



ACADEMIA MILITAR

CARATERIZAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA E ESTILOS DE COMUNICAÇÃO DOS OFICIAIS SUBALTERNOS DO QUADRO PERMANENTE DA ARMA DE CAVALARIA E A SUA INFLUÊNCIA NO ESFORÇO EXTRAORDINÁRIO, SATISFAÇÃO E EFICÁCIA

**Autor: Aspirante Oficial Aluno de Cavalaria Filipe Daniel Alves Basílio
Lopes**

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

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho de 2015



ACADEMIA MILITAR

CARACTERIZAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA E ESTILOS DE COMUNICAÇÃO DOS OFICIAIS SUBALTERNOS DO QUADRO PERMANENTE DA ARMA DE CAVALARIA E A SUA INFLUÊNCIA NO ESFORÇO EXTRAORDINÁRIO, SATISFAÇÃO E EFICÁCIA

**Autor: Aspirante Oficial Aluno de Cavalaria Filipe Daniel Alves Basílio
Lopes**

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

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, julho de 2015

Dedicatória

Dedico este trabalho ao meu Pai,
à minha Mãe, aos meus Avós e à Ana Luísa,
por toda a dedicação, sacrifício e apoio ao longo deste percurso.

Agradecimentos

Este trabalho resultou do apoio incondicional de determinadas pessoas, sem o qual não seria possível a realização do mesmo, desta forma tenho de agradecer a todos os que contribuíram, direta ou indiretamente, para que o mesmo se realiza-se.

Agradeço em especial, ao Senhor Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco, por ter aceitado orientar este trabalho, pelas valiosas discussões e sugestões no decorrer do trabalho e, pela sua total disponibilidade e apoio, estando sempre pronto a ajudar.

Ao meu Diretor de Curso, Tenente-Coronel de Cavalaria José Miguel Moreira Freire pela constante preocupação no decorrer do trabalho.

A todos o meu sincero obrigado.

Resumo

Este trabalho de investigação aplicada tem como objetivo analisar e perceber a relação entre os comportamentos de liderança e os estilos de comunicação praticados pelos Oficiais Subalternos do Quadro Permanente da Arma de Cavalaria na sua ação de comando para influenciar os seus subordinados a obter desempenhos extraordinários, eficácia e satisfação.

Para essa análise foi aplicado um inquérito, constituído por um questionário de comportamentos de liderança, estilos de comunicação e três fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação) a militares de 14 pelotões das Unidades de Cavalaria. Este inquérito foi aplicado a uma amostra de 201 militares (32 Sargentos e 169 Praças).

Do estudo, conclui-se que os comandantes de pelotão da Arma de Cavalaria praticam comportamentos de liderança orientados para a tarefa e para as relações humanas, nomeadamente na "orientação para a missão através do exemplo ética e determinação" e na "gestão de conflitos pela transparência". Estes comandantes, exercem preferencialmente o estilo de comunicação "assertivo".

Existem fortes relações entre todos os comportamentos de liderança e o estilo de comunicação "assertivo", sendo que estes se relacionam por sua vez com os todos os fatores critério, promovendo deste modo desempenhos extraordinários, eficácia e satisfação nos subordinados.

Palavras-Chave: Liderança; Comunicação; Fatores Critério; Contexto militar; Cavalaria.

Abstract

This applied research project aims to analyze and understand the relationship between leadership behaviors and styles of communication practiced by Cavalry Subaltern Officers in his command action to influence their subordinates to achieve extraordinary performance, effectiveness and satisfaction.

In order to establish this analysis a survey was applied, consisting of a questionnaire of leadership behaviors, communication styles and three criteria factors (extraordinary effort, effectiveness and satisfaction) This survey was applied to a sample of 201 subordinates (32 Sergeants and 169 Privates).

From the study, it is concluded that the Cavalry Platoon Commanders practice leadership behaviors task-oriented and human relations, including the "guidance for the mission by example ethics and determination" and "conflict management by transparency. "These commanders, have preferably the communication style "assertive".

There are strong relationships between all leadership behaviors and communication style "assertive", and these are related in turn with all criteria factors, thereby promoting outstanding performances, efficiency and satisfaction in subordinates.

Key words: Leadership; Communication; Criterion Factors; Military context; Cavalry.

Índice Geral

DEDICATÓRIA	I
AGRADECIMENTOS	II
RESUMO.....	III
ABSTRACT	IV
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1. INTRODUÇÃO	1
1.2. ENQUADRAMENTO	1
1.3. IMPORTÂNCIA DA INVESTIGAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA	2
1.4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	3
1.5. OBJETO E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	3
1.6. QUESTÃO CENTRAL E QUESTÕES DERIVADAS	4
1.7. METODOLOGIA E MODELO DE INVESTIGAÇÃO	5
1.8. ESTRUTURA DO TRABALHO E SÍNTESE DOS CAPÍTULOS	6
CAPÍTULO 2 - COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA E ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	8
2.1. INTRODUÇÃO	8
2.2. PERSPETIVAS DOS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA.....	9
2.2.1. ESTILOS DE LIDERANÇA.....	9
2.2.2. LIDERANÇA TRANSACIONAL.....	13
2.2.3. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	15
2.3. COMUNICAÇÃO INTERPASSOAL	18
2.3.1. ESTILOS DE COMUNICAÇÃO DOS LÍDERES.....	19
2.3.2 RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO SOBRE ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	
2.4. ESFORÇO EXTRAORDINÁRIO, EFICÁCIA DE GRUPO, SATISFAÇÃO.....	20
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS	23
3.1. INTRODUÇÃO	23
3.2. TIPO DE ESTUDO.....	23
3.3. METODOLOGIA	24

3.4. CARATERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS	24
3.4.1. CARATERIZAÇÃO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	25
3.5. CARATERIZAÇÃO DO UNIVERSO E DIMENSÃO DA AMOSTRA.....	28
3.6. PROGRAMAS INFORMÁTICOS E ESTATÍSTICOS UTILIZADOS NA RECOLHA DE DADOS	29
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	31
4.1. INTRODUÇÃO	31
4.2. CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DA AMOSTRA	31
4.3. ESTATÍSTICA DESCRITIVA RELATIVA ÀS VARIÁVEIS DEPENDENTES DA AMOSTRA TOTAL	34
4.3.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA RELATIVA ÀS DIMENSÕES DA LIDERANÇA POR PELOTÕES	35
4.3.2. ESTATÍSTICA DESCRITIVA RELATIVA AOS ESTILOS DE COMUNICAÇÃO POR PELOTÕES	43
4.3.3. ESTATÍSTICA DESCRITIVA RELATIVA AOS FATORES CRITÉRIO POR PELOTÕES.....	45
4.4. COMPARAÇÃO MÚLTIPLA DE MÉDIAS DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES (DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS): POR PELOTÕES	48
4.4.1 COMPARAÇÃO DOS PELOTÕES RELATIVAMENTE ÀS DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS ENTRE AS VARIÁVEIS EM ESTUDO.....	48
4.5. RELAÇÕES SIGNIFICATIVAS ENTRE AS VARIÁVEIS DEPENDENTES: POR PELOTÕES	49
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	58
5.1. INTRODUÇÃO	58
5.2. RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DERIVADAS.....	58
5.3. RESPOSTA À QUESTÃO CENTRAL	60
5.4. CONCLUSÕES FINAIS	60
5.5. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	61
5.6. PROPOSTAS E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS	62

Índice de Figuras

Figura n.º 1 - Modelo Metodológico Utilizado	6
Figura n.º 2 – Caraterização da amostra por pelotões.	31
Figura n.º 3 – Caraterização da amostra por categorias.....	32
Figura n.º 4 - Caraterização da amostra por regime de prestação de serviço	32
Figura n.º 5 - Caraterização da amostra por género.	33
Figura n.º 6 - Caraterização da amostra por faixa etária	33
Figura n.º 7 - Caraterização da amostra por habilitações literárias	34
Figura n.º 8 – Valores médios das dimensões da liderança no 1º PelRecB.....	36
Figura n.º 9 – Valores médios das dimensões da liderança no 2º PelRecB.....	36
Figura n.º 10 – Valores médios das dimensões da liderança no 3º PelRecB.....	37
Figura n.º 11 – Valores médios das dimensões da liderança no 1º PelCC/1º.....	37
Figura n.º 12 – Valores médios das dimensões da liderança no 2º PelCC/1º.....	38
Figura n.º 13 – Valores médios das dimensões da liderança no 1º PelCC/2º.....	38
Figura n.º 14 – Valores médios das dimensões da liderança no 2º PelCC/2º.....	39
Figura n.º 15 – Valores médios das dimensões da liderança no 1º PelCC/3º.....	39
Figura n.º 16 – Valores médios das dimensões da liderança no 1º PelPE/1º.	40
Figura n.º 17 – Valores médios das dimensões da liderança no 2º PelPE/1º.	40
Figura n.º 18 – Valores médios das dimensões da liderança no 1º PelPE/2º.	41
Figura n.º 19 – Valores médios das dimensões da liderança no 2º PelPE/2º.	41
Figura n.º 20 – Valores médios das dimensões da liderança no 1º PelRec.	42
Figura n.º 21 – Valores médios das dimensões da liderança no 2º PelRec.	42
Figura n.º 22 – Valores médios dos estilos de comunicação por pelotões.	45
Figura n.º 23 – Valores médios dos fatores critério por pelotões.	47

Índice de Quadros

Quadro n.º 1 - Grelha gerencial de Blake & Mouton.	11
Quadro n.º 2 - Constituição do Inquérito por Questionário.	25
Quadro n.º 3 - Composição das Dimensões da Liderança com os respetivos itens e <i>Alpha de Cronbach</i>	26
Quadro n.º 4 - Composição dos Estilos de Comunicação e respetivos itens.	27
Quadro n.º 5 - Composição dos Fatores critério, respetivos itens e <i>Alpha de Cronbach</i>	27
Quadro n.º 6 - Militares Inquiridos e Efetivos das Unidades.	28
Quadro n.º 7 - Estatística Descritiva: dimensões da liderança, estilos de comunicação e fatores critério (n=201).	34
Quadro n.º 8 - Comparação Múltipla de Médias.	9

Índice de Tabelas

Tabela n.º 1 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 1º PelRecB.	49
Tabela n.º 2 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 2º PelRecB.	49
Tabela n.º 3 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 3º PelRecB.	50
Tabela n.º 4 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 1º PelCC/1º.....	51
Tabela n.º 5 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 2º PelCC/1º.....	51
Tabela n.º 6 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 1º PelCC/2º.....	52
Tabela n.º 7 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 2º PelCC/2º.....	52
Tabela n.º 8 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 1º PelCC/3º.....	53
Tabela n.º 9 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 1º PelPE/1º.	53
Tabela n.º 10 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 2º PelPE/1º.	54
Tabela n.º 11 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 1º PelPE/2º.	54
Tabela n.º 12 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 2º PelPE/2º.	55
Tabela n.º 13 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 1º PelRec.	56
Tabela n.º 14 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 2º PelRec.	56

Lista de Apêndices

Apêndice A - Questionário Competências da Liderança e Comunicação	Ap - 2
Apêndice B - Comparação múltipla de médias	Ap - 9

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

α	Coefficiente de <i>Alpha de Cronbach</i>
BrigInt	Brigada de Intervenção
BrigMec	Brigada Mecanizada
BrigRR	Brigada de Reação Rápida
CFT	Comando das Forças Terrestres
CTEC	Coesão, trabalho de equipa e cooperação
ECAgreC	Estilo de Comunicação Agressivo pela Crítica
ECAgreD	Estilo de Comunicação Agressivo pelo Domínio
ECAssert	Estilo de Comunicação Assertivo
ECPass	Estilo de Comunicação Passivo
EExt	Esforço Extraordinário
Efic	Eficácia
g_1	Coefficiente de achatamento (<i>Kurtosis</i>)
g_2	Coefficiente de assimetria (<i>Skewness</i>)
GCT	Gestão de conflitos pela transparência
LPE	Liderança participativa e envolvimento
Masc	Masculino
OMEED	Orientação para a missão através do exemplo, ética e determinação
p.	Página
QCav	Quartel da Cavalaria
QCL	Questionário de Competências de Liderança
QEC	Questionário de Estilos de Comunicação
RC	Regime de Contrato
RC3	Regimento de Cavalaria 3
RC6	Regimento de Cavalaria 6
RL2	Regimento de Lanceiros 2
RV	Regime de Voluntariado
S	Desvio padrão
Satis	Satisfação
TDP	Tomada de decisão e planeamento
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
VAEI	Visão do ambiente externo e interno
X_m	Média de valores

Capítulo 1

Introdução

1.1. Introdução

No âmbito da estrutura curricular dos cursos ministrados na Academia Militar, em específico do Mestrado Integrado em Ciências Militares na especialidade da Arma de Cavalaria, surge o presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), subordinado ao tema "Caraterização dos Comportamentos de Liderança e Estilos de Comunicação dos Oficiais Subalternos do Quadro Permanente da Arma de Cavalaria e a sua Influência no Esforço Extraordinário, Satisfação e Eficácia".

O presente capítulo pretende situar, delimitar e descrever o tema apresentado, explicando ao mesmo tempo toda a sua pertinência. De forma sucinta, é feito o seu enquadramento, explica-se a importância da investigação e justifica-se a escolha do tema, delimita-se o estudo, refere-se o objeto e objetivos da investigação, colocam-se a questão central e as questões derivadas, explica-se a metodologia e modelo de investigação e, por fim descreve-se a estrutura do trabalho fazendo-se simultaneamente a síntese dos capítulos.

1.2. Enquadramento

Este trabalho, que se desenvolve no último ano do ensino da Academia Militar, designado de Tirocínio para Oficial, constitui uma reflexão e análise sobre a influência que os comportamentos de liderança e estilos de comunicação exercem no desempenho dos subordinados.

No interior de qualquer organização, seja ela de cariz militar ou civil, é praticamente impossível coordenar uma tarefa sem recorreremos à liderança e à comunicação. Nas organizações, todos os comportamentos, ações e pensamentos têm em comum a necessidade

de expressão, em que para tal, os comandantes/líderes fazem uso tanto da comunicação verbal como da comunicação não-verbal. No meio militar, as ordens quotidianas podem ser transmitidas de diferentes formas, como por exemplo: ordens de operações; diretivas; comunicações de serviço; ofícios; palestras ou simplesmente pelo exemplo, através de atitudes e/ou comportamentos.

Deste modo, os comandantes/líderes desempenham um papel fundamental no alinhamento dos seus subordinados e no cumprimento dos objetivos organizacionais. A comunicação verbal e não verbal representa uma competência transversal primária para o exercício do comandante/líder na medida em que o auxilia a mobilizar os seus subordinados para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Independentemente da organização, é indiscutível que a comunicação serve múltiplas funções, sejam elas formais ou informais, implícitas ou explícitas, legítimas ou ilegítimas, assumidas ou não. Compreender a importância e a relação entre os diferentes comportamentos organizacionais, nomeadamente os da liderança e os estilos de comunicação é contribuir para a valorização do futuro líder no exercício de comando, tendo em conta que a comunicação está presente em todos os espaços da vida organizacional e representa o principal fator para influenciar e mobilizar os colaboradores/subordinados.

1.3. Importância da Investigação e Justificação da Escolha do Tema

As relações entre os comportamentos de liderança e os estilos de comunicação dos líderes são uma matéria sobre a qual incidem uma reduzida porção de estudos e investigações. Segundo Fortin (2009b, p.66), "qualquer investigação tem por ponto de partida uma situação concreta considerada como problemática, isto é, que causa um mau estar, uma irritação, uma inquietação, e que, por consequência exige uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão do fenómeno observado". Deste modo, com o intuito de melhorar o entendimento das relações existentes entre os comportamentos de liderança e os estilos de comunicação dos comandantes/líderes militares, e por forma a melhorar o seu desempenho e consequentemente levar os seus subordinados a atingir padrões de desempenho superiores, surge o tema "Caraterização dos Comportamentos de Liderança e

Estilos de Comunicação dos Oficiais Subalternos do Quadro Permanente da Arma de Cavalaria e a sua Influência no Esforço Extraordinário, Satisfação e Eficácia".

1.4. Delimitação do Estudo

Esta investigação insere-se no contexto militar, abordando o Exército Português, em específico as Unidades de Cavalaria, dentro das quais se abordam os Oficiais Subalternos do Quadro Permanente, assim como os seus subordinados. A nível temporal, este estudo teve início em Janeiro de 2015, tendo-se concretizado em Julho do mesmo ano.

Ao nível conceptual, foca-se essencialmente nas seis dimensões da liderança (orientação para a missão através do exemplo, ética e determinação; tomada de decisão e planeamento; visão do ambiente externo e interno; coesão, trabalho de equipa e cooperação; gestão de conflitos pela transparência; liderança participativa e envolvimento) definidas no Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em contexto militar (Rouco, 2012); nos quatro estilos de comunicação (passivo; assertivo; agressivo pelo domínio; agressivo pela crítica) definidos no Modelo de Sousa e Rouco (2014) e no Modelo dos três fatores critério (esforço extraordinário; eficácia; satisfação) (Rouco, 2012), selecionados para verificar a influência da liderança e da comunicação.

Para a nossa investigação e tendo em conta que uma competência contém traços de personalidade, atitudes, comportamentos e conhecimento (Rouco, 2012), consideramos os comportamentos de liderança como sendo dimensões da liderança.

1.5. Objeto e Objetivos da Investigação

O objeto de estudo é identificar quais são os comportamentos de liderança e os estilos de comunicação que caracterizam os Oficiais Subalternos do Quadro Permanente da Arma de Cavalaria e a sua influência para o esforço extraordinário, eficácia e satisfação dos subordinados. Com esta investigação pretende-se, em geral, contribuir para o quadro teórico e prático na área do comportamento organizacional - comportamentos de liderança e estilos

de comunicação no contexto militar para auxiliar os que exercem funções de comando, direção e chefia a obter níveis elevados de desempenho e satisfação dos seus subordinados.

Os objetivos específicos são:

- Identificar quais são os comportamentos de liderança mais utilizados pelos Oficiais Subalternos do Quadro Permanente da Arma de Cavalaria durante a sua ação de comando;
- Identificar quais são os estilos de comunicação mais utilizados pelos Oficiais Subalternos do Quadro Permanente da Arma de Cavalaria durante a sua ação de comando;
- Identificar quais são os comportamentos de liderança que estão relacionados com os estilos de comunicação;
- Identificar quais são os comportamentos de liderança que estão relacionados com o esforço extraordinário, eficácia e satisfação;
- Identificar quais são os estilos de comunicação que estão relacionados com o esforço extraordinário, eficácia e satisfação.

1.6. Questão Central e Questões Derivadas

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008, p.32) a questão central, "consiste em procurar enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor". Para Fortin (2009b, p. 72), a questão de investigação é definida como sendo "uma pergunta explícita respeitante a um tema de estudo que se deseja examinar, tendo em vista desenvolver o conhecimento que existe".

Com base nestes conceitos surge a nossa questão central: " Quais são os comportamentos de liderança e os estilos de comunicação que caracterizam os Oficiais Subalternos do Quadro Permanente da Arma de Cavalaria e a sua relação com o esforço extraordinário, eficácia e satisfação dos subordinados?".

Segundo Fortin (2009b), as questões derivadas decorrem diretamente do objetivo e indicam o que o investigador quer obter como informação. O mesmo autor (2009a, p. 101),

refere que as mesmas são “enunciados interrogativos precisos, escritos no presente, e que incluem habitualmente uma ou duas variáveis assim como a população estudada”.

Seguindo este raciocínio surgem as seguintes questões derivadas:

Questão Derivada n.º 1: Quais são os comportamentos de liderança praticados pelos Oficiais Subalternos do Quadro Permanentes da Arma de Cavalaria durante a sua ação de comando?

Questão Derivada n.º 2: Quais são os estilos de comunicação praticados pelos Oficiais Subalternos do Quadro Permanente da Arma de Cavalaria durante a sua ação de comando?

Questão Derivada n.º 3: Os Oficiais Subalternos do Quadro Permanente da Arma de Cavalaria praticam comportamentos de liderança significativamente diferentes uns dos outros?

Questão Derivada n.º 4: Os Oficiais Subalternos do Quadro Permanente da Arma de Cavalaria exercem estilos de comunicação significativamente diferentes uns dos outros?

Questão Derivada n.º 5: Quais são os comportamentos de liderança que se relacionam com os estilos de comunicação?

Questão Derivada n.º 6: Quais são os comportamentos de liderança que se relacionam com o esforço extraordinário, eficácia e satisfação?

Questão Derivada n.º 7: Quais são os estilos de comunicação que se relacionam com o esforço extraordinário, eficácia e satisfação?

1.7. Metodologia e Modelo de Investigação

O presente Trabalho de Investigação Aplicada foi desenvolvido de acordo com as normas estabelecidas pela Academia Militar (Norma de Execução Permanente 520/2ª 01JUN13), recorrendo-se à norma da *American Psychological Association* (APA, 6ª edição) em casos omissos na primeira.

No sentido de realizarmos esta investigação e consequentemente obtermos informação credível para chegarmos ao capítulo das conclusões e recomendações, a metodologia foi dividida em duas partes distintas. A primeira, refere-se ao estudo e pesquisa documental dos conceitos subjacentes ao nosso tema, sendo os mesmos os alicerces do

trabalho de campo. A segunda, refere-se ao trabalho de campo, no qual foi aplicado um questionário com o intuito de se recolher os dados necessários para posteriormente efetuarmos a nossa apresentação, análise e discussão de resultados.

A Figura n.º 1 apresenta o conjunto de procedimentos que foram seguidos ao longo de toda a investigação.

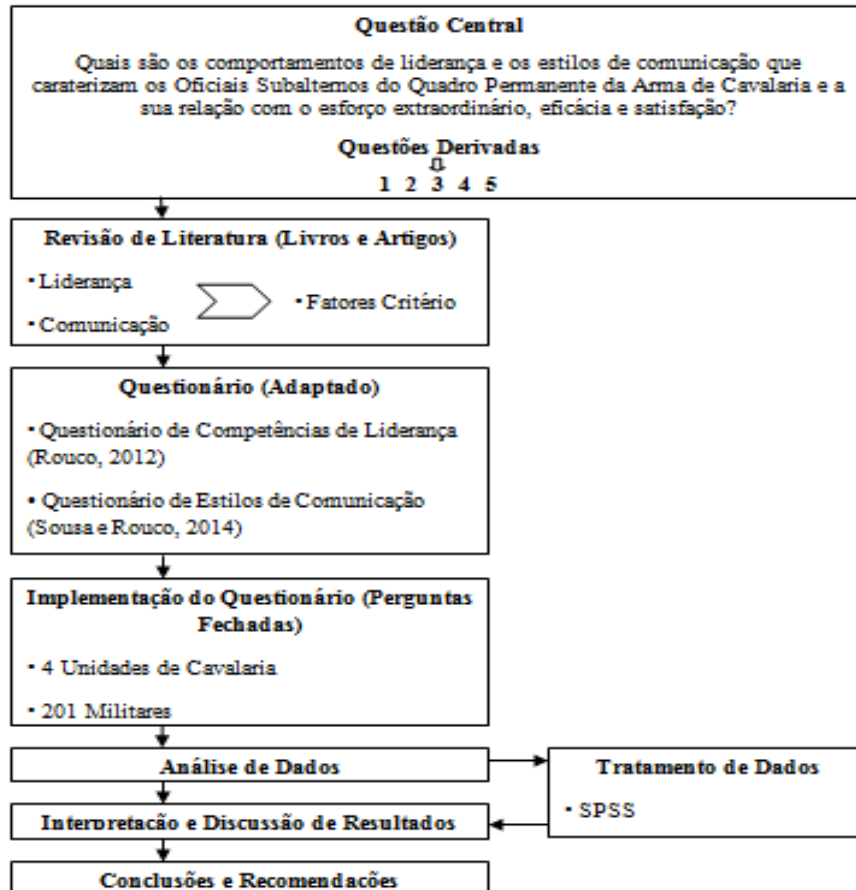


Figura n.º 1 - Modelo Metodológico Utilizado

1.8. Estrutura do Trabalho e Síntese dos Capítulos

Este Trabalho de Investigação Aplicada encontra-se dividido em duas partes: uma parte teórica, referente à revisão de literatura e, uma parte prática referente ao trabalho de campo.

No que respeita à parte teórica ou Parte I, insere-se a revisão de literatura, a qual trata dos conceitos relacionados com a liderança e estilos de comunicação, fazendo a sua relação com os fatores critério selecionados (esforço extraordinário, eficácia e satisfação).

No que concerne à parte prática ou parte II, inserem-se dois capítulos: o capítulo 3 - Metodologia e Procedimentos, que explica quais os métodos e procedimentos utilizados no trabalho de campo e, o capítulo 4 - Apresentação, Análise e Discussão de Resultados.

Por fim, seguem-se as Conclusões e Recomendações, onde são consumadas as respostas à questão central e às questões derivadas, as conclusões finais, as limitações da investigação e, as propostas e recomendações para investigações futuras.

Capítulo 2

Comportamentos de Liderança e Estilos de Comunicação

2.1. Introdução

Hersey e Blanchard (1986, p.86) definem liderança como um “processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação”. De uma forma geral, Bergamini (1994, p.93) aponta dois aspectos comuns às definições de liderança, "em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que esteja ligada a um fenómeno de grupo, isto é, envolve duas ou mais pessoas; em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores".

Neste sentido, a influência através da autoridade informal exercida pelos líderes baseia-se nas percepções e representações que os indivíduos têm sobre a personalidade dos líderes e que estão na origem do comportamento. Porém, no contexto organizacional, estas definições não conseguem explicitar o verdadeiro significado da liderança, dado que as organizações são orientadas para o cumprimento de finalidades, metas e objetivos definidos, em que os líderes são colocados em posições-chave com vista ao seu cumprimento (Madlock, 2008) e necessariamente têm que exercer a autoridade formal que lhes é conferida pela função ou cargo.

Na Instituição Militar, as metas e objetivos a cumprir envolvem o eventual sacrifício da vida, assim, a responsabilidade atribuída ao líder não pode reduzir-se à simples transmissão das finalidades e ao seu cumprimento (Rouco, 2012). Face à dualidade entre autoridade informal e formal para o exercício da influência e para este trabalho de investigação, adota-se a definição de liderança de Vieira (2002, p.11) como um “processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”. Ou seja, a definição de liderança adotada para esta investigação, preconiza que o líder militar tem que ter uma

iniciativa de dominância sobre o seu grupo para além do padrão de desempenho que lhe é exigido no exercício das funções de comando, direcção ou chefia.

Neste processo de influência, a comunicação representa uma competência primária para se estabelecerem relações interpessoais entre o líder e o seguidor. Baum, Locke e Kirkpatrick (1988) defendem que a comunicação assume um papel preponderante na transmissão da visão do líder. Por outro lado, Towler e Dipboye (2001) complementam esta afirmação na medida em que o entusiasmo e a expressividade são cruciais no envolvimento dos seus seguidores e na criação de um processo de ação coletiva. Rouco (2006) verificou num estudo efectuado entre equipas de alto rendimento que o entusiasmo demonstrado pelo líder representa o comportamento que influencia os seguidores com níveis mais elevados de desempenho e satisfação.

2.2. Perspetivas dos Comportamentos de Liderança

2.2.1. Estilos de Liderança

A literatura sobre os comportamentos ou estilos de liderança pode ser caracterizada em duas fases principais: até à década 80 do século passado houve duas orientações que sustentavam os comportamentos do líder, a primeira orientada para a consideração pelas pessoas, e a outra, a iniciação da estrutura, nos últimos 25 anos a investigação tem incidido na liderança carismática-transformacional. A revisão de literatura para este trabalho de investigação vai incidir na análise e confrontação dos comportamentos e estilos de liderança que sobressaíram nos vários estudos e que se afirmaram no campo académico e da investigação.

As diferentes teorias sobre os comportamentos de liderança não procuram características ou aptidões inatas nos líderes, mas antes observam o que estes fazem. Se o sucesso dos líderes pode ser definido em termos da descrição das suas acções ou atitudes, então podemos identifica-las e sistematizá-las, para numa fase seguinte ensiná-las aos outros para que sejam igualmente bem-sucedidos. Atualmente e no campo da aprendizagem organizacional, existem vários modelos de formação para que no local de trabalho haja uma

transferência de experiência (conhecimento tácito), entre os seniores e os juniores dos quadros das organizações na área da liderança. A procura das competências dos líderes baseada nos comportamentos tornou-se o objectivo fulcral das investigações, passando o objecto de investigação a ser o que é observável e que se pode materializar nas acções assumidas nas diferentes situações (Leonard, 2003).

Face a esta perspectiva, a liderança passa a ser definida como um subconjunto do comportamento humano (Hunt e Larson, 1977). De realçar, que esta perspectiva representou um avanço significativo nas teorias da liderança, não só porque houve muitos estudos empíricos que lhe forneceram uma sólida fundamentação, mas também pela facilidade de implementação na prática pelos gestores a fim de tornarem a sua liderança mais eficaz. A maioria destes estudos é focalizada nos comportamentos padrão dos líderes e nas diferenças entre os comportamentos com desempenhos de sucesso e insucesso (Spencer e Spencer, 1993).

Nas décadas de 60 do século passado, na Universidade de Michigan, a partir do *Survey Research Center*, desenvolveram-se vários estudos tendo como objectivo principal verificar se as conclusões dos trabalhos realizados na *Iowa State University*, que incidiam sobre o efeito dos estilos de liderança (autocrático e democrático) no comportamento dos adolescentes, poderiam ser aplicados às organizações (Lewin, Lippitt, e White, 1938). Relativamente aos estilos de liderança, Tannebaum, Weschler, e Massarik (1961) indicaram que os comportamentos de liderança podem reflectir um determinado grau de participação dos seguidores, em que no estilo de liderança autocrático o líder toma as decisões sozinho sem qualquer envolvimento dos seguidores, e por outro lado, no estilo de liderança democrático o líder toma decisões com o envolvimento dos seus seguidores.

Os resultados obtidos na Universidade de Michigan, quanto ao impacto de determinados comportamentos do líder sobre o desempenho dos grupos, indicaram uma linha de orientação para as relações com os outros (orientação para as relações humanas) e outra para a produtividade (orientação para as tarefas). Na Universidade de Ohio, organizaram-se os *Ohio State University Leadership Studies*, cujo objectivo era identificar os estilos comportamentais de liderança eficazes a partir da observação directa e sem pressupostos teóricos. Estes estudos levaram à identificação de duas orientações distintas: a consideração (orientação para as relações humanas) e a estruturação (orientação para as tarefas).

Dos estudos efectuados podemos afirmar que os líderes com comportamentos centrados na consideração estavam diretamente associados a índices inferiores de queixas dos seguidores até um determinado nível, a partir do qual se verificou que não existiam vantagens em aumentar a consideração ou a orientação para com as relações humanas. Podemos igualmente afirmar que este valor se encontra associado à satisfação dos colaboradores (Correia Jesuino, 2005).

Por outro lado, relativamente à estruturação, os líderes que se preocupavam mais com os aspectos funcionais do trabalho também eram os que tinham maior facilidade em estruturar as tarefas, podendo valorizar a necessidade de uma maior produtividade sem correrem riscos de aumentar a insatisfação nos membros da equipa, apesar de haver baixas correlações entre este estilo de liderança e a satisfação. De facto, a baixa consideração parece estar fortemente correlacionada com a insatisfação que os membros do grupo referem quanto ao estilo de liderança adoptado pelo líder. No entanto, Vecchio (1995) considerou importante incluir nestes estudos variáveis moderadoras que pudessem influenciar os comportamentos do líder e os resultados obtidos, tais como as características dos seguidores quanto ao seu grau de experiência e as competências demonstradas durante a realização das tarefas.

Um dos modelos mais conhecidos é a grelha gerencial de Blake e Mouton (1964), que identifica cinco estilos de liderança, de acordo com o Quadro n.º 1.

Quadro n.º 1 - Grelha gerencial de Blake & Mouton.

Orientado para as relações humanas	<i>Alto</i>	Gestor de clube		Gestor de equipa
	<i>Médio</i>		Gestor moderado	
	<i>Baixo</i>	Gestor fraco		Gestor autoritário
		<i>Baixo</i>	<i>Médio</i>	<i>Alto</i>
Orientado para as tarefas				

Fonte: Adaptado de Blake e Mouton (1964).

Os estilos de liderança na grelha gerencial do Quadro n.º 1 são descritos por Blake e McCauley (1991) como a seguir se indica: Gestor fraco - tem fraco interesse pelas pessoas e produção; Gestor autoritário - tem um interesse forte pela produção e fraco interesse pelas pessoas; Gestor moderado - tem um interesse médio entre a produção e as pessoas; Gestor

de clube - tem forte interesse pelas pessoas e fraco pela produção; Gestor de equipa - tem um interesse elevado pela produção e pelas pessoas. Estes gestores obtêm o máximo desempenho e satisfação dos seguidores, consoante as orientações que exercem.

Ainda Likert (1961, 1967), em vários estudos realizados sobre os comportamentos dos líderes, que levavam o grupo a desempenhos eficazes e ineficazes, sintetizou-os da seguinte forma: comportamentos orientados para a tarefa e comportamentos orientados para as relações interpessoais. Estes comportamentos são similares aos encontrados nos estudos de Michigan e com a “iniciação da estrutura” nos estudos de Ohio, nomeadamente quanto aos estilos de liderança, em que foram identificados dois estilos, como se indica: liderança participativa - os líderes eficazes facilitam os seguidores a participar e a envolver-se na organização, na tomada de decisão e encorajam a comunicação informal, promovendo a cooperação e a resolução de problemas; e a liderança partilhada - em que os líderes em determinadas funções designam outros seguidores para levar o grupo ao cumprimento dos objectivos.

De acordo com Vieira (2002, p. 87), “O estilo de liderança é o modo pessoal de exercer liderança, isto é, o modo de interacção directa do líder com os seus seguidores”. Ou seja, os estilos de liderança variam consoante a personalidade do líder, os seus seguidores e a situação. Em última análise, o estilo apropriado para qualquer líder será aquele que lhe proporciona uma melhor liderança perante determinada situação. O mesmo autor considera três estilos básicos de liderança e que são os adoptados na Academia Militar Portuguesa, como se discrimina: estilo directivo - quando o líder transmite aos seguidores aquilo que pretende que seja executado, como deverá ser executado e, ainda, onde e quando a execução terá lugar, para depois supervisionar de perto os seguidores, a fim de verificar que eles seguem as suas ordens; estilo participativo - quando o líder envolve os seguidores na determinação daquilo que se pretende executar e de como executá-lo, salvaguardando, no entanto, a responsabilidade da decisão final; e o estilo por delegação - quando o líder delega a resolução de um problema e a autoridade de tomada de decisão num seguidor ou num grupo de seguidores. Este estilo é adequado quando a delegação é feita em seguidores experientes, competentes e motivados para a execução da tarefa delegada, estando perfeitamente esclarecidos sobre as metas a que o líder se propõe alcançar.

2.2.2. Liderança Transaccional

Na evolução do paradigma da liderança, os estudos foram mais uma vez rivalizados quando foi sugerido que a liderança não se foca apenas nas pessoas e na situação, mas procura esclarecer o papel e os requisitos das tarefas dos seguidores em troca de recompensas. Na liderança transaccional, o líder procura esclarecer o papel e os requisitos das tarefas dos seguidores fornecendo-lhes as recompensas contingenciais positivas ou negativas de acordo com o desempenho (Antonakis e House, 2002). Ainda de acordo com Avolio e Bass (2004, p. 21), os líderes “promovem a motivação que os seguidores necessitam para executar um esforço através de recompensas”.

Os líderes e os seguidores podem ambos participar numa aproximação contingencial das recompensas da gestão, porque estes comportamentos reflectivos são naturalmente recíprocos (Howell e Avolio, 1993). Cada uma das partes concorda com este sistema de recompensas e trabalha a fim de encontrar expectativas mútuas para certas realizações ou comportamentos (Bass, 1990) e (Seltzer e Bass, 1990). Esta aproximação vem em parte das teorias do reforço, estando centradas nas teorias da liderança, já utilizadas há muitos anos. Inúmeros estudos descobriram resultados positivos nas organizações devido às recompensas contingenciais (Avolio e Bass, 2004).

Ao adoptar o estilo transaccional, o líder conta com a recompensa contingencial e a gestão por excepção (activa e passiva), que está enraizada nas teorias contingenciais do reforço, segundo as quais os seguidores são recompensados ou punidos por uma determinada acção (Bass, 1990). Os líderes que praticam a gestão por excepção não se envolvem com os seguidores até que haja falhas ou desvios no trabalho (Avolio e Bass, 2004). A intervenção do líder ocorre quando há uma falha e a punição ou correcção é necessária.

Os líderes que habitualmente praticam a gestão por excepção providenciam um feedback negativo, porque apenas iniciam contactos com os seus membros quando a falha ocorre. Esta acção estimula os seguidores a manterem o *status quo* e a esforçarem-se por uma perfeição nos seus trabalhos. Contudo, este comportamento não encoraja o crescimento do seguidor e do seu desempenho. Num ambiente por gestão de excepção, quaisquer circunstâncias fora da rotina irão requerer uma intervenção do líder, porque os seguidores não foram encorajados a resolver problemas e não têm autonomia para desenvolver confiança ou aprender com as experiências (Bass, 1985, 1990).

Os líderes passivos tendem a envolver-se apenas quando é necessário e recusam-se em ajustar um plano. Para Hater e Bass (1988) e Avolio e Bass (2004), tais líderes especulam apenas o “*status quo*” dos seguidores, não encorajam o trabalho excepcional e esperam para os notificar das falhas. Pelo contrário, os líderes ativos procuram regularmente as falhas e planeiam sistemas capazes de evitar as falhas iminentes.

Bass e Avolio (1997) distinguiram três formas de comportamentos transacionais em que os líderes incentivam os seguidores para realizar os seus próprios objetivos e a desenvolver os seus valores. Em primeiro lugar, a recompensa contingencial providencia os incentivos para os seguidores realizarem os seus objetivos específicos, tais como receber um bônus. Embora o comportamento transacional seja considerado tradicional, a recompensa contingencial tende a coincidir com a liderança e o sucesso transformacional (Moss, McFarland, Ngu, e Kijowska, 2007). Em segundo lugar, a gestão ativa pela exceção refere a dimensão do esforço realizado pelos líderes que procuram identificar e retificar défices ou erros. Em terceiro lugar, a gestão passiva pela exceção descreve os líderes que mostram o seu envolvimento até que estes défices ou erros sejam corrigidos. Finalmente, Bass e Avolio (1997) aplicaram o termo gestão *laissez-faire* para descrever os líderes que demonstravam uma indiferença passiva para com os seus seguidores.

Para Bradford e Lippitt (1945) a liderança *laissez-faire* consiste na negligência dos líderes que não supervisionam e nem orientam os seguidores. Os líderes *laissez-faire* oferecem pouco apoio aos seus seguidores e têm uma atitude despreocupada em relação à produtividade e às necessidades dos seguidores. Lewin, Lippitt e White (1939) estudaram um clube em que os adultos foram ensinados a liderar os seus grupos através de dois estilos de liderança específicos: *laissez-faire* e democrático. Os líderes com um estilo de liderança *laissez-faire* deram aos seus grupos completa liberdade e ofereciam pouca orientação. Estes grupos mostraram-se confusos e desorganizados, no qual os seus trabalhos foram pouco eficientes e com baixa qualidade em relação aos grupos em que os líderes exibiam comportamentos democráticos.

2.2.3. Liderança Transformacional

A abordagem transformacional surgiu com Antonakis e House (2002) na teoria *Full-range Leadership* e originou o movimento neo-carismático que se apresentava como promissor, na medida em que retirava muitos aspetos das perspetivas precedentes.

De acordo com Burns (1978, p. 440), a liderança é um processo e não um conjunto de atos, descrita como “um fluxo de relações interpessoais em que os líderes apelam constantemente às motivações dos seguidores e alteram comportamentos”. A liderança transformacional pode ser descrita como um processo entre os indivíduos e o poder de mobilização para mudar os sistemas sociais e as reformas Institucionais. Por outro lado, a liderança transformacional envolve a partilha, a expressividade, a mediação de conflitos entre os grupos e as motivações individuais.

Bass (1985) define a liderança transformacional em termos do impacto do líder sobre os seguidores. Os seguidores confiam, admiram e respeitam o líder e estão, por vezes, mais motivados para “fazer as coisas” do que as suas expectativas iniciais. De acordo com Bass (1985), um líder pode transformar os seguidores através dos seguintes comportamentos: torná-los mais cientes da importância e do valor dos resultados da tarefa; induzi-los a transcender os seus próprios interesses pessoais em prol da equipa; e ativar as necessidades de ordem elevada.

Bass (1985, p. 31) vê a liderança transformacional como um termo mais correto do que o carisma, em que “o carisma é um ingrediente da liderança, mas que em si mesmo não é suficiente para o processo transformacional”. Os líderes transformacionais influenciam os seus seguidores através do despertar de fortes emoções e da promoção de uma identidade. Ainda para o autor, os líderes transformacionais realçam o desenvolvimento dos seguidores, desafiando-os a pensar em novas formas para fazer as coisas, incentivando-os a nunca desistirem e inspirando-os a obter resultados com elevados padrões de acordo com os valores morais.

As conceções de liderança propostas por Burns e Bass são similares em muitos aspectos, mas existem algumas diferenças. Inicialmente, Burns (1978) limitou a liderança transformacional ao facto de os líderes apelarem aos valores morais positivos e às necessidades de ordem superior de cada indivíduo. Bass (1985) considera o líder transformacional como alguém que ativa a motivação dos seguidores e aumenta o seu

compromisso. No entanto, Bass não exclui os líderes que apelam às necessidades de ordem mais elevada, tais como as de segurança, de sobrevivência e de economia.

A teoria da liderança transformacional descreve os líderes transformacionais como aqueles que apelam à participação emocional dos seus seguidores para construir uma identidade e o compromisso coletivo e promover a auto-estima e o bem-estar dos seguidores (Alvesson e Willmott, 2002), em que este último fator representa uma característica fundamental da ação do comandante militar. De acordo com Avolio e Bass (2004), a liderança transformacional não substitui a liderança transacional, mas reforça-a favorecendo a consecução dos objetivos do líder, associados ao grupo e à organização.

Alvesson e Willmott (2002) definem os processos de identidade como uma interação entre a auto-identidade e a regulação da identidade. A auto-identidade surge associada aos significados subjetivos e às experiências que dão respostas provisórias às perguntas “quem sou eu?”, “o que represento?” e “como devo actuar?”. Uma auto-identidade específica implica um determinado formulário de subjetividade, associado positivamente a determinados valores e condutas do líder (Alvesson e Willmott, 2002). Tais valores e condutas potenciam os sentimentos dos seguidores, que pensam e atuam segundo estes critérios, e podem funcionar como um fator da redução de ansiedade e controlo organizacional (Alvesson e Willmott, 2002).

A liderança transformacional é caracterizada pelas seguintes construções que estão associadas ao líder transformacional:

- Na influência idealizada, os líderes são respeitados, admirados e considerados de confiança, colocando as necessidades dos outros acima das suas, sacrificando os seus interesses pelos interesses dos outros. Ainda para Martin e Epitropaki (2001), esta influência idealizada é caracterizada pelo grau em que os líderes são percebidos como um modelo de inspiração através das suas realizações, caráter e comportamentos pessoais. Para o efeito, foram identificadas duas orientações: a primeira refere-se aos atributos idealizados em que os líderes merecem confiança e respeito; a segunda refere-se ao comportamento exemplar dos líderes, que sacrificam as suas próprias necessidades a fim de atingir os objetivos do seu grupo e, conseqüentemente, da organização.
- Na motivação inspiradora, os líderes partilham a sua visão e, através do seu optimismo e entusiasmo, envolvem os seguidores nas várias representações do

futuro e criam alternativas atractivas. Os líderes transformacionais inspiram os outros pelo que dizem e fazem, comunicando com confiança o que devem alcançar, definindo objetivos tangíveis (Antonakis e House, 2002).

- Na consideração individualizada, os líderes identificam as necessidades dos seguidores individualmente e proporcionam-lhes formação e treino. As novas oportunidades de aprendizagem são procuradas e criadas, através de um clima de apoio, de modo que cada pessoa receba uma atenção especial (Avolio, 1999).
- No estímulo intelectual, os líderes desafiam os seguidores a pensar em novas formas para fazer as coisas, procurando colocar sempre em questão se as formas anteriores estavam bem concebidas. O líder procura incentivar os seguidores a terem criatividade e a desafiarem-se a si próprios para inovar, sendo a aproximação do líder fortemente promovida (Avolio, 1999).

Tourish e Pinnington (2002) ainda acrescentaram a estas quatro construções, mais duas, como se indica: o carisma - uma característica que reflete algumas qualidades inatas do líder, mas que pode apenas ser uma construção social projetada nas mentes dos seguidores, constituindo-se assim como um fenómeno atribucional; e a promoção de uma cultura comum - um conjunto de normas específicas, atitudes e comportamentos particulares considerados apropriados para a harmonia do grupo.

As teorias carismáticas e as transformacionais têm muitas semelhanças. O carisma é também um elemento da teoria transformacional, inserido na influência idealizada e na motivação inspiradora (Bass e Riggio, 2006). A liderança transformacional estende-se também à teoria carismática incluindo a consideração individualizada e o estímulo intelectual (Lowe, Kroeck, e Sivasubramaniam, 1996). Muitos dos teóricos argumentam que as duas teorias se (con)fundem, prevendo-se, assim, um novo paradigma da liderança (Avolio e Bass, 2004).

A liderança transformacional estabelece uma relação eficaz entre o líder e o seguidor, em que se dinamiza o coletivismo entre os seguidores e se cria uma identificação pessoal com o líder e a organização, promovendo níveis extraordinários de desempenho (Kark, Shamir, e Chen, 2003).

A chave para esta influência é o auto conceito dos seguidores que pode ser entendido como o conhecimento que temos de nós próprios (Van Knippenberg, De Cermer e Hogg, 2004). Brewer e Gardner (1996) propuseram a ideia de que o auto conceito não incluía

apenas a personalidade do indivíduo, mas também as relações interpessoais e auto conceito coletivo. Tal como as relações derivam das redes dos papéis interpessoais, o coletivismo corresponde ao conceito de identidade social (Brewer e Gardner, 1996).

Para a concretização dos objetivos deste trabalho de investigação e para medir os comportamentos que mais influenciam os subordinados para a obtenção de níveis elevados de desempenho e satisfação, utilizou-se o modelo de competências de liderança Rouco (2012) tendo em conta que integra as várias teorias da liderança comportamental estudadas e ainda apresenta a vantagem de estar validado para o contexto do Exército Português. O modelo é constituído por seis dimensões que se dividem em dois grupos: O primeiro com comportamentos orientados para a tarefa (liderança transacional), nos quais constam a orientação para a tarefa, a tomada de decisão e a visão. O segundo com comportamentos associados às pessoas - orientação para as relações humanas (liderança transformacional), nos quais constam, a coesão e trabalho de equipa; gestão de conflitos; e liderança participativa.

2.3. Comunicação Interpessoal

No trabalho tradicional em que todos os membros estabelecem relações sociais na forma de *face-to-face*, Goffman (1967) propôs que estes membros em interação social executam um conjunto de atos não-verbais e verbais de acordo com a avaliação que fazem dos envolvidos, incluindo eles próprios para influenciar os outros. Neste contexto, os bons líderes, segundo Estanqueiro (2009) têm que ter o bom senso e a flexibilidade necessária, usando estilos diferentes para pessoas diferentes e estilos diferentes para a mesma pessoa, o que consiste na adequação de estilos diferentes de liderança, de acordo com as situações concretas e com as pessoas que estão a liderar para em cada momento poder influenciar mais do que é influenciado.

Nesse sentido, antes de adotar um determinado estilo, o líder deve conhecer bem cada pessoa, tanto ao nível da sua personalidade, como ao nível das suas aptidões e conhecimentos. Este autor sublinha o papel determinante da escuta ativa, sendo muito mais do que saber falar, do que apenas ouvir, significa compreender as expectativas dos outros. Sendo a escuta ativa um processo difícil, implica disponibilidade, interesse pelo outro,

espírito crítico, entre outras atitudes. De acordo com o autor, o saber escutar é, verdadeiramente, o grande segredo da comunicação interpessoal, pelo que os grandes comunicadores são ouvintes atentos e muitíssimo interessados, dando a devida importância aos outros e, deste modo, induzindo os outros a respeitá-los e a aprender a escutar.

2.3.1. Estilos de Comunicação dos Líderes

Uma das questões que se coloca permanentemente nos investigadores é se os estilos de comunicação podem ser replicados no contexto da liderança. Os estudos sobre os estilos de comunicação dos líderes têm-se mantido neste foco da investigação. Numa revisão sobre a relação entre a comunicação interpessoal, a orientação para as pessoas e orientação para a tarefa, Penley e Hawkins (1985) concluíram que a orientação para as pessoas tem uma componente essencialmente comunicativa, contrariamente à orientação para a tarefa. Por exemplo, no que diz respeito aos estilos de comunicação e a estudos de treino sobre liderança transformacional em estagiários (Frese et al., 2003; Towler, 2003), mostraram efeitos positivos do treino dos estagiários e as suas atitudes no desempenho perante o público. Um estudo experimental por Awamleh e Gardner (1999) centrou-se nos efeitos do estilo de conteúdo da visão organizacional e a perceção da liderança transformacional e eficácia. O estudo mostrou que o entusiasmo do estilo de comunicação expressiva teve um efeito muito mais forte do que o conteúdo do discurso.

2.3.2 Resultados da Investigação sobre Estilos de Comunicação

Embora pareça que há mais de duas dimensões de estilos de comunicação, até agora, quando investigamos os estilos de comunicação, a maioria dos investigadores focam-se em dois estilos (apoio e dominância) que estão fortemente associados ao modelo Circumplex Interpessoal. Na área da investigação, os estilos de comunicação foram um tópico com grande interesse, nomeadamente na relação do médico - paciente (Van Dulmen e Bensing 2002; Yedidia et al., 2003), professor - aluno (Noels et al., 1999), pais - filhos (Bugental et al., 1999), e entre os casais e namorados (Noller e White, 1990). Os estudos entre o médico

e o paciente sugerem que existe uma forte relação entre o apoio e a satisfação (Schmid Mast et al. 2007), enquanto um estilo dominante está associado com menor satisfação, como reivindicações de negligência médica (Ambady et al., 2002). Os resultados de um estudo em sala de aula indicam que o estilo de comunicação de apoio está associado a elevada satisfação nos estudantes (Prisbell, 1994) e que o dominante está associado a níveis fracos de motivação intrínseca (Noels et al.1999). Em contexto familiar, verificou-se que os jovens estão mais atentos e orientados para a tarefa quando os pais usam a ambiguidade e o estilo de comunicação dominante (Bugental et al.1999).

Os estudos acima referidos parecem indicar que a satisfação está associada ao estilo de comunicação de apoio ou amigável com maior frequência, enquanto o estilo de comunicação dominante está associado ao desempenho, mas só em alguns casos (tendo em conta que depende da situação). Os estilos de comunicação podem determinar o desempenho do grupo (Srivastava et al., 2006) e a satisfação, mas a partilha de conhecimento pode também representar um fator intermédio (Van Den Hooff e De Ridder, 2004).

2.4. Esforço Extraordinário, Eficácia de Grupo, Satisfação

A revisão de literatura sobre os resultados dos comportamentos de liderança e os estilos de comunicação implica que estejam significativamente relacionados com variáveis finais do desempenho e satisfação organizacional. Em comparação com a literatura dos estilos de comunicação, existem vários estudos associados aos resultados com a liderança orientada para as pessoas e orientada para as tarefas. Para combinar estes estudos, várias meta-análises foram conduzidas para investigar a relação entre os comportamentos de liderança e o desempenho e a satisfação individual e coletivo (De Groot et al., 2000; Judge e Piccolo, 2004; Stewart, 2006). Por exemplo, uma meta-análise efetuada por Judge e Piccolo (2004) revelou uma relação positiva entre a liderança transformacional (orientação para as pessoas) e a satisfação dos subordinados no trabalho, satisfação com o líder, motivação, eficácia do líder e desempenho do grupo. Baseado na noção de que a liderança orientada para as pessoas apresenta o maior número de correlações com os estilos de comunicação, Awamleh e Gardner (1999) verificaram que a comunicação de apoio está positivamente relacionada com a eficácia do líder.

De acordo com a abordagem da liderança utilizada para esta investigação e para medir o impacto dos comportamentos de liderança e dos estilos de comunicação foram utilizados os seguintes fatores critérios: desempenho extraordinário, eficácia e satisfação (Bass, 1985; Hamdi e Rajablu, 2012; Rouco, 2012; Shadare, 2011). Neste sentido, os parágrafos seguintes estabelecem uma relação entre os comportamentos da liderança, estilos de comunicação e os três fatores critérios em estudo.

A eficácia, no âmbito desta investigação é entendida como “a realização dos objetivos reconhecidos de esforço cooperativo. O grau de realização indica o grau de eficácia” (Bernard, 1985, p. 79). A eficácia relaciona-se diretamente com o efeito e a consequência, consiste numa variável dependente de muitas outras (Gibson, Ivancevich, Donnelly e Konopaske, 2006). Hamdi e Jarablu (2012) defendem que a eficácia no desempenho é passível de ser verificada em três níveis, na qual está o nível coletivo que corresponde ao somatório dos resultados alcançados individualmente e, por fim, o nível organizacional que se transpõe com o somatório dos dois últimos patamares descritos.

Por sua vez, a satisfação dos subordinados é entendida consoante os estilos de liderança do líder para melhor atingir os objetivos fixados. Pavitt (1999) defende que a comunicação permite a conquista da confiança dos seguidores que, por sua vez, aumenta a satisfação de ambos. Castaneda e Nahavandi (1991) sugerem que os subordinados que percebem comportamentos dos seus superiores que exibam orientação para as relações interpessoais e orientação para as tarefas demonstram ser os mais satisfeitos.

Por fim, o esforço extraordinário estabelece-se com a capacidade do líder em motivar os seus seguidores para a realização de mais do que aquilo que lhes é exigido. Bass (1985) definiu o conceito ao nível do impacto do líder sobre os seus seguidores que confiam, admiram e respeitam o seu líder por este os tornar mais cientes da importância e do valor dos resultados, os induzir a transcender os seus interesses individuais em prol dos interesses da equipa e lhes ativar necessidades de ordem elevada.

Um estudo experimental conduzido por Awamleh e Gardner (1999) demonstrou que uma entrega entusiástica da mensagem tem um efeito muito mais forte do que o próprio conteúdo da mensagem. Çetin et al. (2012) verificaram que estilos de liderança interativos e as competências de comunicação detêm uma forte relação com a satisfação dos subordinados na realização das suas tarefas. Consequentemente, pensa-se que a liderança orientada para as relações interpessoais, a liderança carismática e a liderança transformacional são

mediadores da relação entre estilos de comunicação e a satisfação dos subordinados, a eficácia do grupo e o esforço extraordinário (Awamleh e Gardner, 1999).

Sharbrough, Simmons e Cantrill (2006) verificaram relações positivas entre o uso de linguagem motivacional por parte do líder e a eficácia e esforço dos seus subordinados. Hamdi e Rajablu (2012) defenderam que a satisfação dos seguidores surge associado a uma comunicação mais amistosa, enquanto que uma comunicação mais dominante associa-se a melhores performances. Assim, a liderança orientada para as relações interpessoais é iminentemente comunicativa e aberta, por outro lado, a liderança orientada para as tarefas tende a não o ser. A liderança orientada para o fator humano apresenta uma comunicação saturada de aspetos relacionais, tais como preocupação interpessoal e cordialidade, enquanto que a liderança orientada para a finalidade da missão é preenchida com o real conteúdo da informação, apresentando uma fraca relação com os estilos de comunicação para o esforço extraordinário, eficácia de grupo e satisfação.

Parte II

Capítulo 3

Metodologia e Procedimentos

3.1. Introdução

Este capítulo descreve as etapas metodológicas e os procedimentos realizados nas diversas fases do trabalho. Pretende-se com o mesmo caracterizar o tipo de estudo, a metodologia utilizada na parte prática, os instrumentos de recolha de dados, a amostra e os procedimentos realizados no tratamento estatístico dos dados.

3.2. Tipo de Estudo

O presente trabalho de investigação descreve o fenómeno da liderança no qual a comunicação assume um papel imprescindível. Deste modo, estes dois conceitos inseparáveis, tornam-se preponderantes no que respeita ao esforço extraordinário, eficácia e satisfação dos subordinados.

Neste trabalho de investigação utilizou-se o tipo de estudo descritivo, o qual segundo Fortin (2009a, p.162), tem como objetivo "discriminar os factores determinantes ou conceitos que, eventualmente, possam estar associados ao fenómeno em estudo". Coutinho (2011) refere que o tipo de estudo descritivo permite utilizar inúmeros métodos de colheita de dados, como por exemplo, a observação, a entrevista, o questionário, a escala de medida ou a avaliação física e psicológica, o que possibilita ao investigador correlacionar a informação de forma a aprofundar e a credibilizar a sua análise.

3.3. Metodologia

Para a elaboração do presente trabalho foram adotados os métodos de investigação documental e inquisitivo, que segundo Sarmiento (2013) podem ser utilizados para determinar a resposta à pergunta de partida da nossa investigação, assim como as respostas às perguntas derivadas da nossa investigação.

Neste contexto, este trabalho divide-se em duas partes distintas: a primeira refere-se à revisão da literatura ou estado da arte, na qual se recorreu ao método da análise documental (método qualitativo); a segunda refere-se à parte prática ou trabalho de campo onde se aplicou o método inquisitivo (método quantitativo). A revisão de literatura teve como objetivo definir conceitos relativos ao fenómeno da liderança e da comunicação, evidenciando a sua relação com os fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação) de modo a sustentar a parte prática. Por sua vez, esta última, assente no interrogatório escrito, permitiu a recolha de dados, através de um inquérito por questionário com perguntas fechadas (Sarmiento, 2013).

3.4. Caracterização dos Instrumentos Utilizados

Segundo Coutinho (2011, p. 99), todo e qualquer “plano de investigação, seja ele de cariz quantitativo, qualitativo ou multi-metodológico implica uma recolha de dados originais por parte do investigador”, ficando ao critério do mesmo a escolha do tipo de método de recolha de dados, que mais facilmente lhe permita obter os dados pretendidos.

Inerentes a estes métodos estão uma panóplia de instrumentos, que permitem ao investigador obter dados válidos e credíveis, de forma a atingir os objetivos de estudo, responder às questões e confirmar ou infirmar as hipóteses (Fortin, 2009a; Coutinho, 2011). Nesta investigação, o instrumento escolhido para a obtenção de dados válidos e credíveis foi o inquérito por questionário, que segundo Fortin (2009b, p. 380) “é um instrumento de colheita de dados que exige do participante respostas escritas a um conjunto de questões. O questionário tem por objetivo recolher informação factual sobre acontecimentos ou situações conhecidas, sobre atitudes, crenças, conhecimentos, sentimentos e opiniões”.

3.4.1. Caraterização do Inquérito por Questionário

Nesta investigação, o inquérito por questionário aplicado não necessitou de ser validado nem da realização de um pré-teste, pois o mesmo é uma adaptação do Questionário de Competências de Liderança - QCL (Rouco, 2012) e do Questionário de Estilos de Comunicação - QEC (Sousa e Rouco, 2014), os quais foram anteriormente validados e utilizados como instrumento de recolha de dados para outras investigações.

No entanto, para uma melhor perceção dos leitores é de extrema pertinência fazer a sua caraterização. O inquérito por questionário é composto por quatro partes distintas: a primeira parte, baseada no inquérito elaborado por (Rouco, 2012), refere-se aos dados sociodemográficos; a segunda parte, baseada também no inquérito de (Rouco, 2012), refere-se aos comportamentos de liderança; a terceira parte, baseada no inquérito de (Sousa e Rouco, 2014), refere-se aos estilos de comunicação; por fim, a quarta parte, refere-se aos fatores critério sendo baseada no inquérito de (Rouco, 2012), adaptado, melhorado e validado de Avolio e Bass (2004).

É importante referir que após se efetuar uma revisão e uma análise em conjunto com o Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco, a escala de Likert de 1 a 5 foi alterada para uma escala de 1 a 10, no sentido da escala de frequência ser substituída pela escala de importância.

O Quadro n.º 2 explica a constituição geral do inquérito aplicado nesta investigação.

Quadro n.º 2 - Constituição do Inquérito por Questionário.

Constituição do Inquérito	Instrumentos de medida utilizados	
Parte I Dados Sociodemográficos	Constituída por 10 questões sobre dados pessoais e profissionais com vista a caraterizar estatisticamente a população em estudo.	Escala nominal
Parte II Questionário de Competências de Liderança	Constituída por 48 perguntas fechadas com vista a medir as competências de liderança com base nas seis dimensões caraterizadoras da liderança transformacional em contexto militar (Rouco, 2012).	Escala de importância: 1 (extremamente ineficaz) a 10 (extremamente eficaz)
Parte III Questionário de Estilo de Comunicação	Constituída por 36 perguntas fechadas com vista a medir e identificar os quatro estilos de comunicação identificados no enquadramento teórico (Simões, 2012).	Escala de importância: 1 (raramente) a 10 (quase sempre)
Parte IV Questionário de Avaliação do Esforço Extraordinário, da Satisfação e da Eficácia	Constituída por 12 perguntas fechadas com vista a medir os níveis de desempenho, de satisfação e de eficácia de acordo com os conceitos identificados no enquadramento teórico.	Escala de importância: 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente)

O QCL (Rouco, 2012), é constituído por quarenta e oito itens, os quais permitem avaliar as competências de liderança que para o contexto do nosso trabalho estão agrupadas nas seis dimensões. Este questionário é recente e adaptado ao contexto militar, tendo sido utilizado em trabalhos de investigação anteriores onde revelou excelentes resultados de consistência interna como demonstra o Quadro nº 3.

Quadro n.º 3 - Composição das Dimensões da Liderança com os respetivos itens e *Alpha de Cronbach*.

Dimensões	Descrição	Itens	Alpha de Cronbach	
			Borrvalho 2012	Santos 2012
Orientação para a missão, através do exemplo e da ética	Capacidade de influência e de motivação sobre os subordinados com base no exemplo, na integridade, no entusiasmo, na determinação, na perseverança, no otimismo, no autocontrolo, autoconfiança, na capacidade de resolução de problemas e na aptidão técnica para a obtenção do maior grau de eficiência e eficácia no cumprimento da missão, sendo reconhecidos pelo mesmo.	16, 21, 22, 25, 26, 27, 30, 31, 34, 40, 48, 49, 51 (13 itens)	0,94	0,96
Tomada de decisão e planeamento	Capacidade de tomada de decisão com demonstração de coragem e confiança perante as dificuldades, implementando-as com eficácia e comunicando-as com assertividade.	15, 29, 36, 44, 52, 54, 56, 57 (8 itens)	0,90	0,91
Visão e ambiente externo e interno	Capacidade de avaliação do ambiente interno e externo da organização, gerindo os recursos à disposição da melhor maneira para atingir os objetivos. Acresce a apreensão na atualização e adaptação das suas capacidades do seu grupo para fazer face a todo o tipo de cenário.	11, 17, 18, 19, 20, 24. (6 itens)	0,92	0,93
Coesão e trabalho de equipa	Capacidade de desenvolvimento de um sentimento de união e espírito de corpo dentro do grupo através de uma comunicação assertiva, da promoção do trabalho em equipa e do cultivo da confiança e respeito. Procura ainda se afirmar como um elemento que garante a estabilidade por se afirmar como uma referência dos padrões organizacionais.	35, 37, 38, 41, 42, 45, 46, 47, 53. (9 itens)	0,94	0,95
Gestão de conflitos	Capacidade de resolver os conflitos entre subordinados nos momentos de diferendos e de choque de interesses, estimulando um clima de respeito e confiança.	28, 32, 39, 43, 50, 55. (6 itens)	0,91	0,93
Liderança participativa e envolvimento	Capacidade de envolvimento dos subordinados, considerando-os na tomada de decisão e concretizando um processo de alinhamento dos interesses individuais com os da organização.	12, 13, 14, 23, 33, 58. (6 itens)	0,93	0,94

Fonte: Adaptado de Rouco (2012), Borrvalho (2012) e Santos (2012).

Como foi referido anteriormente, o QEC (Sousa e Rouco, 2014), foi adaptado do inquérito de (Neves, Garrido e Simões, 2006). Como se pode observar no Quadro nº 4, este questionário é composto por 28 itens que permitem avaliar os quatro estilos de comunicação

definidos na revisão de literatura para a nossa investigação: o estilo passivo; o estilo assertivo; o estilo agressivo pelo domínio e o estilo agressivo pela crítica.

Quadro n.º 4 - Composição dos Estilos de Comunicação e respetivos itens.

Estilos de Comunicação	Descrição	Itens
Estilo de Comunicação Passivo	Denota sentimentos de bloqueio e paralisia, sem nunca procurar se sobressair, direcionando sempre as suas energias para a fuga ou defesa. Incapacidade de afirmação e desenvolvimento de sentimentos de frustração e rancor (Pavitt, 1999).	59, 68, 69, 70, 74 (5 itens)
Estilo de Comunicação Agressivo pela Crítica ou pelo Domínio	Pela Crítica: Ataca publicamente os culpados quando vê os seus direitos atacados, irrita-se quando o interrompem, usa a ironia e sarcasmo e critica o trabalho dos outros quando vê o seu desvalorizado (Rouco, 2012).	85, 86, 89, 92, 93, 94 (6 itens)
	Pelo Domínio: Procura o domínio dos seus subordinados e superioridade com a sua valorização e desrespeito dos seus subordinados. Apresenta características de autoritarismo, frieza e menosprezo, devido a um sentimento de medo aliado a um desejo de vingança (Castelfranchi, 2004).	65, 66, 77, 78, 79 (5 itens)
Estilo de Comunicação Assertivo	Demonstra confiança, evidencia os seus direitos e legitimidade através do respeito pelos seus subordinados. Transmite as suas ideias com serenidade, de um modo construtivo, impulsionando um relacionamento de confiança e criando um clima de responsabilização individual (Madlock, 2008).	60, 64, 67, 71, 72, 73, 76, 80, 81, 84, 87, 88 (12 itens)

Fonte: Adaptado de Sousa e Rouco (2014).

Por último, a quarta parte, que como vimos anteriormente se refere aos fatores critério selecionados para a nossa investigação. Como se pode observar no Quadro n.º.5, esta parte é constituída por doze itens com o intuito de verificar quais são as ações de comando/chefia/direção que mais influenciam desempenhos superiores nos subordinados.

Quadro n.º 5 - Composição dos Fatores critério, respetivos itens e Alpha de Cronbach.

Fatores Critério	Descrição	Itens	Alpha de Cronbach
			Borrinho (2012)
Esforço Extraordinário	Capacidade de motivação através de uma visão inspiradora, valores e comportamentos éticos, obtendo desempenhos acima dos previstos.	95, 98, 101, 104 (4 itens)	0,93
Satisfação	Capacidade de satisfazer todos os seus subordinados através dos métodos de liderança elencados no enquadramento teórico.	96, 99, 102, 105 (4 itens)	0,94
Eficácia	Capacidade de dotar s subordinados de capacidade de organização de uma constante motivação.	97, 100, 103, 106 (4 itens)	0,90

Fonte: Rouco (2012) adaptado do modelo original de Avolio e Bass (2004)

3.5. Caracterização do Universo e Dimensão da Amostra

Universo ou população define-se como "um conjunto de elementos (indivíduos, espécies, processos) que têm características em comum" (Fortin, 2009b, p.311). Por sua vez, amostra é a fração de uma população sobre a qual se faz o estudo (Fortin, 2009b). Segundo o mesmo autor (2009b, p. 312), a mostra deve ser "representativa da população, isto é, que certas características conhecidas da população devem estar presentes em todos os elementos da população".

Deste modo, de acordo com o contexto do nosso trabalho, a população alvo para a nossa investigação insere-se no âmbito do Exército Português, mais especificamente da Arma de Cavalaria. Assim, o universo em estudo é constituído pela classe de Sargentos do QP e em RV/RC, até ao posto de Primeiro Sargento e, pela calasse de Praças, até ao posto de Primeiro Cabo.

Para este estudo levou-se em consideração a população alvo de tal forma que usou-se a amostragem não probabilística - amostra por conveniência, dado que a escolha dos grupos e das Unidades que compõem a amostra foi feita com base nos objetivos do trabalho e, ainda pela inacessibilidade a todos os militares da Arma de Cavalaria.

Conforme o Quadro nº 6, a dimensão da amostra é composta pelas Unidades Operacionais das três Brigadas e por uma Unidade do Comando das Forças Terrestres (CFT), ou seja, pelo Regimento de Cavalaria Nº 6 (RC6), pertencente à Brigada de Intervenção; pelo Quartel da Cavalaria (QC), pertencente à Brigada Mecanizada; pelo Regimento de Cavalaria Nº 3 (RC3) pertencente à Brigada de Reação Rápida e pelo Regimento de Lanceiros Nº 2 (RL2), pertencente ao CFT.

Quadro n.º 6 - Militares Inquiridos e Efetivos das Unidades.

		Militares Inquiridos					Efetivos das Unidades				
		Praças		Sargentos		Total	Praças		Sargentos		Total
		Masc	Fem	Mas	Fem		Masc	Fem	Masc	Fem	
BrigInt	RC 6	42	4	8	0	54	233	46	82	6	367
BrigMec	QCav	45	3	15	1	64	181	28	53	10	272
BrigRR	RC 3	44	0	8	0	52	126	14	42	2	184
CFT	RL 2	28	3	0	0	31	133	16	45	5	199
Total		159	10	31	1	201	673	104	222	23	1022
		169		32			777		245		

Segundo Sarmiento (2013), para calcular a dimensão da amostra (n) de uma população finita, quando se pretende estimar uma proporção da população (p), utiliza-se a Equação abaixo indicada, que garante um nível de confiança λ e um nível de erro ε .

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

Fonte: Adaptado de Sarmiento (2013)

Deste modo, a dimensão da amostra foi calculada tendo em conta o total de efetivos por categorias presentes nas Unidades e de acordo com a população alvo, $N=201$ (Subordinados).

Segundo Sarmiento (2013), a proporção (p) pode assumir todos os valores no intervalo $[0,1]$ e a função $[p \times (1-p)]$ assume o valor máximo de 0,25 na hipótese mais pessimista, ou seja, quando a dispersão é máxima. Visto que não se conhece a proporção (p), optou-se pela hipótese mais pessimista, isto é, $p = 0,05$.

Pretende-se que o nível de confiança seja $\lambda=95,46\%$ e o nível de precisão $\varepsilon=7,7\%$, sendo que, para este nível de confiança, a distribuição normal apresenta o valor $Z\alpha/2= 1,96$. Deste modo, com base no total da amostra, procedeu-se à distribuição da mesma por categorias, tendo dado o $n= 165$ (n real final da amostra) para os subordinados (Sargentos e Praças). Deve salientar-se que os valores foram ultrapassados, visto que foram inquiridos 201 subordinados, o que representa cerca de 19,67% do quadro de pessoal.

3.6. Programas Informáticos e Estatísticos Utilizados na Recolha de Dados

Após a aplicação do questionário houve a necessidade de se recorrer a diferentes programas informáticos de modo a que fosse possível tratar e analisar todos os dados. Deste modo, após todos os questionários estarem preenchidos, foi construída uma base de dados no programa *Microsoft Office Excel 2007* que foi posteriormente transferida para o programa

Statistical Package for Social Sciences (SPSS 20.0), este programa permitiu o tratamento e análise estatística dos dados recolhidos.

Para a análise descritiva utilizou-se a média aritmética, o desvio-padrão, o coeficiente de achatamento (*Kurtosis*) e o coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Posto isto, realizaram-se os testes paramétricos de distribuição normal e homogeneidade de Kolmogorov - Smirnov, com o intuito de verificarmos se as variáveis dependentes possuíam distribuição normal. De seguida, para verificarmos se existiam diferenças significativas entre os pelotões, no que diz respeito aos valores médios das variáveis dependentes, utilizou-se o método da comparação múltipla de médias, teste post-hoc – *Tukey*¹. Por fim, para verificarmos se existiam relações significativas entre as variáveis dependentes, realizou-se o teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson*.

¹ O teste Tukey é o mais completo e amplamente usado em desvios à normalidade e homogeneidade da variâncias (Maroco, 2003, p.133)

Capítulo 4

Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

4.1. Introdução

Neste capítulo são apresentados os resultados do trabalho de campo realizado nesta investigação, em que se começa por fazer uma caracterização sociodemográfica da amostra. Após isso, através da estatística descritiva, são descritos os valores médios e os desvios padrão das variáveis dependentes (dimensões da liderança, estilos de comunicação e fatores critério). Por fim, verifica-se a existência de diferenças significativas e de correlações significativas entre pelotões, relativamente à média das respostas quanto às variáveis dependentes.

4.2. Caracterização Sociodemográfica da Amostra

Após tratamento das respostas à Parte I do questionário aplicado na nossa investigação agrupamos os inquiridos por pelotões, categorias, regime de prestação de serviço, género, faixa etária e habilitações literárias.

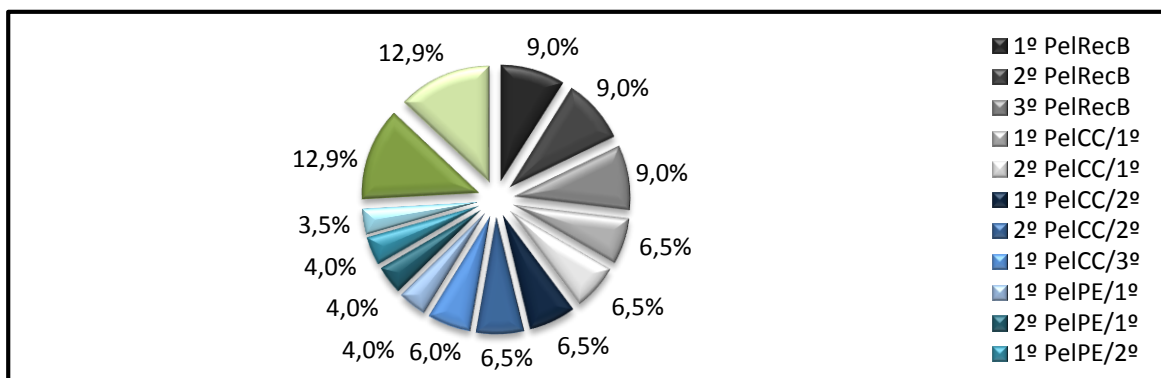


Figura nº 2 – Caracterização da amostra por pelotões.

A Figura n.º 2 ilustra o número de inquiridos por pelotão, sendo que: 9% (18 elementos) dos inquiridos pertencem ao 1º PelRecB, 9% (18 elementos) ao 2º PelRecB e 9% (18 elementos) ao 3º PelRecB, 6,5% da amostra (13 elementos) dos inquiridos são do 1º PelCC/1º, 6,5% (13 elementos) do 2º PelCC/1º, 6,5% (13 elementos) do 1º PelCC/2º, 6,5% (13 elementos) do 2º PelCC/2º e 6% (12 elementos) do 1º PelCC/3º. Por sua vez, 4% (8 elementos) da amostra pertence ao 1º PelPE/1º, 4% (8 elementos) ao 2º PelPE/1º, 4% (8 elementos) ao 1º PelPE/2º e 3,5% (7 elementos) ao 2º PelPE/2º, 12,9% (26 elementos) pertencem ao 1º PelRec e 12,9% (26 elementos) ao 2º PelRec.

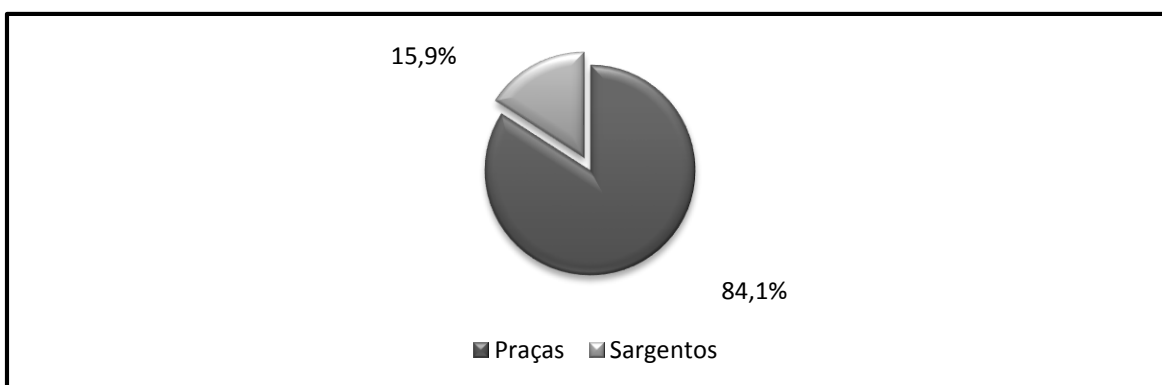


Figura n.º 3 – Caracterização da amostra por categorias.

A Figura n.º 3 representa a categoria dos inquiridos, onde podemos constatar que na sua maioria a amostra é constituída por Praças que correspondem a 84,1% (169 elementos) da amostra. Por sua vez, 15,9% (32 elementos) dos inquiridos pertencem à categoria de Sargentos.

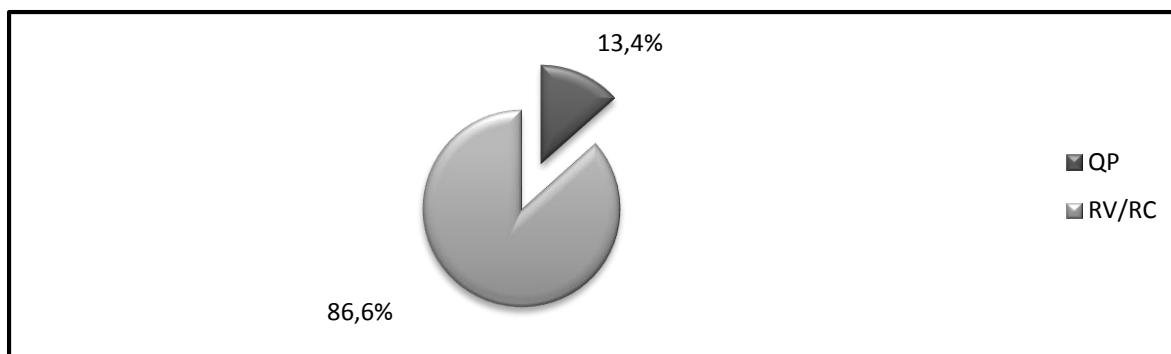


Figura n.º 4 - Caracterização da amostra por regime de prestação de serviço

Relativamente ao regime de prestação de serviço, a Figura n.º 4 mostra que 86,6% (174 elementos) da amostra presta serviço em regime de voluntariado (RV) ou regime de contrato (RC) e que 13,4% (27 elementos) pertencem ao quadro permanente.

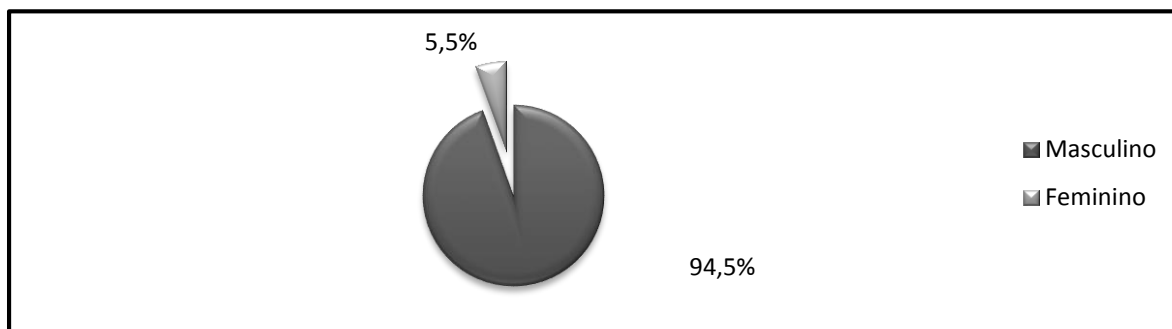


Figura n.º 5 - Caracterização da amostra por género.

A Figura n.º 5 expõe as percentagens relativas ao género da amostra, nesta podemos verificar que existe uma grande disparidade entre os seus valores, sendo que 94,5% (190 elementos) da amostra é do género masculino e apenas 5,5% (11 elementos) da amostra é do género feminino.

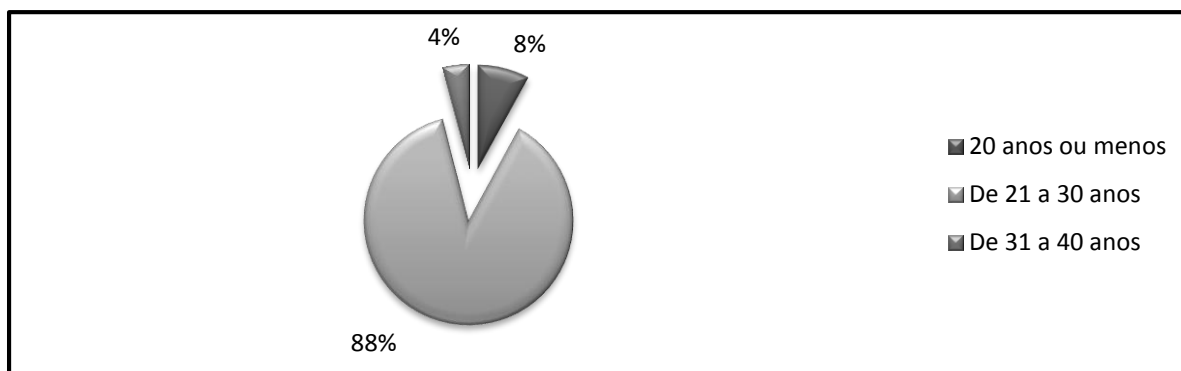


Figura n.º 6 - Caracterização da amostra por faixa etária

A Figura n.º 6 é representativa da faixa etária dos militares inquiridos, deste modo podemos observar que na sua maioria a amostra é constituída por militares com idade entre os vinte e um e os trinta anos que corresponde a 88% (177 elementos) da amostra, 8% (16 elementos) dos inquiridos têm vinte anos ou menos e 4% (8 elementos) dos inquiridos têm idades compreendidas entre os trinta e um e os quarenta anos.

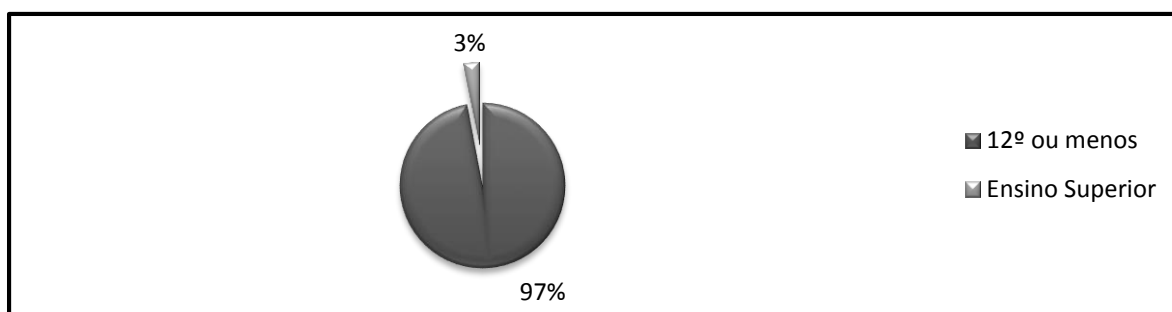


Figura nº 7 - Caracterização da amostra por habilitações literárias

Através da análise da Figura nº 7, podemos constatar que 97% (195 elementos) dos inquiridos possuem o 12º ano ou menos e que os restantes 3% (6 elementos) da amostra estão habilitados com o ensino superior.

4.3. Estatística Descritiva Relativa às Variáveis Dependentes da Amostra Total

Neste subcapítulo, será realizada uma análise descritiva dos resultados obtidos através das respostas dos militares ao questionário aplicado, esta análise foca-se nas dimensões da liderança, nos estilos de comunicação e nos fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação).

Quadro nº 7 - Estatística Descritiva: dimensões da liderança, estilos de comunicação e fatores critério (n=201).

Variáveis dependentes	X_m	S	g_1	g_2	α
Orientação para a missão através do exemplo, ética e determinação	7,56	1,39	0,97	-1,04	0,97
Tomada de Decisão e Planeamento	7,36	1,40	0,42	-0,81	0,93
Visão do ambiente externo e interno	7,41	1,38	0,75	-0,97	0,94
Coesão, trabalho de equipa e cooperação	7,28	1,44	0,44	-0,89	0,95
Gestão de conflitos pela transparência	7,38	1,34	0,42	-0,72	0,83
Liderança Participativa e Envolvimento	7,15	1,40	0,36	-0,82	0,91
Estilo de Comunicação Passivo	5,23	1,40	-0,45	0,52	0,84
Estilo de Comunicação Assertivo	6,86	1,15	0,03	-0,47	0,87
Estilo de Comunicação Agressivo pelo Domínio	5,24	1,73	-0,74	0,33	0,84
Estilo de Comunicação Agressivo pela Crítica	4,96	1,61	-0,28	0,46	0,85
Esforço Extraordinário	7,43	1,38	0,73	-0,90	0,91
Eficácia	7,76	1,39	1,56	-1,13	0,90
Satisfação	7,78	1,55	0,80	-0,96	0,94

Legenda: X_m – média; S – Desvio-padrão; g_1 – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g_2 – Coeficiente de assimetria (Skewness); α – Coeficiente de Alpha de Cronbach.

Conforme o Quadro n.º 7, podemos verificar que relativamente às Dimensões da Liderança, a que apresenta uma média aritmética mais elevada é a "orientação para a missão através do exemplo, ética e determinação" (OMEED), por outro lado, a que apresenta uma média aritmética mais baixa é a "liderança participativa e envolvimento" (LPE). No entanto, verificamos que a maior dispersão de respostas foi relativa à dimensão "coesão, trabalho de equipa e cooperação" (CTEC) e a menor na dimensão "gestão de conflitos pela transparência" (GCT).

No que concerne aos estilos de comunicação, verifica-se uma maior disparidade em relação às médias aritméticas e dispersão de respostas. Podemos constatar que o "estilo de comunicação assertivo" (ECAssert) é o que possui uma média aritmética mais elevada e uma dispersão de respostas menor, é importante salientar que no ECAssert ambos os valores estão bem destacados dos valores dos restantes estilos de comunicação. Por sua vez, o "estilo de comunicação agressivo pela crítica" (ECAgreC) apresenta a média aritmética mais baixa e o "estilo de comunicação agressivo pelo domínio" (ECAgreD) a maior dispersão de respostas.

Em relação aos fatores critério, a "satisfação" (Satis) é fator que apresenta uma média aritmética mais elevada e uma maior dispersão de respostas. Em contrapartida, o fator "esforço extraordinário" (EExt) apresenta a média aritmética mais baixa e a menor dispersão de respostas. Podemos também verificar que o fator "eficácia" (Efic) revela valores intermédios, com uma média aritmética muito próxima da Satis e uma dispersão de respostas muito próxima do EExt.

4.3.1 Estatística Descritiva Relativa às Dimensões da Liderança por Pelotões

Relativamente ao 1º PelRecB, podemos observar na Figura n.º 8 que a dimensão da Liderança com maior média aritmética é a OMEED com ($X_m=7,81$), por outro lado, a menor média aritmética ($X_m=7,10$) corresponde à dimensão LPE. O desvio padrão das respostas dadas para cada dimensão em estudo é considerável, variando entre ($S=1,39$ e $S=1,84$), sendo que estes valores correspondem às dimensões GCT e TDP, respetivamente.

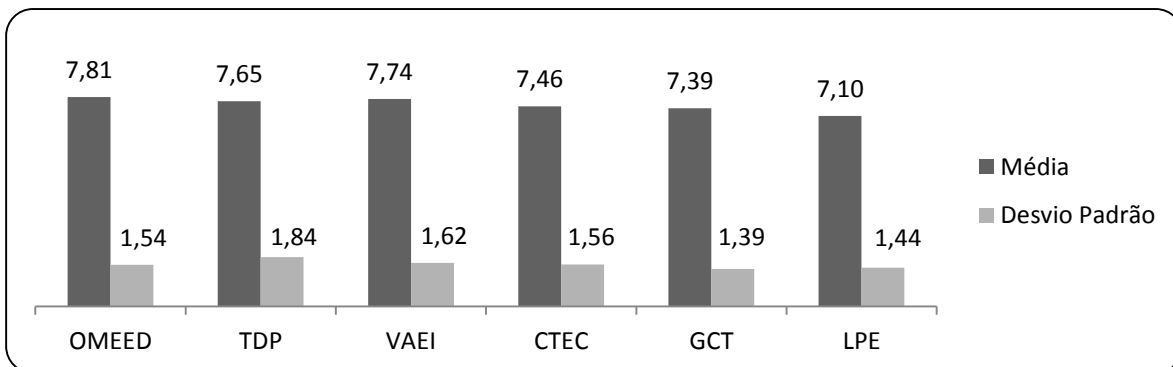


Figura n.º 8 – Valores médios das dimensões da liderança no 1º PelRecB.

Quanto ao 2º PelRecB, podemos verificar na Figura n.º 9 que a maior média aritmética ($X_m=6,69$) e o menor desvio padrão ($S=1,27$) correspondem à dimensão GCT. A menor média aritmética ($X_m=6,03$) pertence à dimensão TDP e o maior desvio padrão ($S=1,59$) à dimensão LPE.

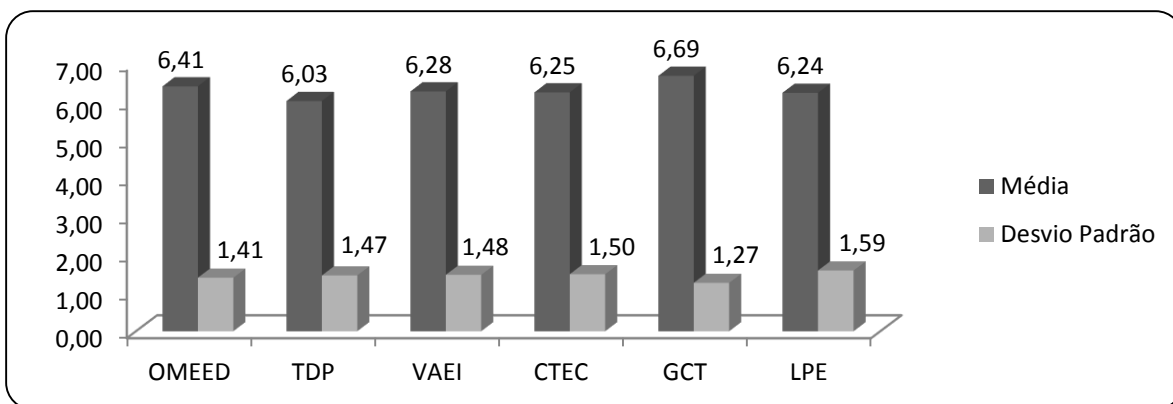


Figura n.º 9 – Valores médios das dimensões da liderança no 2º PelRecB.

Como se pode observar na Figura n.º 10, todas as dimensões da Liderança em estudo possuem uma média aritmética superior a ($X_m=8$), sendo que a maior média aritmética ($X_m=8,79$) e o menor desvio padrão ($S=0,93$) pertencem ambos à dimensão OMEED. Por outro lado, a menor média aritmética ($X_m=8,26$) e o maior desvio padrão ($S=1,20$) pertencem à dimensão LPE.

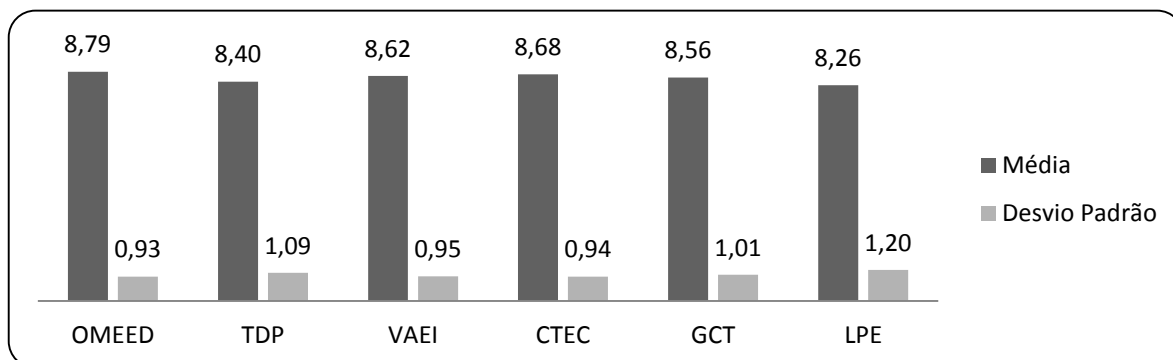


Figura nº 10 – Valores médios das dimensões da liderança no 3º PelRecB.

No que concerne ao 1º PelCC/1º, através da Figura nº 11, podemos inferir que a LPE é a dimensão em estudo com menor média aritmética ($X_m=6,95$) e ao mesmo tempo com o maior desvio padrão ($S=1,40$). A OMEED é a dimensão com maior média aritmética ($X_m=7,29$) e a VAEI com o menor desvio padrão ($S=1,04$).

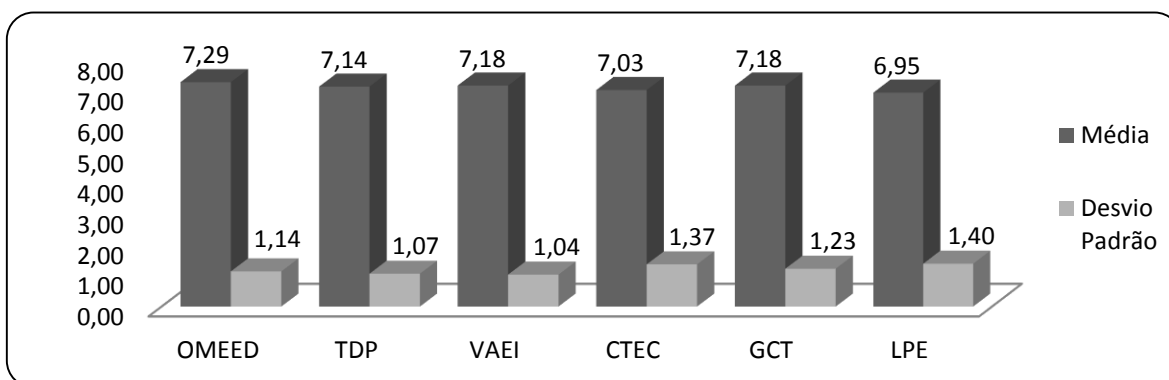


Figura nº 11 – Valores médios das dimensões da liderança no 1º PelCC/1º.

De acordo com a Figura nº.12, podemos afirmar que no 2º PelCC/1º, tanto a média aritmética com o maior valor ($X_m=7,40$) como o desvio padrão com menor o valor ($S=1,23$) são referentes à dimensão TDP. A média aritmética de menor valor ($X_m=7,08$) pertence à dimensão GCT e o desvio padrão de maior valor ($S=1,55$) à dimensão CTEC.

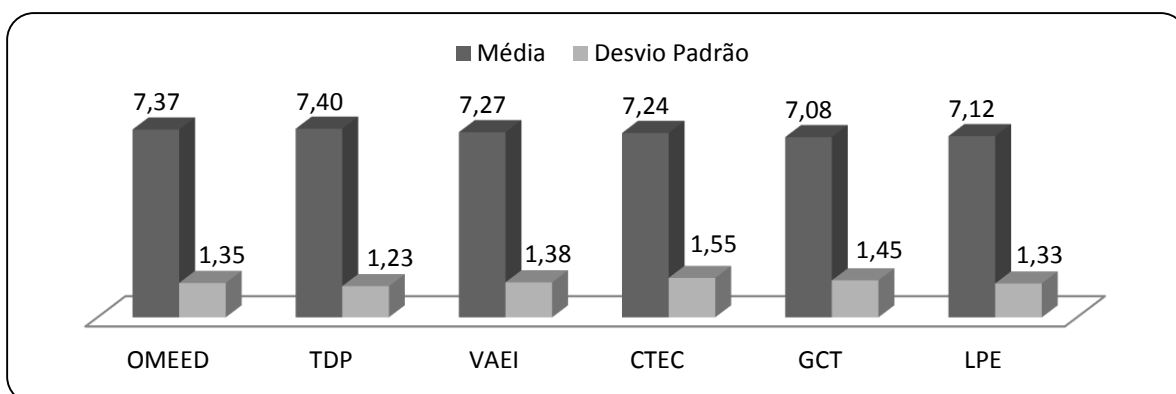


Figura nº 12 – Valores médios das dimensões da liderança no 2º PelCC/1º.

No que diz respeito ao 1º PelCC/2º, podemos verificar na Figura n.º 13, que tal como no 2º PelCC/1º a dimensão TDP revela a maior média aritmética ($X_m=7,59$) e o menor desvio padrão ($S=1,31$). A dimensão VAEI patenteia a menor média aritmética ($X_m=7,26$) e a dimensão LPE o maior desvio padrão ($S=1,74$).

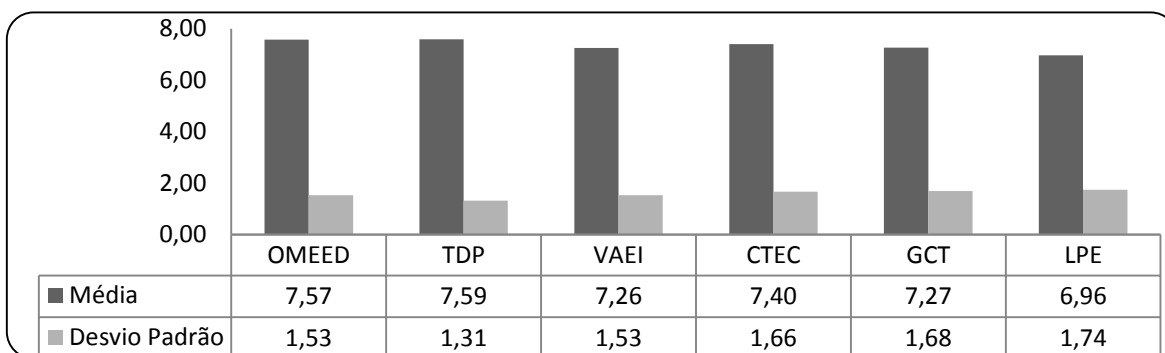


Figura nº 13 – Valores médios das dimensões da liderança no 1º PelCC/2º.

A Figura nº.14 ilustra que no 2º PelCC/2º a dimensão OMEED contém a média aritmética mais elevada ($X_m=7,22$), por sua vez, a dimensão TDP retém a média aritmética de menor valor ($X_m=6,86$). Relativamente ao desvio padrão das respostas, podemos dizer que este varia entre ($S=1,14$) e ($S=1,46$) referindo-se estes valores às dimensões CTEC e VAEI, respetivamente.

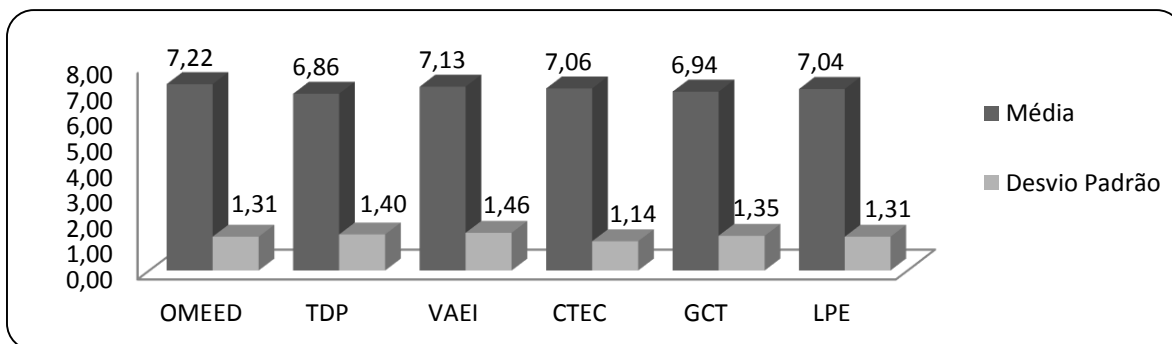


Figura nº 14 – Valores médios das dimensões da liderança no 2º PelCC/2º.

Analisando a Figura nº.15, constatamos que no 1º PelCC/3º há uma elevada dispersão de respostas por parte dos subordinados relativamente às dimensões da Liderança, este facto assenta em ser o pelotão com os valores de desvio padrão de respostas mais elevados, variando estes entre ($S=1,86$ e $S=2,13$). A dimensão GCT engloba a maior média aritmética ($X_m=6,74$) e o menor desvio padrão ($S=1,86$), contrariamente, a dimensão LPE reúne a menor média aritmética ($X_m=6,42$) e o maior desvio padrão ($S=2,13$).

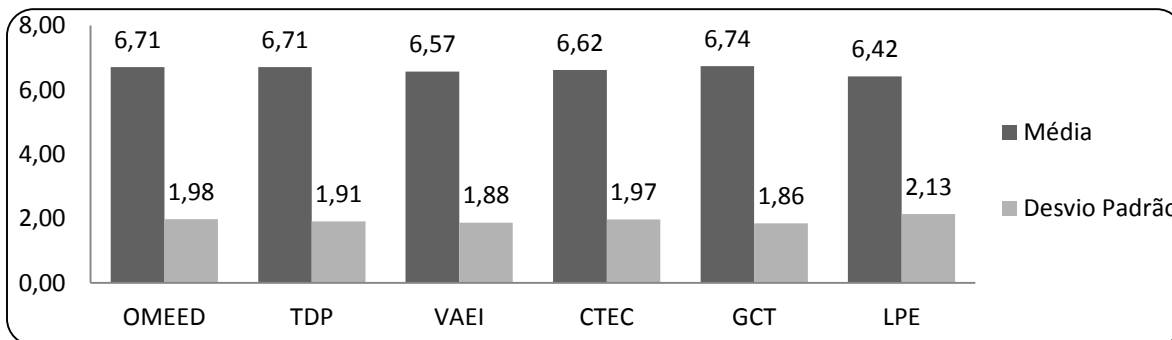


Figura nº 15 – Valores médios das dimensões da liderança no 1º PelCC/3º.

Relativamente ao 1º PelPE/1º, observando a Figura n.º 16, apuramos que a maior média aritmética ($X_m=7,67$) e o maior desvio padrão ($S=1,60$) pertencem à dimensão OMEED. A menor média aritmética ($X_m=7,21$) pertence à dimensão CTEC e o menor desvio padrão ($S=1,04$) à dimensão LPE.

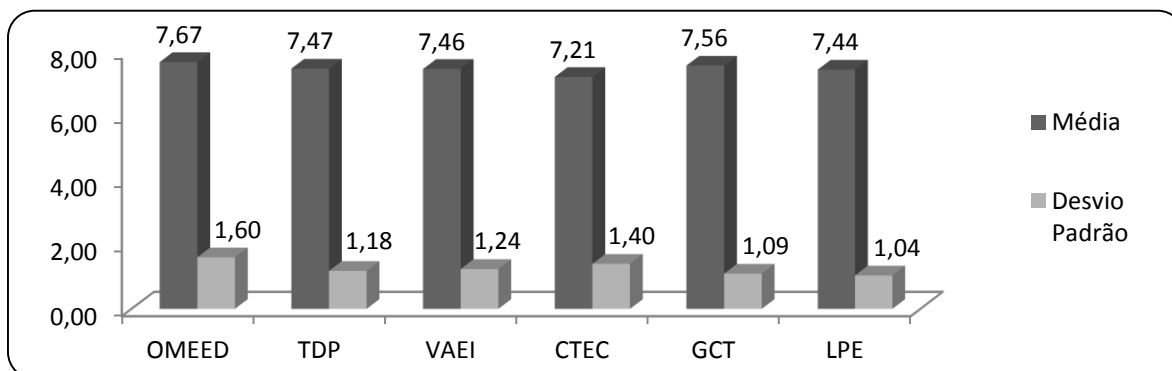


Figura nº 16 – Valores médios das dimensões da liderança no 1º PelPE/1º.

Através da análise da Figura nº.17, verificamos que no 2º PelPE/1º a dimensão com maior média aritmética ($X_m=7,38$) e com o menor desvio padrão de respostas ($S=1,10$) é a OMEED. A dimensão LPE apresenta a menor média aritmética ($X_m=7,17$) e a dimensão GCT o maior desvio padrão ($S=1,29$).

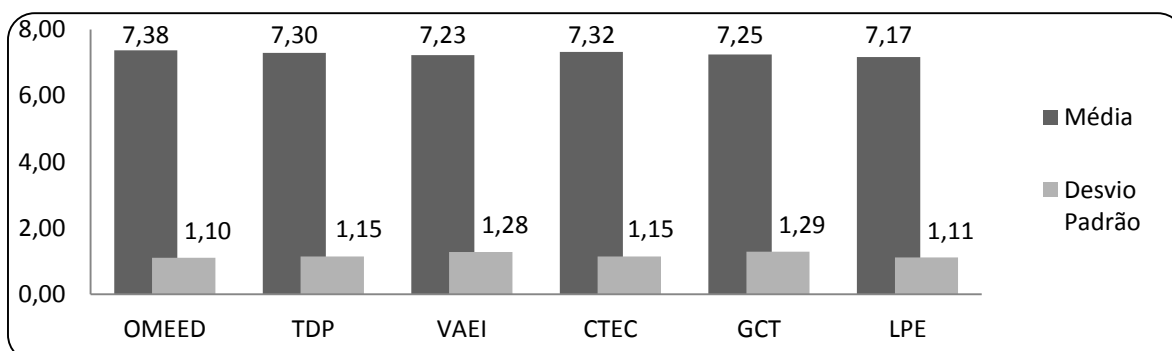


Figura nº 17 – Valores médios das dimensões da liderança no 2º PelPE/1º.

Relativamente ao 1º PelPE/2º, podemos observar na Figura nº 18, que a maior média aritmética ($X_m=7,70$) pertence à dimensão OMEED e a menor média aritmética ($X_m=7,50$) à dimensão CTEC. Quanto ao desvio padrão das respostas, o de maior valor ($S=1,08$) pertence à dimensão LPE e o de menor valor ($S=0,66$) à dimensão TDP.

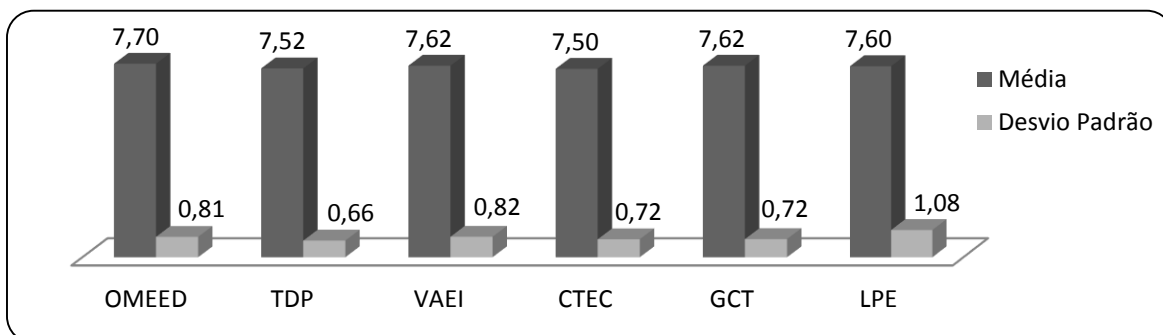


Figura nº 18 – Valores médios das dimensões da liderança no 1º PelPE/2º.

A Figura nº.19, evidencia que no 2º PelPE/2º a maior média aritmética ($X_m=7,43$) pertence à dimensão GCT e o menor desvio padrão ($S=0,74$) à dimensão VAEI. A menor média aritmética ($X_m=7,08$) e o maior desvio padrão ($S=1,22$) pertencem ambos à dimensão CTEC.

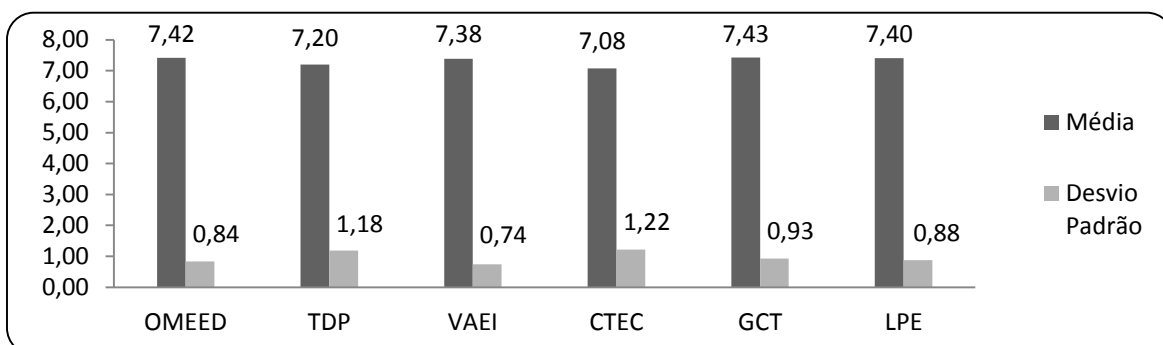


Figura nº 19 – Valores médios das dimensões da liderança no 2º PelPE/2º.

De acordo com a Figura nº.20, podemos inferir que no 1º PelRec a dimensão TDP detém a maior média aritmética ($X_m=7,88$) e o menor desvio padrão ($S=1,18$). A menor média aritmética ($X_m=7,12$) pertence à dimensão LPE e o maior desvio padrão ($S=1,41$) à dimensão CTEC.

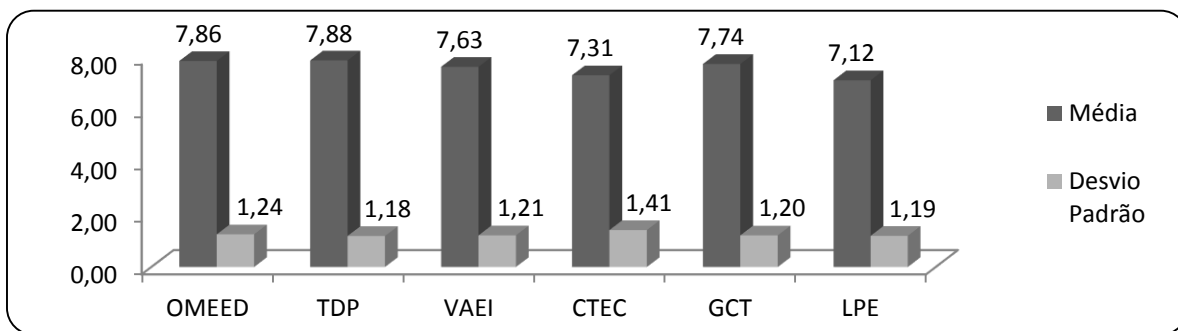


Figura nº 20 – Valores médios das dimensões da liderança no 1º PelRec.

No que diz respeito ao 2º PelRec, através da Figura n.º 21, verificamos que o valor das médias aritméticas relativas às dimensões da liderança variam entre ($X_m=7,32$ e $X_m=7,82$), referindo-se estes valores às dimensões TDP e OMEED, respetivamente. Relativamente ao desvio padrão das respostas, observa-se que as dimensões OMEED e VAEI apresentam o desvio padrão de menor valor ($S=0,98$), o desvio padrão de maior valor ($S=1,12$) corresponde à dimensão GCT.

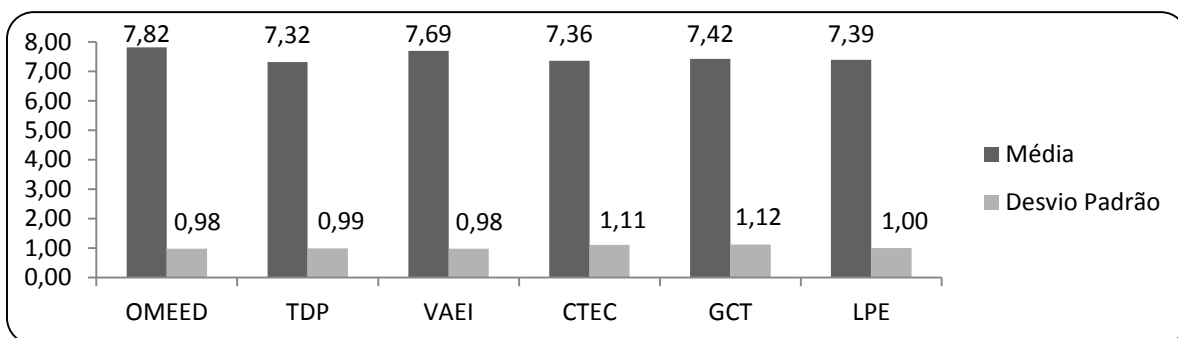


Figura nº 21 – Valores médios das dimensões da liderança no 2º PelRec.

Após analisarmos individualmente os Pelotões em estudo, constatamos que a dimensão da liderança com maior frequência relativamente à média aritmética de valor mais elevado é a OMEED, aparecendo em segundo lugar a GCT. Por outro lado, a dimensão da liderança com maior frequência relativamente à média aritmética de valor mais baixo é a LPE, surgindo em segundo lugar a TDP e a CTEC.

4.3.2. Estatística Descritiva Relativa aos Estilos de Comunicação por Pelotões

A Figura nº.22 expõe os resultados obtidos nas respostas relativas aos Estilos de Comunicação, permitindo efetuar uma análise de cada Pelotão em estudo.

Deste modo, podemos observar que no 1º PelRecB o ECAssert detém a maior média aritmética ($X_m=6,85$) e o menor desvio padrão de respostas ($S=1,46$). Neste Pelotão, a menor média aritmética ($X_m=5,75$) pertence ao ECAgreC e o maior desvio padrão ($S=2,06$) ao ECAgreD.

Relativamente ao 2º PelRecB, verificamos que tanto a média aritmética de menor valor ($X_m=5,32$) como o desvio padrão de maior valor ($S=1,76$) pertence ao ECAgreD. A média aritmética de maior valor ($X_m=6,14$) refere-se ao ECAssert e o desvio padrão de menor valor ($S=1,14$) ao ECPass.

Constatamos que no 3º PelRecB o ECAssert comporta a maior média aritmética ($X_m=7,59$) e o menor desvio padrão ($S=1,04$). O ECAgreC retém a menor média aritmética ($X_m=4,76$) e o ECAgreD o maior desvio padrão ($S=2,16$).

Quanto ao 1º PelCC/1º, podemos inferir que tanto a maior média aritmética ($X_m=6,53$) como o menor desvio padrão ($S=0,99$) referem-se ao ECAssert. A menor média aritmética ($X_m=4,71$) refere-se ao ECAgreC e o maior desvio padrão ($S=1,38$) ao ECAgreD.

Mais uma vez, esta relativamente ao 2º PelCC/1º, observamos que o valor mais elevado da média aritmética ($X_m=6,71$) como o menor desvio padrão ($S=0,94$) pertencem ao ECAssert. A menor média aritmética ($X_m=4,51$) pertence ao ECPass e o maior desvio padrão ($S=1,58$) ao ECAgreD.

No que concerne ao 1º PelCC/2º, verificamos que a média aritmética com valor mais elevado ($X_m=7,03$), pertence ao ECAssert e a menor média aritmética ($X_m=4,30$) ao ECAgreC. O maior desvio padrão ($S=1,98$) refere-se ao ECAgreD e o menor desvio padrão ($S=1,35$) ao ECPass.

Para o 2º PelCC/2º, apuramos que o ECAssert detém a média aritmética com valor mais elevado ($X_m=6,79$) e o menor desvio padrão ($S=1,15$). Por outro lado, o ECAgreC detém a menor média aritmética ($X_m=4,99$) e o maior desvio padrão ($S=1,59$).

Relativamente ao 1º PelCC/3º, constatamos que média aritmética mais elevada ($X_m=6,77$) e o menor desvio padrão ($S=0,90$) referem-se ao ECAssert. Por sua vez, a menor média aritmética ($X_m=5,42$) e o maior desvio padrão ($S=1,49$) referem-se ao ECAgreD.

No que diz respeito ao 1º PelPE/1º, verificamos que mais uma vez a média aritmética mais elevada ($X_m=7,00$) e o menor desvio padrão ($S=1,04$) pertencem ao ECAssert. A média aritmética com valor inferior ($X_m=4,67$) pertence ao ECPass e o maior desvio padrão ($S=1,50$) ao ECAgreC.

Podemos constatar que no 2º PelPE/1º o valor de média aritmética mais baixo ($X_m=4,20$) e o menor desvio padrão ($S=1,00$) pertencem ao ECAgreC. O valor com média aritmética mais elevado ($X_m=6,66$) refere-se ao ECAssert e o maior desvio padrão ($S=1,64$) ao ECAgreD.

No 1º PelPE/2º, o ECAssert apresenta o valor de maior média aritmética mais elevado ($X_m=6,73$) e o menor desvio padrão ($S=0,62$). O valor de média aritmética mais baixo ($X_m=4,11$) pertence ao ECAgreC e o maior desvio padrão ($S=1,62$) ao ECAgreD.

Quanto ao 2º PelPE/2º, verificamos que o ECAssert ostenta a média aritmética de valor mais elevado ($X_m=6,61$) e o ECAgreC a média aritmética de menor valor ($X_m=3,73$). O maior desvio padrão ($S=1,05$) refere-se ao ECAgreD e o menor desvio padrão ($S=0,80$) ao ECPass.

Observamos que no 1º PelRec o ECAssert apresenta o valor com média aritmética mais elevada ($X_m=7,05$) e o menor desvio padrão ($S=1,13$). O valor de média aritmética mais baixo ($X_m=5,17$) pertence ao ECPass e o maior desvio padrão ($S=1,76$) ao ECAgreC.

Analogamente à maioria dos Pelotões em estudo, no 2º PelRec a média aritmética de maior valor ($X_m=7,03$) e o desvio padrão de menor valor ($S=1,04$) referem-se ao ECAssert. O valor de média aritmética mais baixo ($X_m=5,03$) refere-se ao ECPass e o maior desvio padrão ($S=1,83$) ao ECAgreD.

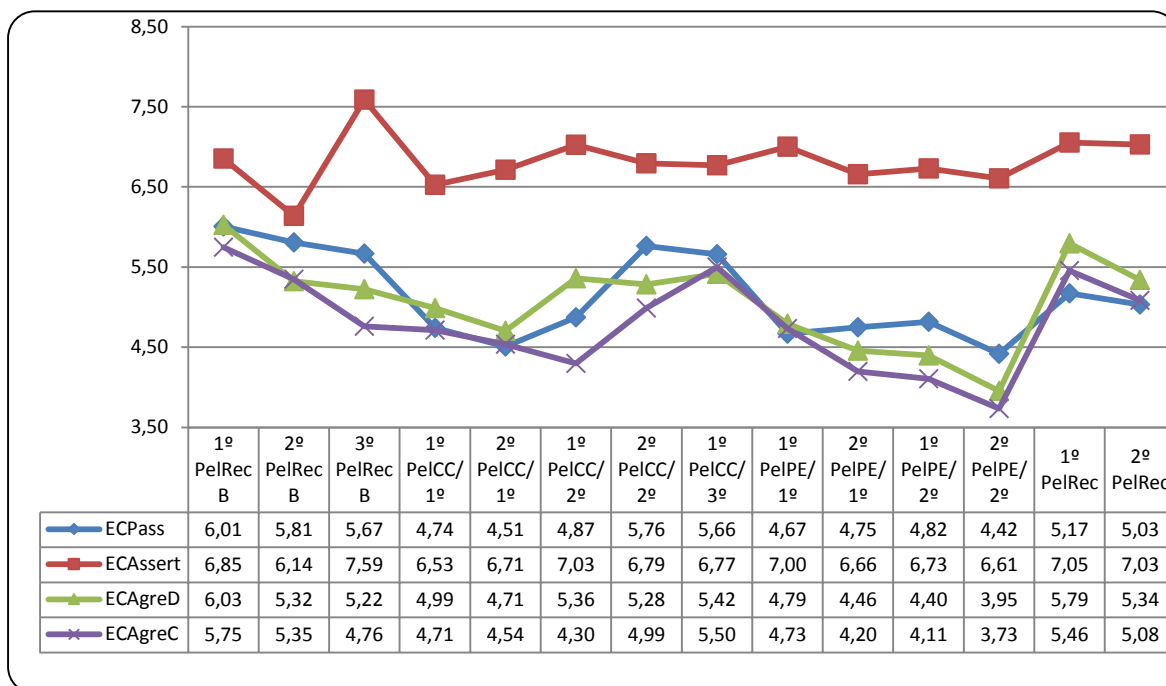


Figura nº 22 – Valores médios dos estilos de comunicação por pelotões.

Após analisarmos todos os Pelotões em estudo, verificamos que o estilo de comunicação com maior frequência no que diz respeito à média aritmética de valor mais elevado é o ECAssert, tendo-se destacado em todos os Pelotões. Por sua vez, a maior frequência relativamente à média aritmética de valor mais baixo pertence ao ECAgreC. Os ECPass e ECAgreD ocupam as posições intermédias, com frequências muito semelhantes.

4.3.3. Estatística Descritiva Relativa aos Fatores Critério por Pelotões

A Figura nº 23 evidencia os resultados obtidos nas respostas relativas aos três fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação) em estudo, permitindo efetuar uma análise de cada Pelotão.

Relativamente ao 1º PelRecB, verificamos que a Efic detém o valor de média aritmética mais elevado ($X_m=7,76$) e menor desvio padrão ($S=1,95$). O valor de média aritmética mais baixo ($X_m=7,26$) refere-se ao EExt e o maior desvio padrão ($S=2,08$) à Satis.

O 2º PelRecB apresenta a Satis com o valor de média aritmética mais elevado ($X_m=6,60$) e com o maior desvio padrão ($S=1,95$). Neste Pelotão, tanto o EExt como a Efic

apresentam o mesma média aritmética ($X_m=6,43$), o menor desvio padrão ($S=1,75$) refere-se à Efic.

No 3º PelRec verificamos que o valor de média aritmética mais baixo ($X_m=8,42$) e o maior desvio padrão ($S=1,21$) pertencem ao EExt. A média aritmética de valor mais elevado ($X_m=9,17$) refere-se à Satis e o desvio padrão de menor valor ($S=0,78$) à Efic.

Quanto ao 1º PelCC/1º, constatamos que o EExt aponta o valor de média aritmética mais baixo ($X_m=7,56$) e o menor desvio padrão ($S=1,16$). A Efic e a Satis apresentam a mesma média aritmética ($X_m=7,85$) e a Efic o menor desvio padrão ($S=1,21$).

No 2º PelCC/1º verificamos que o valor de média aritmética mais elevado ($X_m=8,08$) e o maior desvio padrão ($S=1,53$) referem-se à Satis. O valor de média aritmética mais baixo ($X_m=7,75$) refere-se ao EExt e o menor desvio padrão ($S=1,09$) à Efic.

Analogamente ao Pelotão anterior, no 1º PelCC/2º a Satis detém o valor de média aritmética mais elevado ($X_m=7,79$) e o maior desvio padrão ($S=2,01$). Por outro lado, o valor de média aritmética mais baixo ($X_m=7,42$) e o menor desvio padrão ($S=1,62$) pertencem ao EExt.

No que diz respeito ao 2º PelCC/2º, podemos inferir que tanto o valor de média aritmética mais elevado ($X_m=7,88$) como o menor desvio padrão ($S=1,04$) pertencem à Efic. O valor de média aritmética mais baixo ($X_m=7,63$) refere-se ao EExt e o maior desvio padrão ($S=1,28$) à Satis.

Verificamos que no 1º PelCC/3º o valor de média aritmética mais elevado ($X_m=7,54$) e o maior desvio padrão ($S=1,90$) pertencem à Satis. A menor média aritmética ($X_m=7,25$) refere-se ao EExt e o menor desvio padrão ($S=1,39$) à Efic.

Relativamente ao 1º PelPE/1º, constatamos que o EExt apresenta o valor de média aritmética mais baixo ($X_m=7,50$) e o menor desvio padrão ($S=1,22$). A Satis revela o valor de média aritmética mais elevado ($X_m=7,97$) e a Efic o maior desvio padrão ($S=1,36$).

No 2º PelPE/1º o valor de média aritmética mais elevado ($X_m=7,84$) refere-se à Efic e o mais baixo ($X_m=7,06$) ao EExt. A Satis apresenta o maior desvio padrão ($S=1,21$) e a Efic e o EExt o menor desvio padrão ($S=0,96$).

Quanto ao 1º PelPE/2º, verificamos que a Satis detém o valor de média aritmética mais elevado ($X_m=7,91$) e o maior desvio padrão ($S=0,93$). Por sua vez, o EExt comporta a média aritmética de valor mais baixo ($X_m=7,41$) e o menor desvio padrão ($S=0,72$).

Semelhantemente ao Pelotão anterior, no 2º PelPE/2º o valor de média aritmética mais baixo ($X_m=7,25$) e o menor desvio padrão ($S=1,11$) pertencem ao EExt. O valor de média aritmética mais elevado ($X_m=7,57$) refere-se à Efic e o maior desvio padrão ($S=1,33$) à Satis.

O 1º PelRec apresenta o EExt com o valor de média aritmética mais baixo ($X_m=7,45$) e maior desvio padrão ($S=1,15$). O valor de média aritmética mais elevado ($X_m=8,02$) refere-se à Efic e o menor desvio padrão ($S=1,08$) à Satis.

Por último, no 2º PelRec observamos que a Efic detém o valor de média aritmética mais elevado ($X_m=7,68$) e o menor desvio padrão ($S=0,92$). A menor média aritmética ($X_m=7,47$) refere-se ao EExt e o maior desvio padrão ($S=1,12$) à Satis.

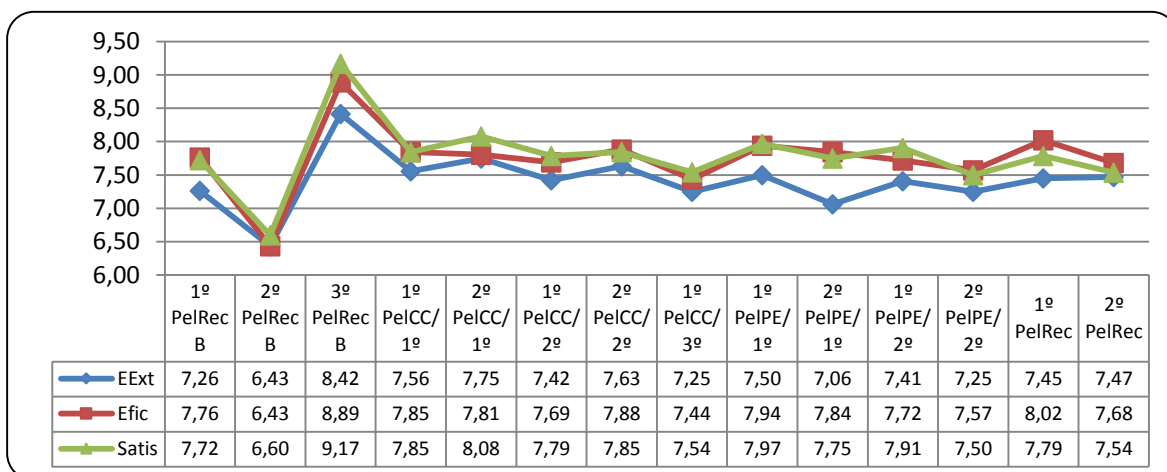


Figura nº 23 – Valores médios dos fatores critério por pelotões.

Concluída a análise de todos os Pelotões, constatamos que a maior frequência relativamente à média aritmética de valor mais elevado pertence à Satis, aparecendo logo de seguida a Efic. Por sua vez, a menor frequência cabe ao EExt.

4.4. Comparação Múltipla de Médias das Variáveis Dependentes (Diferenças Significativas): Por Pelotões

Nesta subsecção pretende-se comparar as médias dos valores das respostas dos militares pertencentes a cada Pelotão e verificar se existem diferenças significativas entre as variáveis em estudo (dimensões da liderança, estilos de comunicação e fatores critério), utilizando para esse efeito o método da comparação múltipla de médias, teste *post-hoc* – *Tukey*. A utilização dos testes paramétricos exige que a variável dependente possua distribuição normal, e que as variâncias populacionais sejam homogêneas (Maroco, 2003), verifica-se a existência de diferenças significativas quando $p < 0,05$.

Quando os resultados da Análise de Variância (ANOVA) levam à rejeição da hipótese nula, ($H_0 = \mu_1 = \dots = \mu_k$), que representa a afirmação de que todas as médias (tratamentos) são iguais, temos evidências de que as médias entre os níveis diferem significativamente.

4.4.1 Comparação dos Pelotões relativamente às Diferenças Significativas entre as Variáveis em Estudo

Relativamente às dimensões da liderança e de acordo com o Apêndice B, verifica-se que no 3º PelRecB existem diferenças significativas em relação ao 2º PelRecB e ao 1º PelCC/3º em todas as dimensões da liderança, o 3º PelRecB apresenta também diferenças significativas em relação ao 2º PelCC/2º na dimensão GCT. Pode-se verificar a existência de diferenças significativas entre o 1º PelRec e o 2º PelRecB nas dimensões OMEED, TDP e VAEI. Neste campo, pode-se ainda verificar a presença de diferenças significativas entre o 2º PelRec e o 2º PelRecB nas dimensões OMEED e VAEI.

Nos estilos de comunicação apenas verificamos que existem diferenças significativas entre o 3º PelRecB e o 2º PelRecB ao nível do ECAssert.

Quanto aos fatores critério, constata-se a existência de diferenças significativas entre o 3º PelRecB e o 2º PelRecB em todos os fatores, o 3º PelRecB manifesta também diferenças significativas em relação ao 2º PelRec no fator Satis. Por fim, podemos observar que existem diferenças significativas entre o 1º PelRec e o 2º PelRecB relativamente ao fator Efic.

4.5. Relações Significativas entre as Variáveis Dependentes: Por Pelotões

Nesta subsecção registam-se os resultados do coeficiente de correlação de *Pearson* entre as dimensões da liderança e os estilos de comunicação, entre as dimensões da liderança e os fatores critério e entre os estilos de comunicação e os fatores critério, esta análise visa verificar se uma das variáveis está relacionada com outra.

Tabela n.º 1 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 1º PelRecB.

	ECPass	ECAssert	ECAgreD	ECAgreC	EExt	Efic	Satis
OMEED	0,20	0,69**	0,31	0,14	0,80**	0,93**	0,89**
TDP	0,31	0,78**	0,37	0,26	0,85**	0,95**	0,93**
VAEI	0,20	0,70**	0,31	0,17	0,79**	0,92**	0,88**
CTEC	0,20	0,73**	0,28	0,16	0,81**	0,89**	0,89**
GCT	0,29	0,70**	0,27	0,27	0,78**	0,76**	0,79**
LPE	0,00	0,55*	0,05	-0,01	0,83**	0,82**	0,84**
ECPass					0,33	0,35	0,33
ECAssert					0,70**	0,78**	0,75**
ECAgreD					0,27	0,43	0,34
ECAgreC					0,24	0,30	0,28

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). * . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Relativamente ao 1º PelRecB, através da Tabela n.º 1, verifica-se que existe correlação significativa para $p < 0,05$ entre o ECAssert e todas as dimensões da liderança com exceção da LPE na qual se verifica uma correlação significativa para $p < 0,01$.

Existe correlação significativa para $p < 0,05$ entre todas as dimensões da liderança e todos os fatores critério e entre o ECAssert e todos os fatores critério.

Tabela n.º 2 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 2º PelRecB.

	ECPass	ECAssert	ECAgreD	ECAgreC	EExt	Efic	Satis
OMEED	0,50*	0,60**	0,66**	0,47*	0,76**	0,75**	0,82**
TDP	0,43	0,63**	0,61**	0,40	0,56*	0,58*	0,64**
VAEI	0,36	0,41	0,53*	0,30	0,71**	0,74**	0,77**
CTEC	0,42	0,69**	0,64**	0,61**	0,70**	0,65**	0,72**
GCT	0,32	0,67**	0,46	0,37	0,46	0,42	0,51*
LPE	0,48*	0,42	0,62**	0,41	0,68**	0,70**	0,75**
ECPass					0,61**	0,55*	0,55*
ECAssert					0,49*	0,40	0,50*
ECAgreD					0,74**	0,71**	0,71**
ECAgreC					0,70**	0,63**	0,67**

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). * . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

A Tabela n.º 2 mostra que no 2º PelRecB existe correlação significativa para $\rho < 0,01$ entre o ECPass e duas dimensões da liderança (OMEED, LPE). O ECAssert correlacionam-se significativamente para $\rho < 0,05$ com as dimensões OMEED, TDP, CTEC. O ECAgreD correlacionam-se significativamente para $\rho < 0,05$ com as dimensões OMEED, TDP, CTEC, LPE e para $\rho < 0,01$ com a VAEI. O ECAgreC correlaciona-se significativamente com a OMEED para $\rho < 0,01$ e com a CTEC para $\rho < 0,05$.

O EExt e a Efic correlacionam-se significativamente com a OMEED, VAEI, CTEC, LPE para $\rho < 0,05$ e com a TDP para $\rho < 0,01$. A Satis correlaciona-se significativamente para $\rho < 0,05$ com todas as dimensões da liderança excetuando a GCT, com a qual se correlaciona significativamente para $\rho < 0,01$.

O ECPass correlaciona-se significativamente com o EExt para $\rho < 0,05$ e com a Efic e a Satis para $\rho < 0,01$. Existe correlação significativa para $\rho < 0,01$ entre o ECAssert e dois fatores critério (EExt, Satis) e para $\rho < 0,05$ entre dois estilos de comunicação (ECAgreD, ECAgreC) e todos os fatores critério.

Tabela n.º 3 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 3º PelRecB.

	ECPass	ECAssert	ECAgreD	ECAgreC	EExt	Efic	Satis
OMEED	0,00	0,54*	-0,09	-0,25	0,54*	0,55*	0,77**
TDP	0,26	0,54*	0,14	0,02	0,74**	0,74**	0,76**
VAEI	0,14	0,57*	0,03	-0,17	0,59*	0,54*	0,79**
CTEC	0,20	0,56*	-0,08	-0,24	0,60**	0,52*	0,86**
GCT	0,12	0,55*	-0,14	-0,25	0,61**	0,59**	0,86**
LPE	0,37	0,49*	0,12	-0,07	0,61**	0,44	0,86**
ECPass					0,42	0,15	0,14
ECAssert					0,47	0,49*	0,38
ECAgreD					0,27	0,04	-0,19
ECAgreC					0,20	-0,03	-0,34

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). * A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Através da Tabela n.º 3 verifica-se que o 3º PelRecB apresenta correlação significativa para $\rho < 0,01$ entre todas as dimensões da lideranças e o ECAssert.

O EExt manifesta correlação significativa para $\rho < 0,01$ com as dimensões da liderança OMEED e VAEI, correlacionando-se com as restantes para $\rho < 0,05$. A Efic correlaciona-se significativamente para $\rho < 0,01$ com as dimensões OMEED, VAEI e CTEC, correlacionando-se com a TDP e a GCT para $\rho < 0,05$. A Satis apresenta correlação significativa para $\rho < 0,05$ com todas as dimensões.

O ECAssert exibe correlação significativa para $\rho < 0,01$ com a Efic.

Tabela n.º 4 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 1º PelCC/1º.

	ECPass	ECAssert	ECAgreD	ECAgreC	EExt	Efic	Satis
OMEED	-0,08	0,89**	-0,23	-0,30	0,91**	0,85**	0,86**
TDP	-0,13	0,85**	-0,31	-0,36	0,89**	0,86**	0,81**
VAEI	-0,14	0,85**	-0,27	-0,30	0,71**	0,71**	0,74**
CTEC	-0,15	0,95**	-0,29	-0,38	0,91**	0,85**	0,93**
GCT	-0,21	0,72**	-0,39	-0,44	0,78**	0,72**	0,72**
LPE	-0,24	0,95**	-0,32	-0,36	0,81**	0,81**	0,90**
ECPass					-0,15	-0,20	-0,34
ECAssert					0,87**	0,84**	0,92**
ECAgreD					-0,24	-0,27	-0,38
ECAgreC					-0,33	-0,33	-0,45

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). * . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

A Tabela n.º 4 revela que o 1º PelCC/1º apresenta correlação significativa para $\rho < 0,05$ entre todas as dimensões da liderança e o ECAssert, entre todas as dimensões da liderança e todos os fatores critério e entre o ECAssert e todos os fatores critério.

Tabela n.º 5 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 2º PelCC/1º.

	ECPass	ECAssert	ECAgreD	ECAgreC	EExt	Efic	Satis
OMEED	0,00	0,88**	-0,27	-0,43	0,91**	0,84**	0,93**
TDP	0,05	0,84**	-0,16	-0,34	0,81**	0,76**	0,85**
VAEI	-0,09	0,78**	-0,29	-0,48	0,89**	0,81**	0,91**
CTEC	-0,03	0,86**	-0,31	-0,48	0,93**	0,87**	0,95**
GCT	0,01	0,83**	-0,26	-0,43	0,89**	0,78**	0,89**
LPE	0,06	0,82**	-0,27	-0,43	0,93**	0,85**	0,93**
ECPass					-0,07	-0,03	-0,16
ECAssert					0,80**	0,82**	0,83**
ECAgreD					-0,35	-0,22	-0,42
ECAgreC					-0,51	-0,42	-0,58*

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). * . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

A Tabela n.º 5 mostra que no 2º PelCC/1º existe correlação significativa para $\rho < 0,05$ entre todas as dimensões da liderança e o ECAssert, entre todas as dimensões da liderança e todos os fatores critério e entre o ECAssert e todos os fatores critério. Este pelotão apresenta ainda correlação significativa para $\rho < 0,01$ entre o ECAgreC e a Satis.

Tabela n.º 6 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 1º PelCC/2º.

	ECPass	ECAssert	ECAgreD	ECAgreC	EExt	Efic	Satis
OMEED	0,44	0,89**	0,15	-0,08	0,92**	0,86**	0,91**
TDP	0,46	0,94**	0,32	0,11	0,95**	0,92**	0,95**
VAEI	0,33	0,89**	0,10	-0,12	0,92**	0,87**	0,92**
CTEC	0,43	0,85**	0,18	-0,06	0,94**	0,88**	0,91**
GCT	0,43	0,82**	0,13	-0,19	0,88**	0,77**	0,85**
LPE	0,38	0,76**	0,06	-0,16	0,86**	0,76**	0,85**
ECPass					0,37	0,26	0,29
ECAssert					0,92**	0,89**	0,89**
ECAgreD					0,25	0,20	0,15
ECAgreC					0,09	0,08	0,09

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). * . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Analogamente aos dois últimos pelotões analisados, o 1º PelCC/2º manifesta correlação significativa para $\rho < 0,05$ entre todas as dimensões da liderança e o ECAssert, entre todas as dimensões da liderança e todos os fatores critério e entre o ECAssert e todos os fatores critério. Estas correlações são verificadas através da Tabela n.º 6.

Tabela n.º 7 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 2º PelCC/2º.

	ECPass	ECAssert	ECAgreD	ECAgreC	EExt	Efic	Satis
OMEED	0,23	0,90**	0,15	0,02	0,45	0,58*	0,52
TDP	0,27	0,84**	0,22	0,16	0,39	0,44	0,47
VAEI	0,29	0,94**	0,25	0,18	0,34	0,45	0,47
CTEC	0,18	0,81**	0,08	-0,08	0,59*	0,73**	0,67*
GCT	0,17	0,85**	0,22	0,04	0,51	0,56*	0,54
LPE	-0,01	0,56*	-0,20	-0,34	0,62*	0,74**	0,61*
ECPass					-0,11	-0,16	0,01
ECAssert					0,37	0,39	0,46
ECAgreD					-0,05	-0,17	0,11
ECAgreC					-0,21	-0,25	0,06

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). * . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Através da Tabela n.º 7 verifica-se que no 2º PelCC/2º existe correlação significativa para $\rho < 0,05$ entre o ECAssert e todas as dimensões da liderança, excetuando a LPE com a qual se verifica correlação significativa para $\rho < 0,01$.

A OMEED e a GCT correlacionam-se significativamente para $\rho < 0,01$ com a Efic. As dimensões CTEC e LPE correlacionam-se significativamente para $\rho < 0,01$ com o EExt e com a Satis, sendo que para $\rho < 0,05$ correlacionam-se significativamente com a Efic.

Tabela n.º 8 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 1º PelCC/3º.

	ECPass	ECAssert	ECAgreD	ECAgreC	EExt	Efic	Satis
OMEED	-0,49	0,28	-0,44	-0,43	0,63*	0,73**	0,61*
TDP	-0,43	0,36	-0,38	-0,38	0,67*	0,79**	0,69*
VAEI	-0,49	0,25	-0,47	-0,44	0,61*	0,70*	0,58*
CTEC	-0,46	0,26	-0,39	-0,37	0,52	0,66*	0,53
GCT	-0,45	0,24	-0,44	-0,46	0,64*	0,72**	0,61*
LPE	-0,49	0,34	-0,44	-0,46	0,70*	0,74**	0,67*
ECPass					-0,32	-0,26	-0,29
ECAssert					0,65*	0,68*	0,67*
ECAgreD					-0,32	-0,22	-0,22
ECAgreC					-0,29	-0,19	-0,25

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). * . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

A Tabela n.º 8 revela que no 1º PelCC/3º as dimensões OMEED, TDP, VAEI, GTC e LPE correlacionam-se significativamente para $\rho < 0,01$ com os fatores critério EExt e Satis. Todas as dimensões da liderança correlacionam-se significativamente com a Efic, no entanto a OMEED, a TDP, a GCT e a LPE correlacionam-se para $\rho < 0,05$, correlacionando-se as restantes para $\rho < 0,01$.

Verifica-se correlação significativa para $\rho < 0,01$ entre o ECAssert e todos os fatores critério.

Tabela n.º 9 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 1º PelPE/1º.

	ECPass	ECAssert	ECAgreD	ECAgreC	EExt	Efic	Satis
OMEED	-0,23	0,81*	-0,15	-0,12	0,82*	0,92**	0,87**
TDP	-0,34	0,80*	-0,23	-0,20	0,87**	0,92**	0,79*
VAEI	-0,11	0,72*	-0,03	-0,08	0,82*	0,85**	0,81*
CTEC	-0,24	0,79*	-0,16	-0,09	0,73*	0,83*	0,72*
GCT	-0,18	0,65	-0,05	-0,17	0,81*	0,79*	0,66
LPE	-0,15	0,80*	-0,06	0,15	0,23	0,49	0,38
ECPass					-0,51	-0,53	-0,10
ECAssert					0,49	0,75*	0,66
ECAgreD					-0,40	-0,42	0,05
ECAgreC					-0,50	-0,40	-0,30

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). * . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Através da Tabela n.º 9 verifica-se que no 1º PelPE/1º existe correlação significativa para $\rho < 0,01$ entre o ECAssert e todas as dimensões da liderança com exceção da GCT.

O EExt correlaciona-se significativamente para $\rho < 0,01$ com as dimensões OMEED, VAEI, CTEC e GTC, sendo que para $\rho < 0,05$ correlaciona-se significativamente com a TDP. A Efic correlaciona-se significativamente para $\rho < 0,01$ com as dimensões CTEC e

GTC, no entanto para $\rho < 0,05$ correlaciona-se significativamente com as dimensões OMEED, TDP e VAEI. A Satis revela correlação significativa para $\rho < 0,05$ com a OMEED e para $\rho < 0,01$ com as dimensões TDP, VAEI e CTEC.

Verifica-se correlação significativa para $\rho < 0,01$ entre o ECAssert e a Efic.

Tabela n.º 10 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 2º PelPE/1º.

	ECPass	ECAssert	ECAgreD	ECAgreC	EExt	Efic	Satis
OMEED	-0,70	0,64	0,03	-0,20	0,63	0,77*	0,70
TDP	-0,51	0,88**	0,22	0,10	0,65	0,91**	0,73*
VAEI	-0,66	0,67	0,06	-0,20	0,58	0,75*	0,64
CTEC	-0,65	0,58	0,12	-0,28	0,67	0,77*	0,68
GCT	-0,55	0,85**	0,02	-0,09	0,50	0,81*	0,61
LPE	-0,55	0,71*	0,31	-0,11	0,70	0,83*	0,70
ECPass					-0,69	-0,55	-0,69
ECAssert					0,41	0,81*	0,52
ECAgreD					0,15	0,15	-0,02
ECAgreC					0,10	0,11	0,01

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). * . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

A Tabela n.º 10 mostra que no 2º PelPE/1º o ECAssert apresenta correlação significativa para $\rho < 0,01$ com a LPE e para $\rho < 0,05$ com a TDP e a GCT.

A Efic correlaciona-se significativamente para $\rho < 0,01$ com todas as dimensões da liderança, excetuando a TDP com a qual se correlaciona significativamente para $\rho < 0,05$. A Satis apresenta correlação significativa para $\rho < 0,01$ com a TDP.

Verifica-se correlação significativa para $\rho < 0,01$ entre o ECAssert e a Efic.

Tabela n.º 11 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 1º PelPE/2º.

	ECPass	ECAssert	ECAgreD	ECAgreC	EExt	Efic	Satis
OMEED	-0,52	0,36	-0,51	-0,62	0,76*	0,80*	0,83*
TDP	-0,72*	0,50	-0,80*	-0,70	0,77*	0,97**	0,99**
VAEI	-0,51	0,10	-0,41	-0,66	0,55	0,55	0,53
CTEC	-0,71*	0,73*	-0,66	-0,72*	0,96**	0,91**	0,85**
GCT	-0,68	0,29	-0,71*	-0,70	0,63	0,89**	0,88**
LPE	-0,35	0,33	-0,40	-0,51	0,70	0,67	0,71*
ECPass					-0,53	-0,80*	-0,75*
ECAssert					0,85**	0,53	0,41
ECAgreD					-0,48	-0,84**	-0,81*
ECAgreC					-0,53	-0,80*	-0,74*

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). * . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

De acordo com a Tabela n.º 11, o 1º PelPE/2º apresenta correlação significativa para $\rho < 0,01$ entre a dimensão TDP e dois estilos de comunicação (ECPass e ECAgreD), entre a dimensão CTEC e três estilos de comunicação (ECPass, ECAssert e ECAgreC) e entre a dimensão GCT e o ECAgreD.

A OMEED correlaciona-se significativamente para $\rho < 0,01$ com todos os fatores critério. A TDP correlaciona-se significativamente com o EExt para $\rho < 0,01$ e com a Efic e a Satis para $\rho < 0,05$. Verifica-se correlação significativa para $\rho < 0,05$ entre a CTEC e todos os fatores critério e entre a GCT e dois fatores critério (Efic e Satis). A LPE correlaciona-se significativamente para $\rho < 0,01$ com a Satis.

O ECPass e o ECAgreC manifestam correlação significativa para $\rho < 0,01$ com a Efic e a Satis. O ECAssert correlaciona-se significativamente para $\rho < 0,05$ com o EExt. O ECAgreD apresenta correlação significativa para $\rho < 0,05$ com a Efic e para $\rho < 0,01$ com a Satis.

Tabela n.º 12 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 2º PelPE/2º.

	ECPass	ECAssert	ECAgreD	ECAgreC	EExt	Efic	Satis
OMEED	-0,91**	0,85*	-0,67	-0,31	0,93**	0,99**	0,85*
TDP	-0,90**	0,62	-0,63	-0,21	0,96**	0,89**	0,81*
VAEI	-0,81*	0,55	-0,34	0,14	0,98**	0,87*	0,83*
CTEC	-0,88**	0,83*	-0,84*	-0,52	0,84*	0,92**	0,74
GCT	-0,87*	0,94**	-0,80*	-0,52	0,81*	0,92**	0,73
LPE	-0,82*	0,34	-0,14	0,18	0,81*	0,65	0,85*
ECPass					-0,91**	-0,89**	-0,93**
ECAssert					0,65	0,86*	0,70
ECAgreD					-0,47	-0,61	-0,27
ECAgreC					-0,02	-0,25	-0,03

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). * . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Através da Tabela n.º 12, verifica-se que o 2º PelPE/2º apresenta correlação significativa entre o ECPass e todas as dimensões da liderança, contudo para $\rho < 0,05$ correlacionam-se as dimensões OMEED, TDP e CTEC, para $\rho < 0,01$ correlacionam-se as restantes dimensões. O ECAgreD correlaciona-se significativamente para $\rho < 0,01$ com as dimensões CTEC e GCT.

O EExt correlaciona-se significativamente para $\rho < 0,05$ com as dimensões OMEED, TDP e VAEI, com as restantes dimensões correlaciona-se significativamente para $\rho < 0,01$. A Efic correlaciona-se significativamente para $\rho < 0,05$ com quatro dimensões da liderança

(OMEED, TDP, CTEC e GCT) e para $\rho < 0,01$ com a VAEI. A Satis apresenta correlação significativa para $\rho < 0,01$ com as dimensões OMEED, TDP, VAEI e LPE.

Verifica-se correlação significativa entre o ECPass e todos os fatores critério para $\rho < 0,05$ e entre o ECAssert e a Efic para $\rho < 0,01$.

Tabela n.º 13 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 1º PelRec.

	ECPass	ECAssert	ECAgreD	ECAgreC	EExt	Efic	Satis
OMEED	-0,01	0,73**	0,11	-0,07	0,68**	0,77**	0,65**
TDP	0,16	0,81**	0,22	0,04	0,66**	0,88**	0,63**
VAEI	0,06	0,76**	0,11	-0,03	0,61**	0,75**	0,50**
CTEC	0,03	0,64**	0,05	-0,12	0,73**	0,71**	0,69**
GCT	-0,26	0,50**	-0,02	-0,04	0,31	0,46*	0,33
LPE	-0,10	0,51**	-0,09	-0,19	0,62**	0,57**	0,55**
ECPass					0,14	0,06	0,05
ECAssert					0,52**	0,68**	0,46*
ECAgreD					0,03	0,04	-0,05
ECAgreC					-0,05	-0,10	-0,14

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). * . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Observando a Tabela n.º 13, verifica-se que no 1º PelRec existe correlação significativa para $\rho < 0,05$ entre todas as dimensões da liderança e o ECAssert.

As dimensões OMEED, TDP, VAEI, CTEC e LPE correlacionam-se significativamente para $\rho < 0,05$ com todos os fatores critério, por outro lado, a dimensão GCT apenas se correlaciona significativamente para $\rho < 0,01$ com a Efic.

O ECAssert apresenta correlação significativa para $\rho < 0,05$ com todos os fatores critério.

Tabela n.º 14 - Correlações entre as variáveis dependentes em estudo: 2º PelRec.

	ECPass	ECAssert	ECAgreD	ECAgreC	EExt	Efic	Satis
OMEED	0,26	0,69**	-0,04	0,19	0,67**	0,67**	0,59**
TDP	0,27	0,70**	0,11	0,24	0,72**	0,75**	0,57**
VAEI	0,38	0,67**	0,10	0,24	0,52**	0,56**	0,47*
CTEC	0,19	0,72**	-0,07	0,13	0,74**	0,65**	0,60**
GCT	0,21	0,73**	-0,07	0,12	0,67**	0,69**	0,59**
LPE	0,23	0,70**	-0,01	0,11	0,63**	0,42*	0,44*
ECPass					-0,06	-0,05	-0,32
ECAssert					0,78**	0,74**	0,59**
ECAgreD					-0,03	0,03	-0,25
ECAgreC					0,09	0,14	-0,17

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). * . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Através da Tabela n.º 14, verifica-se que no 2º PelRec existe correlação significativa para $\rho < 0,05$ entre todas as dimensões da liderança e o ECAssert.

As dimensões OMEED, TDP, CTEC e GCT correlacionam-se significativamente para $\rho < 0,05$ com todos os fatores critério. A VAEI correlaciona-se significativamente com o EExt e a Efic para $\rho < 0,05$ e com a Satis para $\rho < 0,01$. A LPE manifesta correlação significativa para $\rho < 0,05$ com o EExt e para $\rho < 0,01$ com a Efic e a Satis.

Neste pelotão existe correlação significativa para $\rho < 0,05$ entre o ECAssert e todos os fatores critério.

Após termos analisado todos os Pelotões relativamente à existência de correlações significativas, constata-se que na sua maioria existem correlações significativas entre todas as dimensões da liderança e o ECAssert, entre todas as dimensões da liderança e todos os fatores critério e entre o ECAssert e todos os fatores critério.

Capítulo 5

Conclusões e Recomendações

5.1. Introdução

O presente capítulo irá responder às questões derivadas e à questão central. Seguidamente, serão apresentadas as conclusões finais, que se consideram de maior relevância. Por fim, apresentam-se algumas limitações da investigação, bem como as recomendações e sugestões, com vista a futuras investigações neste âmbito.

5.2. Respostas às Questões Derivadas

Questão Derivada n.º 1: Quais são os comportamentos de liderança praticados pelos Oficiais Subalternos do Quadro Permanentes da Arma de Cavalaria durante a sua ação de comando?

Pela análise dos resultados obtidos, relativamente aos comportamentos dos Comandantes de Pelotão, verifica-se que as dimensões da liderança mais frequentes são a "orientação para a missão através do exemplo, ética e determinação" e a "gestão de conflitos pela transparência", o que demonstra que os Oficiais Subalternos do Quadro Permanente da Arma de Cavalaria valorizam de igual modo a orientação para a tarefa e a orientação para as relações humanas.

Questão Derivada n.º 2: Quais são os estilos de comunicação praticados pelos Oficiais Subalternos do Quadro Permanente da Arma de Cavalaria durante a sua ação de comando?

Através dos resultados obtidos nos valores médios dos estilos de comunicação, é notório que o estilo de comunicação mais praticado pelos Oficiais Subalternos do Quadro Permanente da Arma de Cavalaria é o estilo de comunicação "assertivo", pois foi eleito por

todos os Pelotões em estudo como sendo o mais frequentemente praticado pelo seu Comandante de Pelotão.

Questão Derivada nº. 3: Os Oficiais Subalternos do Quadro Permanente da Arma de Cavalaria praticam comportamentos de liderança significativamente diferentes uns dos outros?

De acordo com os resultados obtidos através da comparação múltipla de médias, concluímos que alguns Oficiais Subalternos do Quadro Permanente da Arma de Cavalaria praticam comportamentos de liderança significativamente diferentes dos outros em todas as dimensões da liderança, no entanto, as diferenças que mais se destacam são relativas às dimensões "orientação para a missão através do exemplo, ética e determinação", "tomada de decisão e planeamento", "visão do ambiente externo e interno" e "gestão de conflitos pela transparência".

Questão Derivada nº. 4: Os Oficiais Subalternos do Quadro Permanente da Arma de Cavalaria exercem estilos de comunicação significativamente diferentes uns dos outros?

De acordo com os resultados obtidos através da comparação múltipla de médias, concluímos que apenas existem diferenças significativas de comunicação entre dois Oficiais Subalternos do Quadro Permanente da Arma de Cavalaria, nomeadamente no estilo de comunicação "assertivo".

Questão Derivada nº. 5: Quais são os comportamentos de liderança que se relacionam com os estilos de comunicação?

Com base nos resultados alcançados, constatamos que todos os comportamentos de liderança se relacionam fortemente como estilo de comunicação "assertivo". Por outro lado, a relação entre os comportamentos de liderança e os restantes estilos de comunicação em estudo é insignificante.

Questão Derivada nº. 6: Quais são os comportamentos de liderança que se relacionam com o esforço extraordinário, eficácia e satisfação?

Os resultados obtidos revelam que existem relações fortes entre todos os comportamentos de liderança e todos os fatores critério selecionados para a nossa investigação.

Questão Derivada nº. 7: Quais são os estilos de comunicação que se relacionam com o esforço extraordinário, eficácia e satisfação?

Os resultados atingidos demonstram que existem relações fortes entre o estilo de comunicação "assertivo" e todos os fatores critério.

5.3. Resposta à Questão Central

Questão Central: Quais são os comportamentos de liderança e os estilos de comunicação que caracterizam os Oficiais Subalternos do Quadro Permanente da Arma de Cavalaria e a sua relação com o esforço extraordinário, eficácia e satisfação?

Como resposta à nossa Questão Central, após analisarmos todos os resultados obtidos neste estudo, podemos afirmar que os comportamentos de liderança que caracterizam os Oficiais Subalternos do Quadro Permanente da Arma de Cavalaria estão orientados tanto para a tarefa, dos quais se destaca a "orientação para a missão através do exemplo, ética e determinação", como para as relações humanas, dos quais se destaca a "gestão de conflitos pela transparência". Na sua ação de comando, para influenciar os seus subordinados, manifestam o estilo de comunicação "assertivo".

Todos os comportamentos de liderança dos Oficiais Subalternos do Quadro Permanente da Arma de Cavalaria estão relacionados com os fatores critério em estudo, no entanto apenas o estilo de comunicação "assertivo" influencia os subordinados relativamente aos fatores critério.

5.4. Conclusões Finais

De acordo com os objetivos que foram propostos neste trabalho de investigação, e tendo em conta tanto a revisão de literatura como a análise e discussão de resultados, é essencial referir os seguintes aspetos conclusivos.

De forma geral, podemos citar que os comportamentos de liderança que mais se evidenciam nos Oficiais Subalternos do Quadro Permanente da Arma de Cavalaria e, simultaneamente, os mais valorizados pelos seus subordinados, são orientados quer para a tarefa, quer para as relações humanas, onde se destacam as dimensões "orientação para a missão através do exemplo, ética e determinação" e "gestão de conflitos pela transparência",

respetivamente. Relativamente aos estilos de comunicação evidenciados pelos Oficiais Subalternos do Quadro Permanente da Arma de Cavalaria, o estilo percebido pelos seus subordinados é o "assertivo".

Deste modo, verificamos que os comportamentos de liderança praticados pelos Oficiais Subalternos do Quadro Permanente da Arma de Cavalaria relacionam-se com o estilo de comunicação "assertivo", e com todos os fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação).

A "orientação para a missão através do exemplo, ética e determinação" e a "gestão de conflitos pela transparência", necessitam de uma forma de expressão que permita ao comandante/líder ser sucinto e claro sobre as tarefas a realizar e na resolução de conflitos. É neste ponto que entra a comunicação assertiva, sendo a mesma um fator exponencial para fomentar o esforço extraordinário, a eficácia e a satisfação. Os comandantes/líderes dotados com este tipo de comunicação, transmitem as suas ideias com serenidade e de uma forma construtiva, desenvolvendo nos seus subordinados uma capacidade de relacionamento e de responsabilidade individual. Demonstram confiança, evidenciam os seus direitos e legitimidade através do respeito pelos seus subordinados. Transmitem as suas ideias com serenidade, de um modo construtivo, impulsionando um relacionamento de confiança e criando um clima de responsabilização individual. É este o tipo de líder que temos no Quadro Permanente da Arma de Cavalaria, é o tipo de líder que os subordinados elegem.

5.5. Limitações da Investigação

As principais limitações encontradas durante este trabalho de investigação aplicada foram a falta de tempo e a indisponibilidade de um maior número de militares para preenchimento dos inquéritos devido ao encargo operacional das Unidades de Cavalaria em que estão colocados.

Outra limitação, não menos importante, foi a restrição do número de páginas imposto, uma vez que este trabalho permitia fazer um estudo mais abrangente e explorar mais a fundo todos os comportamentos de liderança, estilos de comunicação e a sua influência nos subordinados.

5.6. Propostas e Sugestões para Investigações Futuras

Numa primeira fase, seria interessante continuar esta investigação e recorrer quer à amostra, quer aos resultados obtidos com este trabalho, abordando áreas que não foram trabalhadas. Por outro lado, também seria importante efetuar um estudo semelhante em escalões mais altos, comparando posteriormente os resultados obtidos.

Numa segunda fase, com uma visão mais ampla, seria bastante interessante e proveitoso levar este estudo aos outros Ramos das Forças Armadas Portuguesas, por forma a estabelecerem-se comparações. As conclusões que daí se retirassem poderiam não só servir para inferir sobre a formação que é ministrada nos diferentes Institutos de Ensino Superior Militar, mas também para se melhorar o tipo de formação no âmbito da liderança.

Bibliografia

- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Ambady, N., LaPlante, D., Nguyen, T., Rosenthan, R., Chaumeton, N., & Levinson, W. (2002). Surgeons' tone of voice: A clue to malpractice history. *Surgery*, 132, 5-9.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2002). The full-range leadership theory: The way forward. In B.J. Avolio & F.J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership*, (Volume 2, pp. 3-33). Kiddington, Oxford: Elsevier Science Ltd.
- Ashman, I., & Lawler, J. (2008). Existential communication and leadership. *Leadership*, 4(3), 253-269
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. London: Sage Publications.
- Avolio, B. J., & Bass, M.B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3thed.). Nebraska: Mind Garden, Inc.
- Awamleh, R., & Gardner, W.L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly*, 10 (3), 345-373.
- Barnlund, D.C. (2008). A transactional model of communication. In C.D. Mortensen (Eds.), *Communication theory* (2nd ed., pp. 47-57). New Jersey: Transaction.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership* (2thed.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associations, Publishers.

- Baum, R.J., Locke, E.A., & Kirkpatrick, S.A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83, 43-54.
- Bennis, W.G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper&Row.
- Bergamini, C.W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34, 3, 102 -114.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Blake, R.R., & McCanse, H.A. (1991). *Leadership dilemmas – grid solutions*. Houston: Gulf.
- Booth Butterfield, M., & Booth Butterfield, S. (1990). Conceptual-izing affect as information in communication production. *Human Communication Research*, 16(4), 451–476.
- Bowers, D.G., & Seashore, S.E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 19, 11, 238-263.
- Bradford, L.P., & Lippitt, R. (1945). Building a democratic work group. *Personnel*, 22(3), 142-148.
- Brewer, M., & Gardner, W. (1996). Who is this ‘We’? Levels of collective identity and self-representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 83-93.
- Bugental, D.B., Lyon, J.E., Lin, E. K., McGrath, E. P., & Bimbela, A. (1999). Children “tune out” in response to the ambiguous communication style of powerless adults. *Child Development*, 70(1), 214–230.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Castaneda, M., & Nahavandi, A. (1991). Link of manager behavior to supervisor performance rating and subordinate satisfaction. *Group & Organization Management*, 16, 357-366.
- Castelfranchi, C. (2004). ToM and BIC: Intentional behavioral communication as based on theory of mind. Roma: Institute for Cognitive Sciences and Technologies – CNR.
- Çetin, M., Karabay, M. and Efe, M. (2012). The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency of Bank Managers on the Employee’s Job Satisfaction: The Case of Turkish Banks. *Social and Behavioral Sciences*, No. 58, pp 227-235.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.

- Correia Jesuino, J. (2005). *Processos da liderança* (4.^a ed.). Lisboa: Livros horizonte.
- De Groot, T., Kiker, D.S., & Cross, T.C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 356–371.
- De Vries, R.E., Bakker-Pieper, A., AltingSiberg, R., Van Gameren, K., & Vlug, M. (2009). The content and dimensionality of communication styles. *Communication Research*, 36, 178–206.
- De Vries R., Pieper-Bakker, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal Bus Psychol*, No. 25, pp 367-380.
- Estanqueiro, A. (2009). *Saber lidar com as pessoas* (16.^a ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Fortin, M. F. (2009a). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização* (5.^a ed.). Loures: Lusociência-Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Fortin, M. F. (2009b). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Frese, M., Beimeel, S., & Schoenborn, S. (2003). Action training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology*, 56(3), 671–697.
- Gardner, W.L., Gabriel, S., & Lee, A.Y. (1999). “I” value freedom, but “we” value relationships: Self-construal priming mirrors cultural differences in judgment. *Psychological Science*, 10, 321-326.
- Gibson, J., Ivancevich, J, Donnelly, J., & Konopaske, R. (2006). *Organizações: Comportamentos, estruturas e processos*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Goffman, E. (1967). On face-work: an analysis of ritual elements in social interaction. In: Goffman E, editor. *Interaction ritual: essays on face-to-face behavior*. New York: Random House.
- Goleman, Boyatzis, & McKee (2013). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence - tapping into your team's emotional intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Gudykunst, W.B., Matsumoto, Y., Ting Toomey, S., Nishida, T., Kim, K., & Heyman, S. (1996). The influence of cultural individualism-collectivism, self construals, and

- individual values on communication styles across cultures. *Human Communication Research*, 22(4), 510–543.
- Gudykunst, W.B., & Ting Toomey, S. (1988). Culture and affective communication. *American Behavioral Scientist*, 31(3), 384–400.
- Hall, E.T. (1976). *Beyond culture*. New York: Doubleday.
- Hamdi, S. & Rajablu, M. (2012). Effect of supervisor-subordinate communication and leadership style on organizational commitment of nurses in health care setting. *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 23, pp 123-156.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda.
- Howell, J.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Hunt, J.G., & Larson, L.L. (1977). *Leadership: The cutting edge*. Illinois: Southern Illinois University Press.
- Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246-255.
- Leonard, H. S. (2003). Leadership development for the post-industrial, postmodern information age. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55, 3-14.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. (1938). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.

- Lowe, K.B., Kroeck K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343-378.
- Madlock, P.E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45 (1),61-78.
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística: com Utilização do SPSS* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Martin, R., & Epitropaki, O. (2001).Role of organizational identification on implicit leadership theories (ILTs), transformational leadership and work attitudes.*Group Processes and Intergroup Relations*, 4, 247–262.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McCroskey, J.C., Daly, J. A., Martin, M.M., & Beatty, M.J. (1998).*Communication and personality: Trait perspectives*. New Jersey: Hampton Press, Inc.
- Moss, S.A., McFarland, J., Ngu, S., & Kijowska, A. (2007). Maintaining an open mind to closed individuals: The effect of leadership style and resource availability on the association between openness to experience and organizational commitment.*Journal of Research in Personality*,41, 259–275.
- Niamh B., Marzec, B., Scully, P., & Draper, M. (2013).Implementing a multidisciplinary program for developing learning, communication, and team working skills in second-year undergraduate chemistry students.*Journal of Chemical Education*, 338-344.
- Noels, K.A., Clement, R., & Pelletier, L.G. (1999). Perceptions of teachers’ communicative style and students’ intrinsic and extrinsic motivation.*Modern Language Journal*, 83(1), 23–34.
- Noller, P., & White, A. (1990). The validity of the communication patterns questionnaire. *Psychological Assessment*, 2, 478–482.
- Pavitt, C. (1999). Theorizing about the group communication-leadership relationship: Input-process-output and functional models. In L. R. Frey, D. S. Gouran, & M. S. Poole (Eds.), *The handbook of group communication theory and research* (pp. 313–334). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Penley, L.E., & Hawkins, B. (1985).Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application.*Academy of Management Journal*, 28(2), 309–326.

- Prisbell, M. (1994). Students' perceptions of instructors' style of communication and satisfaction with communication in the classroom. *Perceptual and Motor Skills*, 79(3), 1398.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5.ª ed.). Lisboa: Gradiva - Publicações, S.A.
- Rouco, J.C. (2006). Caracterização dos comportamentos de liderança e da coesão nos grupos desportivos em contexto de ensino militar. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana.
- Rouco, J.C. (2012). Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar. Tese de doutoramento em gestão. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Sarmento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Schmid Mast, M., Hall, J.A., & Roter, D.L. (2007). Disentangling physician sex and physician communication style: Their effects on patient satisfaction in a virtual medical visit. *Patient Education and Counselling*, 68(1), 16–22.
- Seltzer, J., & Bass, B.M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693-703.
- Shadare, O.A. (2011). Management style and demographic factors as predictors of managerial efficiency in work organizations in Nigeria. *International Business & Economies Research Journal*, 10 (7), 85-93.
- Sharbrough, W.C., Simmons, S.A., & Cantrill, D.A. (2006). Motivating language in industry: Its impact on job satisfaction and perceived supervisor effectiveness. *Journal of Business Communication*, 43, 322-343.
- Singelis, T.M. (1994). The measurement of independent and interdependent self-construals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(5), 580–591.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Srivastava, A., Bartol, K.M., & Locke, E.A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251.

- Stewart, G.L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32, 29–55.
- Takai, J., & Ota, H. (1994). Assessing Japanese interpersonal communication competence. *Japanese Journal of Experimental Social Psychology*, 33(3), 224–236.
- Tannenbaum, R., Weschler, I.R., & Massarik, F. (1961). *Leadership and organization*. New York: McGraw-Hill.
- Tourish, D., & Pinnington, A. (2002). Transformational leadership, corporate cultism, and the spirituality paradigm: An unholy trinity in the workplace? *Human Relations*, 55(2), 147-172.
- Towler, A.J. (2003). Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance. *Personnel Psychology*, 56(2), 363–381.
- Towler & Dipboye (2001). *Developing and Enhancing Teamwork in Organizations: Evidence-based Best Practices and Guidelines*. Wiley, 2103. Eduardo Salas, Deborah Cohen.
- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J.A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130.
- Van Dulmen, A.M., & Bensing, J.M. (2002). Health promoting effects of the physician-patient encounter. *Psychology, Health & Medicine*, 7(3), 289–300.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cermer, D., & Hogg, M.A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15, 825-856.
- Vecchio, R. (1995). *Organizational Behavior* (3.^a ed.). Fort Worth: The Dryden Press.
- Vieira, B. (2002). *Liderança militar*. Lisboa: Edições Atena, Lda.
- Yedidia, M.J., Gillespie, C.C., Kachur, E., Schwartz, M.D., Ockene, J., Chepaitis, A. E., et al. (2003). Effect of communications training on medical student performance. *JAMA: Journal of the American Medical Association*, 290(9), 1157–1165.
- Zaccaro, S.J., Gulick, L.M., & Khare, V. P. (2008). Personality and leadership. In C. J. Hoyt, G. R. Goethals & D. R. Forsyth (Eds.), *Leadership at the crossroads* (Vol 1) (pp. 13–29). Westport, CT: Praeger.

APÊNDICES



ACADEMIA MILITAR

Inquérito para a Caraterização dos Comportamentos de Liderança e Estilos de Comunicação dos Oficiais Subalternos dos Quadros Permanentes da Arma de Cavalaria e a sua Influência no Esforço Extraordinário, Satisfação e Eficácia

Autor: Aspirante de Exército Cavalaria Filipe Lopes

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

Baseado e adaptado do Inquérito realizado por Carlos Rouco (2012) e José Neves e Eduardo Simões (2006)

Este inquérito destina-se a recolher informação que permita a realização do Trabalho de Investigação Aplicada – identificação de competências associadas à liderança, aos estilos de comunicação e as suas correlações com os fatores critério (esforço extraordinário, satisfação e eficácia). As respostas são rigorosamente anónimas e serão tratadas apenas de forma agregada, não permitindo a identificação individual.

Os seus resultados apenas servem como indicadores sobre o nível de importância para se obter desempenhos superiores e eficazes (desempenho real) que a comunicação associada à liderança representa no exercício de uma função de comando, direção e/ou chefia no contexto militar.

Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

Agradecemos a sua colaboração

Parte I

Dados Sociodemográficos

1. Posto:

2. Arma/ Serviço:

3. Cargo/ Função Atual:

4. U/E/O - SubUnid

5.

Quadro:

QP

RV/ RC

6. Género:

Feminino

Masculino

7. Idade:

20 anos ou menos De 31 a 40 anos

De 21 a 30 anos Mais de 40 anos

8. Grau académico:

12º ano ou menos

Ensino Superior

9. Última FAI:

(No posto atual)

Menos de 3,50 valores

De 3,50 a 3,99 valores

De 4,00 a 4,49 valores

De 4,50 a 4,74 valores

De 4,75 a 5,00 valores

Não se aplica

10. Nº de Participações em FND:

0

1

2

3

Mais de 3

Parte II

Questionário de Competências de Liderança (QCL)

Adaptado de Carlos Rouco (2012)

Indique o seu nível de concordância, colocando um “x” no espaço respetivo.	O meu comandante:										
	Extremamente ineficaz										Extremamente eficaz
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
11. Atualiza as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que lhe é exigido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
12. Encoraja a minha participação na produção de ideias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
13. Faz com que me sinta forte e importante dentro do pelotão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
14. Procura conciliar as minhas necessidades e aspirações com os objetivos da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
15. Quando não está de acordo, sabe dizê-lo com clareza.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
16. Reconhece o desempenho eficaz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
17. Visualiza o ambiente externo e interno da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
18. Adapta os seus comportamentos às mudanças da situação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
19. Tem a capacidade para antever as situações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
20. Estuda os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
21. Implementa soluções para melhorar a eficiência e eficácia no seu pelotão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
22. Procura em todos os momentos ser um exemplo através dos seus comportamentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
23. Na execução das tarefas, dá-me apoio sem remover a minha responsabilidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
24. Tem capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
25. Luta pela consecução dos objetivos sem esmorecer.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
26. É reto e íntegro tendo em consideração os seus princípios éticos e os deontológicos da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
27. Procura melhorar o seu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
28. Procura desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
29. Analisa os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
30. Reconhece as minhas prestações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
31. Mantém com clareza o raciocínio perante as situações adversas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
32. Na resolução de conflitos, procura agir como se fosse um mediador e não um adversário.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
33. Promove a minha participação na tomada de decisão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
34. Transmite-me a vontade para cumprir a missão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

35. Trabalha em equipas multi e inter culturais com facilidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Identifica problemas e procura antecipar soluções.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Explica-me quais são os meus pontos fortes e pontos fracos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Consegue promover em mim elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Admite sem rodeios os seus erros e falhas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. Transmite-me confiança nos momentos difíceis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41. Desenvolve em mim o sentimento de união e espírito de corpo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42. Fala com os outros de forma clara.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. Incentiva a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44. Tem um discurso convincente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45. Promove o desenvolvimento das minhas capacidades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46. Transmite-me calma nas condições de esforço.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47. Promove o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48. Tem capacidade para executar o seu trabalho com eficácia.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49. Mostra posições de confiança nos seus julgamentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50. Cria um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51. Age de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52. Toma decisões com o desacordo dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53. Desperto em mim um sentimento de referência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54. Administra o tempo de forma eficaz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55. Na resolução de conflitos, certifica-se que ambas as partes se escutaram.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56. Não tem receio de manifestar a sua opinião, mesmo quando sente a hostilidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57. Trabalha eficazmente nas várias situações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58. Procura perceber as minhas necessidades e expectativas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Parte III

Questionário dos Estilos de Comunicação (QEC)

Adaptado de José Neves e Eduardo Simões (2006)

Indique o seu nível de concordância, colocando um “x” no espaço respetivo.	Extremamente ineficaz	O meu comandante:								Extremamente eficaz
		1	2	3	4	5	6	7	8	
59. Diz muitas vezes “sim”, quando, no fundo, queria dizer “não”.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60. Defende os seus direitos sem atentar contra os direitos dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61. É na maior parte das vezes autoritário(a) e decidido(a).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62. Não receia criticar os outros e dizer-lhes aquilo que pensa seja qual for a circunstância.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63. Não ousa recusar tarefas mesmo quando acha que não fazem parte das suas atribuições.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64. Não tem receio de manifestar a sua opinião, mesmo em face de interlocutores hostis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
65. Em situações de divergência pessoais, muitas vezes acusa-mo frequentemente de querer ter razão a qualquer preço.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66. Tem dificuldade em escutar os outros, sobretudo quando discorda deles.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67. Mantém com os outros relações mais fundadas sobre a confiança do que sobre a dominação ou o calculismo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
68. Prefere nunca pedir ajuda a um colega; ele poderá pensar que não é competente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
69. Sente grandes bloqueios quando tem que realizar uma ação pouco habitual.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
70. Expressa-se com pouco à vontade e fica nervoso(a) quando olham para ele.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
71. Sente-se bastante «à vontade» nas relações face-a-face.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

72. Em caso de desacordo, procura os compromissos realistas assentes na base dos interesses mútuos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
73. Quando tem divergências com alguém prefere «pôr as cartas na mesa».	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
74. Sente-se desconfortável quando alguém o observa enquanto trabalha.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
75. Quando elogiam o seu trabalho, mostra modéstia mesmo quando acha que tem muito mérito.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
76. Em geral, mostra aquilo que é, sem dissimular os seus sentimentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
77. Numa discussão, não para de argumentar até sentir que ganhou.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
78. Atemoriza os outros para garantir o controlo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
79. Quando se sento enganado uma vez, vinga-se na próxima.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
80. É capaz de ser ele próprio(a), continuando a ser aceite socialmente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
81. Quando não está de acordo, sabe dizê-lo calmamente mas com clareza.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
82. Tem a preocupação de não incomodar os outros mesmo se precisar de alguma coisa deles.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
83. Não gosta de ser a única pessoa dentro do pelotão a pensar de determinada maneira: nesse caso, prefere retirar-se.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
84. Sente-se à vontade quando tem de falar em público.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
85. Se as pessoas criticam o seu trabalho, arranja maneira de as criticar também.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
86. Não hesita em usar o sarcasmo se isso o fizer «marcar pontos» numa discussão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
87. Quando discorda de outra pessoa, mostra-lhe que a escutou, antes de lhe explicar a sua discordância.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
88. Não hesita em pedir uma recompensa se acha que a merece.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
89. Sabe manejar bem a ironia mordaz quando o contrariam.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
90. Sente-se obrigado(a) a comprar qualquer coisa quando a pessoa que o atendeu se esforçou para encontrar o que ele queria.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
91. Gosta mais de observar do que participar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
92. Sente que choca muitas vezes as pessoas com as suas críticas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
93. Se os outros o interrompem quando está a falar, irrita-se mas não diz nada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
94. Quando sente os seus direitos atacados, não hesita em atacar publicamente os culpados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Parte IV

Questionário dos fatores critério (desempenho extraordinário, satisfação e eficácia)

Adaptado de Carlos Rouco (2012)

Indique o seu nível de concordância, colocando um “x” no espaço respetivo.	Discordo totalmente	O meu comandante:										Concordo totalmente
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
95. Aumenta em mim o desejo para obter sucesso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
96. É eficaz a responder às exigências organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
97. Provoca em mim satisfação por trabalhar com ele.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
98. Promove no pelotão o desenvolvimento de padrões além dos normais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
99. É eficaz a responder às minhas necessidades de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
100. A satisfação no seu pelotão é elevada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
101. Faz com que eu vá além das minhas expectativas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
102. É eficaz a liderar o pelotão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
103. Usa métodos de liderança que satisfazem o seu pelotão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
104. Aumenta em mim a vontade de me esforçar mais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
105. É eficaz a representar o seu pelotão perante os superiores hierárquicos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
106. A forma como se relaciona satisfaz o pelotão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

Apêndice B - Comparação múltipla de médias

Quadro n.º 8 - Comparação Múltipla de Médias

Variáveis dependentes	Pelotões		Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
OMEED	3º PelRecB	2º PelRecB	2,38*	0,43	0,00	0,90	3,85
		1º PelCC/3º	2,07*	0,48	0,00	0,43	3,72
	1º PelRec	2º PelRecB	1,45*	0,40	0,02	0,09	2,80
		2º PelRecB	1,41*	0,40	0,03	0,05	2,76
TDP	3º PelRecB	2º PelRecB	2,38*	0,44	0,00	0,89	3,86
		1º PelCC/3º	1,69*	0,49	0,04	0,04	3,35
	1º PelRec	2º PelRecB	1,85*	0,40	0,00	0,49	3,21
VAEI	3º PelRecB	2º PelRecB	2,34*	0,43	0,00	0,87	3,81
		1º PelCC/3º	2,05*	0,48	0,00	0,41	3,70
	1º PelRec	2º PelRecB	1,36*	0,40	0,05	0,00	2,71
		2º PelRecB	1,41*	0,40	0,03	0,06	2,77
CTEC	3º PelRecB	2º PelRecB	2,43*	0,46	0,00	0,87	3,98
		1º PelCC/3º	2,06*	0,51	0,01	0,32	3,80
GCT	3º PelRecB	2º PelRecB	1,88*	0,43	0,00	0,42	3,34
		2º PelCC/2º	1,63*	0,47	0,04	0,03	3,23
		1º PelCC/3º	1,83*	0,48	0,01	0,19	3,46
LPE	3º PelRecB	2º PelRecB	2,02*	0,45	0,00	0,48	3,56
		1º PelCC/3º	1,84*	0,51	0,02	0,12	3,56
ECAAssert	3º PelRecB	2º PelRecB	1,45*	0,38	0,01	0,17	2,73
Eext	3º PelRecB	2º PelRecB	1,99*	0,45	0,00	0,45	3,52
Efic	3º PelRecB	2º PelRecB	2,46*	0,44	0,00	0,96	3,95
	1º PelRec	2º PelRecB	1,59*	0,40	0,01	0,21	2,96
Satis	3º PelRecB	2º PelRecB	2,57*	0,50	0,00	0,88	4,26
		2º PelRec	1,63*	0,46	0,03	0,07	3,18

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.