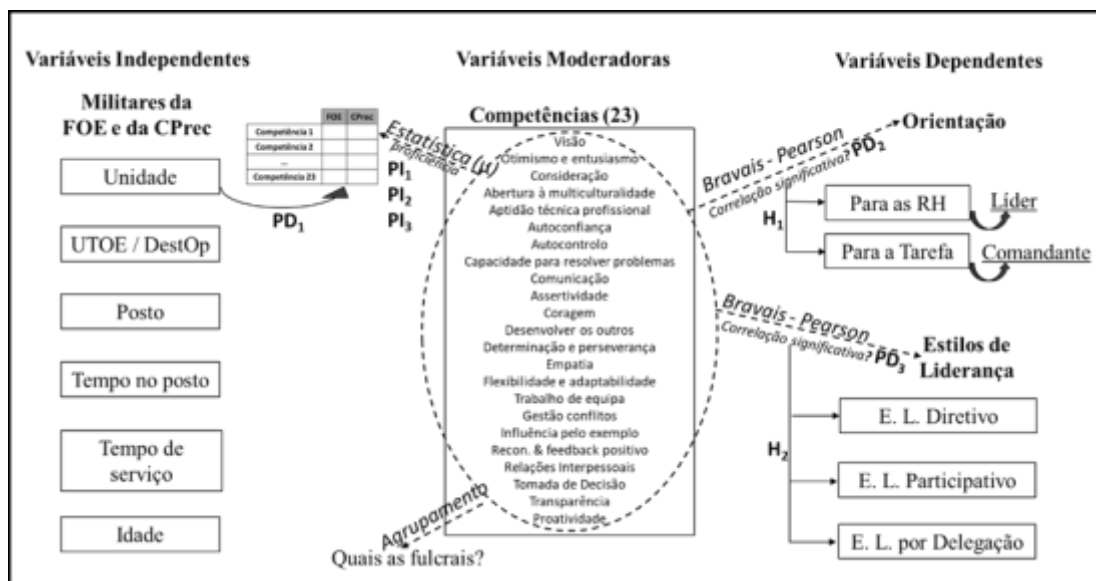


Figura n.º 6 – Modelo conceptual da relação entre as variáveis em estudo

Fonte: Elaboração própria

Por considerarmos o mais adequado para a nossa investigação (uma vez que é um modelo vocacionado para o âmbito militar), conforme já foi referido, reformulou-se o

A Liderança dos Comandantes de Unidades Tarefa de Operações Especiais e Destacamentos Operacionais

Modelo de competências de liderança de Rouco, cuja explicação se encontra no Apêndice G – Reformulação do Modelo de competências de liderança de Rouco.

Uma vez que o nosso objetivo geral é identificar as competências de liderança praticadas por comandantes de Grupo e Destacamento, segundo Fortin (2009), afirmamos que a nossa investigação se trata de um estudo descritivo. Isto porque se pretende discriminar os fatores determinantes ou conceitos relacionados com o fenómeno em estudo. Este autor afirma que existem estudos descritivos simples, estudos de caso e estudos por inquérito. A nossa investigação insere-se nos estudos por inquérito, aplicado através de um questionário (ver Anexo A – Inquérito por questionário) – pelo qual se recolheram os dados que alicerçaram os nossos resultados. O inquérito por questionário constituído por perguntas fechadas permitiu a recolha da informação necessária à prossecução dos objetivos de investigação. O método, portanto, adotado foi o de inquérito por questionário.

### **2.3. Técnicas e meios utilizados**

De acordo com Bisquerra (1989), as técnicas são procedimentos que operam como meios auxiliares ao método. Deste jeito, adotou-se um conjunto de técnicas que permitisse atingir os objetivos da presente investigação.

A análise documental efetuada e apresentada no capítulo da revisão de literatura permitiu o levantamento detalhado de competências essenciais para uma liderança de sucesso. Foi estabelecido também nesse capítulo que iríamos adotar/reformular a abordagem de Rouco e conseqüentemente o seu Modelo de Competências de Liderança. Originalmente, o modelo de Rouco é constituído por 27 competências de liderança, que juntamente com uma variável que se acrescentou (o estilo de liderança diretivo) constituíram-se como os alicerces para a construção de um questionário que se aplicou a fim de recolher dados para a nossa investigação. O questionário utilizado já se encontrava validado, pelo que não foi necessário proceder ao processo de validação do mesmo nem da execução de um pré-teste.

#### **2.3.1. Inquérito por questionário**

De acordo com Sarmiento (2013), o inquérito por questionário admite considerar opiniões de terceiros, representa uma população e permite a recolha de dados, que após a sua análise, gera resultados. A interpretação desses mesmos resultados produz informação que nos possibilita confirmar ou não as hipóteses por nós levantadas.

Para esta pesquisa, os elementos sujeitos ao preenchimento do questionário submeteram a sua percepção a cerca da liderança dos seus comandantes de UTOE/DestOp.

O questionário empregue nesta investigação tem origem no Questionário de Competências de Liderança (Rouco 2012) cuja constituição apresentamos no Apêndice H – Constituição do inquérito por questionário.

### **2.3.1.1. Confiabilidade interna dos instrumentos de medida**

Como já foi referido, o questionário utilizado para a nossa investigação já se encontrava validado, pelo que não foi necessário realizarmos o processo de validação do mesmo através da aplicação de um pré-teste a uma subamostra da população em estudo.

De modo a garantir que os dados recolhidos são fidedignos, utilizou-se o *Alpha de Cronbach* como medida de confiabilidade, cujos resultados e respetiva análise são apresentados no Apêndice I - Confiabilidade interna dos instrumentos de medida. É possível verificar na Tabela n.º 1 o grau de confiabilidade (que varia numa escala de 0 a 1, ou de 0% a 100%) da mensuração de cada competência abordada no questionário em causa, bem como dos itens referentes aos estilos de liderança. Segundo Maroco (2007) um grau de confiabilidade maior que 0,9 é excelente; entre 0,8 e 0,9 é bom; entre 0,7 e 0,8 é aceitável; entre 0,6 e 0,7 é questionável; entre 0,5 e 0,6 é pobre; e menor que 0,5 é inaceitável.

## **2.4 Amostra**

Considerámos que o universo desta investigação seriam todos os militares que integrassem uma Unidade Tarefa de Operações Especiais (UTOE) ou um Destacamento Operacional (DestOp) de Precursores, subordinados ao seu respetivo comandante.

Deste modo, optámos pelo método da amostra estratificada, em que a população (N) é dividida em subpopulações (ou estratos), tendo-se  $N_1 + N_2 + \dots + N_n = N$ . Este método permite referenciar grupos que variam entre si no que concerne ao parâmetro em estudo, mas muito pouco dentro de si mesmos (Vicente, Reis, & Ferrão, 1996). Tomou-se como critério da natureza dos estratos a Unidade em que os elementos sujeitos ao questionário serviam. Assim sendo, a nossa população é constituída pela subpopulação dos militares integrantes de uma UTOE e pelos militares integrantes de um DestOp, possibilitando desta forma uma comparação quanto à percepção do desempenho das competências de liderança praticadas pelos seus respetivos comandantes.

Devido à enorme falta de efetivo que ambas as Unidades enfrentam, a população (N) do nosso estudo é bastante reduzida, mais especificamente de 66 militares (48 militares que constituem as fileiras das UTOE do CTOE e 18 militares que integram os DestOp da CPrec).

Por outras palavras:  $N = N_1 + N_2 \Leftrightarrow N = N_{FOE} + N_{CPrec} \Leftrightarrow N = 48 + 18 \Leftrightarrow N = 66$

Segundo Sarmiento (2013, p. 91), calcula-se o tamanho de uma amostra adequada (n) de uma população finita (N), quando se pretende estimar uma proporção da população (p), pela fórmula que se apresenta abaixo. A mesma garante um certo grau de confiança ( $\lambda$ ) e um determinado nível de erro possível ( $\varepsilon$ ).

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

A amostra tomada para o nosso estudo é de 33 militares (25 elementos pertencentes às UTOE e 8 elementos integrantes dos DestOp), o que segundo a fórmula apresentada nos garante um grau de confiança ( $\lambda$ ) superior a 90%.

## **2.5. Procedimentos e programas informáticos utilizados na recolha e análise de dados**

A informação exposta na parte I do presente TIA – revisão de literatura – foi recolhida, analisada e tratada na Biblioteca da Academia Militar. A bibliografia recolhida foi complementada por artigos científicos e literatura de referência extraída de plataformas eletrónicas académicas como a EBSCO e a *Research Gate*. Para a redação escrita do presente TIA foi utilizado o *Microsoft Office Word*, versão 2016, na elaboração de tabelas e quadros utilizámos o *Microsoft Office Excel*, versão 2016, e para a elaboração de imagens recorremos ao *Microsoft Office PowerPoint*, versão 2016. Após a devida autorização, o instrumento utilizado para recolher os dados da presente investigação (o questionário) foi endereçado por correio eletrónico às Unidades militares que incorporam as subpopulações em estudo, nomeadamente o CTOE e o Regimento de Paraquedistas. Após esta formalidade, agendou-se uma data para a aplicação dos questionários.

O preenchimento do questionário ocorreu de dois modos distintos. No CTOE a aplicação do questionário ocorreu pelo método presencial no dia 15 de março, na própria Unidade; enquanto que no Regimento de Paraquedistas, fruto da enorme falta de efetivo, os respetivos militares aquando do período de investigação estavam imensamente empenhados em avaliações, exercícios, apoios e ainda a dar instrução a um curso de Precursores que estava em ocorrência. Tais empenhamentos levaram a que se optasse por enviar o

questionário através de correio eletrónico diretamente para a CPrec. Deste modo pôde ser impresso em papel e preenchido pelos militares num momento oportuno (25 de março).

Após a recolha dos dados, a fase seguinte consistiu na construção da base de dados de forma a ser praticável o seu tratamento estatístico. Para o processamento e tratamento dos mesmos utilizou-se o *IBM Statistical Package for the Social Sciences 22* (SPSS) e o *Microsoft Office Excel*, versão 2016.

A análise descritiva alicerçou-se na média, na mediana e no desvio padrão, e para efeitos da mesma, conforme já referimos, reformulou-se o Modelo de Competências de Liderança de Rouco. Nesta reformulação, isolaram-se algumas competências particulares (tratando-as como variáveis dependentes) de modo a perceber como as restantes competências de liderança dos comandantes de UTOE/DestOp se correlacionam com as mesmas. Isolaram-se as competências de “Orientação para as Relações Humanas” e a “Orientação para a Tarefa” - com o intuito de estudar o grau de correlação (através da aplicação do coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson*) que as restantes competências (variáveis moderadoras) têm com estas. De igual forma, isolaram-se também os três estilos de liderança considerados nesta investigação de modo a investigar o grau de correlação que as competências dos comandantes de UTOE/DestOp têm com esses mesmos estilos.

De modo a identificarmos quais as competências que mais se evidenciam e se revelam realmente cruciais no exercício de liderança de UTOE e DestOp, procedemos ainda à análise de médias, medianas e desvios padrão. Desta forma identificámos um “agrupamento” de competências, que segundo a perceção dos subordinados, são as que se assumem como fulcrais para liderar uma UTOE/DestOp.

## **CAPÍTULO 3**

### **APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

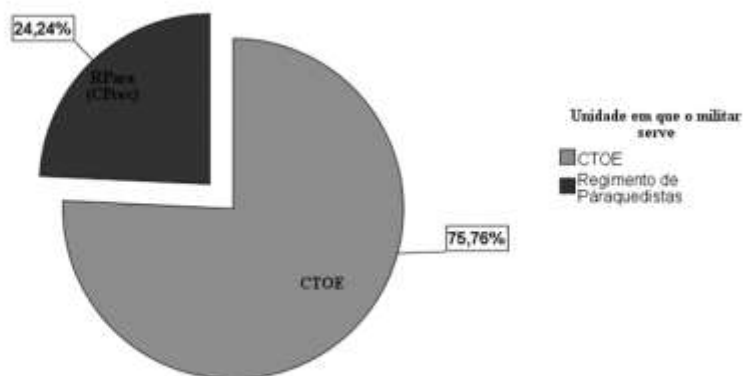
#### **3.1. Introdução**

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados que foram obtidos no trabalho de campo desta investigação, através da aplicação do inquérito por questionário. Para tal efeito recorreu-se à estatística descritiva, onde segundo Fortin (2009) os resultados devem demonstrar uma lógica coerente relativamente às perguntas de investigação e às hipóteses.

Primeiramente caracterizou-se a amostra quanto ao seu carácter sociodemográfico segundo a análise descritiva, materializando a caracterização das variáveis independentes. Posteriormente procede-se à apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos. Este seguimento possibilitará a execução de dois procedimentos distintos mas em tudo complementares. Permitirá por um lado confrontar os resultados obtidos com as ideias e correntes de pensamento dos autores referenciados na revisão de literatura; e por outro, confirmar ou revogar as hipóteses que se levantaram, bem como sustentar respostas às perguntas de investigação. Deste modo, estaremos aptos a responder à pergunta de partida.

#### **3.2. Caracterização Sociodemográfica da amostra**

A parte I do questionário é destinada à obtenção de dados sociodemográficos com vista a caracterizar a amostra através de estatística descritiva. A Figura n.º 7 é um gráfico representativo quanto à Unidade militar em que os inquiridos prestam serviço.



**Figura n.º 7– Dados sociodemográficos quanto à Unidade**

**Fonte: Elaboração própria**

Podemos constatar que a grande maioria dos inquiridos presta serviço militar no CTOE, evidenciando uma relevância na nossa amostra de 75,76%. Os militares sujeitos ao inquérito da nossa investigação prestadores de serviço militar no RPara (CPrec) assumem um peso amostral de 24,24%.

Estes resultados revelam que a nossa amostra é bastante representativa, uma vez que o efetivo total da FOE (48 elementos) é praticamente o triplo do efetivo da CPrec (18 elementos).

Devido à sua extensão, o resto da caracterização da amostra é apresentada no Apêndice J - Caracterização sociodemográfica da amostra quanto à UTOE/DestOp, aos anos de serviço, ao posto e à idade.

### **3.3. Análise descritiva das variáveis em estudo**

Seguidamente apresenta-se a análise estatística descritiva relativa às competências de liderança em estudo, às orientações e aos estilos de liderança (parte II, III e IV do questionário adotado). A estatística descritiva engloba um conjunto de métodos que se destinam à organização e descrição de dados recolhidos dos elementos de uma população através de indicadores sintéticos ou sumários (Silvestre 2007).

Primeiramente abordar-se-ão os resultados obtidos relativos a toda a população em estudo, só posteriormente se abordam os resultados relativos às duas subpopulações que

tratamos na nossa investigação. Relembramos que o critério considerado diferenciador das duas subpopulações é a Unidade em que o militar presta serviço.

### 3.3.1. Análise descritiva das variáveis em estudo – Amostra total (n=33)

Apresentado no Apêndice L - Valores estatísticos correspondentes a cada competência, orientação e estilo de liderança em estudo, encontra-se a Tabela n.º 2 que expõe os valores médios ( $\bar{x}$ ), desvios-padrão (S), medianas (*med*) e somatórios (soma) da pontuação atribuída a cada conjunto de itens correspondentes à respetiva competência/orientação/estilo de liderança em estudo, relativamente à amostra total. Estes valores retratam a perceção que os subordinados têm sobre o desempenho do papel de liderança dos seus respetivos comandantes de UTOE/DestOp.

Relativamente às competências de liderança, verifica-se que as médias variam de  $\bar{x}=4.12$  até  $\bar{x}=4.48$  e que os desvios-padrão variam também de  $S=0.43$  a  $S=0.73$ .

Pode-se constatar que a média mais baixa ( $\bar{x}=4.12$ ) corresponde às competências “Tomada de decisão”, “Autocontrolo”, “Capacidade para resolver problemas” e “Coragem”. Estes resultados indicam que os subordinados percecionam que os seus comandantes têm desempenhos inferiores nestas competências.

Como referimos no Capítulo I (revisão de literatura), segundo Stogdill um dos traços de personalidade característico de líderes de sucesso é a sua capacidade de decisão. Para este autor, esta competência revela-se como fulcral para aumentar os níveis de credibilidade num líder. Tendencialmente, os subordinados seguem mais rapidamente líderes que demonstram estar confortáveis com a tomada de decisão. Esta competência relaciona-se intimamente com a competência de “Coragem” em que o líder deve demonstrar desfaçatez e audácia para provocar mudanças e tomar decisões que levem à prossecução dos objetivos comuns da organização. O facto de hesitar ou mostrar desconforto com a tomada de decisões cria um sentimento de dúvida nos subordinados que se materializa numa menor adesão/seguinto dos mesmos no cumprimento das tarefas que lhes são atribuídas. As competências “Tomada de decisão” e “Coragem” devem portanto ser reforçadas nos comandantes em estudo de modo a aumentar os níveis de confiança e seguimento dos seus subordinados.

Também a capacidade de um líder para resolver problemas é bastante considerada por Willink no conjunto de competências que um líder eficaz deve possuir. De acordo com este autor, o líder é um potencializador de resolução de problemas de uma organização. Esta capacidade está intimamente relacionada com a “Tomada de decisão”, uma vez que na

generalidade das situações, para o líder resolver um problema tem que impreterivelmente tomar uma decisão. Sendo o ambiente organizacional caracterizado pela sua rápida e constante mudança, o aparecimento de “problemas” é uma constante. Deste modo, a resolução de problemas deverá ser um processo contínuo que permita aos subordinados, à organização e ao líder um igual constante crescimento. Para aplicar este princípio, o líder deverá também aqui demonstrar grandes níveis de coragem, operando de modo a resolver possíveis problemas que surjam interna ou externamente à organização.

Willink aborda estas três competências como sendo fundamentais no exercício de liderança quando afirma: “Bons líderes não têm desculpas. Em vez disso, descubrem uma maneira de fazer acontecer”.

Por outro lado, no extremo oposto da tabela, com um valor médio de  $\bar{x}=4.48$ , encontra-se a competência de “Consideração” e logo de seguida com um valor médio muito próximo,  $\bar{x}=4.47$ , a competência de “Transparência”. Estas são as duas competências que os subordinados mais percebem no desempenho do papel de liderança dos seus respetivos comandantes.

Conforme explanado no Apêndice A - Unidade escalão UTOE e Destacamento Operacional, as UTOE e os DestOp são organicamente forças constituídas por um efetivo muito reduzido. Para além disso, a tipologia de missões atribuídas a estas forças tem um carácter muito específico e extremamente exigente. Consequentemente, criam-se ligações (entre os subordinados e entre os subordinados e os líderes) mais próximas e intensas. Isto posto, um líder que opere de forma a ser percebido pelos seus seguidores como transparente e que demonstre elevados níveis de consideração pelos mesmos, fortalece nos subordinados o sentimento de confiança, apreço, seguimento, respeito e pertença. Desta forma os comandantes de UTOE/DestOp aumentam os níveis de espírito de corpo, camaradagem, disponibilidade e bem-estar das suas UT/Destacamentos.

O aparecimento da competência “Consideração” no topo da Tabela n.º 2, não é de todo surpreendente. Conforme referimos na revisão de literatura, a perspetiva comportamental da liderança, abordada por Blake e Mouton, considera duas linhas distintas de orientação: uma direcionada para a produtividade, que designaram de estruturação; e outra orientada para as relações com os outros, denominada de consideração. Segundo os autores, a consideração propicia a criação de um ambiente colaborativo onde o líder considera as necessidades dos liderados e compreende os seus pontos fortes e fracos. A atenção e estima que o líder demonstra pelos seus seguidores ao dedicar-lhes atenção, orientá-los e aconselhá-los, desenvolve o sentimento de confiança mútua, relações amistosas

e ainda mostra respeito pelas suas ideias. A prática desta competência facilita ainda o alinhamento dos subordinados com os processos inerentes ao quotidiano da respetiva força a que pertencem e auxilia na atribuição de tarefas apropriadas a cada elemento, contribuindo assim para melhorar o desempenho da UT/Destacamento em questão. Estes proveitos da prática de “Consideração” são especialmente interessantes no comando de uma UTOE ou DestOp onde cada elemento tem uma função específica e desempenha tarefas especializadas.

Quanto às orientações de liderança (para as relações humanas ou para a tarefa), os valores associados a ambas as orientações são muito próximos. Em relação aos valores médios, a “Orientação para as relações humanas” assume um  $\bar{x}=4.31$  e a “Orientação para a tarefa” um  $\bar{x}=4.30$ . Já no que diz respeito ao desvio-padrão, a “Orientação para as relações humanas” assume um  $S=0.44$  e a “Orientação para a tarefa” um  $S=0.48$ . Estes resultados revelam que quanto à performance da liderança (no que diz respeito à orientação da mesma) os subordinados percecionam aproximadamente o mesmo grau de orientação de liderança no exercício de comando dos seus comandantes. O significado destes resultados é que os comandantes de UTOE/DestOp desempenham tanto uma liderança típica de “Líder” como uma liderança típica de “Comandante/Gestor”, sugerindo que mediante a situação em que se encontram, estes comandantes adaptam os seus comportamentos e atitudes de forma a responder com maior eficácia a essa mesma situação. Note-se que a “Flexibilidade e adaptabilidade” é a terceira competência mais percecionada pelos subordinados nos seus comandantes. Como foi tratado na revisão de literatura, esta adaptabilidade sugerida remete-nos para a Liderança Situacional, proposta por Hersey e Blanchard, em que o líder adapta a sua abordagem mediante a situação concreta com que se depara.

Relativamente aos estilos de liderança, o “Estilo de liderança diretivo” surge com um valor médio de  $\bar{x}=2.39$ , assumindo-se como o estilo menos percecionado pelos subordinados nos seus comandantes, evidenciando que não é usual ser empregue neste tipo de unidades. Sucede-se o “Estilo de liderança por delegação” com um valor médio de  $\bar{x}=3,87$  e por fim o “Estilo de liderança participativo” com um valor médio de  $\bar{x}=4,35$ . Estes resultados vão ao encontro do que foi apurado na revisão de literatura, onde constatámos que fruto da sua tipologia de missões, orgânica e baixo efetivo, os comandantes deste tipo de forças tendencialmente envolvem os seus subordinados na tomada de decisão, aumentando o seu sentimento de pertença e de seguimento/aderência às tarefas e missões a cumprir – justificando assim o facto do Estilo de liderança participativo ser o mais percecionado pelos mesmos.

### 3.3.1.1. Análise descritiva das variáveis em estudo – por agrupamentos

Conforme referimos na Introdução do presente TIA, um dos objetivos específicos de investigação do nosso estudo (OEI<sub>1</sub>) é identificar as principais competências de liderança praticadas pelos comandantes de UTOE/DestOp.

Como tal, os valores médios referentes a cada competência em estudo, apresentados na Tabela n.º 2, foram convertidos num gráfico de modo a conseguirmos ter uma perceção visual dos mesmos. É com este intuito que apresentamos a Figura n.º 12, onde é perceptível que os valores médios referentes ao desempenho das competências de liderança dos comandantes de UTOE/DestOp estão claramente dispostos e estruturados em 3 agrupamentos distintos.

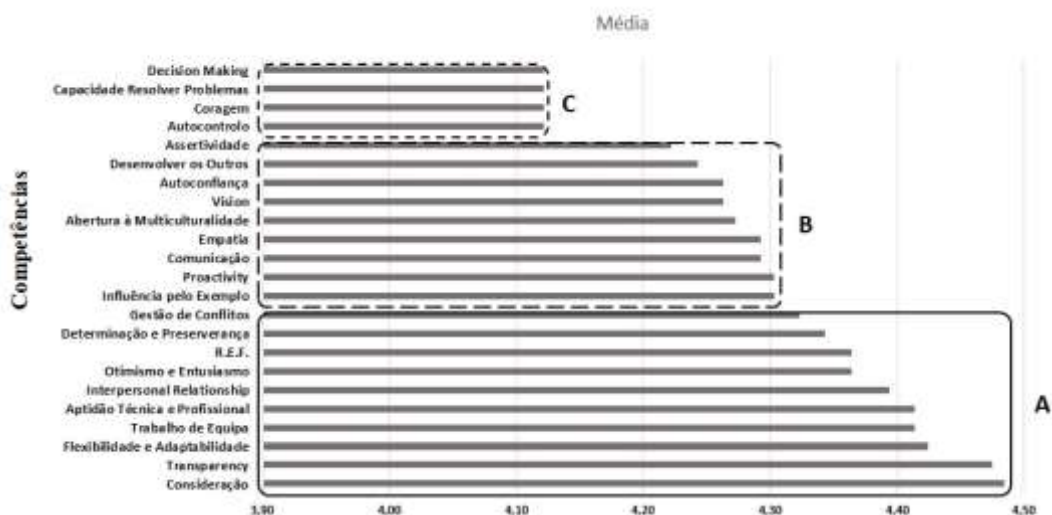


Figura n.º 12 – Valores médios de cada competência em estudo

Fonte: Elaboração própria

Servindo-nos da conceção visual que a Figura n.º 12 propicia, podemos facilmente constatar que os valores médios referentes a cada competência em estudo estão estruturados segundo três agrupamentos diferentes, e onde as competências pertencentes ao agrupamento A são as mais percecionadas pelos subordinados no exercício de liderança dos seus comandantes.

O agrupamento C já foi referenciado e analisado no subcapítulo anterior quando apontámos as competências de liderança que apresentam valores médios mais baixos, constituindo-se como as menos percecionadas pelos subordinados na performance dos seus comandantes. Constatámos que estes resultados não são positivos, relativamente ao

desempenho dos comandantes, uma vez que as ideias defendidas por autores referenciados na revisão de literatura, consideram a capacidade de resolver problemas e de tomar decisões como fulcrais no exercício de liderança e chefia (ambas associadas também à competência de “Coragem”). Deste modo acrescentamos apenas que seria interessante, para os comandantes de UTOE e de DestOp, desenvolver a sua destreza de tomada de decisões, que para além de aumentar os níveis de confiança dos seus subordinados, resultaria também num incremento da sua aptidão para resolver problemas decorrentes do cumprimento das tarefas da sua UTOE/DestOp. Para estes efeitos, é fundamental dispor de coragem, que como constatámos, apresenta-se como outra competência pouco percecionada na performance dos comandantes em estudo. Como tal, é pertinente implantar de um modo mais sólido esta competência na formação dos Oficiais que irão comandar este tipo de forças.

Quanto ao agrupamento B, encontram-se nele inseridas as competências que pontuaram valores médios compreendidos entre  $\bar{x}=4.22$  e  $\bar{x}=4.30$ . Incluídas neste agrupamento temos portanto, por ordem de grandeza, as seguintes competências: “Influência pelo exemplo”, “Proatividade”, “Comunicação”, “Empatia”, “Abertura à multiculturalidade”, “Autoconfiança”, “Visão”, “Desenvolver os outros”, e “Assertividade”. Estas são as competências em estudo que os subordinados percecionam a um nível intermédio na performance dos seus comandantes. Fruto da natureza deste tipo de forças, não é surpreendente que assim seja. Conforme referido anteriormente, esta tipologia de forças está preparada para executar missões bastante mais exigentes do que forças regulares. Os seus comandantes devem ser bastante proativos e assertivos, no sentido de possuírem capacidade para tomar posições claras e objetivas, não evidenciando sentimentos de incerteza e de estagnação. Caso contrário, as tarefas a realizar de modo a cumprir as missões que lhes são confiadas serão realizadas de modo abúlico e com bastante torpor por parte dos seus subordinados. Estes comandantes devem mostrar-se confiantes e seguros das suas decisões, de modo a mostrarem-se firmes, sólidos e determinados, auferindo a confiança e a energia dos homens que lideram, cumprindo eficaz e vigorosamente a missão. Deste modo, tipicamente estes comandantes valorizam a ação sobre a reação. Acrescentamos ainda que estes resultados vão ao encontro do proferido por Ant Middleton quando o autor afirma que “a liderança não é uma posição ou um título, mas sim ação e exemplo”, conforme referido na revisão de literatura.

A assertividade está profundamente relacionada com a competência de “Visão”. Apenas estando resoluto e visualizando o objetivo com convicção do que se pretende atingir, é que um comandante pode agir de modo assertivo. A “Visão” incorpora as ambições e

define o que se pretende atingir no futuro. Identifica as aspirações do que é pretendido e cria um clima de envolvimento e comprometimento com a sua prossecução. A visão tipicamente começa no comandante, mas tem de ser partilhada por todos os membros da força, de modo a seguirem o seu mapa mental e agirem com foco naquilo que se intenciona alcançar. Este alinhamento é o que torna mais congruente os resultados a atingir e garante o progresso da força como um todo.

No entanto, para que a visão seja transmitida e compartilhada eficazmente, eis que surge a competência de “Comunicação”. Ao transmitir de forma clara precisa e concisa as suas ordens, tarefas e orientações (aos homens que lideram), os comandantes concorrem para o esclarecimento dos seus subordinados (evitando climas de dúvida e incerteza), facilitando o processo de alinhamento e de comprometimento com os resultados que se pretendem alcançar. A comunicação desempenha também um papel muito significativo para se criar um clima de transparência e confiança. É extremamente importante que cada elemento da UTOE ou do DestOp entenda e perceba a sua função, a sua tarefa e finalidade da mesma e a missão cuja força que integra tem para cumprir. Isto só é possível através de uma comunicação eficaz e assertiva.

Como já constatámos acima, os comandantes de UTOE/DestOp operam com bastante assertividade. Acrescentamos que o facto de estes comandantes serem assertivos, não significa que as suas decisões estejam certas ou erradas, mas significa que tomam decisões com vigor e com respeito pelos ouvintes, que neste caso são os homens que lideram. Isto remete-nos para outra competência inserida no agrupamento B: a “Abertura à multiculturalidade”.

As UTOE e os DestOp estão preparadas para cumprir tarefas específicas empregando muitas das vezes métodos não convencionais. Para além disso, como constatámos no subcapítulo anterior, o estilo de liderança mais perçecionado nestas forças é o estilo de liderança participativo, em que os comandantes integram os seus subordinados na tomada de decisão. Isto significa que estes líderes estão abertos a novas ideias e pontos de vista diferentes, não sendo portanto adventício que a competência de “Abertura à multiculturalidade” seja também bastante perçecionada no desempenho da sua liderança. A noção de “Abertura à multiculturalidade” também é identificada por Ashton et al. (2004), que conforme referido na revisão de literatura, consideram a “abertura a novas experiências” como um dos seis fatores relativos aos traços de personalidade que estão diretamente relacionados com o sucesso e alto desempenho de indivíduos em funções de liderança.

Salientamos portanto que embora os comandantes devam saber comunicar de forma eficaz e assertiva, o processo de comunicação nas Unidades Tarefa e nos Destacamentos verifica-se nos dois sentidos, isto é: do comandante para os seus subordinados, e dos subordinados para o seu comandante.

A “empatia” é outra competência identificada no agrupamento B. A natureza destas forças e a tipologia de missões que lhes são destinadas, aliadas à sua orgânica caracterizada pelo efetivo reduzido, cria ligações mais próximas e intensas do que na maioria das forças militares regulares. Assim sendo, é natural que os subordinados percecionem nos seus comandantes níveis acentuados de empatia. Isto significa que os comandantes em estudo demonstram capacidade psicológica para sentir o que os seus homens sentiriam, caso estivessem na situação dos mesmos. Tentam compreender os sentimentos e emoções dos seus subordinados, procurando desta forma perceber, entender e (se possível) prever os seus comportamentos mediante a circunstância.

Também se encontra integrada no agrupamento B a competência “Desenvolver os outros”. As missões atribuídas às UTOE e aos DestOp têm tipicamente um enorme grau de exigência quanto à efetivação do seu cumprimento. Quando empenhadas, as suas missões são extremamente delicadas e cirúrgicas, porém bastante complexas, exigentes e árduas. O comandante sabe que a sua unidade não pode falhar, e que para fazer face a estes níveis de exigência e complexidade tem de dispor de homens altamente treinados, formados e disciplinados. Como tal, preocupa-se constantemente em desenvolver as capacidades dos seus subordinados, procurando aumentar os níveis de rendimento da sua UT ou Destacamento. Deste modo, o comandante assume o papel de facilitador do processo de crescimento individual dos seus subordinados – desenvolvendo o que estes têm de melhor e esmaecendo as suas lacunas-, traduzindo-se este crescimento individual num crescimento coletivo e total para toda a força.

Relativamente ao agrupamento B, terminamos a análise do mesmo com a competência “Influencia pelo exemplo”. Esta competência remete-nos para a perspetiva da influência da liderança defendida por autores como Chiavenato, que tratámos na revisão de literatura. Influenciar constitui-se como uma grande componente para liderar; e para liderar pelo exemplo, exige-se que o comandante exprima uma postura confiável e inspiradora. Isto porque os seus subordinados irão analisar cada pormenor da sua atitude e personalidade, de forma a absorver a inspiração que necessitam para cumprirem as tarefas que lhes forem atribuídas. A este propósito, os subordinados que participaram na nossa investigação percecionam que os seus comandantes demonstram ser um exemplo a seguir.

Estes comandantes exigem grandes níveis de esforço e dedicação dos seus homens, mas como exemplares que são, exigem o mesmo (ou mais) de si próprios. É esta a base da influência pelo exemplo, pois o ser humano é mais receptivo a alguém coerente, isto é, que demonstre coerência entre o que diz e o que faz. Desta forma, os comandantes de UTOE/DestOp exteriorizam pelas suas atitudes, comportamentos e personalidade os valores, princípios e disciplina que exigem e esperam dos seus homens. Esta conduta praticada pelos comandantes em questão coaduna-se com os resultados dos estudos de Barker (2001), Conger (1999) e Yukl (2002), que revelam que um líder é um indivíduo persuasivo e capaz de mobilizar e envolver os outros, sendo frequentemente percebido como uma referência.

Salientamos que todas as competências integrantes do agrupamento B foram identificadas por Stogdill como sendo características próprias de líderes eficazes. Conforme mencionámos na revisão de literatura, este autor, considera que “Ativo e energético”, “Autoconfiante”, “Seguro”, “Assertivo”, “Comunicativo”, “Dominante (desejo de influenciar os outros)”, “Cooperativo”, “Social” e com “Capacidades interpessoais” são características sociais, físicas, de personalidade e de inteligência e aptidão fulcrais para a eficácia da liderança.

Por fim apresentamos e analisamos as competências que se integram no agrupamento A. Estas competências constituem-se como as mais percebidas pelos elementos da nossa amostra relativamente ao exercício de liderança dos seus respetivos comandantes. Desta forma, as competências que se evidenciam neste agrupamento representam as mais praticadas pelos comandantes de UTOE e de DestOp, o que nos permite cumprir o OEI<sub>1</sub> e estarmos aptos a responder parcialmente à nossa Pergunta de Partida.

Assim sendo, de forma a materializar a prossecução do OEI<sub>1</sub>, das 23 competências de liderança em estudo, a nossa investigação revela e identifica a existência de 10 competências que são mais praticadas pelos comandantes de UTOE/DestOp. Identificamos portanto que a: “**Consideração**”, “**Transparência**”, “**Flexibilidade e adaptabilidade**”, “**Aptidão técnica profissional**”, “**Trabalho de equipa**”, “**Relações interpessoais**”, “**Reconhecimento e feedback positivo**”, “**Otimismo e entusiasmo**”, “**Determinação e perseverança**” e “**Gestão de conflitos**” são as competências de liderança que os comandantes de UTOE e DestOp mais evidenciam e praticam no desempenho da sua liderança. Encontrando-se no agrupamento A, todas estas competências estão compreendidas entre os valores  $\bar{x}=4.32$  e  $\bar{x}=4.48$ .

A “Consideração” e a “Transparência” já foram abordadas no subcapítulo anterior, pelo que não iremos acrescentar mais à sua análise.

No que diz respeito à “Flexibilidade e adaptabilidade”, o aparecimento desta competência no agrupamento A era altamente expectável. As UTOE e DestOp são forças caracterizadas pela sua ligeireza, destreza e versatilidade. Como tal, também os seus comandantes têm que ser versáteis e ágeis de modo a conseguirem adaptar-se às mais variadas situações com que estas forças se deparam no cumprimento das suas tarefas e missões. O comandante tem que ser flexível para entender o meio e a situação em que se encontra, adaptando-se às condições para que possa obter resultados positivos e cumprir a missão. Caso pelo contrário seja rígido neste âmbito, o comandante em questão não se irá adaptar à situação, não conseguindo portanto operar da melhor forma, comprometendo o rendimento da sua força.

A flexibilidade e adaptabilidade relaciona-se bastante com a perspetiva situacional da liderança que mencionámos na revisão de literatura. Segundo Hersey e Blanchard (impulsionadores desta perspetiva), visando uma liderança eficaz, o comandante adequa-se à situação que vivencia adaptando-se à circunstância e tornando a sua conduta e liderança compatível com a prossecução dos resultados.

Analisando as respostas ao questionário, verificamos que os subordinados percecionam que os seus comandantes adaptam os respetivos comportamentos mediante a situação, e que para além disso, operam eficazmente em diferentes situações.

Esta competência coaduna-se também com o conceito de Willink que abordámos na revisão de literatura de “*improvise, adapt, overcome*”, cuja tradução para português é “improvisar, adaptar, ultrapassar”. A experiência de comando e liderança nos SEALs mostrou a este autor que raramente um comandante tem as condições ideais para operar, no entanto, devido à sua determinação em cumprir a missão que lhe foi confiada, este adapta-se às circunstâncias e ultrapassa as adversidade que lhe fazem frente.

Este último ponto remete-nos para outra competência identificada no agrupamento A: a “Determinação e perseverança”. Já referimos que as missões atribuídas à tipologia de forças em questão são caracterizadas pelo seu elevado grau de exigência, sendo que a maior parte dessas missões executam-se em isolamento, para lá das linhas amigas e sem apoio da retaguarda. Sendo tropas especiais, os comandantes destas forças sabem que ao lhes ser atribuída uma missão, a única expectativa que se tem sobre a mesma é o seu cumprimento com o máximo de rendimento e eficácia possível. Estão preparados para operar em quaisquer condições, determinados a cumprir a missão que lhes foi atribuída.

Como tal, estes comandantes são indivíduos altamente determinados e perseverantes. Independentemente da situação, estão inabalavelmente decididos a completar a sua missão,

não desistindo do seu propósito mediante das dificuldades que possam vir a surgir. Comandantes que exteriorizem estas virtudes aliadas a grandes níveis de destreza técnica, aumentam os níveis de confiança, entusiasmo, comprometimento e alinhamento dos seus subordinados para com o cumprimento da missão.

Analisando as respostas ao questionário que aplicámos, verificamos que os subordinados percebem que os seus comandantes são indivíduos que operam com determinação para o êxito da sua força e que trabalham arduamente para atingir o sucesso. Estas características também foram referenciadas no modelo de Stogdill para um líder de sucesso. O autor anunciou na sua obra que quanto aos traços de personalidade, líderes eficazes são tipicamente indivíduos decididos e persistentes.

A propósito da destreza técnica supra referida, analisamos também a competência de “Aptidão técnica profissional” que se encontra no agrupamento A. Tanto as UTOE como os DestOp empregam métodos e meios não convencionais para o cumprimento das suas missões. Estes métodos exigem grandes níveis de proficiência técnica por parte dos operadores que se adquire com o elevado treino que estes indivíduos têm quotidianamente nas suas unidades. Como já abordámos, os comandantes destas forças lideram tipicamente pelo exemplo, o que aliado aos grandes níveis de proficiência técnica que esperam dos seus homens, leva a que exijam de si mesmos também elevados níveis de aptidão técnica, tanto ao operar meios como no exercício do seu comando. Por estas razões, justifica-se o facto de os elementos participantes no nosso estudo perceberem que os seus comandantes realizam o seu trabalho com elevada qualidade e que procuram constantemente novos conhecimentos e capacidades para trabalhar mais eficazmente. Também Willink aborda a importância do líder possuir na sua panóplia de competências uma grande aptidão técnica. Para além de ser essencial em situações de aprendizagem por imitação, o autor considera que um comandante com elevados níveis de proficiência técnica encontra-se mais apto para resolver problemas, estimular a criatividade e tomar melhores decisões de forma assertiva – pois tem o conhecimento para tal. Para além disso, o ex-comandante dos SEALs afirma que estes fatores contribuem como um todo para o aumento da credibilidade do seu comando.

O facto de as missões destas forças serem extremamente rigorosas e severas, faz com que o estado de espírito com que se encaram seja particularmente determinante no seu cumprimento. Deste modo, é responsabilidade dos comandantes que os seus homens se sintam otimistas, confiantes e entusiasmados, mesmo nas situações mais adversas. Surge assim outra competência que se encontra no agrupamento A, o “Otimismo e Entusiasmo”. Como já constatámos, os comandantes de UTOE e de DestOp lideram e influenciam pelo

exemplo – o que é congruente com o suprarreferido. Por outras palavras, de modo a provocar e despertar sentimentos de otimismo e entusiasmo nos seus homens, estes comandantes expressam-se e refletem uma imagem de otimismo e entusiasmo eles próprios. Esta competência de carácter nos comandantes é largamente assumida por Middleton na sua obra. Alicerçado nos anos que prestou serviço nas forças especiais inglesas (SBS), afirma que paralelamente à capacidade de comando e controlo, nas situações mais difíceis e perigosas, a capacidade do comandante manter-se positivo face à circunstância e transparecer essa mesma positividade aos seus homens revela-se de uma enorme importância.

Assim sendo, e analisando as respostas ao questionário, o facto de os subordinados percecionarem que os seus comandantes os encorajam a alcançar os objetivos coletivos e que encaram as suas tarefas com entusiasmo e otimismo, é concordante com o que referimos acima e com as ideias de Middleton.

Um otimismo e entusiasmo contagiantes, elevam os níveis de animosidade do grupo, contribuindo para aumentar o já elevado “Espírito de corpo” característico destas forças. Avantajados por este carácter, fortalece-se paralelamente a capacidade de trabalho de equipa, o que nos leva à análise da próxima competência inserida no agrupamento A: o “Trabalho de equipa”.

As forças em questão na nossa investigação são altamente especializadas. Possuem um efetivo muito reduzido em que cada elemento da UTOE ou DestOp tem uma função específica. Para operarem ao mais alto nível, estes homens têm que trabalhar em equipa, criando uma sinergia de capacidades e especialidades. Apenas operando como um todo é que garantem o sucesso.

O facto de os subordinados percecionarem que os seus comandantes de UTOE/DestOp promovem o trabalho de equipa, e ainda os encorajam a sentirem-se importantes na mesma, é bastante positivo e congruente com as características desta tipologia de forças.

Conforme foi mencionado na revisão de literatura, Willink aborda esta competência como sendo uma lei primária para a eficácia da liderança no âmbito militar, com a sua primeira “Lei de Combate” aplicada à liderança - “*Cover and Move*”. Esta lei materializa a introdução do autor ao trabalho de equipa, defendendo que é das mais básicas e simultaneamente das mais fulcrais, pois segundo o mesmo (2015) “não pode haver liderança onde não há equipa”.

A análise que fizemos ao “Trabalho de equipa”, juntamente com outras competências que já analisámos anteriormente como a “Consideração”, a “Empatia” e a “Comunicação”,

alicerçam a análise às restantes três competências que os comandantes de UTOE/DestOp mais praticam no desempenho da sua liderança – tornando ainda expectáveis o facto de as mesmas surgirem no agrupamento A. As competências a que nos referimos são: “Relações interpessoais”, “Reconhecimento e feedback positivo” e “Gestão de conflitos”.

O facto de os comandantes em questão serem indivíduos que demonstram elevados graus de empatia e boa comunicação, que revelam consideração pelos seus homens e que demonstram capacidade e apetência para trabalhar em equipa, leva a que se verifique que estes comandantes tenham uma grande capacidade para estabelecer relações interpessoais, facilitando o seu processo de feedback e a prevenção e gestão de conflitos (interiores ou exteriores à sua força).

Se por um lado os seus níveis de consideração e empatia os propiciam a criar um ambiente colaborativo (onde o líder considera as necessidades dos liderados e compreende os seus pontos fortes e fracos), a sua capacidade de comunicação e de envolver os seus homens nas tarefas (trabalhando em equipa) faz com que surjam sentimentos de respeito pelas ideias dos mesmos - desenvolvendo o sentimento de confiança mútua e relações amistosas. Deste modo o comandante não desenvolve apenas a sua capacidade para relações interpessoais, mas também consegue gerir (ou prevenir) o possível aparecimento de conflitos na sua força.

Fruto da sua grande componente operacional, o facto de estes comandantes interagirem constantemente com os seus homens e estarem regularmente junto aos mesmos trabalhando em equipa, faz com que as relações existentes entre os elementos da força se fortaleçam consideravelmente. Ainda, desta forma os comandantes mostram-se acessíveis aos seus homens, o que adicionado à sua grande capacidade de consideração, e sobretudo de empatia e comunicação (sentido comandante-subordinado, e subordinado-comandante) desenvolve sentimentos de confiança mútua. Desta forma, os subordinados sentem-se “à vontade” para recorrer ao seu comandante em momentos de crise e conflito.

Analisando as respostas ao questionário aplicado na nossa investigação, constatamos que os militares pertencentes a uma UTOE/DestOp percecionam que os seus comandantes procuram agir como mediadores na resolução de conflitos, e que encorajam a resolução dos mesmos de forma construtiva e em equipa.

Outro aspeto que se ganha com a proximidade entre o líder e os seguidores, é o facto de desta forma os comandantes poderem acompanhar constantemente, de perto, a performance dos seus homens. Deste modo podem avaliar os seus desempenhos e mostrar reconhecimento pelas performances positivas dos seus subordinados. É interessante que este

reconhecimento se manifeste sob a forma de feedbacks positivos, uma vez que irão aumentar os níveis de motivação dos subordinados e conseqüentemente contribuir para o aprimorar dos seus desempenhos.

O reconhecimento dos comandantes diminui a incerteza e a ansiedade que por vezes pode surgir aquando do cumprimento de tarefas mais críticas, mostrando aqui novamente que estes comandantes são tipicamente indivíduos que demonstram grandes níveis de consideração pelos homens que lideram.

O feedback positivo é verdadeiramente importante para os subordinados, pois desta forma sentem que o seu comandante lhes dá atenção, interessa-se pelo seu desenvolvimento e que os valoriza dentro da sua força. Assim, os seguidores sentem-se mais motivados para cumprir as suas tarefas, dando o melhor de si continuamente. O feedback por parte do líder assume-se como uma ferramenta essencial, não só para o desenvolvimento dos seus subordinados (que como já abordámos anteriormente, é uma preocupação constante destes comandantes), mas também porque recorrendo ao mesmo, os seguidores compreendem o que se espera deles e como deve ser a sua conduta. Assegura-se assim um complemento, que quanto ao desempenho dos subordinados, promove uma maior eficiência na realização das suas tarefas (e conseqüentemente que gera maior rendimento e sucesso no cumprimento das missões atribuídas à força que integram).

O facto de os elementos que responderam ao nosso questionário percecionarem que os seus comandantes reconhecem a sua contribuição para a realização de tarefas e que promovem o seu sucesso, é concordante com as respostas que analisámos anteriormente quando abordámos outras competências como: a consideração, o trabalho de equipa, as relações interpessoais, a comunicação e o intento em desenvolver os seus subordinados.

Concluimos então a análise das competências mais percecionadas no desempenho da liderança dos comandantes de UTOE/DestOp. Constatamos que estes comandantes são indivíduos que demonstram elevados níveis de consideração pelos seus homens, que comunicam eficazmente com os mesmos mostrando o seu reconhecimento e emitindo feedbacks positivos. Têm a confiança e credibilidade dos seus subordinados, exercendo um comando transparente e revelando grandes níveis de proficiência técnica. A natureza e a complexidade das tarefas e missões que são atribuídas às suas forças, exige que estes comandantes sejam flexíveis na sua ação e que se adaptem facilmente a quaisquer condições, refletindo sempre uma imagem otimista e de entusiasmo. Desenvolvem facilmente relações interpessoais, facilitando o trabalho em equipa e contribuindo para evitar ou gerir possíveis conflitos que possam surgir. Os comandantes de UTOE e de DestOp, desempenham um

papel essencial nas forças que comandam: o de liderar; o que adicionado ao facto destes indivíduos caracteristicamente liderarem pelo exemplo, como analisámos anteriormente, faz com que sejam tipicamente referenciados como indivíduos determinados e perseverantes.

### **3.3.2. Análise descritiva das variáveis em estudo – Comparação entre Unidades Tarefa de Operações Especiais e Destacamentos Operacionais**

Um dos objetivos específicos da nossa investigação (OEI<sub>2</sub>) consiste em verificar se os comandantes de UTOE e de DestOp são percecionados como tendo o mesmo nível de proficiência, quanto ao exercício da sua liderança.

A análise dos dados recolhidos pelo método da amostra estratificada permitiu-nos averiguar este objetivo de investigação. Assim sendo, dividimos a nossa amostra em dois estratos (ou subpopulações), em que N<sub>1</sub> corresponde ao estrato referente aos militares da FOE e N<sub>2</sub> corresponde aos militares da CPrec.

Deste modo apresentamos no Apêndice M - Valores estatísticos relativos a cada unidade em estudo, a Tabela n.º 3, em tudo semelhante à Tabela n.º 2, mas com a particularidade de se apresentarem os dados estatísticos referentes a cada variável por unidade. Apresenta-se ainda no mesmo apêndice a Figura n.º 13 que espelha esses mesmos resultados na forma gráfica.

A Figura n.º 13 evidencia claramente que, embora as perceções por variável sigam uma disposição semelhante, respondendo à PD<sub>1</sub>, os comandantes de UTOE e os de DestOp não desempenham as suas competências de liderança com o mesmo nível.

Os comandantes de UTOE obtêm a sua menor pontuação com o valor de  $\bar{x}=4.09$  para a competência de “Autocontrolo”, e a maior com um valor de  $\bar{x}=4.63$  para a competência de “Transparência”.

Relativamente aos comandantes de DestOp, estes obtêm a sua pontuação mais baixa com o valor de  $\bar{x}=4.12$  para as competências de “Autocontrolo”, “Capacidade para resolver problemas” e “Coragem”; sendo que a maior pontuação se verifica na competência de “Consideração” com um valor de  $\bar{x}=4.48$ .

Constatamos ainda que, à exceção da competência “Autocontrolo” – que é a menos percecionada nos comandantes do CTOE -, os comandantes de UTOE pontuam níveis superiores de proficiência nas competências, nas orientações e nos estilos de liderança, respondendo assim à PI<sub>1</sub>, PI<sub>2</sub> e PI<sub>3</sub>.

Das competências em estudo, as que revelam maiores diferenças quanto à pontuação obtida são a: “Abertura à multiculturalidade” ( $\bar{x}_{CTOE}=4.44$  e  $\bar{x}_{CPrec}=4.27$ ), “Empatia” ( $\bar{x}_{CTOE}=4.43$  e  $\bar{x}_{CPrec}=4.29$ ), “Flexibilidade e adaptabilidade” ( $\bar{x}_{CTOE}=4.54$  e  $\bar{x}_{CPrec}=4.42$ ) e “Transparencia” ( $\bar{x}_{CTOE}=4.63$  e  $\bar{x}_{CPrec}=4.47$ ).

O facto de os comandantes de UTOE serem percecionados como tendo um nível superior de desempenho, quanto às competências de liderança, do que os comandantes de DestOp, poderá justificar-se pela orgânica destas duas forças. Conforme apresentamos no Apêndice A - Unidade escalão UTOE e Destacamento Operacional, as Unidades Tarefa de Operações Especiais são todas comandadas por um comandante de posto Capitão, exceto a UTOE A1 que é comandada por um Major. Já no que diz respeito aos Destacamentos Operacionais, os DestOp A e B são comandados por um oficial subalterno, e apenas o DestOp C é comandado por um Capitão.

O facto de as UTOE serem comandadas por Capitães (e por um Major na UTOE A1), torna expectável que o desempenho da liderança nestas forças seja parcialmente superior aos DestOp, onde os comandantes são maioritariamente subalternos – o que se confere.

Fruto da sua experiência mais alargada, os capitães comandantes de UTOE conseguem aprimorar e otimizar as suas competências de liderança, logrando performances superiores. Por outro lado, a experiência menos alargada dos subalternos, comandantes de DestOp, justifica que os seus subordinados percecionem que tenham uma competência parcialmente menor, quanto à sua “Capacidade para resolver problemas” que possam surgir no cumprimento de tarefas. Esta razão justifica também que os mesmos subordinados percecionem que os seus comandantes de DestOp, demonstram um ligeiro receio na mudança e na tomada de decisões (“Coragem”). Embora os nossos resultados demonstrem que os níveis de “Autoconfiança” sejam muito idênticos para ambos os comandantes ( $\bar{x}_{CTOE}=4.27$  e  $\bar{x}_{CPrec}=4.26$ ), fruto da pouca experiência dos comandantes de DestOp (comparativamente aos de UTOE), os seus subordinados percecionam que estes têm parcialmente menor idoneidade para manter a calma em situações de *stress* e em ambientes de incerteza e tensão (“Autocontrolo”).

De modo a respondermos às nossas PI<sub>2</sub> e PI<sub>3</sub>, analisamos igualmente os resultados quanto às orientações e aos estilos de liderança. Pela análise da Tabela n.º 3, constatamos que novamente os comandantes de UTOE obtêm maiores pontuações em todas as orientações e estilos de liderança em estudo. Tal facto (e respondendo simultaneamente à PI<sub>2</sub> e PI<sub>3</sub>) leva-nos a afirmar que o nível de proficiência das orientações e estilos de liderança são superiores nos comandantes de UTOE.

Acrescentamos que em ambas as forças, a orientação para as RH e o estilo de liderança participativo, são os mais percebidos pelos subordinados. A orientação para as RH dos comandantes de UTOE assume um valor de  $\bar{x}=4.40$  e dos comandantes de DestOp um valor de  $\bar{x}=4.31$ . Quanto ao estilo de liderança participativo, os comandantes de UTOE pontuam um valor de  $\bar{x}=4.46$  e os comandantes de DestOp um valor de  $\bar{x}=4.35$ .

Em ambas as forças, o estilo de liderança menos percebido é o estilo de liderança diretivo ( $\bar{x}_{CTOE}=2.45$  e  $\bar{x}_{CPre}=2.39$ ). Este é um estilo de liderança em que o comandante indica aos seus subordinados quais as tarefas a executar, como, onde e quando executar - não envolvendo os seus homens na tomada de decisão. Ora, pela análise de competências que efetuámos sobre estes comandantes, o estilo de liderança suprarreferido é inadequado a esta tipologia de forças, o que revela que os valores obtidos com o nosso tratamento de dados coadunam-se com a nossa análise.

### **3.3.3. Correlações significativas entre as competências e as orientações e estilos de liderança.**

Tal como foi referido aquando estabelecemos os objetivos específicos de investigação, pretende-se verificar se existem correlações significativas entre as competências de liderança dos comandantes de UTOE/DestOp e as orientações e estilos de liderança. Ao averiguarmos se existem de facto estas correlações significativas, tratamos os OEI<sub>3</sub> e OEI<sub>4</sub> respetivamente. Uma vez esclarecidos em relação a estas possíveis correlações significativas, estaremos aptos a responder às nossas PD<sub>2</sub> e PD<sub>3</sub>.

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos através da aplicação do coeficiente de correlação de *Pearson* ( $\rho$ ), entre as competências em estudo e as orientações e estilos de liderança. O coeficiente de correlação de *Pearson* mede a intensidade da relação existente entre duas variáveis. Os valores de  $\rho$  variam entre -1 e 1; valores que no extremo significam uma correlação perfeita, sendo que valores positivos indicam que a variação ocorre no mesmo sentido, e valores negativos que a variação ocorre em sentidos opostos. Segundo Maroco (2003), a intensidade da correlação pode ser quantificável, considerando-se fraca se o valor do coeficiente de correlação for inferior a 0.25, moderada quando apresenta valores entre 0.25 e 0.5, forte quando tem um coeficiente de correlação entre os valores 0.5 e 0.75, e muito forte quando os valores são superiores a 0.75 inclusive.

#### **3.3.3.1. Correlações significativas entre as competências em estudo e as orientações de liderança.**

A Tabela n.º 4, exposta no Apêndice N - Correlações entre as competências e as orientações de liderança, expõe os valores de  $\rho$  relativos às correlações de *Pearson* entre as competências de liderança em estudo e as orientações de liderança.

Analisando a tabela, e de modo a responder à nossa PD<sub>2</sub> “Será que existem relações entre as competências e as orientações da liderança?”, constata-se que existe correlação significativa para todas as competências com pelo menos uma orientação de liderança. De facto, apenas a “Influência pelo exemplo” revela uma correlação significativa fraca com a orientação para as relações humanas, sendo que as restantes competências apresentam correlações desde moderadas até muito fortes com as duas orientações. Estes resultados confirmam a nossa H<sub>1</sub> “Existe pelo menos uma relação significativa entre as competências e as orientações de liderança”.

De modo geral, verifica-se que quanto à intensidade das correlações, a esmagadora maioria das competências em estudo, estão mais significativamente correlacionadas com a “Orientação para a tarefa”. As únicas exceções a esta tendência ocorrem nas competências “Abertura à multiculturalidade”, “Consideração”, e “Flexibilidade e adaptabilidade”. Estas competências assumem um maior grau de correlação com a orientação para as relações humanas, cujos valores são respetivamente:  $\rho_{AbMulti.}=0.60$ ,  $\rho_{Consideração}=0.85$  e  $\rho_{FlexAdap}=0.77$ . Destes valores inferimos que, não só as competências acima discriminadas contrariam a tendência de “Orientação para a tarefa”, como têm efetivamente uma correlação significativa muito forte com a orientação para as relações humanas (exceto a “Abertura à multiculturalidade” que tem uma correlação significativa forte). É ainda de referir que a competência “Transparência” assume uma correlação significativa forte ( $\rho=0.71$ ) com ambas as orientações de liderança.

Ao propósito das competências em estudo estarem mais significativamente correlacionadas com a orientação para a tarefa, este facto assume-se ligeiramente contraintuitivo. Relembramos que na nossa análise das variáveis, que efetuámos no subcapítulo 3.3.1., constatámos que os comandantes de UTOE/DestOp são percecionados praticamente com o mesmo grau de orientação para as RH e para a tarefa. Este facto levaria a expectar uma correlação significativa também similar para as duas orientações – o que não se verifica. Verifica-se sim que, as competências de liderança dos comandantes em questão estão tendencialmente correlacionadas com a orientação para a tarefa, traço que de acordo com a revisão de literatura, é uma característica do desempenho de um gestor/comandante.

As competências que assumem correlações significativas mais intensas com as orientações de liderança são: a “Consideração”, com  $\rho^T=0.73$  e  $\rho^{RH}=0.85$ ; “Comunicação”,

com  $\rho^T=0.80$  e  $\rho^{RH}=0.71$ ; “Desenvolver os outros”, com  $\rho^T=0.86$  e  $\rho^{RH}=0.72$ ; “Empatia”, com  $\rho^T=0.81$  e  $\rho^{RH}=0.73$ ; “Trabalho de equipa”, com  $\rho^T=0.80$  e  $\rho^{RH}=0.70$ ; “Reconhecimento e feedback positivo”, com  $\rho^T=0.88$  e  $\rho^{RH}=0.74$ ; “Tomada de decisão”, com  $\rho^T=0.84$  e  $\rho^{RH}=0.69$ ; e “Proatividade”, com  $\rho^T=0.83$  e  $\rho^{RH}=0.72$ . Constata-se assim que as correlações significativas mais intensas têm um grau de “muito forte” com a orientação para a tarefa (exceto, como já referimos, a “Consideração”).

Quanto às competências de liderança em estudo que apresentam níveis de correlação mais baixos com as orientações de liderança, estas são: o “Autocontrolo”, com  $\rho^T=0.36$  e  $\rho^{RH}=0.29$ ; e a “Influência pelo exemplo”, com  $\rho^T=0.47$  e  $\rho^{RH}=0.21$ . Constata-se portanto que também nas competências com níveis inferiores de correlação, se segue a tendência de a sua correlação significativa mais intensa ser com a orientação para a tarefa.

### **3.3.3.2. Correlações significativas entre as competências em estudo e os estilos de liderança.**

A Tabela n.º 5 que se apresenta no Apêndice O – Correlações entre as competências e os estilos de liderança, expõe os valores de  $\rho$  relativos às correlações entre as competências de liderança em estudo e os estilos de liderança considerados.

Analisando a tabela, e de modo a responder à nossa PD<sub>3</sub> “Será que existem relações entre as competências e os estilos da liderança?”, constata-se que existe correlação significativa para todas as competências, exceto para a “Autoconfiança”, o “Autocontrolo” e a “Coragem”. Resultados estes que nos levam a confirmar a H<sub>2</sub> “Existe pelo menos uma relação significativa entre as competências e os estilos de liderança”.

Os resultados obtidos indicam que o modo como as competências de liderança são percebidas pelos subordinados, correlacionam-se maioritariamente (e com mais intensidade) com o estilo de liderança participativo. As únicas exceções a esta tendência verificam-se: na “Determinação e perseverança”, que revela um valor de correlação  $\rho=-0.36$  com o estilo de liderança diretivo (correlação moderada); na “Abertura à multiculturalidade”, com um valor de correlação  $\rho=0.26$  com o estilo de liderança por delegação (correlação moderada), e na “Influência pelo exemplo” com um valor de  $\rho=0.51$  também com o estilo de liderança por delegação (correlação forte). Notamos no entanto que, embora a competência “Influência pelo exemplo” esteja mais intensamente correlacionada com o estilo de liderança por delegação, a mesma competência apresenta também uma correlação forte ( $\rho=0.50$ ) com o estilo de liderança participativo.

O facto de haver uma maior correlação entre as competências e o estilo de liderança participativo, é congruente com a análise que fizemos ao longo de todo o subcapítulo 3.3.1., em que averiguámos que no desempenho da sua liderança, estes comandantes são percecionados como adotando maioritariamente este estilo de liderança.

Os valores de correlação mais baixos, para qualquer um dos três estilos de liderança que abordamos na nossa investigação, dizem respeito às competências: “Determinação e perseverança”, “Abertura à multiculturalidade”, “Desenvolver os outros” e “Capacidade para resolver problemas”.

As competências “Determinação e perseverança” e “Abertura à multiculturalidade” já foram tratadas acima, pelo que nada vamos acrescentar. À semelhança destas, a competência “Desenvolver os outros” assume também apenas correlação com um único estilo de liderança – o estilo de liderança participativo, com um valor de  $\rho=0.39$ , indicando assim uma correlação moderada.

Em relação à competência “Capacidade para resolver problemas”, esta revela uma correlação significativa de intensidade moderada ( $\rho=0.34$ ) tanto com o estilo de liderança participativo, como com o estilo de liderança por delegação.

Os valores de correlação com os estilos de liderança mais altos, são de intensidade “forte”, verificando-se nas competências “Visão”, “Transparência”, “Reconhecimento e feedback positivo”, “Gestão de conflitos” e “Empatia”. Todas estas competências revelam maior intensidade de correlação com o estilo de liderança participativo, tomando respetivamente os seguintes valores:  $\rho_{\text{Visão}}=0.74$ ,  $\rho_{\text{Transparency}}=0.65$ ,  $\rho_{\text{R.E.F.}}=0.61$ ,  $\rho_{\text{Gestão de conflitos}}=0.62$  e  $\rho_{\text{Empatia}}=0.69$ . No entanto é de notar que estas mesmas competências assumem todas também uma intensidade moderada de correlação significativa com o estilo de liderança por delegação – que como constatámos na análise das variáveis em estudo, constitui-se como o segundo estilo de liderança mais percecionado nos comandantes de UTOE/DestOp, revelando uma análise de dados congruente.

É interessante ainda verificar que, as competências “Empatia” e “Reconhecimento e feedback positivo” se encontram simultaneamente nos dois grupos que identificámos com valores de correlação significativa mais intensa - quer relativamente às orientações, quer relativamente aos estilos de liderança.

### 3.3.4. Correlações significativas entre as competências mais percebidas nos comandantes de UTOE/DestOp e as orientações e estilos de liderança.

Como já foi verificado, há 10 competências das 23 em estudo que os comandantes de UTOE/DestOp mais empregam no seu desempenho de liderança. De modo a analisarmos as correlações significativas entre essas competências e as orientações e estilos de liderança, apresentamos a Tabela n.º 6.

Tabela n.º 6 – Correlações de Pearson entre as competências mais empregues e as orientações e estilos de liderança

Correlações de Pearson ( $\rho$ )	Orientação p/ relações humanas	Orientação p/ tarefa	Estilo de liderança diretivo	Estilo de liderança participativo	Estilo de liderança por delegação
Determinação e perseverança	0,47**	<b>0,59**</b>	<b>0.36*</b>	0,09	-0,12
Otimismo e entusiasmo	0,58**	<b>0,65**</b>	-0,05	<b>0.55**</b>	0.51**
Consideração	<b>0,85**</b>	0,73**	-0,17	<b>0.56**</b>	0.42*
Aptidão técnica profissional	0,59**	<b>0,74**</b>	-0,30	<b>0.35*</b>	0,20
Flexibilidade e adaptabilidade	<b>0,77**</b>	0,75**	-0,13	<b>0.60**</b>	0.44*
Trabalho de equipa	0,70**	<b>0,80**</b>	-0,20	<b>0.47**</b>	0,27
Gestão de conflitos	0,63**	<b>0,73**</b>	-0,05	<b>0.62**</b>	0.48**
Reconhecimento e feedback positivo	0,74**	<b>0,88**</b>	-0,16	<b>0.61**</b>	0.36*
Relações interpessoais	0,56**	<b>0,73**</b>	0,04	<b>0.43*</b>	0,31
Transparência	<b>0,71**</b>	<b>0,71**</b>	-0,02	<b>0.65**</b>	0.47**

Fonte: Elaboração própria

A Tabela n.º 6 apresenta as correlações de *Pearson* entre as competências mais empregues e as orientações e estilos de liderança. É interessante verificar que a “Consideração”, “Trabalho de equipa”, “Gestão de conflitos”, “Transparência” e “Reconhecimento e feedback positivo”, para além de serem das competências mais empregues pelos comandantes de UTOE/DestOp, são simultaneamente competências que identificámos, nos últimos dois subcapítulos, como pertencentes aos grupos com maiores valores de  $\rho$ .

Pelo contrário, é igualmente interessante verificar que a competência “Determinação e perseverança”, embora sendo das competências mais perçecionadas no desempenho de liderança dos comandantes em questão, foi evidenciada como sendo das competências com menores níveis de correlação significativa em relação aos estilos de liderança. Embora esta competência não tenha sido também englobada no grupo de menores níveis de correlação significativa em relação às orientações, ao analisar a Tabela n.º 5, constata-se que esta competência assume valores de  $\rho$  consideravelmente baixos.

Quanto às restantes competências de liderança mais perçecionadas na performance dos comandantes de UTOE/DestOp, inferimos que o “Otimismo e entusiasmo” tem correlações significativas fortes com o estilo de liderança participativo e com a orientação para a tarefa ( $\rho^{\text{Part}}=0.55$  e  $\rho^{\text{T}}=0.65$ ). Do mesmo modo, constatamos também que a “Aptidão técnica profissional” tem uma correlação significativa moderada com o estilo de liderança participativo ( $\rho^{\text{Part}}=0.35$ ), e uma correlação significativa forte ( $\rho^{\text{T}}=0.74$ ) com a orientação para a tarefa. Ainda, a competência “Relações interpessoais” assume igualmente uma correlação moderada com o estilo de liderança participativo ( $\rho^{\text{Part}}=0.43$ ), e uma correlação significativa forte ( $\rho^{\text{T}}=0.73$ ) com a orientação para a tarefa.

Quanto à “Flexibilidade e adaptabilidade”, esta competência foge à tendência, assumindo embora também maior correlação significativa com o estilo de liderança participativo ( $\rho^{\text{Part}}=0.60$  – correlação forte), esta competência tem maior correlação com a orientação para as RH (assumindo uma relação muito forte de valor  $\rho^{\text{RH}}=0.77$ ).

Finalizamos esta análise constatando que os dados da Tabela n.º 6 indicam que as competências mais empregues pelos comandantes de UTOE/DestOp, são tendencialmente mais correlacionadas de modo significativo com o estilo de liderança participativo e com a orientação para a tarefa.

Tendo em conta a informação tratada na revisão de literatura, estes resultados vão de encontro ao esperado, uma vez que os autores abordados entendem que os comandantes desta tipologia de forças geralmente integram os seus subordinados na tomada de decisão e estão tendencialmente orientados para a tarefa.

## PARTE III

### CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

#### 4.1. Introdução

Nesta parte final do presente RCFTIA são apresentadas as conclusões de uma forma lógica, baseadas nos resultados obtidos e analisados no capítulo 3. Para tal, iremos confrontar as nossas hipóteses de investigação com os dados obtidos, e ainda apresentar respostas às perguntas de investigação levantadas. Deste modo ficamos aptos a responder às perguntas derivadas e conseqüentemente à pergunta de partida. De salientar que neste processo devemos estar sempre cientes que os “resultados não podem ser apresentados como verdades absolutas” (Freixo, 2012, p. 201). Por fim apresentamos as limitações a esta investigação e ainda algumas propostas para futuras investigações.

A nossa investigação tem cerne no fenómeno da liderança. Motivados pelo seu papel fulcral no comando militar, o nosso objetivo geral é criar um modelo de competências associadas à liderança para comandantes de UTOE e de DestOp. Para tal, é essencial identificar as competências de liderança mais relevantes para o exercício de comando destas forças, e perceber como as mesmas se relacionam com as orientações e estilos de liderança.

#### 4.2. Resposta às perguntas de investigação

Relativamente à **PI<sub>1</sub>** “Os níveis de proficiência das competências de liderança são os mesmos entre os comandantes de UTOE e de DestOp?”, constatámos pelos resultados obtidos, que a resposta é negativa. Recorrendo à Figura n.º 13 que apresentámos no capítulo 3, é evidente que os comandantes de UTOE são percecionados como tendo um nível superior de desempenho quanto às competências de liderança. Tal resultado pode derivar do facto de, conforme apresentado no Apêndice A - Unidade escalão UTOE e Destacamento Operacional, as UTOE serem todas comandadas por um comandante de posto igual ou superior a Capitão. Em contrapartida, na CPrec, os DestOp A e B são comandados por um oficial subalterno, e apenas o DestOp C é comandado por um Capitão.

O facto de as UTOE serem comandadas por Capitães (e por um Major na UTOE A1), justifica que o desempenho da liderança nestas forças seja parcialmente superior aos DestOp,

onde os comandantes são majoritariamente subalternos. Fruto da sua experiência mais alargada, os capitães comandantes de UTOE conseguem aprimorar e otimizar as suas competências de liderança, obtendo performances superiores neste âmbito.

Relativamente à **PI<sub>2</sub>** “Os níveis de proficiência das orientações de liderança são os mesmos entre os comandantes de UTOE e de DestOp?” e à **PI<sub>3</sub>** “Os níveis de proficiência dos estilos de liderança são os mesmos entre os comandantes de UTOE e de DestOp?”, recorrendo novamente à Figura n.º 13 infere-se que embora as pontuações das variáveis assumam uma distribuição muito idêntica, existem diferenças quanto ao desempenho das mesmas. Posto isto, como resposta à **PI<sub>2</sub>** e **PI<sub>3</sub>**, verificamos que existem diferenças entre os níveis de proficiência, tanto a nível das orientações como dos estilos de liderança.

### **4.3. Verificação de hipóteses**

Relativamente à **H<sub>1</sub>** “Existe pelo menos uma relação significativa entre as competências e as orientações de liderança”, esta hipótese confirma-se totalmente. Verificámos que existem correlações significativas para todas as competências com pelo menos uma orientação de liderança. Apenas a “Influência pelo exemplo” revela uma correlação significativa fraca com a orientação para as relações humanas, sendo que as restantes competências apresentam correlações desde moderadas até muito fortes com as duas orientações.

Inferimos ainda que, tendencialmente, as competências de liderança dos comandantes em questão, apresentam correlações significativas mais fortes com a orientação para a tarefa, o que em concordância com a revisão de literatura, revela um carácter predominante de gestor/comandante.

Quanto à **H<sub>2</sub>** “Existe pelo menos uma relação significativa entre as competências e os estilos de liderança”, a hipótese confirma-se totalmente. Verificámos no capítulo 3 que somente as competências de “Autoconfiança”, “Autocontrolo” e “Coragem” não assumem correlações significativas com nenhum dos estilos de liderança considerados. Todas as restantes 20 competências revelam correlações significativas com algum estilo de liderança, sendo que pelos resultados obtidos, a tendência é que as competências de liderança dos comandantes de UTOE/DestOp estão mais fortemente correlacionadas com o estilo de liderança participativo.

Estes resultados vão ao encontro do que foi apurado na revisão de literatura, onde constatámos que fruto da sua tipologia de missões, orgânica e baixo efetivo, os comandantes

deste tipo de forças tendencialmente envolvem os seus subordinados na tomada de decisão, praticando predominantemente um estilo de liderança participativo.

#### **4.4. Resposta às perguntas derivadas**

Relativamente à **PD<sub>1</sub>** “Os comandantes de UTOE e de DestOp têm o mesmo nível de proficiência nas competências de liderança?”, temos que: de acordo com o respondido à **PI<sub>1</sub>**, a resposta é negativa, pelo que mais nada iremos acrescentar.

No que diz respeito à **PD<sub>2</sub>**, “Será que existem relações entre as competências e as orientações da liderança?” e à **PD<sub>3</sub>** “Será que existem relações entre as competências e os estilos da liderança?”, pela confirmação acima descrita das **H<sub>1</sub>** e **H<sub>2</sub>** respetivamente, a resposta a ambas as PD é afirmativa.

#### **4.5. Verificação dos objetivos e da pergunta de partida**

Relativamente ao **OEI<sub>1</sub>** “Identificar as principais competências de liderança praticadas pelos comandantes de UTOE/DestOp”, podemos afirmar que foi atingido. Os valores médios referentes a cada competência em estudo, que apresentámos no capítulo 3 na Tabela nº. 2, foram convertidos num gráfico de modo a conseguirmos ter uma perceção visual dos mesmos. Recorrendo a esse gráfico (Figura nº. 12), torna-se perceptível que os valores médios referentes ao desempenho das competências de liderança dos comandantes de UTOE/DestOp estão claramente dispostos e estruturados em 3 agrupamentos distintos, sendo que as competências pertencentes ao agrupamento A são as mais perçecionadas pelos subordinados no exercício de liderança dos seus comandantes.

Deste modo identificámos que: a “Consideração”, “Transparência”, “Flexibilidade e adaptabilidade”, “Aptidão técnica profissional”, “Trabalho de equipa”, “Relações interpessoais”, “Reconhecimento e feedback positivo”, “Otimismo e entusiasmo”, “Determinação e perseverança” e “Gestão de conflitos” são as competências de liderança que os comandantes de UTOE/DestOp mais evidenciam no desempenho da sua liderança.

Quanto ao **OEI<sub>2</sub>** “Verificar se os comandantes de UTOE e de DestOp têm o mesmo nível de proficiência, quanto ao exercício de liderança.”, o mesmo é cumprido pelas respostas às **PD<sub>1</sub>**, **PI<sub>1</sub>**, **PI<sub>2</sub>** e **PI<sub>3</sub>**.

Relativamente aos **OEI<sub>3</sub>** “Verificar se existe alguma relação significativa entre as competências de liderança praticadas pelos comandantes de UTOE/DestOp e as orientações da liderança”, e o **OEI<sub>4</sub>** “Verificar se existe alguma relação significativa entre as

competências de liderança praticadas pelos comandantes de UTOE/DestOp e os estilos de liderança”; os mesmos foram atingidos pela verificação das **H<sub>1</sub>** e **H<sub>2</sub>**, respetivamente.

No que diz respeito ao **OG** “Criar um modelo de competências associadas à liderança para comandantes de UTOE e de Destacamentos Operacionais”, o mesmo é cumprido com a elaboração do nosso modelo de competências de liderança dirigido aos comandantes de UTOE/DestOp, que apresentamos no Apêndice B – Modelo de competências de liderança para comandantes de UTOE e Destacamentos Operacionais. Neste modelo identificam-se as competências de liderança como objeto de estudo, das quais se analisaram as suas correlações com as orientações e estilos de liderança. Da nossa investigação resulta um agrupamento que integra as competências mais praticadas pelos comandantes de UTOE/DestOp, sendo que as mesmas são tendencialmente utilizadas empregando um estilo de liderança participativo e uma orientação de liderança para a tarefa.

O cumprimento dos objetivos de investigação, concorrem para responder à **PP** “Quais as competências de liderança mais praticadas pelos comandantes de UTOE/DestOp, e como se relacionam com as orientações e estilos da liderança?”. Como resposta, inferimos que segundo a perceção dos seus subordinados, as competências mais praticadas pelos comandantes de UTOE/DestOp são: a “Consideração”, “Transparência”, “Flexibilidade e adaptabilidade”, “Aptidão técnica profissional”, “Trabalho de equipa”, “Relações interpessoais”, “Reconhecimento e feedback positivo”, “Otimismo e entusiasmo”, “Determinação e perseverança” e “Gestão de conflitos”. Considerando a natureza e tipologia de forças em questão, bem como a tipologia de missões tipicamente atribuídas às mesmas, todas estas competências são legítimas de se incluírem no conjunto de competências de liderança mais empregues por estes comandantes, conforme abordámos no capítulo 3.

Ainda, após analisarmos as correlações significativas entre as competências de liderança em estudo com as orientações e estilos de liderança, isolámos as competências que tínhamos identificado como mais empregues pelos comandantes de UTOE/DestOp, e analisámos as suas respetivas correlações. Deste processo resultou a Tabela n.º 6.

Recorrendo à tabela supracitada constata-se que as competências de liderança mais percecionadas nos referidos comandantes, assumem tendencialmente correlações significativas mais fortes com a orientação para a tarefa e com o estilo de liderança participativo, salvaguardando as devidas exceções.

Interpretamos estes resultados de forma positiva, pois coadunam-se com a natureza das forças em questão e com as missões e tarefas que lhes são tipicamente atribuídas.

#### **4.6. Reflexões finais**

O propósito de identificar as competências fulcrais ao comando de UTOE e DestOp, e saber como se relacionam com as orientações e estilos de liderança, é contribuir para a criação de um modelo de competências associadas à liderança para comandantes das referidas forças. Como referimos nesta investigação, este construto é de elevada importância, pois permite colmatar possíveis deficiências no desempenho da liderança de um comandante, através de, eventualmente, programas de treino vocacionados para o efeito.

Acrescentamos também que o facto de competências como a “Tomada de decisão”, “Capacidade para resolver problemas” e “Coragem” se revelarem como as menos percebidas pelos subordinados, é alarmante. Para além destas competências serem fortemente referenciadas por autores credíveis na revisão de literatura, como funções e características básicas de um comandante, a prática acanhada destas competências conduz à diminuição dos níveis de confiança, credibilidade e seguimento por parte dos subordinados.

#### **4.7. Limitações de investigação e recomendações**

Como principal limitação a esta investigação, apontamos a falta de efetivo que ambas as unidades abordadas enfrentam. A falta de efetivo na FOE e na CPrec é alarmante, o que aliado aos seus elevados níveis de empenhamento (missões, cursos, representações e treino operacional), se tornou difícil agendar um momento para o preenchimento dos questionários. Para além disso, a falta de efetivo nas unidades conduziu a que o tamanho da nossa amostra fosse relativamente pequeno, o que consequentemente limita a nossa investigação quanto ao estudo de outros fatores - que certamente trariam novos *inputs* à mesma. Outras limitações de investigação identificadas residem na restrição de tempo e de páginas, que embora conduzam a uma maior uniformidade em todos os RCFTIA, limitam também a profundidade de abordagem ao tema e a capacidade de expressão do autor.

Como recomendações, sendo uma força congénere, seria interessante uma igual abordagem à liderança dos comandantes do Destacamento de Ações Especiais da Armada.

Por último, recomendamos ainda o emprego dos resultados a que chegámos, para a criação de programas de treino vocacionados para o aperfeiçoamento da performance de liderança, no exercício de comando de forças desta tipologia – prevenindo assim possíveis lacunas que possam vir a existir.

## BIBLIOGRAFIA

- Ashton, M. C., Lee, K., & Goldberg, L. R. (2004a). A Hierarchical Analysis of 1,710 English personality-descriptive adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(5), 707-721.
- Ashton, M. C., Lee, K., Perugini, M., Szarota, P., De Vries, R. E., Di Blas, L., Boies, K., & De Raad, B. (2004b). A six-factor structure of personality-descriptive adjectives: Solutions from psycholexical studies in seven languages. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 356-366.
- Barker, R. (2001). The nature of leadership, *Human Relations*, 54, 469-493.
- Bass, B. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership. New York: Free Press.
- Bergamini, C. (2002). *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2000). *Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro*. Rio de Janeiro: Makron Books. Consulting Psychologists Press.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas* (5ª ed.) Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Drummond, S. B. (2007). Learning, leadership, and rapid change. *Journal of Religious Leadership*, 6(1), 130-121.
- Freixo, M. (2012). *Metodologia Científica. Fundamentos, Métodos e Técnicas*. (4ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Greene, J. C. (2006). Toward a methodology of mixed methods social inquiry. *Research in the Schools*, 13(1), 93-98.
- Guest, R. H., Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Organizational change through effective leadership*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Harvey, R. J. (1991). Job analysis. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2 (pp. 11-63), (2nd ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hoge, M. A., Tondora, J., & Marrelli, A. F. (2005). The fundamentals of workforce competency: Implications for behavioral health. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 32(5-6), 509-531.

- Javidan, M., & Carl, D. E. (2004). East meets west: A cross-cultural comparison of charismatic leadership among Canadian and Iranian executives. *Journal of Management Studies*, 41, 665-691.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Comportamento organizacional* (2ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2012). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen*. Atlanta, GA: Better World Books.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS* (3.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Mayoral, M. R., Palacios, R. C., Gómez, J. M., & Crespo, Á. G. (2007). A mobile framework for competence evaluation: innovation assessment using mobile information systems. *Journal of Technology Management & Innovation*, 2(3), 49-57.
- Middleton, A (2018) *First Man in. Leading from the Front*. Londres: Harper Collins Publishers.
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social [MTSS] (2007). Decreto-lei nº396/2007 de 31 de dezembro: Diário da República, 1ªsérie, n.º251, 9168.
- Popper, K. (2004). *Lógica das ciências sociais* (4ª ed.). (E. Martins, Trad.) Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- Quivy, R., & Campenhoudt, I. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rouco, J. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese apresentada com vista à obtenção do grau de doutor, Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa.
- Sanchez-Ruiz, L. M., Edwards, M., & Sarrias, E. B. (2006). *Competence learning challenges in engineering education in spain: From theory to practise*. In proc. Of the Internacional Conference on Engineering education, San Juan, USA.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses* (1ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Silvestre, A. L. (2007). *Análise de dados e estatística descritiva*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sinnott, G. C., Madison, G. H., & Pataki, G. E. (2002). *Competencies: Report of the competencies workgroup workforce and succession planning work groups*, New York State Governor's Office of Employee Relation and the Department of Civil Service.

- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertação, teses e relatórios*. Lisboa: Pactor.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14.
- Tead, O. (1929). The technique of creative leadership: In human nature and management. New York: McGraw-Hill.
- Tremblay, M., & Sire, B. (1999). *Rémunérer les compétences plutôt que l'activité?*. *Revue Française de Gestion Paris*, 126, 129-139.
- United Nations Industrial Development Organization [UNIDO]. (2002). UNIDO competencies. Acedido a 15 fevereiro de 2019 em [https://www.unido.org/userfiles/timminsk/UNIDO – competencymodel – part1.pdf](https://www.unido.org/userfiles/timminsk/UNIDO-competencymodel-part1.pdf).
- Vicente, P., Reis, E., & Ferrão, F. (1996). *Sondagens - A amostragem como factor decisivo da qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vieira, B. (2002). *Liderança militar*. Lisboa: Edições Atena, Lda.
- Willink, J., & Babin, L. (2017). *Extreme ownership: How US Navy SEALs lead and win*. New York: St. Martin's Press.
- Yukl, G. A. (2002) *Leadership in Organizations* (5ª ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

## **GLOSSÁRIO**

Neste glossário apresentam-se as definições das competências que integram o Modelo de competências de liderança de Rouco (2012). Salienta-se que as definições são da autoria do autor.

### **Determinação e perseverança:**

“Luto arduamente pela consecução dos objetivos, não esmorecendo perante a exigência de esforços físicos, intelectuais, de qualquer espécie.”

### **Otimismo e entusiasmo:**

“Enfrento positivamente os impactos adversos e transformo as ameaças em novas oportunidades, transmitindo, aos outros, o espírito de sacrifício, o júbilo e a exaltação, que o cumprimento da missão acarreta.”

### **Abertura à multiculturalidade:**

“Trabalho em equipas multi e inter culturais, respeitando as crenças, valores e tradições culturais dos outros.”

### **Consideração:**

“Crio, no ambiente de trabalho, um determinado grau de confiança mútua, de respeito pelas ideias dos outros de forma a conhece-los, a perceber as necessidades e a preocupar-me com as suas expectativas.”

### **Aptidão técnica profissional:**

“Atualizo e mantenho capacidades e conhecimentos para executar eficazmente o trabalho que me é exigido.”

### **Autoconfiança:**

“Confio nas minhas capacidades para agir, escolher as soluções e realizo as tarefas de forma correta em qualquer situação, sobretudo nas situações mais difíceis, stressantes ou nas que não detenho toda a informação necessária.”

### **Autocontrolo:**

“Controlo as emoções quando confrontado com a oposição/ hostilidade dos outros ou quando trabalho sob condições de esforço; conseguindo transmitir calma e confiança aos outros.”

**Capacidade para resolver os problemas:**

“Identifico problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas, antecipando soluções e resolver importantes problemas ou crises.”

**Comunicação:**

“Comunico, com facilidade, de forma oral e ou escrita, apresentando uma forma estruturada e um conteúdo de qualidade; tenho um discurso (oral e escrito) fluente, claro, preciso, conciso e persuasivo.”

**Assertividade:**

“Defendo os meus direitos e exprimo pensamentos, sentimentos e convicções de forma apropriada e socialmente aceitáveis, direta e honesta, de modo a não violar os direitos dos outros conseguindo facilmente alcançar os objetivos organizacionais.”

**Coragem:**

“Luto para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo, quando executo ações absolutamente necessárias e, mesmo em face de ambientes difíceis e adversos mantenho comportamentos eticamente aceitáveis.”

**Desenvolver os outros:**

“Formo e treino os outros fornecendo a informação adequada, ensinando-lhes os procedimentos apropriados para obterem os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais.”

**Empatia:**

“Escuto de forma atenta, aberta e interessada, e compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.”

**Flexibilidade e adaptabilidade:**

“Adapto-me eficazmente à diversidade de situações em permanente transformação, independente do grupo ou grupos que lidero, e penso, antecipadamente, no horizonte de possibilidades que a contínua evolução da realidade (sociedade) me reserva.”

**Trabalho de equipa:**

“Crio e desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo, alicerçado nas vantagens do trabalho conjunto, na confiança mútua e na partilha de conhecimentos e experiência, com vista ao prestígio da organização a que pertencemos e à obtenção dos seus objetivos estratégicos.”

**Gestão de conflitos:**

“Incentivo e facilito, através do bom senso, a resolução construtiva dos conflitos organizacionais procurando constantemente o consenso, tomando decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspetivas.”

**Influência pelo exemplo:**

“Promovo em mim e nos outros, elevados padrões, de acordo com os valores, crenças, e culturas organizacionais, que os leva a desempenhos de excelência e satisfação.”

**Reconhecimento e feedback positivo:**

“Avalio, reconheço e valorizo o desempenho eficaz, ou as contribuições significativas dos outros, na busca do sucesso e do aumento de comportamentos desejados.”

**Relações interpessoais:**

“Relaciono-me de forma eficaz com os outros, a fim de manter uma comunicação ativa, que promova o trabalho de equipa em função dos objetivos previamente definidos.”

**Tomada de decisão:**

“Identifico os problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas e antecipando e implementando as soluções que os resolvam.”

**Transparência:**

“Sou franco e aberto com os outros, admitindo sem rodeios, erros ou falhas, enfrentando e corrigindo de imediato, o comportamento pouco ético dos outros.”

**Visão:**

“Manifesto de forma clara e entusiástica o futuro da organização, baseado em fatores de diagnóstico internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da componente estratégica, e envolvo os outros nesta visão de aspiração partilhada.”

**Proatividade:**

“Tenho a iniciativa de fazer as coisas acontecer e pensar com antecedência soluções para resolver problemas de grupo.”

**Orientação para as relações humanas:**

“Reconheço e diagnostico as necessidades, aspirações dos outros e procuro conciliá-los com os objetivos da organização.”

**Orientação para a tarefa:**

“Fixo-me, sem desvios, no cumprimento das tarefas previamente delineadas.”

**Liderança participativa:**

“Aconselho-me com os superiores, pares e colaboradores, antes de introduzir as mudanças que afetem as soluções, encorajando a participação na produção de sugestões e incorporando-as na tomada de decisão.”

**Liderança por delegação:**

“Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. Confio apropriadamente nos outros para executar as tarefas e forneço a sustentação e apoio sem remover a responsabilidade aos outros.”

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – UNIDADE ESCALÃO UTOE E DESTACAMENTO OPERACIONAL

A Força de Operações Especiais (FOE) do exército português, inserida no Centro de Tropas de Operações Especiais (CTOE), é constituída a seis Grupos de Operações Especiais e uma Companhia de Comando e Apoio (CCA).

Os seis Grupos de Operações Especiais designam-se por UTOE (SOTU), acrónimo de Unidade Tarefa de Operações Especiais (Special Operations Task Unit). Desta forma a FOE incorpora a UTOE A1, UTOE A2, UTOE B1, UTOE B2, UTOE C1 e UTOE C2.

Cada Grupo é constituído organicamente a dezasseis elementos: oito praças, seis sargentos e dois oficiais, com exceção ao UTOE A1 que é constituído por três oficiais e treze sargentos, tal como está ilustrado na Figura n.º 14 . É ainda de notar que cada militar tem uma função própria e específica.

Unidade Tarefa de Operações Especiais  
(orgânica genérica)

FUNÇÃO	POSTO
Comandante	Capitão
2º Comandante / Oficial de Operações e Informações	Subalerno
Adjunto do Comandante	Sargento Ajudante
Sargento de Pessoal	1º Sargento / 2º Sargento
Sargento de Informações	1º Sargento
Sargento de Operações	1º Sargento
Sargento de Logística	1º Sargento / 2º Sargento
Sargento de Transmissões	1º Sargento / 2º Sargento
Especialista de Operações Especiais	4X Cabo
Especialista de Operações Especiais (Cond)	4X Cabo

Unidade Tarefa de Operações Especiais A1

FUNÇÃO	POSTO
Comandante	Major
2º Comandante / Oficial de Operações	Capitão
Oficial de Informações	Subalerno
Adjunto do Comandante	Sargento Ajudante
Sargento de Pessoal	1º Sargento / 2º Sargento
Sargento de Informações	1º Sargento
Sargento de Operações	1º Sargento
Sargento de Logística	1º Sargento / 2º Sargento
Sargento de Transmissões	1º Sargento / 2º Sargento
Sargento Especialista de Operações Especiais	3X 1º Sargento / 2º Sargento
Sargento Especialista de Operações Especiais (Cond)	4X 1º Sargento / 2º Sargento

Figura n.º 14 – Orgânica das UTOE

Fonte: Elaboração própria

O Batalhão Operacional Aeroterrestre (BOAT) do exército português tem na sua constituição uma Companhia de Precursores (CPrec).

Organicamente a CPrec constitui-se (para além da sua secção de comando), por três Destacamentos: o Destacamento Operacional ALPHA (DestOp ALPHA), o Destacamento Operacional BRAVO (DestOp BRAVO) e o Destacamento de Apoio CHARLIE (DestAp CHARLIE).

Como se encontra ilustrado na Figura n.º 15, os Destacamentos são constituídos a dezasseis elementos: um oficial, cinco sargentos e dez praças, à exceção do DestAp CHARLIE que se constitui a sete elementos: um oficial e seis sargentos.

**Destacamento Operacional ALPHA e BRAVO**

<b>FUNÇÃO</b>	<b>POSTO</b>
Comandante	Subalterno
Adjunto	Sargento Ajudante
Precursor	4X 1ºSargento / 2ºSargento
Auxiliar Precursor	8X Cabo
Auxiliar Precursor / Condutor	2X Cabo

**Destacamento de Apoio CHARLIE**

<b>FUNÇÃO</b>	<b>POSTO</b>
Comandante	Capitão
Adjunto	Sargento Ajudante
Chefe de Zona de Lançamento	2X Sargento Ajudante
Chefe de Salto	2X 1º Sargento
Operador de Sistemas de O <sub>2</sub>	1ºSargento / 2ºSargento

**Figura n.º 15 – Orgânica dos Destacamentos da CPrec**

**Fonte: Elaboração própria**



**APÊNDICE C – CONCEÇÃO DE KSAO POR HARVEY (1991).**

Para Harvey (1991), os vários componentes de KSAO (Knowledge, Skill, Ability e Outros) revestem-se dos seguintes significados, explanados no Quadro n.º 7:

**Quadro n.º 7 – KSAO – Harvey, 1991**

<b>Knowledge (conhecimento)</b>	Informação necessária e específica para executar as tarefas da respetiva função.
<b>Skill (capacidade)</b>	Proficiência no uso de meios, equipamentos e instrumentos para a execução de tarefas e funções. Esta habilidade é adquirida pelo indivíduo num âmbito educacional ou aprendida na função de modo informal.
<b>Ability (aptidão)</b>	Resultado da combinação de conceitos como a inteligência, a orientação espacial e o tempo de reação. Frequentemente recorre-se à realização de testes para “medir” as aptidões, uma vez que estes fornecem estimativas acerca das capacidades específicas de um indivíduo para a execução de determinada tarefa.
<b>Other (outras características)</b>	Neste campo englobam-se todos os aspetos suplementares necessários para executar corretamente e com sucesso uma dada tarefa, por exemplo a motivação, a personalidade e a atitude.

**Fonte: Elaboração própria**

## **APÊNDICE D – ESTÁGIOS DE MATURIDADE DE HERSEY E BLANCHARD**

Tendo-se reconhecido o carácter de dependência situacional do processo de liderança, Hersey e Blanchard foram os principais investigadores que desenvolveram a perspectiva situacional da liderança. Para estes investigadores, havia um fator fulcral para a correta adaptabilidade e aplicabilidade da liderança situacional - o nível de maturidade dos subordinados.

A maturidade era entendida como a vontade e a capacidade de um indivíduo assumir a responsabilidade de nortear o seu próprio comportamento, pelo que haveriam 4 estágios principais de maturidade:

- Estágio 1 - Os subordinados são inexperientes na realização da tarefa e não se encontram preparados para tomar decisões;
- Estágio 2 - Ainda que demonstrem algumas dificuldades, os subordinados já demonstram alguma experiência na execução da tarefa.(tipicamente são motivados, mas necessitam de apoio);
- Estágio 3 - Os subordinados já adquiriram elevados conhecimentos e experiência sobre a tarefa, mas estão desmotivados para executar o que o líder solicita;
- Estágio 4 - Os subordinados têm muito conhecimento sobre a tarefa e estão altamente motivados para executar o que o líder solicita.

## APÊNDICE E – ABORDAGEM PORTUGUESA AO CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Nacionalmente, competência é definida pelo Decreto-lei nº396, de 31 de Dezembro de 2007, como a “capacidade reconhecida para mobilizar o conhecimento, as aptidões e as atitudes em contextos de trabalho, de desenvolvimento profissional, de educação e de desenvolvimento pessoal”. Acrescidamente, o Ministério da Educação português concebeu os currículos do ensino secundário de modo a alcançar resultados de aprendizagem de acordo com as competências cognitivas, funcionais e sociais.

Considerando o que apresentámos no capítulo I, esta abordagem vai de encontro à abordagem francesa e conseqüentemente à perspectiva a que chegámos com a revisão de literatura sobre o conceito de competência. O quadro n.º8 explana a correspondência entre os raciocínios:

**Quadro n.º 8 - Correspondência entre os tipos, vertentes e domínios das competências**

<b>Tipos de competências (abordagem portuguesa)</b>	<b>Vertentes das competências (abordagem francesa)</b>	<b>Domínios das competências (nossa perspectiva)</b>
Cognitivas	Teórica	Cognitivo
Sociais	Social e comportamental	Social
Funcionais	Prática	Técnico

**Fonte: Elaboração própria**

## APÊNDICE F – MODELO DE LIDERANÇA DE ROUCO

Carlos Rouco procurou criar um modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar e em 2012 apresenta os resultados que obteve na sua tese de Doutoramento. Rouco abordou a liderança no âmbito militar, desde oficiais subalternos até a oficiais gerais e identificou as competências necessárias à prática de uma liderança eficaz. Segundo o seu estudo, as competências de liderança essenciais a um comandante estão divididas em domínios e são respetivamente: o domínio de si próprio; o domínio das relações com os outros; o domínio do trabalho, atividades e tarefas; e o domínio da gestão, conforme se ilustra na Figura n.º 17

TIPOLOGIA DAS COMPETÊNCIAS			
Pessoal/Cognitivas	Sociais	Funcionais	Organizacionais
DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS			
De si próprio	Das relações com os outros	Do trabalho, atividades e tarefas	Da gestão
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coragem</li> <li>• Autoconfiança</li> <li>• Autocontrolo</li> <li>• Flexibilidade e adaptabilidade</li> <li>• Determinação e perseverança</li> <li>• Optimismo e entusiasmo</li> <li>• Consideração</li> <li>• Transparência</li> <li>• Proatividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança participativa</li> <li>• Relações interpessoais</li> <li>• Liderança por delegação</li> <li>• Influência pelo exemplo</li> <li>• Abertura à multiculturalidade</li> <li>• Empatia</li> <li>• Reconhecimento, feedback positivo</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Assertividade</li> <li>• Trabalho de equipa</li> <li>• Desenvolver os outros</li> <li>• Orientação para as relações humanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomada de decisão</li> <li>• Capacidade para resolver problemas</li> <li>• Aptidão técnica e profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão</li> <li>• Gestão de conflitos</li> <li>• Orientação para a tarefa</li> </ul>

Figura n.º17 – Dimensões e competências de liderança essenciais a um comandante

Fonte: Elaboração própria

## APÊNDICE G – REFORMULAÇÃO DO MODELO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DE ROUCO.

Tal como demonstrado na Figura n.º 6, trataram-se como variáveis dependentes o “Estilo de liderança diretivo” o “Estilo de liderança participativo”, o “Estilo de liderança por delegação”, a “Orientação para as RH” e a “Orientação para a tarefa”.

A reformulação efetuada justifica-se pelo intuito de investigar possíveis relações entre as competências de liderança dos comandantes de UTOE/DestOp, e as orientações dos mesmos (para a tarefa ou para as RH) no exercício do seu comando. Desta forma averiguamos se a prática da sua liderança tem maior carácter de Comandante/Gestor ou de Líder. Os estilos de liderança também são tratados como variáveis dependentes, visando a análise de possíveis relações entre os mesmos e as competências de liderança dos comandantes de UTOE/DestOp.

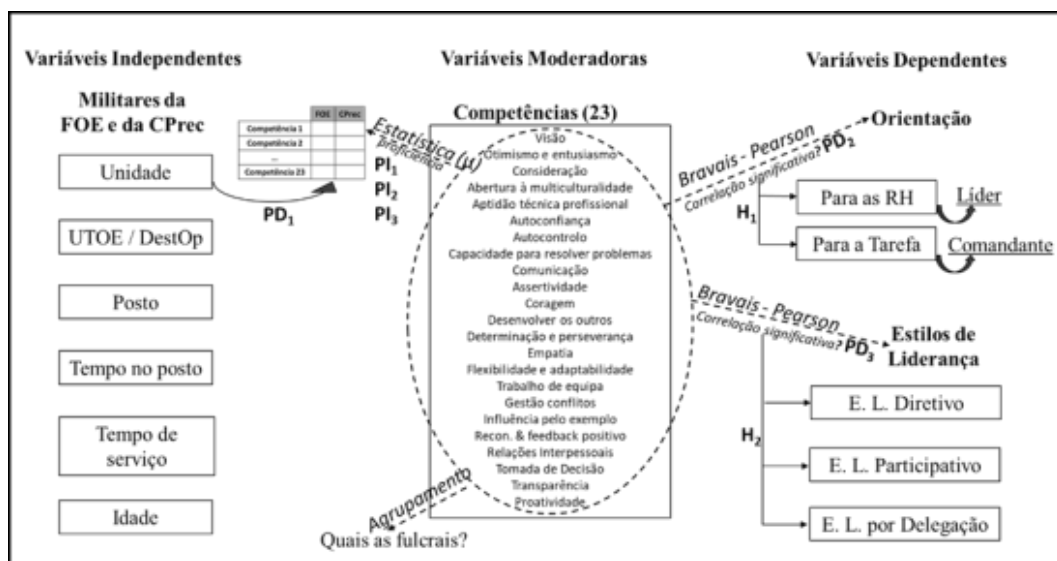


Figura n.º 6 – Modelo conceptual da relação entre as variáveis em estudo

Fonte: Elaboração própria

## APÊNDICE H – CONSTITUIÇÃO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

O questionário utilizado para a recolha de dados é constituído por quatro secções: a primeira relativa aos dados sociodemográficos para caracterização da amostra (variáveis independentes), a segunda visa a mensuração das competências de liderança (variáveis moderadoras), e a terceira e quarta secções são compostas, respetivamente, pelos itens referentes às orientações e aos estilos da liderança considerados para esta investigação.

O inquérito integra um total de 91 questões. A primeira secção é constituída por 6 itens, a segunda por 69, e a terceira e quarta secções por 6 e 10 itens respetivamente. Como se encontra explanado no Quadro n.º 6, os itens pertencentes à segunda e terceira secções estão sobre a forma de uma escala de Likert de 1 a 5 - em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 5 corresponde a “Concordo totalmente”. A pontuação atribuída a cada competência calcula-se através da soma da média aritmética de cada conjunto de itens.

Quadro n.º 6 – Constituição do inquérito por questionário

Divisão do questionário	Instrumentos de medida utilizados	
<b>PARTE I</b> <b>Dados sociodemográficos</b>	6 questões pessoais caracterizadoras, do ponto de vista estatístico, da amostra em estudo	
<b>PARTE II</b> <b>Competências de liderança</b>	69 questões fechadas que permitem avaliar as competências de liderança.	Escala de concordância: 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)
<b>PARTE III</b> <b>Orientações da liderança</b>	6 questões fechadas que incidem nas duas orientações da liderança	Escala de concordância: 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)
<b>PARTE IV</b> <b>Estilos de liderança</b>	10 questões fechadas que incidem nos três estilos de liderança considerados na investigação	Escala de concordância: 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

Fonte: Elaboração própria

## APÊNDICE I – CONFIABILIDADE INTERNA DOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Apresenta-se na Tabela n.º 1 o grau de confiabilidade (que varia numa escala de 0 a 1, ou de 0% a 100%) da mensuração de cada competência abordada no questionário aplicado, bem como dos itens referentes aos estilos de liderança. Segundo Maroco (2007) um grau de confiabilidade maior que 0,9 é Excelente; entre 0,8 e 0,9 é Bom; entre 0,7 e 0,8 é Aceitável; entre 0,6 e 0,7 é Questionável; entre 0,5 e 0,6 é Pobre; e menor que 0,5 é Inaceitável.

Tabela n.º 1 – Confiabilidade interna nos instrumentos de medida

Competência	Alpha de Cronbach $\alpha$ (%)
Determinação e perseverança	80.2%
Otimismo e entusiasmo	71.7 %
Aberto à multiculturalidade	84.6%
Consideração	78.2%
Aptidão técnica e profissional	65.8%
Autoconfiança	78.3%
Autocontrolo	89.6%
Capacidade para resolver problemas	78.5%
Comunicação	75.8%
Assertividade	70%
Coragem	73.4%
Desenvolver os outros	87.4%
Empatia	81.7%
Flexibilidade e adaptabilidade	75.2%
Trabalho de equipa	80%
Gestão de conflitos	80.8%
Influência pelo exemplo	52.8%
Reconhecimento e feedback positivo	86.5%
Relações interpessoais	65.4%
Tomada de decisão	55%
Transparência	77.8%
Visão	61%
Proatividade	77.7%
Orientação para as Relações Humanas	65.7%
Orientação para a Tarefa	80.9%
Estilo de Liderança Diretivo	80.9%
Liderança Participativa	72.8%
Liderança por Delegação	63.3%

Fonte: Elaboração própria

Quanto à mensuração das competências de liderança, constata-se que a competência cuja confiabilidade de mensuração apresenta um valor mais elevado é o “Autocontrolo”, com um valor de confiabilidade de 89.6%, seguido do “Desenvolver os Outros” com um

valor de 87.4%, do “Reconhecimento e feedback positivo” com um valor de 86.5% e ainda da “Abertura à Multiculturalidade com um valor de 84.6%, que lhes confere uma confiabilidade de “Bom”. Quanto à competência cuja confiabilidade de mensuração apresenta um valor mais baixo é a “Influência pelo Exemplo” com um valor  $\alpha$  de 52.8%, que lhe confere um grau de confiabilidade de “Pobre”.

Relativamente à confiabilidade da mensuração para as orientações da liderança, a orientação para as RH apresenta um valor de 65.7% e a orientação para a tarefa um valor de 80.9%, que lhes confere um grau de confiabilidade de “Questionável” e “Bom” respetivamente.

Já no que diz respeito aos estilos de liderança, o valor mais elevado de  $\alpha$  corresponde ao estilo de liderança diretivo, com um valor de 80.9%, e o valor mais baixo ao estilo de liderança por delegação com um valor de 63.3%. Estes valores de confiabilidade outorgam aos estilos referidos um grau de “Bom” e “Aceitável” respetivamente.

É ainda de referir que aquando dos cálculos para aplicação do coeficiente *Alpha de Cronbach*, dos 91 itens do questionário adotado não se consideraram os itens n.º 9, 12, 52, 30, 34 e 50. Esta escolha justifica-se pelo facto de o algoritmo de aplicação do coeficiente *Alpha de Cronbach*, indicar que os itens referidos (para a nossa amostra) não concorriam de forma apropriada para a confiabilidade da mensuração das competências que lhes eram correspondentes.

## APÊNDICE J – CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DA AMOSTRA QUANTO À UTOE/DESTOP, AOS ANOS DE SERVIÇO, AO POSTO E À IDADE.

Quanto à unidade em que os inquiridos prestam serviço, a amostra foi caracterizada quanto à sua distribuição pelas respectivas UTOE e DestOp. A Figura n.º 8 ilustra graficamente essa mesma distribuição.

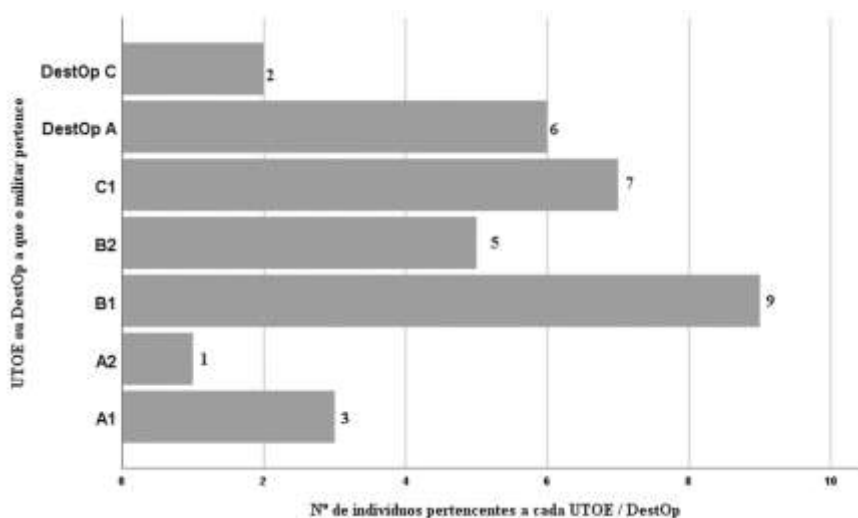


Figura n.º 8 – Dados sociodemográficos quanto à UTOE/DestOp em que os inquiridos prestam serviço

Fonte: Elaboração própria

Podemos constatar que dos 33 militares inquiridos, 25 prestam serviço no CTOE, dos quais: 9 integram a UTOE B1, 7 integram a UTOE C1, 5 integram a UTOE B2, 3 integram a UTOE A1 e 1 elemento integra a UTOE A2. Constatamos também que dos 8 militares inquiridos que prestam serviço no RPara (Cprec), 6 pertencem ao DestOp A e 2 ao DestOp C.

De modo a incluirmos no nosso estudo o nível de experiência militar dos inquiridos, caracterizou-se também a amostra quanto ao tempo prestado de serviço militar, ao posto e ainda à quanto tempo cada elemento se encontra no seu posto atual.

Assim sendo, quanto ao tempo prestado de serviço militar, a Figura n.º.9 ilustra os anos de serviço dos militares sujeitos ao nosso inquérito por questionário.

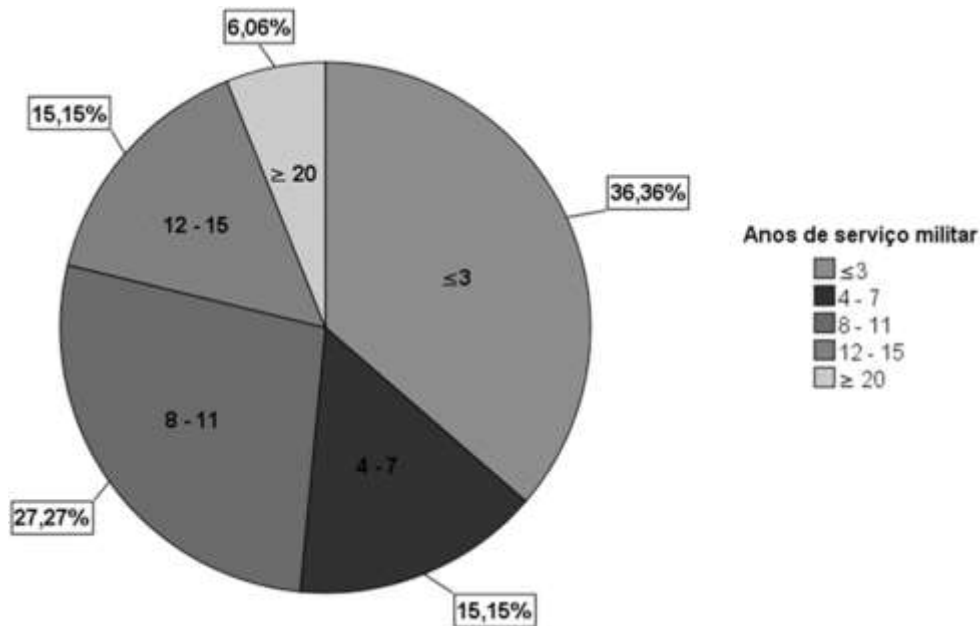


Figura n.º 9 – Dados sociodemográficos quanto aos anos de serviço

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que 36,36% dos inquiridos pertencem à instituição militar à 3 anos ou menos, 27,27% têm entre 8 e 11 anos como militares, 15,15% têm entre 4 e 7 anos de serviço, 15,15% têm entre 12 a 15 anos de serviço e 6,06% já prestam serviço militar há 20 ou mais anos.

Uma vez que as UTOE e os DestOp são maioritariamente constituídos por Praças (cujo tempo máximo permitido no Exército é de 7 anos), podemos afirmar que a maior parte da nossa amostra (63,64%) é constituída por militares já com uma experiência militar considerável (4 ou mais anos de serviço). Este facto assegura bastante credibilidade nos dados recolhidos acerca da perceção das competências de liderança dos seus comandantes de UTOE/DestOp.

A Figura n.º 10 representa graficamente a distribuição percentual dos militares participantes no nosso estudo, quanto ao seu posto atual.

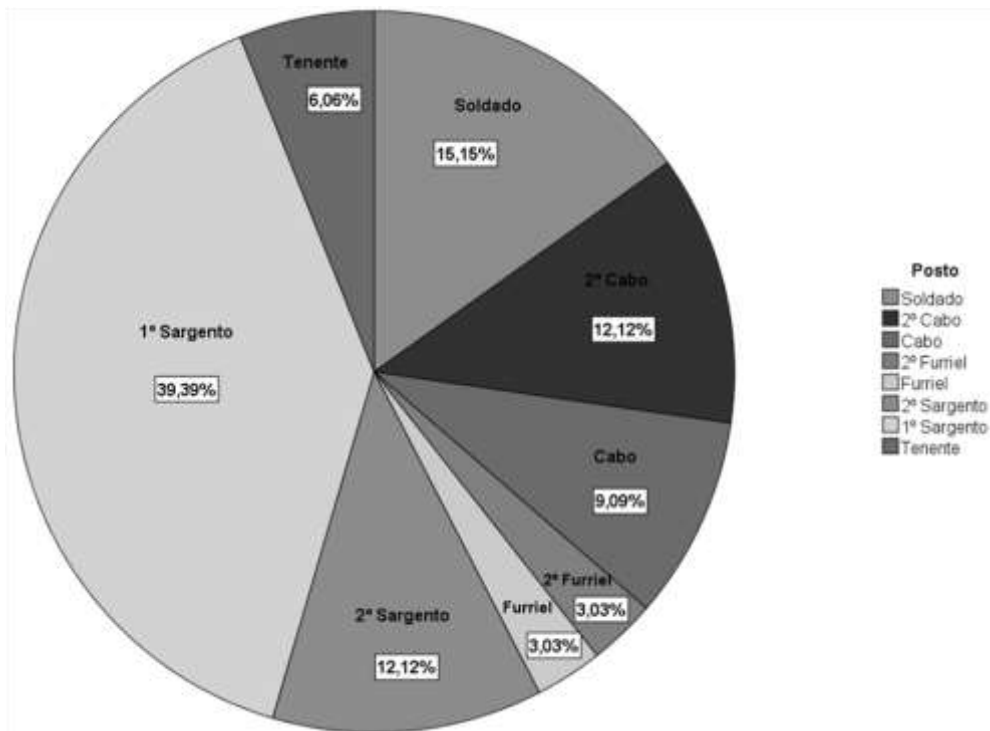


Figura n.º 10 – Dados sociodemográficos quanto ao posto

Fonte: Elaboração própria

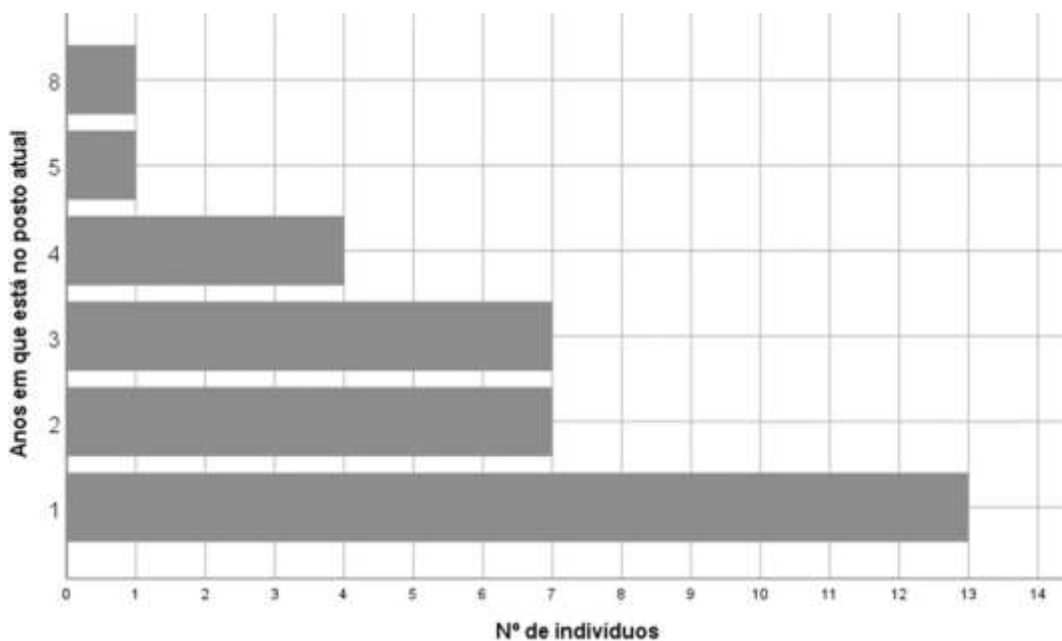
A maioria dos elementos da nossa amostra pertencem à classe de Sargentos, constituindo 57,57% da nossa amostra, de seguida 36,36% pertencem à classe de Praças e por fim 6,06% pertencem à classe de Oficiais.

Mais propriamente 39,39% dos inquiridos têm o posto de 1º Sargento, 12,12% o posto de 2º Sargento, 3,03% o posto de Furriel, 3,03% o posto de 2º Furriel, 9,09% o posto de Cabo, 12,12% o posto de 2º Cabo, 15,15% o posto de Soldado e 6,06% o posto de Tenente.

Atendendo à orgânica das UTOE e dos DestOp, exposta no Apêndice A - Unidade escalão UTOE e Destacamento Operacional, podemos constatar que estes resultados revelam uma amostra bastante representativa. A maioria dos militares integrantes nestas Forças têm o posto de 1º Sargento e 2º Sargento, seguidamente do posto de Cabo e por último constituídos por Oficiais Subalternos. Pela enorme falta de efetivo que ambas as Unidades enfrentam (principalmente o RPara - CPrec), as UTOE e os DestOp são obrigados a adaptar a sua orgânica ao efetivo disponível. Assim, em todos os casos analisados no nosso estudo, verificámos que bastantes funções destinadas a 2º Sargentos eram desempenhadas por Furrieis e 2º Furrieis. Do mesmo modo que funções organicamente destinadas a Cabos eram executadas por 2º Cabos e Soldados.

Com o intuito de caracterizar a nossa amostra quanto ao nível de experiência militar, considerámos ainda na nossa análise o tempo em que os militares se encontram no seu posto atual.

A Figura n.º 11 é um gráfico que ilustra o tempo, em anos, em que os militares se encontram no seu posto atual.



**Figura n.º 11 – Dados sociodemográficos quanto ao tempo no posto atual**

**Fonte: Elaboração própria**

De acordo com os resultados, 13 elementos encontram-se no seu posto atual à um ano, 7 militares encontram-se no seu posto atual à 2 anos, 7 militares à 3 anos, 4 militares à 4 anos, 1 militar à 5 anos e outro militar à 8 anos.

A nossa amostra foi ainda caracterizada quanto à idade. De modo a expor os resultados obtidos de forma gráfica, apresentamos a Figura n.º 12 que representa os vários intervalos de idades dos militares que participaram na nossa investigação.

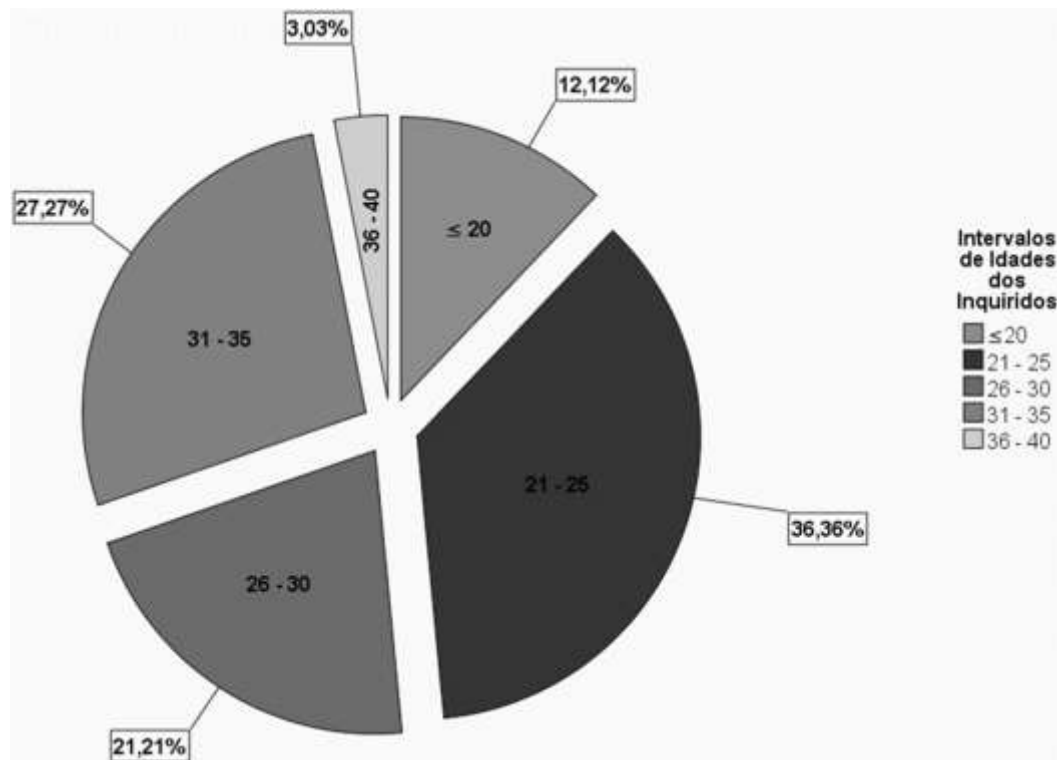


Figura n.º 12.– Dados sociodemográficos quanto à idade dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Podemos constatar que 36,36% dos inquiridos têm uma idade compreendida entre os 21 e os 25 anos, 27,27% entre os 31 e os 35 anos, 21,21% entre os 26 e os 30 anos, 12,12% têm 20 anos ou menos e 3,03% têm uma idade compreendida entre os 36 e os 40 anos.

## APÊNDICE L – VALORES ESTATÍSTICOS CORRESPONDENTES A CADA COMPETÊNCIA, ORIENTAÇÃO E ESTILO DE LIDERANÇA EM ESTUDO

A Tabela nº.2 expõe os valores médios ( $\bar{x}$ ), desvios-padrão (S), medianas (*med*) e somatórios (soma) da pontuação atribuída a cada conjunto de itens correspondentes à respectiva competência/orientação/estilo de liderança em estudo, relativamente à amostra total. Estes valores retratam a percepção que os subordinados têm sobre o desempenho do papel de liderança dos seus respetivos comandantes de UTOE/DestOp.

**Tabela n.º 2 – Valores estatísticos correspondentes a cada competência, orientação e estilo de liderança em estudo**

Variáveis	n=33				
	n	$\bar{x}$	S	med	soma
Consideração	33	4,48	0,46	4,50	148,00
Transparência	33	4,47	0,48	4,33	147,67
Flexibilidade e adaptabilidade	33	4,42	0,50	4,50	146,00
Aptidão técnica profissional	33	4,41	0,45	4,33	145,67
Trabalho de equipa	33	4,41	0,46	4,33	145,67
Relações interpessoais	33	4,39	0,50	4,50	145,00
Reconhecimento e feedback positivo	33	4,37	0,45	4,00	144,00
Otimismo e entusiasmo	33	4,36	0,46	4,00	144,00
Determinação e perseverança	33	4,34	0,52	4,33	143,33
Gestão de conflitos	33	4,32	0,52	4,00	142,67
Influência pelo exemplo	33	4,30	0,47	4,33	142,00
Proatividade	33	4,30	0,53	4,00	142,00
Comunicação	33	4,29	0,48	4,33	141,67
Empatia	33	4,29	0,51	4,00	141,67
Abertura à multiculturalidade	33	4,27	0,73	4,33	141,00
Autoconfiança	33	4,26	0,49	4,33	140,67
Visão	33	4,26	0,43	4,33	140,67
Desenvolver os outros	33	4,24	0,56	4,00	140,00
Assertividade	33	4,22	0,52	4,00	139,33

---

Autocontrole	33	4,12	0,59	4,00	136,00
Capacidade para resolver problemas	33	4,12	0,51	4,00	136,00
Coragem	33	4,12	0,59	4,00	136,00
Tomada de decisão	33	4,12	0,43	4,00	136,00
Orientação para as relações humanas	33	4,31	0,44	4,33	142,33
Orientação para a tarefa	33	4,30	0,48	4,00	142,00
Estilo de liderança diretivo	33	2,39	0,95	2,25	79,00
Estilo de liderança participativo	33	4,35	0,51	4,00	143,50
Estilo de liderança por delegação	33	3,87	0,69	4,00	127,67

**Fonte: Elaboração própria**

## APÊNDICE M – VALORES ESTATÍSTICOS RELATIVOS A CADA UNIDADE EM ESTUDO.

A Tabela n.º 3 expõe os valores médios ( $\bar{x}$ ), desvios-padrão (S), medianas (*med*) e somatórios (soma) da pontuação atribuída a cada conjunto de itens correspondentes à variável em estudo, relativamente à duas Unidades em que os inquiridos prestam serviço.

**Tabela n.º 3 – Valores estatísticos de cada competência, orientação e estilo de liderança – relativos a cada unidade em estudo**

Variável	CTOE					RPara (CPrec)				
	N	$\bar{x}$	S	med	soma	N	$\bar{x}$	S	med	soma
Determinação e perseverança	25	4,37	0,55	4,33	109,3	8	4,34	0,43	4,33	34
Otimismo e entusiasmo	25	4,48	0,47	4,5	112	8	4,36	0	4	32
Abertura à multiculturalidade	25	4,44	0,63	4,67	111	8	4,27	0,81	4	30
Consideração	25	4,58	0,45	4,5	114,5	8	4,48	0,37	4	33,5
Aptidão técnica profissional	25	4,44	0,45	4,33	111	8	4,41	0,47	4,33	34,67
Autoconfiança	25	4,27	0,54	4,33	106,7	8	4,26	0,39	4	34
Autocontrolo	25	4,09	0,66	4	102,3	8	4,12	0,4	4	33,67
Capacidade para resolver problemas	25	4,21	0,52	4,33	105,3	8	4,12	0,36	4	30,67
Comunicação	25	4,39	0,47	4,33	109,7	8	4,29	0,4	4	32
Assertividade	25	4,31	0,54	4,33	107,7	8	4,22	0,38	4	31,67
Coragem	25	4,16	0,62	4,33	104	8	4,12	0,47	4	32
Desenvolver os outros	25	4,31	0,62	4	107,7	8	4,24	0,28	4	32,33
Empatia	25	4,43	0,45	4,33	110,7	8	4,29	0,47	4	31
Flexibilidade e adaptabilidade	25	4,54	0,48	4,5	113,5	8	4,42	0,42	4	32,5
Trabalho de equipa	25	4,49	0,47	4,67	112,3	8	4,41	0,36	4	33,33
Gestão de conflitos	25	4,41	0,52	4,33	110,3	8	4,32	0,45	4	32,33
Influência pelo exemplo	25	4,4	0,49	4,33	110	8	4,3	0,25	4	32

Variável	CTOE					RPara (CPrec)				
	N	$\bar{x}$	S	med	soma	N	$\bar{x}$	S	med	soma
Reconhecimento e feedback positivo	25	4,43	0,47	4,33	110,7	8	4,36	0,36	4	33,33
Relações interpessoais	25	4,44	0,53	4,5	111	8	4,39	0,38	4	34
Tomada de decisão	25	4,21	0,43	4,33	105,3	8	4,12	0,31	3,83	30,67
Transparência	25	4,63	0,38	4,67	115,7	8	4,47	0,47	4	32
Visão	25	4,36	0,42	4,33	109	8	4,26	0,33	4	31,67
Proatividade	25	4,38	0,55	4,5	109,5	8	4,3	0,42	4	32,5
Orientação para as relações humanas	25	4,4	0,41	4,33	110	8	4,31	0,45	4	32,33
Orientação par a tarefa	25	4,37	0,49	4,33	109,3	8	4,3	0,39	4	32,67
Estilo de liderança diretivo	25	2,45	1,03	2,25	61,25	8	2,39	0,66	2,25	17,75
Estilo de liderança participativo	25	4,46	0,48	4,5	111,5	8	4,35	0,46	4	32
Estilo de liderança por delegação	25	3,97	0,71	4	99,33	8	3,87	0,5	3,67	28,33

Fonte: Elaboração própria

De modo a melhor perceber o que se pretende com esta análise, convertimos os valores médios de cada variável, tabelados na Tabela n.º 3, para a forma gráfica. É com este intuito que apresentamos em seguida a Figura n.º 13.

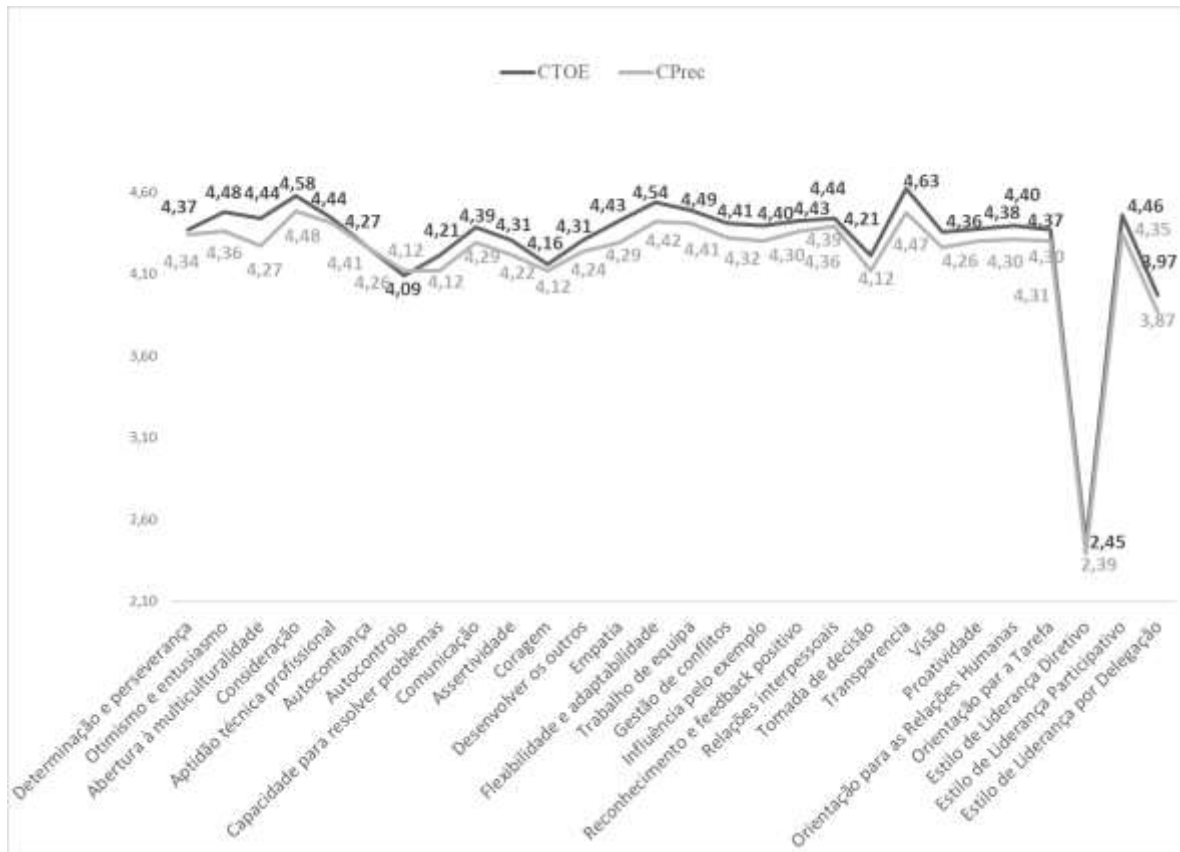


Figura n.º 13 – Valores médios de cada competência, orientação e estilo de liderança, relativamente às duas unidades abordadas no nosso estudo

Fonte: Elaboração própria

## APÊNDICE N – CORRELAÇÕES ENTRE AS COMPETÊNCIAS E AS ORIENTAÇÕES DE LIDERANÇA.

A Tabela n.º 4 expõe os valores de  $\rho$  relativos às correlações de *Pearson* entre as competências de liderança em estudo e as orientações de liderança. Note-se que os valores que apresentam “\*\*\*” e “\*\*” significam respetivamente uma correlação significativa no nível 0.01 e 0.05.

**Tabela n.º 4 – Correlações de Pearson entre as competências e as orientações de liderança**

Correlações de Pearson ( $\rho$ )	Orientação para as RH	Orientação para a tarefa
Determinação e perseverança	0,47**	0,59**
Otimismo e entusiasmo	0,58**	0,65**
Abertura à multiculturalidade	0,60**	0,55**
Consideração	0,85**	0,73**
Aptidão técnica profissional	0,59**	0,74**
Autoconfiança	0,45**	0,67**
Autocontrolo	0,29	0,36*
Capacidade para resolver problemas	0,59**	0,76**
Comunicação	0,71**	0,80**
Assertividade	0,59**	0,78**
Coragem	0,40*	0,60**
Desenvolver os outros	0,72**	0,86**
Empatia	0,73**	0,81**
Flexibilidade e adaptabilidade	0,77**	0,75**
Trabalho de equipa	0,70**	0,80**
Gestão de conflitos	0,63**	0,73**
Influência pelo exemplo	0,21	0,47**
Reconhecimento e feedback positivo	0,74**	0,88**
Relações interpessoais	0,56**	0,73**
Tomada de decisão	0,69**	0,84**
Transparência	0,71**	0,71**
Visão	0,69**	0,74**
Proatividade	0,72**	0,83**

Fonte: Elaboração própria

## APÊNDICE O - CORRELAÇÕES ENTRE AS COMPETÊNCIAS E OS ESTILOS DE LIDERANÇA.

A Tabela n.º 5 expõe os valores de  $\rho$  relativos às correlações entre as competências de liderança em estudo e os estilos de liderança considerados. Note-se que os valores que apresentam “\*\*\*” e “\*\*” significam respetivamente uma correlação significativa no nível 0.01 e 0.05.

**Tabela n.º 5 – Correlações de Pearson entre as competências e os estilos de liderança**

Correlações de Pearson ( $\rho$ )	Estilo de liderança diretivo	Estilo de liderança participativo	Estilo de liderança por delegação
Determinação e perseverança	0,36*	0,09	-0,12
Otimismo e entusiasmo	-0,05	0,55**	0,51**
Abertura à multiculturalidade	-0,11	0,23	0,26
Consideração	-0,17	0,56**	0,42*
Aptidão técnica profissional	-0,30	0,35*	0,20
Autoconfiança	-0,19	0,24	0,05
Autocontrolo	0,15	0,22	0,01
Capacidade para resolver problemas	0,07	0,34	0,34
Comunicação	0,00	0,45**	0,32
Assertividade	-0,22	0,44**	0,23
Coragem	0,07	0,17	0,03
Desenvolver os outros	-0,24	0,39*	0,18
Empatia	-0,04	0,69**	0,46**
Flexibilidade e adaptabilidade	-0,13	0,60**	0,44*
Trabalho de equipa	-0,20	0,47**	0,27
Gestão de conflitos	-0,05	0,62**	0,48**
Influência pelo exemplo	0,04	0,50**	0,51**
Reconhecimento e feedback positivo	-0,16	0,61**	0,36*
Relações interpessoais	0,04	0,43*	0,31

---

<b>Correlações de Pearson (<math>\rho</math>)</b>	<b>Estilo de liderança diretivo</b>	<b>Estilo de liderança participativo</b>	<b>Estilo de liderança por delegação</b>
Tomada de decisão	-0,12	0.54**	0,23
Transparência	-0,02	0.65**	0.47**
Visão	-0,08	0.74**	0.41*
Proatividade	-0,18	0.53**	0,26

Fonte: Elaboração própria

## **ANEXOS**

### **ANEXO A – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO**

#### **INQUÉRITO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA**

Este questionário tem como objetivo recolher informação para um projeto de investigação científica na área da Liderança.

A investigação é conduzida por um aluno do Mestrado em Ciências Militares na especialidade de Infantaria da Academia Militar e tem com fim último a apresentação do seu Trabalho de Investigação Aplicada.

As respostas são estritamente anónimas e apenas serão tratadas como um todo, não sendo possível a identificação individual.

Os resultados obtidos servirão como indicadores do grau de utilização de cada competência associada à liderança, no exercício das funções de comando do seu comandante de grupo / destacamento.

Este questionário tem 91 itens, no qual é convidado a considerar o seu desacordo ou acordo sobre cada um, podendo escolher uma das seguintes respostas:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo, nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Por favor responda a todas as questões, mesmo que hesite nalguns casos.

O preenchimento do questionário não demora mais que 15 minutos.

Obrigado pela sua cooperação.

O investigador,

Daniel Correia, Aspirante Infantaria.

**I Parte**  
**Dados Sociodemográficos**

1. Unidade em que serve:

---

2. Qual o seu Grupo / Destacamento:

---

3. Posto:

---

4. Há quantos anos está no seu posto atual:

---

5. Há quantos anos está na instituição militar:

---

6. Qual a sua idade:

---

## II Parte

### Competências de Liderança (Rouco, 2012)

Quando trabalho em equipa, eu:

7. Indico a cada um as tarefas que devem executar sem perguntar a sua opinião.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

8. Trabalho com determinação para o sucesso da equipa.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

9. Encorajo os outros para alcançar os objetivos da equipa.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

10. Trabalho facilmente com equipas com elementos de diferentes culturas.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

11. Alinho os objetivos individuais dos outros com os da equipa.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

12. Tenho respeito pela opinião dos outros.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

13. Aprendo novas competências para ser melhor no que faço.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

14. Acredito nas minhas capacidades para fazer bem as tarefas na maioria das situações.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

15. Mantenho a calma nas situações de elevada tensão.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

16. Tenho facilidade para identificar os problemas da equipa.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente

17. Quando falo com os outros, tenho a sua atenção.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

18. Defendo a minha opinião de modo apropriado e socialmente aceitável.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

19. Não tenho receio de tomar decisões difíceis.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

20. Ajudo os outros a identificar os seus pontos fortes.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

21. Sou capaz de reconhecer os sentimentos dos outros.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

22. Convido os outros a participar no processo de tomada de decisão.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

23. Convido os outros a decidirem qual a melhor forma para atingir os objetivos.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

24. Adapto os meus comportamentos a cada situação.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

25. Desenvolvo nos outros o sentimento de que somos uma equipa.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

26. Encorajo a resolução construtiva de conflitos na equipa.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

27. Influencio os outros através do meu exemplo.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

28. Procuro focalizar os outros na realização das tarefas.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente

29. Reconheço a contribuição dos outros no sucesso.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

30. Trabalho com a equipa durante a realização das tarefas.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

31. Analiso os problemas em tempo e de forma sistemática.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

32. Sou franco e aberto com os outros na equipa.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

33. Consigo diagnosticar as oportunidades externas para a equipa.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

34. Crio oportunidades para melhorar o desempenho da equipa.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

35. Tomo decisões sem consultar os outros.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

36. Trabalho arduamente para atingir o sucesso.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

37. Encaro a realização das tarefas com entusiasmo.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

38. Trabalho bem com pessoas de culturas diferentes.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

39. Apoio os outros nas suas necessidades.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

40. Tenho respeito pelas ideias dos outros.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente

41. Melhoro os meus conhecimentos para trabalhar mais eficazmente.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

42. Estou confiante quando tomo decisões.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

43. Mantenho a calma em situações de *stress*.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

44. Apresento soluções para problemas difíceis da equipa.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

45. Falo com os outros sem nervosismo.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

46. Expresso o meu ponto de vista mesmo quando pode haver pressão para suprimir a minha opinião.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

47. Não tenho receio em lutar por aquilo que considero certo.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

48. Ajudo os outros a identificar as áreas de desenvolvimento.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

49. Sou capaz de compreender as perspetivas de outros.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

50. Encorajo os outros a exprimirem as suas opiniões e ideias.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

51. Deixo os outros decidirem para realizar as suas tarefas.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

52. Trabalho eficazmente em diferentes situações.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente

53. Promovo o trabalho de equipa na equipa.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

54. Ouço todas as partes na resolução de conflitos.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

55. Consigo influenciar os outros de acordo com as regras da equipa.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

56. Desenvolvo network com pessoas que podem contribuir para os objetivos da equipa.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

57. Dou reconhecimento aos outros membros da equipa pelas suas contribuições.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

58. Relaciono-me bem com os outros durante a execução das tarefas.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

59. Dou soluções para resolver os problemas da equipa.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

60. Admito os meus erros abertamente com a equipa.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

61. Consigo avaliar o ambiente interno e externo da equipa.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

62. Não dou explicação sobre as minhas ações.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

63. Procuro melhorar estruturas e praticas para a equipa.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

64. Se falho, recomeço para atingir o sucesso.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente

65. Realizo as tarefas com entusiasmo.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5  
                Concordo totalmente

66. Trabalho bem com todo o tipo de pessoas.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5  
                Concordo totalmente

67. Apoio as aspirações dos outros.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5  
                Concordo totalmente

68. Tenho respeito pelas crenças dos outros.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5  
                Concordo totalmente

69. Realizo o meu trabalho com elevada qualidade.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5  
                Concordo totalmente

70. Confio nas minhas capacidades para trabalhar nas situações mais difíceis.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5  
                Concordo totalmente

71. Mantenho a calma nos ambientes de incerteza.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5  
                Concordo totalmente

72. Consigo resolver facilmente os problemas da equipa.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5  
                Concordo totalmente

73. Comunico claramente as minhas ideias.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5  
                Concordo totalmente

74. Quando não concordo com alguém, ouço-o primeiro antes de mostrar o meu desacordo.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5  
                Concordo totalmente

75. Não tenho receio da mudança.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5  
                Concordo totalmente

76 Ajudo os outros a melhorar as suas capacidades.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

77. Sou capaz de reconhecer os sentimentos dos outros.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

78. Forneço informação apropriada aos outros para os envolver no processo de tomada de decisão.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

79. Deixo os outros tomar decisões.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

80. Adapto os meus comportamentos de acordo com as diferentes situações.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

81. Encorajo os outros a sentirem-se importantes na equipa.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

82. Procuro agir como um mediador na resolução de conflitos.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

83. Procuro ser um exemplo através dos meus comportamentos.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

84. Encorajo os outros a realizar as tarefas.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

85. Promovo o sucesso dos outros.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

86. Asseguro uma boa comunicação com os outros durante a execução de tarefas.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente

87. Tenho a capacidade para antecipar as situações.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

88. Admito as minhas falhas perante o grupo.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

89. Avalio os recursos disponíveis para alcançar os objetivos da equipa.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

90. Falo de forma a desencorajar qualquer pergunta.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

91. Faço mudanças para melhorar a equipa.

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

Concluiu o seu questionário! A equipa de Investigação agradece a sua colaboração!