



ACADEMIA MILITAR

Influência das características de liderança de um Oficial Subalterno de Cavalaria nos seus subordinados

Autor: Aspirante de Cavalaria André Tiago Carvalho Castro

**Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria Renato Emanuel Carvalho
Pessoa dos Santos**

Coorientadora: Major de Artilharia Sandrina Costa Cunha

Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Cavalaria

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, junho de 2022



ACADEMIA MILITAR

Influência das características de liderança de um Oficial Subalterno de Cavalaria nos seus subordinados

Autor: Aspirante de Cavalaria André Tiago Carvalho Castro

**Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria Renato Emanuel Carvalho
Pessoa dos Santos**

Coorientadora: Major de Artilharia Sandrina Costa Cunha

Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Cavalaria

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, junho de 2022

AGRADECIMENTOS

Gostaria de dirigir as próximas palavras como forma de agradecimento a todas as pessoas que contribuíram ou ajudaram, de uma forma ou de outra, na realização deste trabalho de investigação.

Em primeiro lugar, à minha família, pelo apoio moral, força e incentivo que me deram ao longo de todo este percurso.

Aos meus camaradas de curso, pela energia, pelos momentos inesquecíveis, pelas experiências, pela motivação nos tempos mais difíceis, e acima de tudo pela amizade e camaradagem. Sem eles não seria possível.

Ao Tenente-Coronel de Infantaria Renato Emanuel Carvalho Pessoa dos Santos, orientador deste trabalho de investigação, pelo tempo que despendeu em ajudar e acompanhar a realização do mesmo. À Major de Artilharia Sandrina Costa Cunha pelas sugestões e contribuições para este trabalho.

RESUMO

Atualmente, o Exército Português enfrenta um enorme desafio no que diz respeito aos seus recursos humanos, principalmente na categoria de Praças. Saber como lidar e gerir os subordinados é de extrema importância, sendo que é aqui que surge a temática liderança. A presente investigação visa compreender quais as características que podem influenciar os subordinados. Foi aplicado um questionário a 101 militares da categoria de Praças, de quatro unidades de Cavalaria. Este permitiu medir as suas perceções relativamente às competências de liderança do Comandante de Pelotão, as competências de liderança de um líder ideal e caracterizar a liderança do Comandante de Pelotão. Desta investigação concluiu-se que existem características que os subordinados evidenciam com maior ênfase, tanto no que diz respeito ao Comandante de Pelotão como em relação ao que os subordinados consideram ser um líder ideal, e são estas a sinceridade, lealdade e confiança. No que concerne às características que apresentam uma maior relação com o estilo Liderança Transformacional, as mais apontadas são o facto do Comandante de Pelotão ser agradável, incentivador, apoiador e animado.

Palavras-Chave: Liderança; Oficiais Subalternos de Cavalaria; Comandante de Pelotão; Competências.

ABSTRACT

Currently, the Portuguese Army faces a huge challenge in what concerns its human resources, mainly in the category of soldiers. Knowing how to deal with and manage subordinates is extremely important, and this is where the theme of leadership arises. This research aims to understand which characteristics can influence subordinates. A questionnaire was applied to 101 military men from four cavalry units. It was used to measure their perceptions regarding the Platoon Commander's leadership competencies, the leadership competencies of an ideal leader, and to characterize the Platoon Commander's leadership. From this research it was concluded that there are characteristics that subordinates show with greater emphasis, both in relation to the Platoon Commander and in relation to what subordinates consider to be an ideal leader, and these are sincerity, loyalty and trust. With regard to the characteristics that have a greater relationship with the Transformational Leadership style, the most pointed out are the fact that the Platoon Commander is pleasant, encouraging, supportive and cheerful.

Key-Words: Leadership; Subaltern Cavalry Officers; Platoon Commander; Competencies.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
ÍNDICE GERAL	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE TABELAS	vii
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS	viii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1.1 Conceito de liderança	3
1.2 Teorias da liderança	4
1.3 Estilos de liderança	7
1.4 Liderança em contexto militar	11
1.5 Importância da formação em liderança	14
1.6 Competências de liderança	16
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA	19
2.1 Método científico	20
2.2 Abordagem	21
2.3 Pergunta de partida e perguntas derivadas	21
2.4 Caracterização sociodemográfica da amostra	22
CAPÍTULO 3 – MÉTODOS E MATERIAIS	24
3.1 Questionário de Competências de Liderança	25
3.2 Questionário de Liderança	25
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
4.1 Questionário das competências de liderança	28
4.1.1 Pontuação dos questionários relativos às competências de liderança	28
4.1.2 Distribuição das respostas dos questionários das competências de liderança	29
4.1.3 Análise descritiva dos questionários das competências de liderança	30
4.2 Análise dos dados relativos ao questionário de liderança	32
4.3 Correlações entre as variáveis dos questionários	32
4.4 Discussão dos resultados	36

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	40
6.1 Resposta às perguntas derivadas.....	40
6.2 Resposta à pergunta de partida.....	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
APÊNDICES	I
Apêndice A – Questionário	II

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 – Componentes essenciais ao processo de liderança	4
Figura n.º 2 – Principais teorias da liderança	5
Figura n.º 3 – Os 3 pilares das competências de liderança	17
Figura n.º 4 – Modelo de elaboração do TIA	20
Figura n.º 5 – Caracterização da amostra por idades.....	23
Figura n.º 6 – Pontuações dos questionários das competências de liderança.....	28
Figura n.º 7 – Distribuição das respostas relativas às competências de liderança: CmdtPel (n=101)	29
Figura n.º 8 – Distribuição das respostas relativas às competências de liderança: Líder ideal (n=101)	30
Figura n.º 9 – Pontuações relativas ao questionário de liderança.....	32

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 – Tabela resumo dos estilos de liderança	8
Tabela n.º 2 – Distribuição dos participantes por sexo, habilitações académicas e estado civil (n=101).....	22
Tabela n.º 3 – Caracterização da amostra por posto e tempo de serviço (n=101).....	23
Tabela n.º 4 – Constituição do inquérito por questionário	24
Tabela n.º 5 – Fatores de liderança, itens e estilos de liderança correspondentes e pontuação.....	26
Tabela n.º 6 – Média e Desvio-Padrão das competências do CmdtPel (Real) e competências do líder ideal	31
Tabela n.º 7 – Correlações entre variáveis, sexo, estado civil, habilitações académicas, posto, tempo de serviço com os fatores de liderança (n=101).	33
Tabela n.º 8 – Correlações entre as características do CmdtPel com os estilos de liderança (n=101).	34
Tabela n.º 9 – Correlações entre as características do CmdtPel com os fatores de liderança (n=101).	35

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

AM	Academia Militar
CmdtPel	Comandante de Pelotão
FA	Forças Armadas
MLQ	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
NEP	Norma de Execução Permanente
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
PD	Pergunta Derivada
PP	Pergunta de Partida
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada

INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) surge enquadrado no Mestrado Integrado em Ciências Militares na especialidade de Cavalaria e tem como título “Influência das características de liderança de um Oficial Subalterno de Cavalaria nos seus subordinados”.

Este trabalho resulta no culminar de cinco anos de formação na Academia Militar (AM). A AM é um estabelecimento de ensino superior público universitário militar que desenvolve atividades de ensino, investigação e apoio à comunidade, com a missão primordial de formar oficiais destinados aos quadros permanentes do Exército e da Guarda Nacional Republicana¹, uma instituição que forma “comandantes para o futuro” e onde se ensinam líderes desde 1790. Portanto, neste contexto e no âmbito militar, o tema liderança está ligado à instituição. Principalmente no Exército, os líderes de hoje enfrentam um desafio maior comparado com aquilo que era há uns anos atrás. Atualmente, com a redução de efetivos, particularmente na categoria de Praças, os líderes/comandantes têm de ser capazes de motivar e valorizar os seus subordinados. Os recursos humanos na instituição militar são cada vez mais escassos e é necessário saber geri-los da melhor maneira, fazer os possíveis para alinhar os interesses individuais de cada um com aquilo que são os objetivos coletivos da instituição.

O presente TIA tem como objetivo geral (OG) compreender quais as características de liderança de um Oficial Subalterno de Cavalaria que podem influenciar os subordinados. Para o qual concorrem os seguintes objetivos específicos (OE):

- OE1: Identificar quais as características de um Oficial Subalterno de Cavalaria que são mais evidenciadas pelos subordinados.
- OE2: Analisar se existem diferenças entre as características de liderança ideais e reais de um Oficial Subalterno de Cavalaria.
- OE3: Analisar a relação entre as características de liderança reais de um Oficial Subalterno de Cavalaria com os fatores que identificam o estilo de liderança.

De modo a alcançar os objetivos da investigação foi necessário definir uma pergunta de partida (PP): “Quais as características de um Oficial Subalterno de Cavalaria que podem influenciar os subordinados?”. Para responder de forma clara e concreta à PP, surgiu a necessidade de definir perguntas derivadas (PD), que vão de encontro aos objetivos específicos:

¹ Regulamento da Academia Militar (Portaria n.º 22/2014)

PD1: Quais as características que os subordinados mais evidenciam no seu Comandante de Pelotão (CmdtPel)?

PD2: Existem diferenças entre as características de liderança ideais e reais de um Oficial Subalterno de Cavalaria?

PD3: Qual a relação entre as características de liderança reais de um Oficial Subalterno de Cavalaria com os fatores que identificam o estilo de liderança?

No que diz respeito à estrutura do trabalho, para além desta introdução e da conclusão, este encontra-se dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo aborda o enquadramento teórico e visa verificar o “estado da arte” relativamente ao conceito de liderança. O segundo capítulo apresenta a metodologia de investigação utilizada neste trabalho. O terceiro capítulo refere-se aos métodos e materiais utilizados na recolha de dados. O quarto capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados. No final, as conclusões com uma análise do autor e recomendações futuras.

CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Conceito de liderança

A liderança é um dos fenómenos mais estudados, mas também um dos menos compreendidos (Burns, 1978). Após muitos anos de pesquisa, ainda não existe uma clara compreensão do que é a liderança e do modo como pode ser realizada (Graen & Uhl-Bien, 1995).

O conceito de liderança tem sido bastante discutido e na revisão de literatura são diversas as abordagens que é possível encontrar, portanto definir um conceito universal e unívoco é difícil. Embora, intuitivamente se conheça o significado da palavra liderança, esta pode ter significados diferentes para pessoas diferentes (Northouse, 2018).

Motta (1999, p. 221) define liderar como “descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las capazes de criatividade, auto-realização e visualização de um futuro melhor para si próprias e para a organização em que trabalham”. Bento e Ribeiro (2013) afirmam que liderança é a aptidão para influenciar diferentes pessoas, com a finalidade de se atingir os objetivos propostos de forma voluntária e consciente. Costa (2015) caracteriza a liderança como uma habilidade de influência tanto motivacional como interpessoal, dos membros de uma organização, capaz de gerar as atitudes e comportamentos desejados. House et al. (2004) definem a liderança como a competência que um indivíduo tem para persuadir, motivar e habilitar outras pessoas a contribuírem para a eficiência e o sucesso das instituições a que pertencem. Já Rego e Cunha (2016) defendem que é um processo através do qual se influencia alguém e se guia outras pessoas a agirem em conveniência de objetivos idênticos.

Como refere Northouse (2018), apesar da multiplicidade de maneiras pelas quais a liderança tem sido conceituada, os seguintes componentes podem ser identificados como centrais para o fenómeno: a liderança é um processo, envolve influência, ocorre em grupos e envolve objetivos comuns (Figura 1).

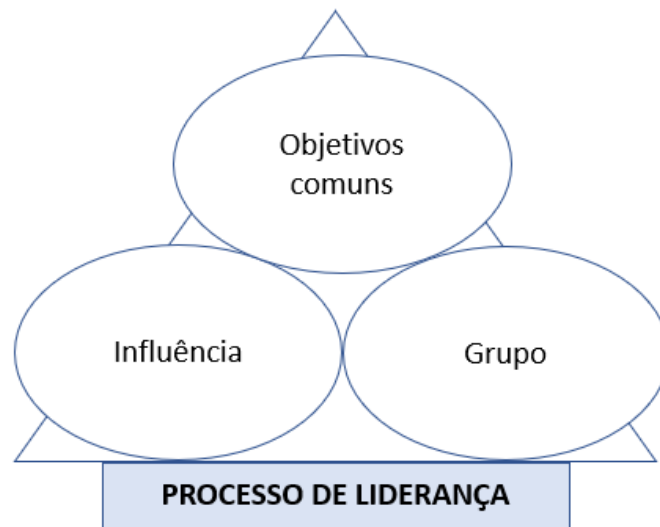


Figura n.º 1 – Componentes essenciais ao processo de liderança

Fonte: Autor

Com base nestes componentes e para efeitos deste trabalho, vamos adotar a definição de Northouse (2018, p. 43): “Liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum.”

1.2 Teorias da liderança

Um líder pode aprender a ser mais eficaz. Para isso, e com a finalidade de alcançar esse objetivo, é necessário conhecer e entender as várias abordagens à liderança, as principais teorias (Figura 2), para que se possa ter a atitude certa em diferentes situações. Bento e Ribeiro (2013, p. 14) referem que “os primeiros estudos realizados sobre liderança, atribuíam muito mais significado às qualidades e atributos pessoais do líder do que ao processo de direção em si.” Deste modo, as primeiras teorias sobre a liderança sugeriam que as pessoas já nasciam com certas habilidades. Outras teorias foram surgindo ao longo dos anos e estas já sugerem que possuir certos traços pode ajudar as pessoas a tornarem-se líderes, mas que a experiência e as variáveis situacionais também desempenham um papel importante.

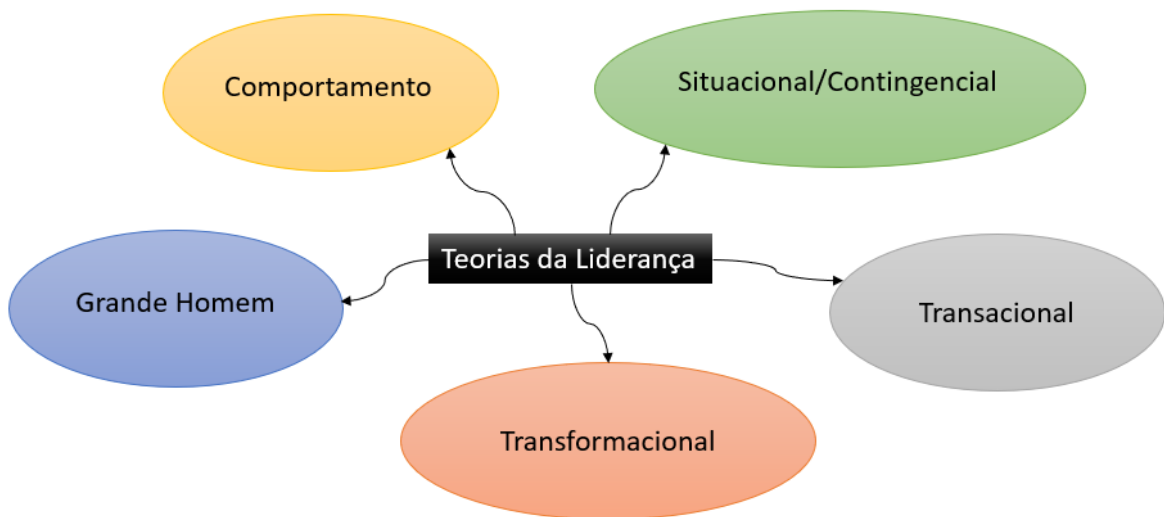


Figura n.º 2 – Principais teorias da liderança

Fonte: Autor

De 1920 a 1940 vigoraram as abordagens dos traços, das quais fazem parte a teoria do Grande Homem. De acordo com esta perspetiva, os grandes líderes simplesmente nascem com as qualidades que os distinguem dos demais, características como carisma, confiança, inteligência e capacidade de persuasão (Bento & Ribeiro, 2013). A teoria do Grande Homem supõe que os grandes líderes não são “feitos”, pois já nascem líderes, isto é, ser líder é inato. Posteriormente a esta teoria surgem as teorias das qualidades, muito semelhante à teoria do Grande Homem. Burns (2003) ao defender que esta teoria está associada ao pensamento de que os líderes possuem qualidades e características especiais que os distinguem das outras pessoas, procura identificar nos líderes traços de personalidade. Segundo esta abordagem, Chiavenato (2005) refere que os líderes possuíam características físicas e de personalidade, tais como assertividade, inteligência, coragem, entre outros, e que estas qualidades seriam responsáveis pelo sucesso de liderança.

Ao longo das décadas posteriores até à atualidade, os estudos e investigações sobre a liderança fizeram emergir novas abordagens e teorias, destacando como exemplo a teoria do comportamento e a teoria situacional/contingencial, sendo a teoria transacional e a teoria transformacional, as mais conhecidas (Bento & Ribeiro, 2013).

De 1940 a 1960 surgiram as abordagens comportamentais, que salientam que os líderes podem ser formados ou criados, independentemente de possuírem ou não, uma ou outra característica. Tal como ocorre com outras atitudes, acredita-se que a liderança possa ser aprendida e desenvolvida através da observação e da educação. Burns (2003) menciona

que existem duas configurações de comportamentos de liderança, a liderança concentrada nas relações humanas e a liderança centrada nos resultados do trabalho. Este autor ainda acrescenta que os líderes que se centram nas relações têm tendência a valorizar os seus subordinados e o seu bem-estar, caso o líder se centre nos resultados vai tender para valorizar o trabalho a ser feito e não tanto o subordinado.

Entre 1960 e 1980 surgem as abordagens contingenciais. Estas destacam que conforme a situação ou contexto no qual o líder se encontra, o estilo de liderança deve ser ajustado. Jegelavičiūtė, Navickas e Navickas (2018) afirmam que esta abordagem considera a liderança como sendo específica à situação em que está a ser exercida. Assim, tal como referem Bento e Ribeiro (2013, p. 15), “deixa de haver um estilo válido para todas as situações mas, antes, uma liderança para cada diferente situação.”

Só a partir de 1980 surge a teoria transacional e a transformacional. Segundo Rouco (2012), na teoria transacional, o líder procura levar os seus subordinados a cumprir as tarefas e fornece-lhes recompensas caso o seu desempenho seja positivo, ou punições caso seja negativo. Desta maneira os subordinados ganharão motivação e energia para o cumprimento do trabalho que lhes foi atribuído. De acordo com Jegelavičiūtė et al. (2018) nesta abordagem os líderes entregam compensações ou gratidão em troca da lealdade e do compromisso dos seus subordinados. Os líderes transacionais usam este método de recompensas e punições para ganharem o respeito dos seus subordinados.

A teoria transformacional defende que os líderes incentivam e conseguem alterar as atitudes e visão dos seus subordinados, tornando-os conscientes das suas capacidades (Bass, 2008). É um processo que apela à consciência e aos valores morais com a finalidade de os converter em pessoas com vontade de mudar e autorrealizar (Burns, 1978). O mesmo autor afirma ainda que os subordinados colaboram por se sentirem motivados e valorizados e não por obrigação. A liderança transformacional acontece quando os líderes em conjunto com os seus subordinados começam a interessar-se por objetivos comuns o que gera no seio do grupo maiores níveis de motivação e empenho, produzindo uma relação de estímulo recíproco entre os elementos do grupo (Bergamini, 2002). Bento e Ribeiro (2013, p. 16) referem que o líder transformacional “presta atenção às necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional dos seus subordinados, aumentando o grau de compromisso das pessoas para a visão, a missão e os valores da organização de modo a alcançar as metas e objetivos organizacionais.” O principal desafio dos líderes transformacionais é conseguir que os seus subordinados se tornem mais independentes, pois ao serem capazes de o fazer não vão precisar constantemente de indicações do líder, terão a iniciativa e serão pró-ativos

na resolução de um problema (Bass, 2008).

Resumindo, a liderança transacional difere da liderança transformacional na medida em que na liderança transacional o líder não particulariza as carências dos subordinados nem se concentra na sua evolução própria (Northouse, 2018). O líder transformacional procura desenvolver nos seus subordinados a capacidade de se liderarem a si próprios. Esta teoria centra-se nas relações formadas entre os líderes e os subordinados. Ao contrário da teoria transacional, não se concentra apenas no desempenho do grupo, mas sim em desenvolver o potencial de cada um dos seus subordinados. Um aspeto importante a salientar é que apesar de serem duas teorias distintas, estas são complementares, pois o líder pode socorrer-se de ambas em situações ou circunstâncias diferentes, ou até utilizá-las em simultâneo (Bass 2008).

Northouse (2018) acrescenta ainda que os resultados, assim como a motivação e estado de espírito do grupo, é o espelho da liderança que está a ser praticada. Sinek (2015) procura demonstrar que há fatores pelos quais algumas organizações têm um bom desempenho por um curto período de tempo, e a longo prazo acabam por se desmoronar. Possivelmente, uma das razões para este facto é porque o processo de liderança não produziu, fortaleceu e/ou manteve um ambiente no qual os elementos sentissem que fazem a diferença (Sinek, 2015). Nas organizações em que as pessoas partilham valores, se sentem valorizadas e comprometidas, têm sucesso a longo prazo, seja nas melhores ou nas piores alturas. A principal explicação para este fenómeno está no comportamento humano e na capacidade do líder se relacionar com todos os membros do seu grupo (Sinek, 2015).

1.3 Estilos de liderança

De acordo com Thumma (2020), não há uma abordagem única ou perfeita à liderança e não há um estilo que funcione bem em todos os ambientes. O mesmo autor refere que para ser bem sucedido, um líder deve saber qual dos estilos de liderança funciona melhor para si, isso faz parte de ser um bom líder. Vieira (2002, p. 87) menciona que “o estilo de liderança é o modo pessoal de exercer a liderança, isto é, o modo de interação direta do líder com os seus subordinados.” A seleção do estilo de liderança mais apropriado exige o saber de vários fatores, Vieira (2002) aponta como principais, a personalidade do líder, os subordinados e a situação. O líder deve examinar cautelosamente os subordinados, assim como a situação, para optar pelo estilo que melhor se aplica. Thumma (2020) afirma que diferentes pessoas, diferentes grupos e diferentes objetivos, implicam estilos de liderança diferentes. Este autor menciona ainda que ter a capacidade de alterar para outros estilos conforme a situação o

justifique, pode ajudar a melhorar a sua eficácia de liderança. Saber qual o nível de maturidade de cada um dos seus subordinados e do grupo como um todo, é um fator importante para se ter uma liderança de sucesso (Bass, 2008). Deve ainda tomar especial cuidado com o nível de proficiência, motivação e dedicação dos subordinados que comanda na realização de uma tarefa específica (Vieira, 2002). O mesmo autor afirma ainda que o estilo mais indicado será aquele que proporcionar uma melhor liderança.

A fim de liderar outros, deve ser capaz de se liderar a si próprio (Jegelavičiūtė et al., 2018). A liderança de cada um deve ser pessoal, não uma cópia dos outros, deve estar alinhada com os próprios valores, com a sua história e com as experiências vividas, desta forma garante que o líder exerce uma liderança autêntica. De modo a influenciar os subordinados, assim como os pares e os superiores, o líder deve adotar diferentes procedimentos e condutas, sendo que este é um problema que se enfrenta na prática da liderança (Rosinha, 2014). Determinar que abordagens funcionam melhor para um indivíduo, é absolutamente um facto pessoal. Como nos refere Martinuzzi (2021), temos sete estilos de liderança principais (Tabela 1): Liderança autocrática, liderança visionária, liderança *pacesetting*, liderança democrática, liderança *coaching*, liderança afiliada e liderança *Laissez-Faire*.

Tabela n.º 1 – Tabela resumo dos estilos de liderança

Estilo de Liderança	Frase ilustrativa do estilo	Maneira de agir	Principais características
Autocrático	“Faz o que eu digo”	Exige o cumprimento imediato	Capacidade de resolução de problemas Determinação Autoconfiança Coragem
Visionário	“Segue-me”	Motiva os indivíduos rumo a um objetivo	Perseverança Entusiasmo
<i>Pacesetting</i>	“Acompanha!”	Estabelece elevados padrões de desempenho	Comunicação aberta Colaboração
Democrático	“O que é que achas?”	Procura consenso através da participação	Empatia Tutela
<i>Coaching</i>	“Experimenta isto”	Desenvolve as pessoas para o futuro	Otimismo Carisma
Afiliado	“As pessoas primeiro”	Cria harmonia e relações de cooperação	Confiança Apoio
<i>Laissez Faire</i>	“Deixem-no fazer”	Delega funções e confia no trabalho dos indivíduos	

Fonte: Autor

Liderança autocrática: Um líder autocrático concentra-se pouco na recolha de contributos dos elementos da equipa, é impessoal e relutante às opiniões dos subordinados (Harms et al., 2018). Os líderes autocráticos acreditam que são a pessoa mais inteligente e sabem mais do que os outros. Por norma estes são controladores, coercivos, de mente fechada, fazem e impõem as regras, tendem a tomar decisões que esperam que os outros sigam (Bass, 2008). A ideia mais ilustrativa de um estilo de liderança autocrático é "Faz o que eu digo". Pode-se usar um estilo de liderança autocrática quando decisões cruciais precisam de ser tomadas com urgência e não há tempo a perder, ou quando se está a lidar com membros inexperientes ou novos no grupo e não há tempo para se familiarizem com o seu papel (Harms et al., 2018).

Liderança visionária: O estilo de liderança visionária, é a marca de líderes que delineiam o caminho a seguir, que são confiantes e instituem expectativas, ao mesmo tempo que envolvem os seguidores ao longo do percurso (Taylor, Cornelius & Colvin, 2014). A ideia mais indicativa deste estilo de liderança é "Segue-me". Num clima de incerteza, estes líderes levantam as dúvidas das pessoas e ajudam-nas. Ao contrário dos líderes autocráticos, os líderes visionários dedicam tempo a explicar o seu pensamento aos outros, não se limitam a dar ordens. Acima de tudo, eles permitem às pessoas escolha e autonomia sobre como alcançar objetivos comuns (Taylor et al., 2014). Um exemplo de quando o estilo de liderança visionária poderá ser eficaz é em tempos de mudança e incerteza, uma vez que estes líderes dão uma visão clara do que precisa ser feito para ser bem sucedido (Taylor et al., 2014).

Liderança *pacesetting*²: Este estilo centra-se no desempenho e na realização de objetivos. "Acompanha!" é a ideia mais reveladora dos líderes que utilizam este estilo de liderança. Estes líderes são muito motivados e esperam excelência de si próprios e dos elementos da sua equipa, colocam a fasquia elevada e geram enorme energia e motivação que contagia os membros da sua equipa para atingir os objetivos (Preston et al., 2015). Embora este estilo de liderança seja eficaz na obtenção de resultados, é uma abordagem que pode causar stress ao líder e aos membros da equipa a longo prazo, trabalhando sob este tipo de pressão (Preston et al., 2015). Este líder precisa de aliviar a pressão de vez em quando para evitar causar o esgotamento do grupo.

Liderança democrática: Este é um estilo de liderança também conhecido como participativa. A ideia mais ilustrativa de um estilo de líder democrático é "O que é que achas? Pode gerar confiança e promover o espírito de equipa e a cooperação. Permite a criatividade e ajuda os indivíduos a crescer e a desenvolver-se (Bhatti & Alyahya, 2021). Um estilo de liderança democrática leva as pessoas a fazer o que se quer fazer, mas de uma forma que

²Tradução livre para português: "Marcar o ritmo"

elas o querem fazer. Motiva os indivíduos, procura também as suas opiniões, capacitando-os a fazer parte no processo de tomada de decisões (Bento & Ribeiro, 2013). Ideias e sugestões podem ser apresentadas por qualquer membro do grupo. O líder democrático continua a ser quem toma a decisão final ou aprova a decisão da equipa. Este estilo de liderança está positivamente relacionado com a qualidade no trabalho (Bhatti & Alyahya, 2021).

Liderança *coaching*: Quando se tem este estilo de liderança, tende-se a ter uma abordagem "Experimenta isto". Este líder vê nas pessoas o talento que estas têm armazenado, pronto a ser desenvolvido e procura desbloquear o seu potencial. Eles acreditam que cada um tem um poder dentro de si e dá às pessoas um pouco de orientação para as ajudar a explorar as suas capacidades (Sullivan & Kent, 2003). Estão concentrados em fazer sobressair o melhor das pessoas, orientando-as através de obstáculos para alcançar os seus objetivos. Este estilo depende fortemente da capacidade do líder para dirigir e apoiar. Eles darão orientações para ajudar os indivíduos a desenvolver as suas capacidades. Isto leva tempo e são necessárias excelentes capacidades de comunicação para fornecer um *feedback* construtivo sobre o desempenho do indivíduo, que é uma parte essencial deste estilo de liderança (Sullivan & Kent, 2003).

Liderança afiliada: Este estilo, também conhecido como liderança colaborativa, tem tudo a ver com encorajar a harmonia, o incentivo ao acordo e à formação de relações de cooperação dentro e entre equipas (Gagnon, Vough & Nickerson, 2012). Uma frase frequentemente utilizada para descrever este tipo de liderança é "As pessoas primeiro". De todos os estilos, a abordagem de liderança afiliada é a mais próxima e pessoal. Um líder que pratica este estilo presta atenção e apoia as necessidades emocionais dos membros do grupo. O líder esforça-se por abrir uma conduta que o ligue ao grupo. É particularmente útil, por exemplo, para suavizar conflitos entre os elementos da equipa ou tranquilizar as pessoas em momentos de stress (Gagnon et al., 2012). Concentra-se estrategicamente e explicitamente nas pessoas, ganhando a sua lealdade e apoio para conseguir que as tarefas sejam feitas. (Preston et al., 2015)

Liderança *Laissez-Faire*: De todas as abordagens, esta envolve a menor quantidade de supervisão, também conhecida como liderança delegativa. A ideia mais ilustrativa deste estilo é "Deixem-no fazer", que é também a tradução literal do francês. Este líder confia nas pessoas para saber o que fazer e trabalha bem quando lidera indivíduos e equipas altamente qualificados e experientes, que têm iniciativa e são motivados (Bass, 2008). No entanto, esse líder pode acabar por parecer distante e indiferente. Assim, embora seja benéfico dar às

peçoas espaço para trabalharem, devem encontrar um equilíbrio para se assegurarem de que permanecem comprometidos aos objetivos críticos da organização. Estes líderes fornecem às suas equipas os recursos e ferramentas de que necessitam para terem êxito, mas geralmente não estão envolvidos no trabalho quotidiano (Chaudhry & Javed, 2012). Um exemplo de quando este estilo de liderança é mais eficaz é quando o líder está confiante nas capacidades da sua equipa e capacita-os para desempenharem as suas funções, dando-lhes um *feedback* atempado sobre os progressos, para que o líder possa acompanhar o progresso e a realização (Bass, 2008).

1.4 Liderança em contexto militar

A liderança em contexto militar é a aptidão de criar condutas e comportamentos, nos subordinados, que vão de encontro aos valores e cultura da organização (Costa, 2015). Liderança em contexto militar implica que se possua uma certa habilidade para ajustar e mudar, assim como aprender através de experiências e lições apreendidas (Rosinha & Matias, 2015).

É um conceito que tem como antecedente a definição de arte de comando, onde o comando ou o ato de comandar estão subjacentes a uma arte e a uma ciência, que enfatiza mais as qualidades de quem comanda do que propriamente todo o processo de comando (Bento & Ribeiro, 2013). O comandante é simultaneamente uma pessoa que comanda e que lidera, que faz aquilo que deve ser feito em conveniência da missão a executar. Como salienta Costa (2015), o comandante orienta-se segundo princípios éticos e legais, que regulam a sua ação (arte de comandar) e persuade os subordinados a fazerem o que precisa de ser feito (arte de liderar). Rego e Cunha (2004) afirmam que é preciso uma liderança inspiradora, que é necessária a colaboração de líderes aptos, que pratiquem atitudes morais e éticas, capazes de ganhar a confiança de todos os seus subordinados.

As Forças Armadas (FA) são compostas por três ramos, o Exército, a Marinha e a Força Aérea. Todos eles têm a sua própria cultura distinta e são diferentes no que diz respeito às funções e papéis que desempenham. Contudo, a missão última das FA é comum, como está referido no artigo 24.º da Declaração de Rectificação n.º 52/2009, na Lei de Defesa Nacional, incumbe às FA “desempenhar todas as missões militares necessárias para garantir a soberania, a independência nacional e a integridade territorial do Estado.” Entre outras, como participar em missões a nível internacional, incluindo missões de apoio humanitário e de paz, de modo a assegurar os compromissos do Estado para com as organizações internacionais das quais Portugal faz parte. Assim como cooperar em missões de proteção

civil e em missões relacionadas com o melhoramento da qualidade de vida, bem-estar e satisfação das necessidades básicas das populações. Associados à profissão militar, estão intrínsecos alguns valores que têm que ser sólidos com os valores éticos e morais (Vieira, 2002). Valores como: a justiça, a verdade, a sinceridade, a imparcialidade, a igualdade e responsabilidade pessoal. As FA não podem deixar de ser dirigidas por estes valores.

Dado este cenário, os líderes enfrentam desafios cada vez mais sérios nas suas responsabilidades quotidianas, enfrentam pressões para tomar decisões urgentes e difíceis, por exemplo em operações que afetam civis, e a tendência cada vez maior de cobertura por parte da comunicação social, quase em tempo real, criam uma situação em que as decisões táticas podem ter consequências graves. É, portanto, importante o desenvolvimento e a manutenção de padrões éticos que, Vieira (2002) considera constituir a chave da liderança militar. Vieira (2002, p. 26) refere ainda que “aos oficiais das FA são atribuídas responsabilidades éticas de extrema gravidade inerentes à ação moral em circunstâncias suscetíveis de implicar o sacrifício da vida.” Gonçalves (2011, p. 33) reforça esta ideia e diz que “a liderança vai mais além, em certas situações, lida com a vida e a morte, com o caos e a destruição, por isso pressupõe e implica escolhas morais e éticas de primeira grandeza.” Não se pode esquecer que um militar, é um homem como os outros, assim como também é um cidadão, antes de ser um profissional das armas (Vieira, 2002). A natureza do ambiente operacional exige que quase imediatamente após a entrada em serviço como oficiais, nos quadros permanentes, e nas suas respetivas unidades, levem homens e mulheres a realizar tarefas difíceis e desafiantes.

Um comandante só é de facto um líder quando persuade os seus subordinados, nomeadamente o seu comportamento, na direção da execução da missão, transformando-se num modelo a seguir (Borges, 2011). “De considerar ainda que os comandantes devem liderar pelo exemplo, colocando-se lado a lado com os seus subordinados, motivando-os e levando-os a ultrapassar as suas próprias limitações” (Costa, 2015, p. 15). Os comandantes devem possuir não só a capacidade e a decisão necessária para a execução da missão, o bem-estar dos subordinados, mas também serem hábeis para os motivar através das atitudes de liderança (Rouco, 2012). Neste contexto, para liderar é preciso ser rigoroso mas sem exagerar, ser exigente mas sem fanatismo, ser benevolente mas sem desleixo, e deste modo promove-se um empenho dos subordinados para além do expectável (Costa, 2015). Sinek (2015) afirma que nesta organização há uma cultura forte e valores partilhados, os seus membros compreendem a importância do trabalho em equipa, criam confiança entre si, mantêm o foco nos objetivos a cumprir e, mais importante de tudo, entendem a importância

das pessoas e das relações para o sucesso das suas missões. Bass (2008) refere que quando têm objetivos definidos, as equipas são muito mais produtivas.

Vieira (2002) menciona que há quatro elementos essenciais para a liderança, o liderado, o líder, a situação e a comunicação. Refere ainda que os liderados, entenda-se os subordinados, são os indivíduos por quem o comandante é responsável. Ao comandante, que é também líder, compete gerar e preservar um clima que estimule os subordinados a participar ativamente e com vontade de colaborar no cumprimento da missão (Vieira, 2002). Para isto, deve entender as suas competências, motivações e interesses. Deve conhecer todos os seus homens pelo nome, compreender as suas necessidades e as suas fraquezas (Gonçalves, 2011). A identificação das aptidões e capacidades dos subordinados pode dar aos comandantes uma vantagem determinante na execução de tarefas e missões (Key-Roberts, 2014). Os elementos-chave para este relacionamento essencial são a confiança, o respeito e o conhecimento mútuo. O líder deve conhecer-se a si próprio, ter noção das suas capacidades e limitações, do que sabe e do que pode fazer. Deve-se esforçar para ser um indivíduo de carácter sem falhas, dotado de competência técnica e coragem moral (Gonçalves, 2011). Só desta maneira poderá liderar os seus subordinados eficientemente. Sinek (2015) defende que o real custo da liderança é estar disposto a colocar as necessidades dos outros acima das suas. Acrescenta ainda que os grandes líderes se importam com aqueles que lideram e percebem que o preço é pago às custas de seu interesse pessoal.

De acordo com Vieira (2002), as situações são todas diferentes e as atitudes de liderança praticadas outrora com sucesso, podem não resultar de igual forma numa outra determinada situação. Para decidir qual a melhor escolha a tomar, devem ser tidos em conta os recursos e os meios disponíveis. Uma comunicação efetiva ocorre quando os subordinados compreendem exatamente o que o líder lhes diz (Vieira, 2002). Os subordinados sentem-se valorizados quando os seus comandantes ouvem as suas ideias e opiniões. Em contraste, menosprezar um subordinado por uma ideia ou sugestão reprime a criatividade e a resolução de problemas com medo de represálias (Key-Roberts, 2014). Sinek (2015) refere a importância de líderes que se concentrem nos seus subordinados. É importante a maneira como se comunica em diferentes situações. As reações dos subordinados são influenciadas não só pela escolha das palavras, mas também pelo tom de voz e a atitude assumida pelo líder (Vieira, 2002). Neste seguimento, Key-Roberts (2014) afirma a importância do *feedback*, dizendo que deve ocorrer tão frequente quanto possível, não precisa de ser formal, pode ser tão simples como dizer ao subordinado que fez um bom trabalho, pode ser uma oportunidade para o comandante se conectar com os subordinados,

tanto pessoalmente como profissionalmente. Vieira (2002) refere que esta ação pode fortalecer ou fragilizar a sua relação com os subordinados. Acrescenta ainda que uma parte importante da liderança é ter a habilidade para dizer o que tem de ser dito, da forma mais adequada e no momento mais oportuno. Se o líder ouvir os seus subordinados, estes não vão deixar de o ouvir.

1.5 Importância da formação em liderança

No início do presente estudo referiu-se que o conceito de liderança sofreu uma evolução ao longo dos tempos. Os primeiros estudos defendiam que um líder já nascia líder pois detinha qualidades e características que o diferenciavam dos demais. Mais tarde, começou-se a acreditar que o líder se faz e que pode ser treinado para o ser, em vez da ideia que já se nasce com esta capacidade (Bento & Ribeiro, 2013). Mas a pesquisa e vários estudos na área da psicologia também indicam que, em primeiro lugar, aqueles que têm fortes aptidões e habilidades podem melhorá-las através da prática e do treino e, em segundo lugar, mesmo aqueles que não têm essa habilidade natural podem melhorar o seu desempenho e eficácia geral (Katz, 1974).

Ao contrário dos traços de personalidade, as capacidades de liderança são algo que as pessoas podem aprender ou desenvolver. É como praticar um desporto, até sem habilidade natural, as pessoas podem melhorar com a prática e o treino. O mesmo acontece com a liderança, quando esta é enquadrada como um conjunto de competências e habilidades, torna-se num processo que as pessoas podem estudar e praticar para se tornarem melhores no desempenho dos seus trabalhos (Northouse, 2018). No entanto, tal como Vieira (2002) nos refere, as competências não são apenas uma lista para memorizar. Vieira (2002, p. 83) acrescenta ainda que estas “devem ser usadas no sentido de valorizar o líder e os subordinados e de permitir desenvolver um plano de ação visando aperfeiçoar a sua capacidade de liderança.” O treino confere competências técnicas e físicas. A formação inclui conceitos e ensinamentos teóricos sobre liderança, e desta maneira as capacidades de liderança podem e devem ser trabalhadas, aprofundadas, refinadas (Gonçalves, 2011).

Hoje em dia temos muitos líderes que, por formação académica, concluíram com êxito o curso para o qual se candidataram (Gonçalves, 2011). “São líderes em virtude de serem comissionados oficiais, por serem detentores de um posto que lhes possibilita o comando de homens e de unidades militares” (Gonçalves, 2011, p. 30). O futuro requer líderes militares hábeis, com capacidade de adaptação e ajuste, o que demanda carácter, comprometimento e coragem para perguntar. Exige honestidade, competência profissional,

aptidão para desenvolver relações, isto é, saber ouvir, encorajar e respeitar os seus subordinados. Exige desembaraço físico e mental, para agir em situações complicadas e dúbias, capacidade criativa para planejar soluções e força de vontade para as executar (Vieira, 2006). É necessário que haja um esforço notável e permanente na formação para que haja estes líderes, que defendam a condição militar em todas as circunstâncias, e que cultivem os valores imprescindíveis à conservação de um alto espírito de corpo e coesão (Borges, 2011).

As academias militares, tal como a AM, que formam os futuros comandantes, providenciam-lhes conhecimentos teóricos, práticos e técnicos, ensinam-lhes como deve ser um bom líder, mas, “e como o próprio nome da instituição indica, formam líderes académicos, homens que serão líderes em virtude de serem oficiais, mas não necessariamente bons líderes” (Gonçalves, 2011, p. 29). Para os militares, a palavra bom faz toda a diferença. Para Gonçalves (2011), um bom líder é aquele que consegue pensar sob pressão, que não hesita na hora de tomar decisões e que as pondera antes de as difundir, é aquele que mantém a coesão e o espírito de corpo, que vê as potencialidades de cada um dos seus subordinados e as aproveita no cumprimento da missão. Acrescenta ainda que melhor do que um bom líder é ser um grande líder e aponta apenas um atributo que os difere, ser boa pessoa. Sinek (2015) complementa que é ter o compromisso com o bem-estar daqueles que estão sob os seus cuidados e ter a disposição para fazer sacrifícios em nome dos seus interesses.

Borges (2011) defende que a formação em liderança constitui um dos pilares de sucesso das FA, e por esta razão contemplam no seu programa de ensino a formação na área do comando e da liderança, como uma ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional dos militares e da própria instituição militar. Costa (2015) acrescenta que a motivação e influência dos subordinados é essencial, e por esta razão é necessário desenvolver a liderança nos futuros comandantes. Todos aqueles que têm a função de comandar têm conhecimento que o elemento principal que garante a execução da missão, é o fator humano, sendo a liderança uma capacidade essencial para estabelecer uma relação interpessoal entre o comandante e o subordinado (Rouco, 2012). Tal como refere Sinek (2015) a liderança é um compromisso com seres humanos. Costa (2015) refere que a liderança é um fator essencial para o sucesso para as FA e que a sua constante evolução é fundamental para as mesmas. Borges (2011) reforça ainda que não existem dúvidas sobre a importância da formação em liderança. Esta assume especial importância na categoria de oficiais, devido aos cargos que desempenham, nomeadamente quando exercem funções de direção, chefia e comando.. Só pelo facto de se ter uma posição importante na organização, com responsabilidades

acrescidas, os impactos das decisões, das ações e das palavras, são sempre mais intensos (Bass, 2008).

1.6 Competências de liderança

O mundo global do século XXI está a exigir novos líderes com uma combinação única de competências. A globalização, as novas tecnologias e o seu desenvolvimento têm tido um impacto significativo na sociedade em geral, exigindo que os líderes de hoje tenham que resolver adequadamente os novos desafios que enfrentam (Jegelavičiūtė et al., 2018).

As competências de liderança são definidas como a capacidade de usar o próprio conhecimento e habilidades para atingir um conjunto de metas ou objetivos (Northouse, 2018). Essas competências de liderança podem ser adquiridas e os líderes podem ser treinados para desenvolvê-las, daí a importância da formação. O conceito de competência é normalmente aplicado a definir o conjunto das capacidades individuais e conhecimento, orientado para um desempenho eficaz num ambiente de trabalho específico (Jegelavičiūtė, et al., 2018). Uma competência implica uma habilidade que pode ser desenvolvida, não necessariamente inata, e que se manifesta em desempenho, não apenas em potencial. Assim, o principal critério de competência deve ser a ação efetiva sob condições variadas (Katz, 1974). Vieira (2002, p. 83) defende que as competências, “proporcionam um referencial para o desenvolvimento e valorização da liderança ao estabelecerem categorias gerais de aptidões, conhecimentos e atitudes que definem o comportamento do líder.” Este autor considera nove competências essenciais: a comunicação, supervisão, ensino e conselho, desenvolvimento do espírito de equipa, proficiência técnica e tática, tomada de decisão, planeamento, uso dos sistemas disponíveis e ética profissional.

Apesar de ser um processo difícil e duradouro, a liderança pode-se aprender, requer, principalmente, empenho e dedicação (Goleman, 2004). Sinek (2015) afirma que liderar dá trabalho e que consome energia e tempo. Os seus efeitos nem sempre são medidos com facilidade e podem não ser imediatos. Tal como a liderança se aprende, as competências de liderança podem ser desenvolvidas ao longo do tempo através da formação e da experiência (Northouse, 2018). Katz (1974) define estas competências como a capacidade de traduzir o conhecimento em ação, e que estas podem ser divididas em três grandes pilares (Figura 3), sendo estes a habilidade de realizar as atividades técnicas (competências técnicas), compreender e motivar indivíduos e grupos (competências humanas) e coordenar e integrar todas as atividades e interesses da organização em direção a um objetivo comum (competências conceituais).



Figura n.º 3 – Os 3 pilares das competências de liderança

Fonte: Autor, baseado no modelo de Katz (1974)

Goleman (2004) também nos refere algumas competências que são importantes no perfil de um líder e são elas a empatia, a motivação, a autorregulação e autoconsciência. Empatia significa considerar cuidadosamente os sentimentos do subordinado, juntamente com outros fatores, no processo de tomada de decisão. Se há uma característica que praticamente todos os líderes têm, é a motivação. Estes são levados a alcançar além das expectativas, as suas próprias e as de todos os outros (Goleman, 2004). São persistentes com as suas perguntas sobre o porquê de as coisas serem feitas de uma maneira e não de outra.

Sinek (2015) refere que os grandes líderes iniciam com o porquê, querem perceber porque é que fazem o que fazem e da maneira que fazem, este é outro fator essencial para uma boa liderança. A autorregulação combina com a motivação de realização para superar a frustração e a depressão que vêm após um fracasso ou um desastre. O mesmo autor menciona que um líder que se preocupa com o seu pessoal e mantém o foco no sucesso da organização, nunca fracassará. Goleman (2004) afirma que autoconsciência é ter uma compreensão profunda das próprias emoções, das suas forças e fraquezas, necessidades e impulsos. Este autor acrescenta ainda que indivíduos com elevada autoconsciência não são excessivamente críticos nem irrealisticamente esperançosos, em vez disso, eles são honestos consigo mesmos e com os outros. As pessoas que têm um alto grau de autoconsciência reconhecem como os seus sentimentos os afetam, afetam as outras pessoas e seu desempenho no trabalho (Goleman, 2004). Bass (2008) defende que sempre que se despreza a perceção do que se

pensa ou sente, caminha-se para a falta de liderança. Os que controlam os seus sentimentos e impulsos são capazes de criar um ambiente de confiança e justiça à sua volta. Sinek (2015) afirma que é preciso conhecer a sua equipa e compreender que são muito mais do que recursos descartáveis. O mesmo autor menciona ainda que para ser um bom líder não basta ter competência profissional, estes precisam de se preocupar sinceramente com aqueles que foram entregues aos seus cuidados.

Um líder pode ser muito competente tecnicamente, ter elevada inteligência e muita experiência, mas essas capacidades por si só podem não ser suficientes para alcançar uma liderança de sucesso (Northouse, 2018). Um líder tem que definir uma barra de desempenho alta para si mesmo, e certamente fará o mesmo para a organização quando estiver em condições de fazê-lo. Líderes com essas características podem muitas vezes formar um grupo ao seu redor com as mesmas características e, claro, otimismo e comprometimento organizacional são fundamentais para a liderança (Goleman, 2004). O líder ao desenvolver competências socioemocionais, consegue alcançar uma liderança mais eficiente e ao mesmo tempo, motivar e inspirar os seus subordinados a mostrarem o melhor de si (Northouse, 2018). Quando os líderes conseguem inspirar os subordinados, estes sonham com um futuro melhor, têm mais vontade de aprender, empenham-se e esforçam-se mais, dão mais de si às suas organizações (Sinek, 2015).

Bento e Ribeiro (2013) afirmam que ao longo de muitos anos, a liderança era compreendida como um traço de carácter intrínseco ao próprio indivíduo. Atualmente, a percepção de liderança deriva de um comportamento e de uma situação e depende, na grande maioria, da aprendizagem social do indivíduo. Neste seguimento, Borges (2011) refere que a liderança assume uma especificidade única, que torna sobretudo exigente a formação, particularmente no desenvolvimento de competências de liderança dos futuros comandantes, que se pretende que sejam também líderes.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA

Neste capítulo é abordada a metodologia de base utilizada na realização deste TIA, designadamente quanto ao método científico seguido, ao tipo de abordagem, à pergunta de partida e às perguntas derivadas e à caracterização sociodemográfica da amostra. As normas utilizadas para a realização do presente TIA são as que estão atualmente em vigor na AM, a norma de execução permanente (NEP) 522/1.^a. As normas APA que vigoram neste TIA são a 6^a edição.

A investigação encontra-se dividida em duas partes (Figura 4), inicialmente uma parte teórica para fazer a recolha de informação, onde foi feita uma revisão de literatura, principalmente baseada em manuais, livros, artigos científicos, teses de doutoramento e dissertações de mestrado. Fortin (1999) define a revisão de literatura como um processo que consiste em fazer o inventário e o exame crítico e sistemático do conjunto de trabalhos publicados e pertinentes sobre um domínio de investigação. Acrescenta ainda que no decurso desta revisão o investigador avalia, em cada um dos documentos estudados, os conceitos em estudo, as relações teóricas estabelecidas, os métodos utilizados e os resultados obtidos. A síntese e o resumo destes documentos fornecem ao investigador a matéria essencial à conceptualização da investigação (Fortin, 1999).

Posteriormente, numa segunda fase da investigação, uma parte prática que consistiu em fazer um inquérito por questionário para a recolha de dados. Após recolhidos os dados, foi feito um tratamento e uma análise dos mesmos, seguida de uma interpretação e discussão dos resultados, culminando nas conclusões.

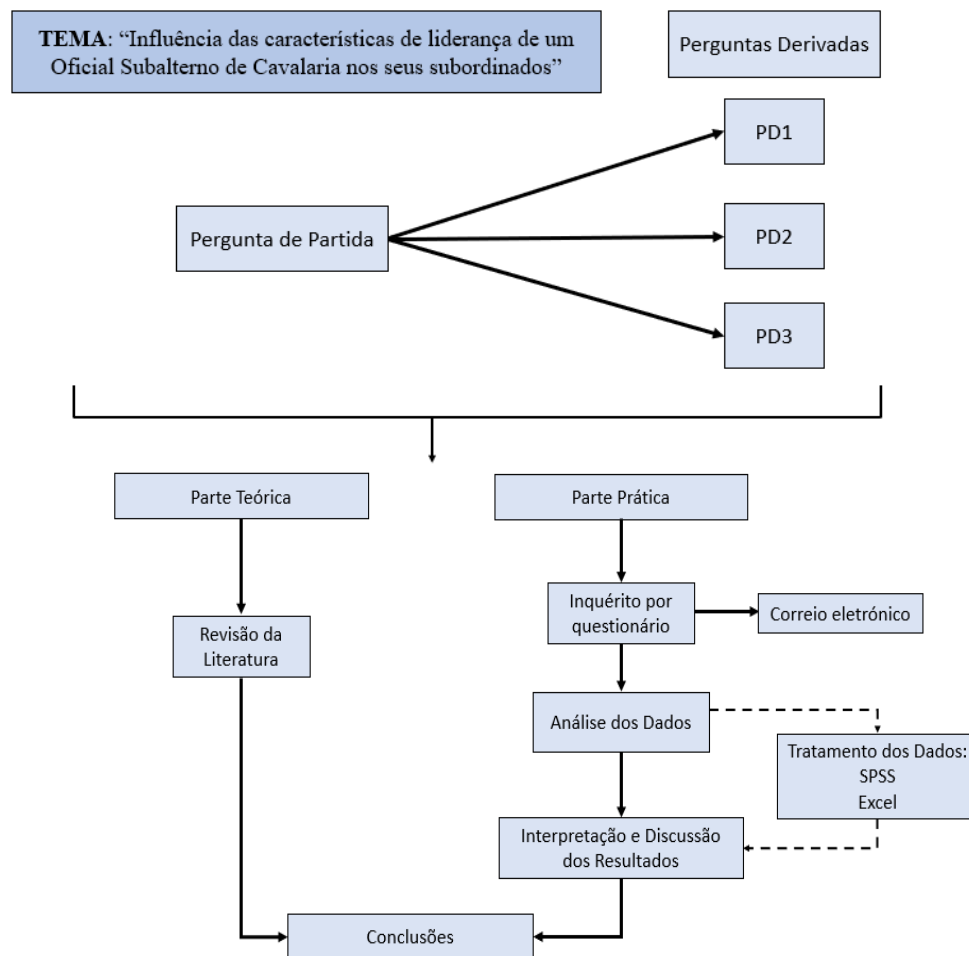


Figura n.º 4 – Modelo de elaboração do TIA

Fonte: Autor

2.1 Método científico

Como Prodanov e Freitas (2013, p. 24) referem, o “método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que devemos empregar na investigação.” Acrescentam ainda que este deve ser a linha de raciocínio adotada na pesquisa e que é o caminho para alcançar um determinado fim, cuja finalidade é a procura do conhecimento. Neste seguimento “o método científico é um conjunto de procedimentos adotados com o propósito de atingir o conhecimento” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 24). Os mesmos autores apontam que existem cinco métodos científicos que originam as bases à investigação e são eles: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico.

O método seguido na realização deste TIA foi o método indutivo, em que se parte da observação de factos ou fenómenos cujas causas se deseja conhecer (Gil, 2008). Depois procura-se compará-los a fim de descobrir as relações existentes entre eles. Por fim, procede-

se à generalização, baseada na relação verificada entre os factos ou fenómenos (Gil, 2008). É um método em que “partimos de algo particular para uma questão mais ampla, mais geral” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 28). Indução é um processo através do qual se parte de dados particulares, suficientemente comprovados, e depreende-se uma verdade universal (Lakatos & Marconi, 2003). “Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam” (Lakatos & Marconi, 2003, p. 86). Essa generalização ocorre com base na experimentação e por meio da observação, procurando pesquisar se existe relação entre os fenómenos, não sucede consoante escolhas a priori das respostas pois estas devem ser repetidas (Prodanov & Freitas, 2013). Neste tipo de raciocínio “a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta. As constatações particulares levam à elaboração de generalizações” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 28).

2.2 Abordagem

No que diz respeito à abordagem, este trabalho seguirá o percurso quantitativo. Segundo Vilelas (2009) este tipo de abordagem, ou seja, os estudos quantitativos, admitem que tudo pode ser quantificável, isto é, permite traduzir as opiniões e informações em números para poderem ser classificadas e analisadas, utilizando técnicas estatísticas. “O método de investigação quantitativa é um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis. É baseado na observação de factos objetivos, de acontecimentos e de fenómenos que existem independentemente do investigador” (Fortin, 1999, p. 22). A vertente quantitativa requer o uso de recursos ou técnicas que visam a apresentação de observações com vista à descrição e explicação do fenómeno sobre o qual recaem as observações (Vilelas, 2009). A técnica utilizada para a recolha de dados, isto é, o instrumento escolhido, foi o inquérito por questionário. Fortin (1999) define este instrumento como um conjunto de questões estruturadas, segundo o qual os dados são obtidos junto de uma amostra representativa, que permitem avaliar as atitudes, as opiniões, os resultados ou recolher qualquer outra informação junto dos inquiridos.

2.3 Pergunta de partida e perguntas derivadas

De modo a alcançar os objetivos da investigação foi necessário definir uma questão de investigação, entenda-se uma PP, que tal como Rosado (2017, p. 122) refere é uma pergunta “que está forçosamente alinhada com o título e com a temática onde esse estudo se

insere.” Esta constitui-se como um farol que orienta todo o estudo do investigador e está estreitamente alinhado com o objetivo geral da investigação (Rosado, 2017). Depois de explicitar o que levou o investigador a colocar essa questão, é necessário determinar porque se procura obter uma resposta e o que essa resposta vai trazer, a ele, aos outros e à profissão (Fortin, 1999). Desta maneira, surgiu a seguinte PP: “Quais as características de um Oficial Subalterno de Cavalaria que podem influenciar os subordinados?”. Para responder de forma clara e concreta à PP, surgiu a necessidade de definir PD, que são questões de cariz mais limitado, e que vão de encontro aos objetivos específicos da investigação:

PD1: Quais as características que os subordinados mais evidenciam no seu CmdtPel?

PD2: Existem diferenças entre as características de liderança ideais e reais de um Oficial Subalterno de Cavalaria?

PD3: Qual a relação entre as características de liderança reais de um Oficial Subalterno de Cavalaria com os fatores que identificam o estilo de liderança?

2.4 Caracterização sociodemográfica da amostra

A amostra deste TIA compreende um total de 101 militares da arma de Cavalaria, de quatro unidades distintas: Regimento de Cavalaria n.º 6 (Braga), Regimento de Lanceiros n.º 2 (Amadora), Quartel da Cavalaria (Santa Margarida) e Regimento de Cavalaria n.º 3 (Estremoz). Dos quais 85 são do sexo masculino (84,16%) e 16 do sexo feminino (15,84%). Podemos observar na Tabela 2 que a grande maioria dos militares inquiridos, mais precisamente 81 (80,20%) têm o 12º ano. Quanto ao estado civil, 94 dos militares (93,07%) estão solteiros(as) e apenas 1 (0,99%) é casado.

Tabela n.º 2 – Distribuição dos participantes por sexo, habilitações académicas e estado civil (n=101)

	Sexo											
	Feminino (n=16)					Masculino (n=85)						
Cond. Civil	Solteiro(a)		Un. de facto		Casado(a)		Solteiro(a)		Un. de facto		Total	
Hab. Literárias	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
9º ano	2	1.98	0	.0	0	.0	15	14.85	1	.99	18	17.82
12º ano	13	12.87	1	.99	1	.99	62	61.39	4	3.96	81	80.20
Licenc. ou equi.	0	.0	0	.0	0	.0	2	1.98	0	.0	2	1.98
Total	15	14.85	1	.99	1	.99	79	78.22	5	4.95	101	100

Fonte: Autor

No que diz respeito à idade dos inquiridos, estes apresentam idades compreendidas entre os 18 e os 28 anos ($M = 21,93$, $DP = 2,32$). A grande maioria dos militares encontra-se entre a faixa dos 22 e 25 anos (Figura 5).

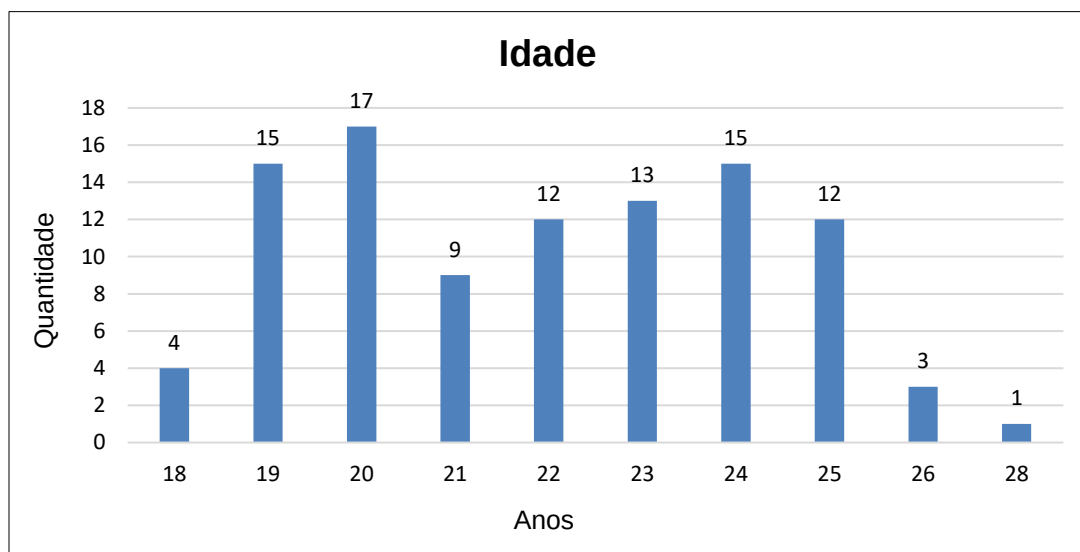


Figura n.º 5 – Caracterização da amostra por idades

Fonte: Autor

Relativamente aos postos dos militares inquiridos (Tabela 3), todos pertencem à categoria de Praças, tendo a maioria o posto de soldado ($n = 71$, 70,29%), com menos de um ano de serviço ($n = 42$, 41,58%).

Tabela n.º 3 – Caracterização da amostra por posto e tempo de serviço ($n=101$)

	Tempo de serviço							
Posto	< de 1 ano		≥ 1 e ≤ 3 anos		> de 3 anos		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Soldado	42	41.58	26	25.74	3	2.97	71	70.29
2º Cabo	0	.0	10	9.90	1	.99	11	10.89
1º Cabo	0	.0	2	1.98	13	12.87	15	14.85
Cabo- Adjunto	0	.0	0	.0	4	3.96	4	3.96
	42	41.58	38	37.62	21	20.79	101	100

Fonte: Autor

CAPÍTULO 3 – MÉTODOS E MATERIAIS

O presente capítulo serve para apresentar os métodos e técnicas de recolha de dados utilizados na realização deste TIA, assim como as técnicas de tratamento e análise dos mesmos.

Após a elaboração da revisão de literatura, foi realizado um inquérito por questionário dividido em três partes (Apêndice A), como se pode observar na Tabela 4. A primeira parte é referente à recolha de dados sociodemográficos dos inquiridos, a segunda parte é relativa à caracterização das competências de liderança e por último, a terceira parte é relativa à liderança do CmdtPel.

Tabela n.º 4 – Constituição do inquérito por questionário

Constituição do questionário	Instrumentos de medida utilizados
Parte I Dados Sociodemográficos	Constituída por 7 questões sobre os dados pessoais e profissionais dos inquiridos com vista a caracterizar estatisticamente a população em estudo. Escala Nominal
Parte II Competências de Liderança	Constituída por 18 questões onde se pede ao inquirido que caracterize inicialmente o seu CmdtPel e posteriormente o seu líder ideal, com base em adjetivos opostos. Escala Horizontal Diferencial Semântica: 1(Adjetivo negativo) a 8 (Adjetivo positivo)
Parte III Questionário de Liderança	Constituída por 21 questões fechadas com o objetivo de avaliar a liderança do CmdtPel Escala de Likert: 1(Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente)

Fonte: Autor

Depois da recolha de dados ter sido realizada, houve a necessidade de recorrer a alguns programas informáticos, de maneira a fazer um melhor e mais eficaz tratamento dos mesmos. Após a receção das respostas ao inquérito por questionário, no programa Microsoft Office Excel foi criada uma base de dados que posteriormente foi transferida para o programa IBM SPSS Statistics 22, com o objetivo de tratar e analisar estatisticamente os dados recolhidos, mais propriamente quanto à sua análise descritiva, isto é, no que diz respeito à média, desvio-padrão, significância estatística das respostas obtidas, assim como fazer as correlações entre as variáveis.

3.1 Questionário de Competências de Liderança

A segunda parte do questionário, relativa à caracterização das competências de liderança, teve por base a escala LPC (*Least Preferred Co-Worker*) de Fiedler (1967), já validado e testado em vários estudos. A versão portuguesa desta escala foi preconizada por Jesuíno (2005).

Este instrumento consiste em 18 questões com adjetivos opostos, onde existe uma escala horizontal numerada de 1 a 8, em que do lado do número 1 tem o adjetivo negativo e no extremo oposto, com o número 8, o adjetivo positivo. A pontuação é determinada somando os valores registados em cada um dos 18 pares de adjetivos. Esta pontuação pode variar entre os 18 e os 144 valores, sendo que valores baixos descrevem um líder orientado para a tarefa, ou seja, põem a tarefa em primeiro lugar e só se voltam para o relacionamento quando estão satisfeitos com a forma como o trabalho está a evoluir. Pelo contrário, valores elevados indicam líderes orientados para as relações humanas, isto é, tendem a ter relacionamentos próximos e positivos e atuam numa forma de suporte dos seus subordinados. É considerado um valor baixo aquele que for inferior a 63 valores, é considerado um líder moderado aquele que tiver uma pontuação entre os 64 e 72 valores e por fim, é considerado um valor alto aquele que tiver igual ou acima dos 73 valores. A fiabilidade deste instrumento, no estudo de Jesuíno (2005) foi elevada ($\alpha = ,86$). No presente estudo, a escala LPC revelou uma elevada consistência interna ($\alpha = ,98$).

3.2 Questionário de Liderança

A terceira parte do questionário, foi uma adaptação do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) *Form 6S*, usado e desenvolvido por Bass e Avolio (1992). De acordo com Tejeda, Scandura e Pillai (2001) este instrumento é referido como sendo dos melhores,

mais investigados e validados instrumentos de liderança, usado frequentemente em investigações científicas. A versão traduzida para português foi feita por Marques et al. (2007). Na sua investigação, Bagheri, Sohrabi e Moradi (2015) encontraram um valor para o Alfa de Cronbach, $\alpha = .90$.

O questionário é constituído por 21 questões fechadas com uma escala de Likert de 5 níveis (1: Discordo Totalmente a 5: Concordo Totalmente) relativas à liderança. Este instrumento avalia a liderança em sete fatores distintos relativos a três estilos de liderança diferentes (Tejeda et al., 2001). A pontuação para cada um dos fatores obtém-se somando os valores obtidos num conjunto de três questões específicas, como mostra a Tabela 5.

Tabela n.º 5 – Fatores de liderança, itens e estilos de liderança correspondentes e pontuação

Fatores	Itens	Estilo de Liderança	Pontuação
Influência Idealizada	1, 8 e 15	Liderança Transformacional	Baixa – 3 a 7
Motivação Inspiracional	2, 9 e 16		
Estimulação Intelectual	3, 10 e 17		
Consideração Individualizada	4, 11 e 18		
Recompensa Contingente	5, 12 e 19	Liderança Transacional	Alta – 12 a 15
Gestão por Exceção	6, 13 e 20		
Liderança <i>Laissez-Faire</i>	7, 14 e 21	Liderança passiva	

Fonte: Autor

Lopes, Fachada e Farinha (2018) esclarecem a descrição dos diversos fatores avaliados neste questionário. O fator 1 - Influência Idealizada indica se o líder tem ou não a confiança dos seus subordinados, se mantém a sua fé e respeito, se lhes mostra dedicação, se apela às suas esperanças e objetivos, e se age como modelo a seguir. O fator 2 - A Motivação Inspiracional mede o grau em que o líder fornece uma visão, usa símbolos e imagens apropriados para ajudar os outros a concentrarem-se no seu trabalho, e tenta fazer os outros sentirem que o seu trabalho é significativo. O fator 3 - Estimulação Intelectual mostra o grau em que o líder encoraja os outros a serem criativos ao olhar para problemas antigos de novas maneiras, cria um ambiente que seja tolerante a posições aparentemente extremas, e alimenta as pessoas para questionar os seus próprios valores e as crenças da organização. O fator 4 - Consideração Individual indica o grau em que o líder mostra

interesse no bem-estar dos outros, atribui tarefas individualmente, e presta atenção àqueles que parecem menos envolvidos no grupo. O fator 5 - Recompensa Contingente mostra o grau em que o líder diz aos outros o que fazer para serem recompensados, enfatiza o que se espera deles e reconhece as suas conquistas. O fator 6 - Gestão por Exceção verifica se diz aos outros o que se pretende do trabalho deles e se estão satisfeitos com o desempenho padrão. O fator 7 - Liderança *Laissez-Faire* mede se o líder precisa pouco dos outros, contenta-se em deixar as coisas andar, e deixa os outros fazerem o seu trabalho.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos na aplicação do inquérito por questionário. O inquérito por questionário foi distribuído via correio eletrónico, não só pela facilidade na sua partilha com todos os militares das Unidades, como posteriormente no seu preenchimento. Previamente foi pedida autorização aos Comandantes das Unidades para que o questionário fosse divulgado. Os militares inquiridos foram questionados se aceitavam participar e foi-lhes garantido o anonimato das suas respostas.

4.1 Questionário das competências de liderança

4.1.1 Pontuação dos questionários relativos às competências de liderança

Analisando a Figura 6, onde está explanada a pontuação dos questionários de competências de liderança, que pode variar entre 18 e 144 valores, relativamente ao CmdtPel, 93 das respostas (92,08%) resultaram em valores iguais ou superiores a 73 valores, o que indicam líderes orientados para as relações humanas. Por outro lado, apenas 4 respostas (3,96%) resultaram em pontuações consideradas baixas, abaixo dos 63 valores, que indicam líderes orientados para as tarefas. Contabilizando a pontuação do questionário de competências de liderança relativas ao líder ideal, obteve-se um total de 98 (97,03%) respostas com pontuação alta, isto é, igual ou superior a 73 valores. Apenas 1 (0,99%) resposta resultou numa pontuação baixa, com uma pontuação inferior a 63 valores.

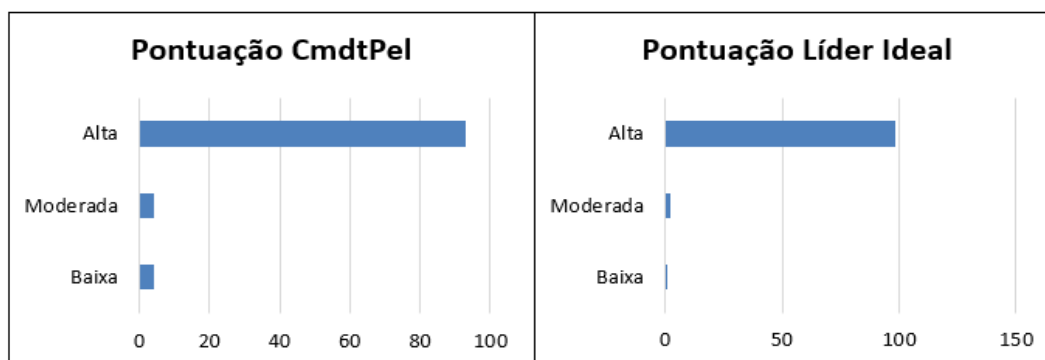


Figura n.º 6 – Pontuações dos questionários das competências de liderança

Fonte: Autor

4.1.2 Distribuição das respostas dos questionários das competências de liderança

Na Figura 7 está representada a distribuição das respostas dos militares inquiridos nos 18 pares diferentes de adjetivos relativos às competências de liderança do CmdtPel. Cada linha, identificadas com cores distintas, representa um número da escala que está numerada de 1 a 8. No eixo horizontal temos os pares de adjetivos contemplados no questionário e no eixo vertical temos o número de respostas contabilizadas para cada par, que somados fazem um somatório total de 101, que é o número de militares da amostra. Através da análise da Figura 7 pode-se retirar que o par Hostil - Apoiador, foi o par com menos respostas com classificação máxima de 8, com apenas 9 militares (8,91%) a considerarem a característica apoiador no seu CmdtPel. Já a característica leal e sincero foram as mais votadas com a classificação máxima de 8, ambas com 40 militares (39,60%) a considerarem estas características no seu CmdtPel.

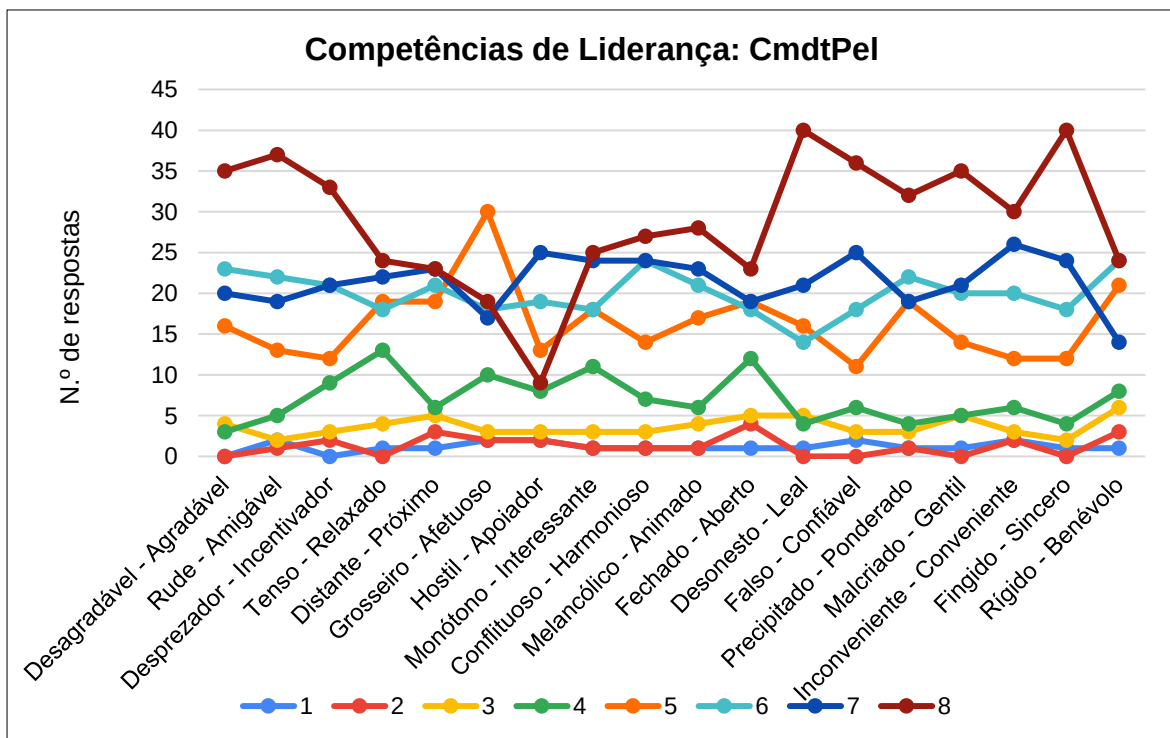


Figura n.º 7 – Distribuição das respostas relativas às competências de liderança: CmdtPel (n=101)

Fonte: Autor

Na Figura 8 está representada a distribuição das respostas relativas às competências de liderança do líder ideal. Através da análise da Figura 8 podemos observar que o par Grosseiro - Afetuoso, foi o par com menos respostas com classificação máxima de 8, com

23 militares (22,77%) a considerarem a característica afetuoso naquilo que para eles é o líder ideal. Já as características leal e sincero foram as mais votadas com a classificação máxima de 8, ambas com 64 militares (63,37%) a considerarem estas características naquilo que para eles é o seu líder ideal.

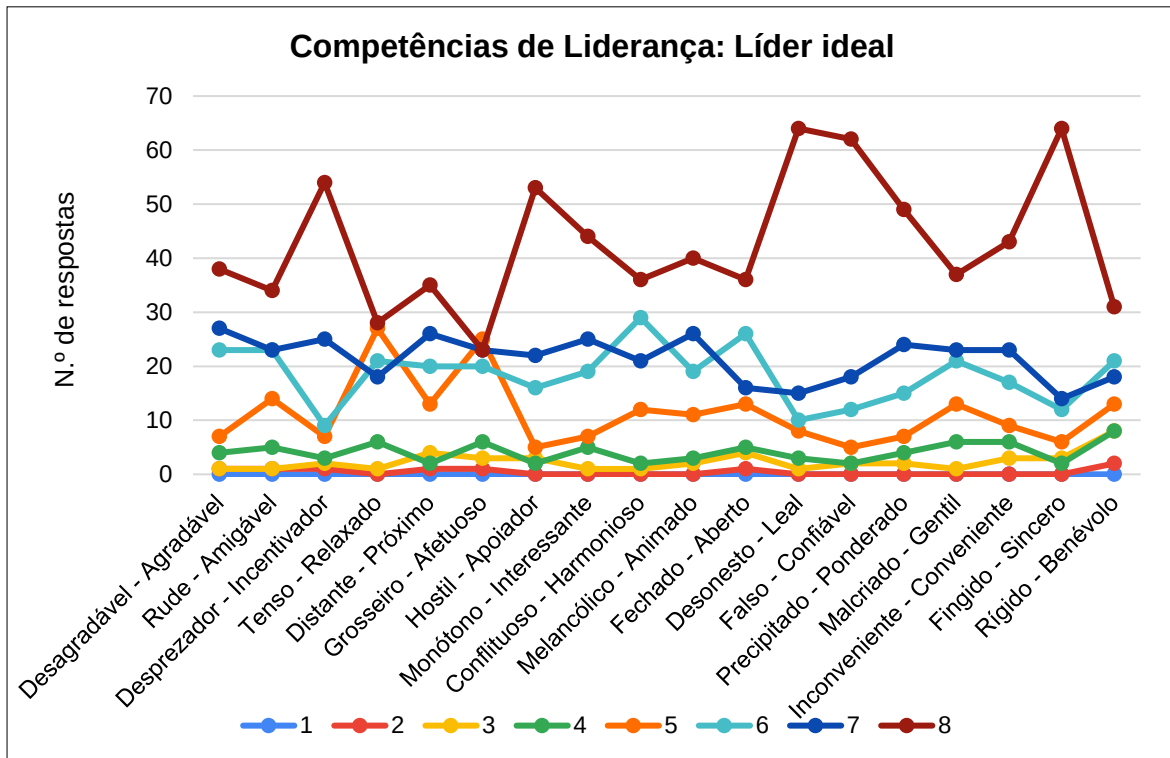


Figura n.º 8 – Distribuição das respostas relativas às competências de liderança: Líder ideal (n=101)

Fonte: Autor

4.1.3 Análise descritiva dos questionários das competências de liderança

Neste subcapítulo foi realizada uma análise descritiva às 18 competências de liderança contempladas no questionário aplicado, primeiramente no que diz respeito ao CmdtPel (“líder” real) e posteriormente em relação ao que o militar inquirido considera um líder ideal. Para isto, foram utilizados a média, o desvio-padrão e a significância estatística das respostas obtidas. Foram também utilizados gráficos de dispersão para mostrar a relação entre os conjuntos de valores, assim como perceber de que maneira estão distribuídas as respostas.

O objetivo do questionário foi perceber que características os subordinados veem nos seus comandantes, caracterizando-os numa escala de 1 a 8, nos diferentes pares de adjetivos. De seguida, os subordinados procederam exatamente da mesma forma mas em relação ao

que estes consideram um líder ideal. Sendo que a escala é de 1 a 8, um valor mais elevado, ou seja, mais perto de 8, indica maior proximidade ao adjetivo positivo. Pelo contrário, um valor mais próximo do número 1 indica o adjetivo negativo.

Através da análise da Tabela 6 podemos observar que todas as médias, de cada par de adjetivos, relativos ao líder ideal, são superiores às médias relativas ao CmdtPel, identificado na tabela como “real”. Podemos também retirar que, no que diz respeito ao CmdtPel, as quatro características mais evidenciadas pelos militares inquiridos foram: sincero ($M = 6,72$), leal ($M = 6,56$), agradável ($M = 6,55$) e confiável ($M = 6,54$).

Comparativamente ao que os militares inquiridos consideram um líder ideal, as quatro características mais apontadas foram: confiável ($M = 7,26$), leal ($M = 7,25$), sincero ($M = 7,22$) e incentivador ($M = 7,09$). Relativamente aos valores de p , que dizem respeito à significância estatística, apenas dois pares de adjetivos, Rude-Amigável ($p = 0,503$) e Tenso-Relaxado ($p = 0,100$) apresentaram um valor superior a $p > 0,05$, o que significa que não existe uma diferença significativa entre os valores analisados.

Tabela n.º 6 – Média e Desvio-Padrão das competências do CmdtPel (Real) e competências do líder ideal

Par de adjetivos	Real		Ideal		p
	Média M	Desvio-Padrão DP	Média M	Desvio-Padrão DP	
Desagradável - Agradável	6,55	1,39	6,80	1,27	,021
Rude - Amigável	6,50	1,61	6,59	1,35	,503
Desprezador - Incentivador	6,40	1,56	7,09	1,32	,000
Tenso - Relaxado	6,08	1,58	6,32	1,34	,100
Distante - Próximo	6,06	1,66	6,62	1,41	,000
Grosseiro - Afetuoso	5,78	1,64	6,19	1,43	,000
Hostil - Apoiador	6,27	1,70	7,09	1,24	,000
Monótono - Interessante	6,16	1,59	6,92	1,23	,000
Conflituoso - Harmonioso	6,32	1,52	6,73	1,18	,001
Melancólico - Animado	6,29	1,56	6,82	1,26	,000
Fechado - Aberto	5,86	1,76	6,49	1,49	,000
Desonesto - Leal	6,56	1,58	7,25	1,20	,000
Falso - Confiável	6,54	1,58	7,26	1,17	,000
Precipitado - Ponderado	6,38	1,54	7,00	1,27	,000
Malcriado - Gentil	6,47	1,56	6,68	1,30	,039
Inconveniente - Conveniente	6,35	1,67	6,78	1,39	,000
Fingido - Sincero	6,72	1,42	7,22	1,27	,000
Rígido - Benévolo	5,90	1,70	6,19	1,70	,015

Fonte: Autor

4.2 Análise dos dados relativos ao questionário de liderança

Neste subcapítulo foi realizada uma análise às questões de liderança aplicadas no questionário. O questionário aplicado distingue três estilos de liderança e avalia a liderança em sete fatores distintos. De modo a analisar a pontuação de cada fator teve de se fazer o somatório de três questões específicas (Tabela 5). Pela observação da Figura 9 podemos identificar o fator 1 e o fator 6 como aqueles que obtiveram um maior número de pontuações consideradas altas, com 59 e 58 respostas, respetivamente. Por outro lado, ambos os fatores 5 e 7 foram os que obtiveram um maior número de pontuações consideradas baixas, com 11 respostas.

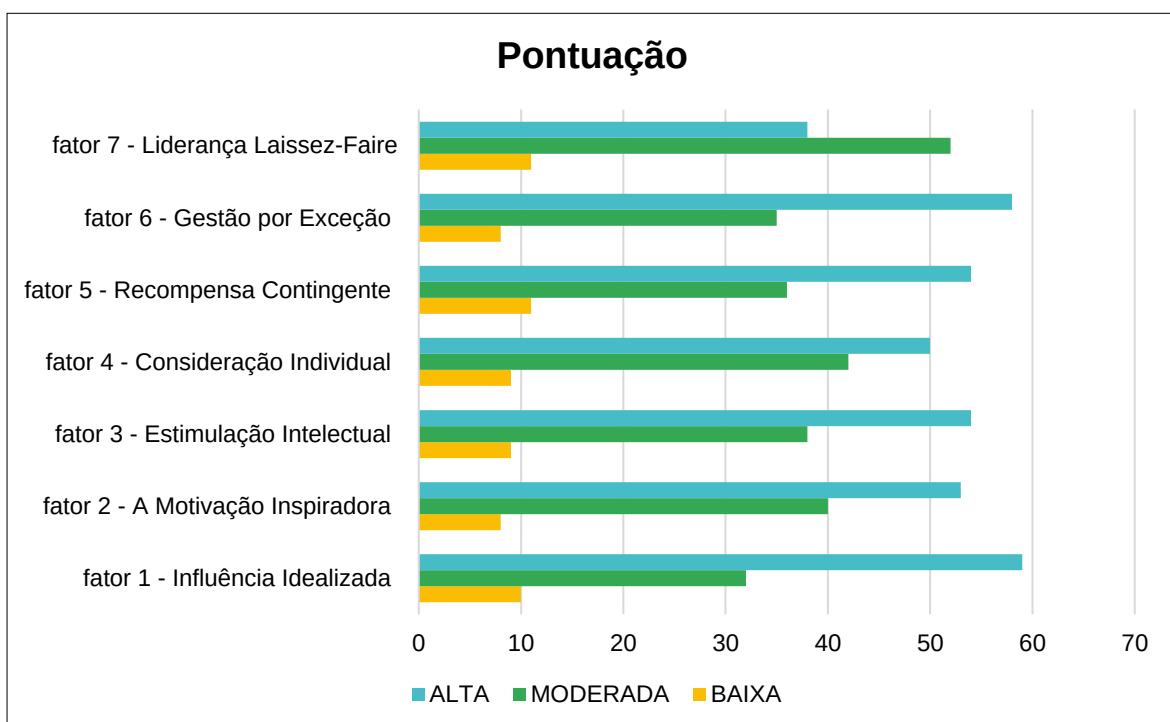


Figura n.º 9 – Pontuações relativas ao questionário de liderança

Fonte: Autor

4.3 Correlações entre as variáveis dos questionários

Neste subcapítulo pretende-se apresentar e analisar as correlações entre as variáveis, e para isso utilizou-se o coeficiente de correlação ordinal de Spearman.

Referente às correlações entre as variáveis sexo, estado civil, habilitações académicas, posto e tempo de serviço com os fatores de liderança, as correlações foram muito fracas ($r < 0,3$) como se pode observar na Tabela 7.

Tabela n.º 7 – Correlações entre variáveis, sexo, estado civil, habilitações académicas, posto, tempo de serviço com os fatores de liderança (n=101).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Sexo		-,02	,05	-,11	,11	,14	,10	,12	,08	,02	,08	-,05
2.Estado Civil			,03	,03	,15	-,00	-,00	-,04	-,04	,00	,01	-,00
3.Habilitações académicas				-,17	-,23*	,22*	,19	,20*	,22*	,21*	,13	,08
4.Posto					,73***	-,18	-,15	-,15	-,20	-,17	-,14	-,18
5.Tempo de serviço						-,07	-,04	-,05	-,12	-,06	-,03	-,14
6.Influência idealizada							,93***	,90***	,89***	,88**	,82***	,80***
7.Motivação inspiracional								,91***	,90***	,91***	,85***	,83***
8.Estimulação intelectual									,89***	,89***	,83***	,78***
9.Consideração individual										,89***	,86***	,81***
10.Recompensa contingente											,85***	,81***
11.Gestao exceção												,86***
12.Liderança <i>Laissez faire</i>												

Nota: *p<.05; **p<.01; ***p<.001.

Fonte: Autor

Nas Tabelas 8 e 9 estão representadas as correlações entre as características do CmdtPel com os estilos de liderança, e com os fatores de liderança, respetivamente. Na grande maioria, os valores que se obteve foram correlações fracas ($0,31 < r < 0,50$) e moderadas ($0,51 < r < 0,70$), em ambas as tabelas.

No que diz respeito às correlações entre as características do CmdtPel com os fatores de liderança, destacam-se dois pares de adjetivos com as correlações mais elevadas, com correlações moderadas, ambos com o fator Influência Idealizada, e são eles os pares: Desagradável-Agradável e Hostil-Apoiador ($r = 0,61$, $p < ,001$). Por outro lado, a correlação mais fraca encontrada foi entre o par Rígido-Benévolos e o fator Estimulação Intelectual ($r = 0,27$, $p < ,01$).

Relativamente às correlações entre as características do CmdtPel com os estilos de liderança, destaca-se o estilo Liderança Transformacional com as correlações mais elevadas com as características de liderança do CmdtPel, não obtendo a superioridade em apenas dois pares de adjetivos Tenso-Relaxado e Rígido-Benévolos.

Tabela n.º 8 – Correlações entre as características do CmdtPel com os estilos de liderança (n=101).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1.Desagradável-Agradável		,66***	,81***	,62***	,75***	,70***	,82***	,79***	,78***	,73***	,72***	,82***	,78***	,76***	,82***	,83***	,77***	,59***	,57***	,51***	,46***
2.Rude-Amigável			,62***	,48***	,55***	,57***	,67***	,62***	,60***	,55***	,54***	,69***	,62***	,66***	,64***	,65***	,62***	,53***	,51***	,49***	,51***
3.Desprezador-Incentivador				,58***	,76***	,73***	,84***	,80***	,73***	,74***	,75***	,80***	,79***	,76***	,73***	,81***	,75***	,57***	,57***	,48***	,45***
4.Tenso-Relaxado					,60***	,70***	,61***	,63***	,66***	,55***	,67***	,55***	,60***	,54***	,62***	,65***	,50***	,57***	,44***	,43***	,45***
5.Distante-Próximo						,74***	,80***	,81***	,75***	,80***	,82***	,77***	,77***	,78***	,72***	,74***	,79***	,58***	,51***	,46***	,43***
6.Grosseiro Afetuoso							,80***	,79***	,78***	,74***	,79***	,68***	,73***	,69***	,75***	,77***	,66***	,60***	,55***	,46***	,46***
7.Hostil-Apoiador								,88***	,83***	,80***	,81***	,77***	,82***	,78***	,78***	,83***	,78***	,63***	,57***	,49***	,43***
8.Monótono-Interessante									,82***	,77***	,82***	,82***	,73***	,79***	,82***	,87***	,78***	,63***	,53***	,46***	,43***
9.Conflituoso-Harmonioso										,80***	,80***	,79***	,84***	,74***	,81***	,79***	,75***	,61***	,56***	,49***	,43***
10.Melancólico-Animado											,80***	,76***	,78***	,79***	,75***	,74***	,82***	,55***	,57***	,52***	,43***
11.Fechado-Aberto												,76***	,74***	,75***	,73***	,80***	,73***	,58***	,55***	,49***	,44***
12.Desonesto-Leal													,85***	,84***	,85***	,87***	,88***	,57***	,48***	,41***	,37***
13.Falso-Confíável														,80***	,80***	,77***	,80***	,58***	,49***	,40***	,39***
14.Precipitado-Ponderado															,85***	,85***	,85***	,60***	,46***	,43***	,38***
15.Malcriado-Gentil																,91***	,84***	,66***	,44***	,38***	,34***
16.Inconveniente-Conveniente																	,81***	,63***	,48***	,42***	,38***
17.Fingido-Sincero																		,56***	,41***	,36***	,32**
18.Rígido-Benévol																			,35***	,39**	,38***
19.Liderança Transformacional																				,94***	,84***
20. Liderança Transacional																					,87***
21. Liderança <i>Laissez - Faire</i>																					

Nota: *p<,05; **p<,01; ***p<,001.

Fonte: Autor

Tabela n.º 9 – Correlações entre as características do CmdtPel com os fatores de liderança (n=101).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1.Desagradável-Agradável		,66***	,81***	,62***	,75***	,70***	,82***	,79***	,78***	,73***	,72***	,82***	,78***	,76***	,82***	,83***	,77***	,59***	,61***	,60***	,52***	,49***	,52***	,47***	,46***
2.Rude-Amigável			,62***	,48***	,55***	,57***	,67***	,62***	,60***	,55***	,54***	,69***	,62***	,66***	,64***	,65***	,62***	,53***	,54***	,50***	,46***	,47***	,46***	,48***	,51***
3.Desprezador-Incentivador				,58***	,76***	,73***	,84***	,80***	,73***	,74***	,75***	,80***	,79***	,76***	,73***	,81***	,75***	,57***	,60***	,57***	,52***	,51***	,46***	,47***	,45***
4.Tenso-Relaxado					,60***	,70***	,61***	,63***	,66***	,55***	,67***	,55***	,60***	,54***	,62***	,65***	,50***	,57***	,47***	,48***	,47***	,43***	,47***	,36***	,45***
5.Distante-Próximo						,74***	,80***	,81***	,75***	,80***	,82***	,77***	,77***	,78***	,72***	,74***	,79***	,58***	,54***	,52***	,49***	,42***	,48***	,41***	,43***
6.Grosseiro Afetuoso							,80***	,79***	,78***	,74***	,79***	,68***	,73***	,69***	,75***	,77***	,66***	,60***	,57***	,55***	,53***	,49***	,49***	,40***	,46***
7.Hostil-Apoiador								,88***	,83***	,80***	,81***	,77***	,82***	,78***	,78***	,83***	,78***	,63***	,61***	,57***	,52***	,50***	,50***	,44***	,43***
8.Monótono-Interessante									,82***	,77***	,82***	,82***	,73***	,79***	,82***	,87***	,78***	,63***	,54***	,54***	,50***	,46***	,48***	,41***	,43***
9.Conflituoso-Harmonioso										,80***	,80***	,79***	,84***	,74***	,81***	,79***	,75***	,61***	,59***	,58***	,49***	,49***	,52***	,43***	,43***
10.Melancólico-Animado											,80***	,76***	,78***	,79***	,75***	,74***	,82***	,55***	,58***	,55***	,56***	,50***	,53***	,48***	,43***
11.Fechado-Aberto												,76***	,74***	,75***	,73***	,80***	,73***	,58***	,56***	,55***	,50***	,49***	,50***	,45***	,44***
12.Desonesto-Leal													,85***	,84***	,85***	,87***	,88***	,57***	,53***	,48***	,45***	,39***	,41***	,39***	,37***
13.Falso-Confíavel														,80***	,80***	,77***	,80***	,58***	,55***	,47***	,43***	,39***	,41***	,36***	,39***
14.Precipitado-Ponderado															,85***	,85***	,85***	,60***	,48***	,47***	,43***	,38***	,41***	,42***	,38***
15.Malcriado-Gentil																,91***	,84***	,66***	,49***	,47***	,39***	,35***	,41***	,31***	,34***
16.Inconveniente-Conveniente																	,81***	,63***	,51***	,50***	,43***	,41***	,43***	,38***	,38***
17.Fingido-Sincero																		,56***	,45***	,43***	,38***	,34***	,39***	,35***	,32***
18.Rígido-Benévol																			,33***	,36***	,27***	,38***	,29***	,32***	,38***
19.Influência idealizada																				,93***	,90***	,89***	,88***	,82***	,80***
20.Motivação Inspiracional																					,91***	,90***	,91***	,85***	,83***
21.Estimulação intelectual																						,89***	,89***	,83***	,78***
22.Consideração individual																							,89***	,86***	,81***
23.Recompensa contingente																								,85***	,81***
24.Gestão por exceção																									,86***
25.Liderança <i>laissez faire</i>																									

Nota: *p<,05; **p<,01; ***p<,001.

Fonte: Autor

4.4 Discussão dos resultados

Refletindo sobre as pontuações relativas aos questionários das competências de liderança (Figura 6), facilmente se identifica uma forte correspondência entre os dois, isto é, entre as competências do CmdtPel, “reais”, e as do líder ideal. A maior parte das respostas obtidas, tanto num como no outro, resultaram em pontuações altas. Uma elevada pontuação indica líderes orientados para as relações humanas, isto é, tendem a ter relacionamentos próximos e positivos e atuam numa forma de suporte dos seus subordinados. Tendo em conta o número elevado de respostas com pontuações altas, pode significar que os militares inquiridos consideram que um líder ideal deve ser direccionado para as relações humanas. No que toca ao líder ideal, este contabilizou 98 respostas com pontuações altas e relativamente ao CmdtPel obteve-se 93 respostas. Estes resultados poderão indicar que a grande maioria dos militares inquiridos, os subordinados, consideram os seus CmdtPel líderes orientados para as relações humanas. O que poderá querer dizer que, geralmente, estes mostram interesse e preocupação com o bem estar do pessoal. Fundamentando esta afirmação, nas Tabelas 8 e 9, destacam-se as características harmonioso e agradável, que apresentaram uns dos valores mais elevados nas correlações, com correlações moderadas, entre as características do CmdtPel com os estilos de liderança, mas também com os fatores de liderança. Significará também que os CmdtPel estão disponíveis a apoiar no que os subordinados precisarem, assim como a incentivá-los a fazerem e a serem melhores, tal e qual como um líder ideal deve fazer. Analisando novamente as Tabelas 8 e 9, podemos comprovar que as características incentivador e apoiador apresentam das correlações mais elevadas, com correlações moderadas, entre as características do CmdtPel com os estilos de liderança e também com os fatores de liderança. Sinek (2015) faz referência a estes aspetos, ou seja, o quão importante é um líder preocupar-se com os seus subordinados e apoiá-los. O mesmo autor refere ainda que, desta forma eles sentem-se na responsabilidade de cumprir prontamente as ordens, querem agradar e deixar as pessoas que lhes dedicam o seu tempo e que fazem sacrifícios por eles, orgulhosos, não os querem desapontar.

Comparando os gráficos de dispersão das respostas relativas às competências de liderança de ambos os questionários, verifica-se um maior número de respostas com pontuação máxima de 8 valores relativamente ao líder ideal. Este evento é justificado pelo facto de os subordinados, quando questionados sobre a sua perceção de um líder ideal, terem expectativas mais elevadas (Northouse, 2018). Isto significa que ao caracterizarem o líder ideal estão a descrever o perfil “perfeito” de um líder, que evidentemente resulta em maiores

valores na escala. A característica que foi menos votada com a pontuação máxima de 8 valores foi a afetividade, o que significa que à visão dos subordinados um líder não pode ser demasiado afetivo. Analisando os valores médios das respostas expostos na Tabela 6, de facto, o par Grosseiro - Afetuoso apresentou uma média de $M = 6,19$, que ainda difere bastante dos restantes valores médios dos outros pares de adjetivos. O par Rígido - Benévolo também obteve a mesma média ($M = 6,19$), o que pressupõe que o líder não deve ser demasiado benévolo para com os seus subordinados. O excesso de benevolência e afetividade acomoda as pessoas, o que as impede de serem criativas e autónomas (Northouse, 2018).

Relativamente aos resultados obtidos na análise descritiva do questionário das competências de liderança, podemos identificar novamente que as expectativas dos subordinados são superiores quando se referem a um líder ideal. Possivelmente, por essa razão, os valores médios “ideais” são mais elevados quando comparados com os obtidos no que diz respeito ao CmdtPel (Tabela 6). No entanto, apesar de esses valores serem inferiores aos “ideais”, estão acima do valor médio da escala ($M = 4$). Sendo que esta é numerada de 1 a 8, e o valor médio mais baixo foi $M = 5,78$ (no par Grosseiro - Afetuoso), indica que as características “reais”, ou seja do CmdtPel, estão a ir ao encontro daquilo que os subordinados consideram o ideal. Examinando os valores de p obtidos, de facto, todos apresentam diferenças significativas, exceto dois pares de adjetivos Rude-Amigável ($p = 0,503$) e Tenso-Relaxado ($p = 0,100$), que apresentaram um valor superior a $p > 0,05$. Desta forma verifica-se que os valores médios “ideais” realmente são superiores aos valores médios “reais”, do CmdtPel, porque as expectativas dos subordinados geralmente são mais elevadas quando questionados sobre a sua perceção de um líder ideal.

Exatamente como Bass (2008) refere na sua obra, os superiores devem tratar os seus subordinados com lealdade. Enfatiza ainda a importância de existir uma relação de confiança entre os líderes e os seus subordinados, sendo este um princípio para uma liderança eficaz. Estas afirmações vão de encontro aos resultados apresentados na Tabela 6, que diz respeito às competências de liderança. As características que foram mais evidenciadas, tendo em conta o valor médio das respostas, em ambos os questionários, tanto no que era referente ao CmdtPel, como no que era relativo ao líder ideal, destacam-se três competências comuns aos dois, e são estas, a sinceridade, a lealdade e a confiança. Também nas Figuras 7 e 8 podemos comprovar estes factos.

No que concerne às correlações entre as variáveis sociodemográficas com os fatores de liderança (Tabela 7), estas resultaram em correlações muito fracas, o que significa que

estes aspetos não se relacionam e não interferem com os fatores de liderança do CmdtPel.

Relativamente às correlações entre as características do CmdtPel com os estilos de liderança (Tabela 8), observa-se uma diferença acentuada entre os valores das correlações obtidos no estilo Liderança Transformacional e os outros dois estilos. Na grande maioria das características, ou seja, dos pares de adjetivos, os valores das correlações foram superiores no estilo Liderança Transformacional quando comparados aos estilos Liderança Transacional e Liderança *Laissez-Faire*, exceto em dois pares de adjetivos, Tenso-Relaxado e Rígido-Benévolos. O questionário de liderança aplicado distingue estes três estilos de liderança avaliados em sete fatores distintos. As correlações encontradas foram, em grande parte, moderadas com o estilo Liderança Transformacional e fracas com os estilos Liderança Transacional e Liderança *Laissez-Faire*. Daqui surgiu a necessidade de saber se também havia relações entre os fatores de liderança com as características do CmdtPel, que se vieram a verificar. Quanto ao estilo Liderança Transformacional, este engloba os fatores Influência Idealizada, Motivação Inspiracional, Estimulação Intelectual e Consideração Individualizada. De destacar que estes fatores também foram os que apresentaram correlações mais fortes com as características do CmdtPel. As características que exibiram maiores valores de correlação, com uma correlação moderada, com o estilo Liderança Transformacional foram: agradável, incentivador, apoiador e animado ($r = 0,57, p < ,001$). Estas características estão estreitamente relacionadas com este estilo de liderança, pelo facto do CmdtPel incentivar e apoiar os seus subordinados a fazerem e a serem melhores, serem capazes de criar boas relações e um bom ambiente, onde exista confiança e motivação. Tais afirmações são defendidas por Bass (2008), que refere que existe este tipo de liderança quando os líderes incentivam e conseguem alterar as atitudes e visão dos seus subordinados, tornando-os conscientes das suas capacidades. Assim como Bergamini (2002) quando afirma que a liderança transformacional acontece quando os líderes geram no grupo maiores níveis de motivação e empenho. Esta teoria centra-se nas relações formadas entre os líderes e os subordinados.

Por outro lado, as correlações entre as características do CmdtPel com o estilo de liderança *Laissez-Faire*, em comparação com os outros dois estilos, apresentaram valores bastante mais baixos. Isto significa que dos três estilos distinguidos neste questionário, este é o que menos se relaciona com as características avaliadas. De modo a apoiar estes resultados, podemos examinar a Figura 9 que apresenta as pontuações dos diversos fatores avaliados pelo questionário de liderança e observar que, de facto, o fator com menos pontuação, isto é, com mais pontuações baixas e moderadas do que altas, foi o fator 7 -

Liderança *Laissez-Faire*. Este fator mede se o líder precisa pouco dos outros, contenta-se em deixar as coisas andar, e deixa os outros fazerem o seu trabalho. Chaudhry e Javed (2012) referem que este estilo tem um impacto negativo com a motivação dos subordinados devido à falta de presença do líder, devido à abstinência de responsabilidades e tomadas de decisão.

No que diz respeito às correlações entre as características do CmdtPel com os fatores de liderança (Tabela 9), observa-se que o fator Influência Idealizada foi o que obteve, no geral, os maiores valores de correlação, com correlações moderadas na grande maioria dos pares de adjetivos. De modo a fundamentar estes valores, podemos também analisar a Figura 9 que apresenta as pontuações dos diversos fatores avaliados pelo questionário de liderança. De facto, o fator 1 - Influência Idealizada foi o que atingiu um maior número de pontuações altas, com 59 respostas. Este fator avalia parâmetros como saber se o líder tem a confiança dos seus homens, se lhes mostra dedicação e apoio, se apela e concorre para a concretização dos seus objetivos e se age como modelo a seguir. De entre as características avaliadas destacam-se duas que apresentaram as maiores correlações com este fator, foram o adjetivo agradável e apoiador ($r = 0,61$, $p < ,001$). Estas duas qualidades concorrem para os parâmetros que este fator avalia, na medida em que um CmdtPel que seja uma pessoa agradável e apoie os seus subordinados irá certamente criar um ambiente positivo à sua volta, onde as pessoas gostem de trabalhar com ele, este também deve ser capaz de inspirar confiança e motivação (Bass, 2008). Na sua investigação, Figueiredo (2018) realça a importância destes aspetos e refere ainda que os líderes devem ser mais orientados para a sua equipa, para as questões humanas e devem ser mais carismáticos, que esta é a tendência atual.

Por outro lado, se analisarmos as correlações do par Rígido - Benévolo com todos os fatores avaliados pelo questionário, observa-se que este apresenta as correlações mais fracas. Os subordinados consideram que o facto de serem tratados com rigidez ou não se sentirem valorizados, não concorre para a sua satisfação de um modo geral (Rego, Cunha & Gomes, 2010).

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo estão clarificadas as conclusões que se tiraram desta investigação. São também apresentadas as principais limitações, algumas propostas e sugestões para investigações futuras. Este TIA, subordinado ao tema “Influência das características de liderança de um Oficial Subalterno de Cavalaria nos seus subordinados”, tem como objetivo geral de investigação compreender quais as características de liderança de um Oficial Subalterno de Cavalaria que podem influenciar os subordinados.

Através das respostas obtidas e com toda a informação que foi possível recolher, extraíram-se os resultados e foi feita a devida análise dos mesmos. Posto isto, pretende-se agora dar resposta às PD e de seguida à PP.

6.1 Resposta às perguntas derivadas

PD n.º 1: Quais as características que os subordinados mais evidenciam no seu CmdtPel? Através da análise da parte II do questionário (Tabela 4), relativo às competências de liderança, é possível identificar três características que foram bastante apontadas pelos militares inquiridos. Tanto no que dizia respeito às competências de liderança do CmdtPel, como em relação ao que os militares inquiridos consideram um líder ideal. Em ambos, analisando e fazendo uma comparação direta entre os valores médios das respostas para cada par de adjetivos (Tabela 6), as que foram mais apontadas foram a sinceridade, a lealdade e a confiança. Portanto, desta maneira é possível identificar que são estas as características mais evidenciadas pelos subordinados relativamente ao CmdtPel.

PD n.º 2: Existem diferenças entre as características de liderança ideais e reais de um Oficial Subalterno de Cavalaria? De facto é possível identificar que existem diferenças entre as características ideais e reais de um Oficial Subalterno de Cavalaria. Estes resultados são justificados devido às expectativas dos subordinados serem superiores quando se referem a um líder ideal. Era de esperar que os valores diferissem a favor do ideal, mas quanto aos valores reais que se obteve, estes aproximam-se bastante do ideal, o que leva a crer que as características reais, ou seja, do CmdtPel, estão a ir ao encontro daquilo que os subordinados consideram o ideal.

PD n.º 3: Qual a relação entre as características de liderança reais de um Oficial Subalterno de Cavalaria com os fatores que identificam o estilo de liderança? Analisando as Tabelas 8 e 9 relativas às correlações entre as características de liderança do CmdtPel com

os fatores de liderança e com os estilos de liderança, respetivamente, pode-se observar uma forte relação entre algumas características com os fatores que estão associados a um estilo de liderança. Os valores mais elevados de correlações foram obtidos nos fatores Influência Idealizada, Motivação Inspiracional, Estimulação Intelectual e Consideração Individualizada, que estão associados ao estilo de Liderança Transformacional. Estes resultados indicam que as características estudadas se encontram estritamente relacionadas com o estilo Liderança Transformacional. As características que apresentaram uma maior correlação nestes resultados foram: agradável, incentivador, apoiador e animado.

6.2 Resposta à pergunta de partida

PP: “Quais as características de um Oficial Subalterno de Cavalaria que podem influenciar os subordinados?”. Como resultado desta investigação e de forma a sustentar a resposta a esta questão, recorre-se às respostas às PD. O desempenho dos subordinados está intimamente relacionado com a forma como são tratados. Certamente os níveis de motivação e satisfação são mais elevados se sentirem que do outro lado está uma pessoa em quem podem confiar, que os ajuda e apoia se necessitarem, que lhes é transparente e direto quando fala com eles. Aqui entram as tais características da sinceridade, lealdade e confiança, que foram as características mais evidenciadas pelos subordinados relativamente ao CmdtPel, e também relativamente ao que estes consideram ser um líder ideal. Comandantes que possuam tais características têm a capacidade de levar os outros a fazer o que eles pedem, podendo até exigir e impor um elevado nível de empenho porque são líderes na medida em que criam o ambiente e a relação necessária, são um exemplo, preocupam-se e ajudam o subordinado a desenvolver-se, apoiam e geram convicção. Para isto, e de modo a gerar uma liderança transformacional, que tal como se concluiu com este trabalho, foi o estilo de liderança que, sem dúvida, mais se destacou, devem também possuir características como ser agradável, incentivador, apoiador e animado. Desta forma, os subordinados sentem-se bem na forma como são tratados e no ambiente em que trabalham, isto porque existe uma relação que tem por base os princípios atrás mencionados. Portanto, resumindo, a forma como estas características influenciam os subordinados é simples de compreender. Um subordinado que se sinta apoiado, que tem um comandante com quem pode contar em todas as circunstâncias, dará o máximo quando lhe for pedido. Assim como estar num ambiente onde se gera confiança e bem estar proporciona maiores níveis de desempenho.

Em suma, nos dias de hoje, para fazer face às exigências da missão com um menor número de subordinados, verifica-se que o CmdtPel tem de ser sincero, leal, confiável,

agradável, incentivador, apoiador e animado. Desta forma, os CmdtPel de Cavalaria são capazes de motivar e valorizar os seus subordinados. Gerindo-os da melhor forma e fazendo os possíveis para alinhar os interesses individuais de cada um com aquilo que são os objetivos coletivos da instituição.

6.3 Contributos, limitações e sugestões para investigações futuras

Esta investigação foi um trabalho exploratório pioneiro no sentido de comparar um líder ideal com o real, associando o real com um tipo de liderança relacionada com certos fatores. Espera-se que este trabalho contribua para continuar a explorar a área da liderança, no sentido de melhorar e corrigir algumas lacunas que possam existir na formação, ou então na criação de novos programas de liderança.

Como em qualquer estudo, esta investigação também apresenta limitações. Uma das que se pode referir é em relação à amostra, que se demonstrou demasiado homogénea e limitada à arma de Cavalaria. Em futuras investigações, como proposta, seria interessante e proveitoso replicar e estender este estudo a militares de outras armas e serviços do Exército, e até mesmo a outros ramos das FA, ou seja, Marinha e Força Aérea. Deste modo seria possível estabelecer comparações e obter conclusões de quais as características de liderança que mais se evidenciam nos Oficiais Subalternos. As conclusões que daí resultassem poderiam servir como uma forma de reflexão sobre a formação que é ministrada nas diferentes Academias Militares. O estudo realizado foi transversal, pelo que poderá ser relevante e de interesse realizar um estudo longitudinal. Por exemplo desde o período em que se escolhe a arma na AM, até ao final do tempo de Oficial Subalterno.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bagheri, R., Sohrabi, Z., & Moradi, E. (2015). Psychometric properties of Persian version of the multifactor leadership questionnaire (MLQ). *Medical journal of the Islamic Republic of Iran*, 29, 256.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27. <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bento, A. & Ribeiro, M. I. (2013). *A liderança escolar a três dimensões: diretores, professores e alunos*. Bragança: Ideias em prática.
- Bergamini, C. (2002). *O líder eficaz*. São Paulo: Editora Atlas.
- Bhatti, M. A., & Alyahya, M. (2021). Papel do estilo de liderança na melhoria do desempenho profissional dos trabalhadores da saúde. *Revista Polonesa de Estudos de Administração*, 24(2), 55-66. <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.24.2.04>
- Borges, J. J. B. V. (2011). *A importância da formação em liderança nas Forças Armadas: subsídios para um modelo renovado*. Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2010/11. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/12007>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. New York: Grove Press.
- Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7).
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Brasil: Editora Manole.
- Costa, J. M. D. (2015). *Desenvolvimento da liderança: Um imperativo estratégico*. Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2014/15 Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/10570>
- Declaração de Rectificação n.º 52/2009 da Lei de Defesa Nacional. (2009). Diário da República: I série, n.º 138. <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/declaracao-rectificacao/2009-67356360-67377575>

- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Figueiredo, P. C. N. (2018). *Competências para uma liderança percebida como eficaz - Líderes e liderados* [Doctoral Dissertation, Universidade Europeia]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. <http://hdl.handle.net/10400.26/27999>
- Fortin, M. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Gagnon, S., Vough, H. C., & Nickerson, R. (2012). Learning to lead, unscripted: Developing affiliative leadership through improvisational theatre. *Human Resource Development Review*, 11(3), 299–325. <https://doi.org/10.1177/1534484312440566>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6.th Edition). Editora Atlas.
- Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.
- Gonçalves, A. (2011). Sobre a liderança em combate. *Revista da Cavalaria*, 3(24-25), 29-35.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B., & Lester, G. V. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 105-122. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.007>
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organization: The GLOBE study of 62 societies*. California: Sage.
- Jegelavičiūtė, R., Navickas, M., & Navickas, V. (2018). Leadership theories and competencies in property valuation sector. *Social & Economic Review*, 16(4), 48–55.
- Jesuino, J. C. (2005). *Processos de liderança* (4th Edition). Livros Horizonte.
- Katz, R.L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52 (5), 90-102.
- Key-Roberts, M. (2014). A Teoria da liderança baseada nos pontos fortes e o desenvolvimento de líderes subordinados. *Military Review*, 69(5), 48-58.
- Lopes, G., Fachada, C. & Farinha, A. (2018). Relação entre a cultura organizacional e a liderança nos estabelecimentos de ensino dos Oficiais da Força Aérea. *Revista de Ciências Militares*, VII(1), 221-253. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/36281>

- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5.th Edition). Editora Atlas.
- Marques, G. M., Medeiros, C. A. F., França, A. G. C., & Ribeiro, M. F. G. (2007). Estilos de liderança e comprometimento organizacional: uma aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) no Brasil. *Revista ADM.MADE*, 11(2), 99-125.
- Martinuzzi, B. (2021). Leadership styles and how to find your own. *American Express*. <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/the-7-most-common-leadership-styles-and-how-to-find-your-own/>
- Motta, P.R. (1999). *Gestão contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th Edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Portaria n.º 22/2014 do Ministério da Defesa Nacional. (2014). Diário da República: I série, n.º22.https://academiamilitar.pt/images/site_images/Sobre_a_AM/Legisla%C3%A7%C3%A3o/portaria_22_2014_Regulamento_da_Academia_Militar.pdf
- Preston, G., Moon, J., Simon, R., Allen, S., & Kossi, E. (2015). The relevance of emotional intelligence in project leadership. *Journal of Information Technology and Economic Development*, 6(1), 16.
- Prodanov, C. C., & De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2.nd Edition). Editora Feevale.
- Rego, A., & Cunha, M. (2004). *A essência de liderança: Mudança; resultados; integridades* (2.nd Edition). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Rego, A., Cunha, M., & Gomes, D. (2010). O que os colaboradores não gostam nos seus líderes. *Dirigir*, (111), 52–59.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2016). *Que líder sou eu? Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos essenciais de Sociologia Geral* (1.st Edition). Lisboa: Gradiva.
- Rosinha, A. J. P. E. (2014). Uma análise ao processo de influência: abordagens tradicionais e complementares. *Revista de Ciências Militares*, 2(1), 183-201.
- Rosinha, A., & Matias, L. (2015). *Casos de liderança em contexto militar. A prática à luz da teoria*. Lisboa: Coleções ARES.
- Rouco, J. C. D. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar* [Doctoral Dissertation, Universidades Lusíada]. Repositório das

- Universidades Lusíada. <http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/136>
- Sinek, S. (2015). *Líderes se servem por último: como construir equipes seguras e confiantes*. São Paulo: HSM Editora.
- Sullivan, P. J., & Kent, A. (2003) Coaching efficacy as a predictor of leadership style in intercollegiate athletics. *Journal of Applied Sport Psychology*, 15(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/10413200305404>
- Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*. 35(6), 566-583. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2012-0130>
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 31–52. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00063-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00063-7)
- Thumma, S. A. (2020). On Leadership for “the Every Judge”. *Court Review*, 56(2), 68-74.
- Vieira, B. (2002). *Liderança militar*. Lisboa: Edições Atena.
- Vieira, B. (2006). Liderança na pós-modernidade militar. Líderes ágeis, versáteis e adaptáveis. *Revista de Artilharia*, 965 a 967, 9-16.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

Este estudo tem como objetivo avaliar a "Influência das características de liderança de um Oficial Subalterno de Cavalaria nos seus subordinados". O estudo tem como investigador o Aspirante André Castro e está inserido no âmbito do Mestrado em Ciências Militares na especialidade de Cavalaria, com a orientação do Tenente-Coronel Renato Santos e da Major Sandrina Cunha.

Se concordar participar, pedimos apenas a sua opinião sincera. Serão colocadas várias questões e não existem respostas certas ou erradas. Todas as informações recolhidas neste questionário são anónimas e confidenciais.

O tempo de resposta ao questionário é cerca de 10 minutos.

Os dados do estudo serão utilizados apenas para fins de investigação científica, incluindo a dissertação de Mestrado (onde é sempre preservado o anonimato). Todos os dados serão tratados em conjunto, e nunca a título individual.

No final do estudo poderá ter acesso aos resultados do mesmo, através da solicitação ao investigador.

Para qualquer questão de ordem técnica ou científica, contacte o orientador do estudo: Tenente-Coronel Renato Santos (santos.recp@exercito.pt).

Desde já, muito obrigado pela sua cooperação.

Parte I – Dados Sociodemográficos

Idade: _____

Sexo: F ☐ M ☐

Estado Civil:

- a. Casado(a) ☐, há quantos anos? _____
- b. União de fato ☐, há quantos anos? _____
- c. Solteiro(a) ☐
- d. Viúvo(a) ☐
- e. Outra situação: _____

Habilitações acadêmicas: 12º ano ☐
 Licenciamento ou equivalente ☐
 Mestrado ☐
 Doutorado ☐

Posto: Soldado ☐
 Segundo-Cabo ☐
 Primeiro-Cabo ☐
 Cabo-Adjunto ☐

Tempo de serviço: Menos de 1 ano ☐
 Entre 1 e 3 anos ☐
 Entre 3 e 6 anos ☐

Parte II – Competências de Liderança

Por favor, pense e responda de forma sincera:

Como caracteriza o seu **Comandante de Pelotão** através da seguinte escala?

(Exemplo: Se o seu **Comandante de Pelotão** for "Muito Agradável", ou tendencialmente "Mais Agradável", do que "Desagradável", então a sua resposta tenderá para um número da escala mais perto do adjetivo “Agradável”).

Desagradável	1	2	3	4	5	6	7	8	Agradável
Rude	1	2	3	4	5	6	7	8	Amigável
Desprezador	1	2	3	4	5	6	7	8	Incentivador
Tenso	1	2	3	4	5	6	7	8	Relaxado
Distante	1	2	3	4	5	6	7	8	Próximo
Grosseiro	1	2	3	4	5	6	7	8	Afetoso
Hostil	1	2	3	4	5	6	7	8	Apoiador
Monótono	1	2	3	4	5	6	7	8	Interessante
Conflituoso	1	2	3	4	5	6	7	8	Harmonioso
Melancólico	1	2	3	4	5	6	7	8	Animado
Fechado	1	2	3	4	5	6	7	8	Aberto
Desonesto	1	2	3	4	5	6	7	8	Leal
Falso	1	2	3	4	5	6	7	8	Confiável
Precipitado	1	2	3	4	5	6	7	8	Ponderado
Malcriado	1	2	3	4	5	6	7	8	Gentil
Inconveniente	1	2	3	4	5	6	7	8	Conveniente
Fingido	1	2	3	4	5	6	7	8	Sincero
Rígido	1	2	3	4	5	6	7	8	Benévolo

Parte II – Competências de Liderança

Imagine agora que está sob as ordens de um **líder ideal** (não precisa de ser o líder de que mais gosta, mas sim aquele com quem teria maior facilidade e confiança para realizar uma tarefa/missão) e caracterize-o.

(Responder com o mesmo racional do questionário anterior, ou seja, se o seu líder ideal tem que ser "Muito Agradável", ou tendencialmente "Mais Agradável", do que "Desagradável", então a sua resposta tenderá para um número da escala mais perto do adjetivo “Agradável”)

Desagradável	1	2	3	4	5	6	7	8	Agradável
Rude	1	2	3	4	5	6	7	8	Amigável
Desprezador	1	2	3	4	5	6	7	8	Incentivador
Tenso	1	2	3	4	5	6	7	8	Relaxado
Distante	1	2	3	4	5	6	7	8	Próximo
Grosseiro	1	2	3	4	5	6	7	8	Afetoso
Hostil	1	2	3	4	5	6	7	8	Apoiador
Monótono	1	2	3	4	5	6	7	8	Interessante
Conflituoso	1	2	3	4	5	6	7	8	Harmonioso
Melancólico	1	2	3	4	5	6	7	8	Animado
Fechado	1	2	3	4	5	6	7	8	Aberto
Desonesto	1	2	3	4	5	6	7	8	Leal
Falso	1	2	3	4	5	6	7	8	Confiável
Precipitado	1	2	3	4	5	6	7	8	Ponderado
Malcriado	1	2	3	4	5	6	7	8	Gentil
Inconveniente	1	2	3	4	5	6	7	8	Conveniente
Fingido	1	2	3	4	5	6	7	8	Sincero
Rígido	1	2	3	4	5	6	7	8	Benévolo

Parte III – Questionário de Liderança

Para cada uma das afirmações apresentadas avalie de forma espontânea a sua concordância, de acordo com a seguinte escala:

(1) - Discordo Totalmente; (2) - Discordo; (3) - Às vezes; (4) - Concordo; (5) - Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. O Comandante de Pelotão (CmdtPel) faz com que as pessoas à sua volta se sintam bem.					
2. O CmdtPel expressa por palavras simples o que podemos e devemos fazer.					
3. O CmdtPel estimula os seus subordinados a pensarem problemas antigos de novas formas.					
4. O CmdtPel ajuda os seus subordinados a desenvolverem-se.					
5. O CmdtPel diz aos subordinados o que devem fazer para que possam ser recompensados pelo seu trabalho.					
6. O CmdtPel fica satisfeito quando os subordinados cumprem o que se espera deles.					
7. Agrada ao CmdtPel que os subordinados trabalhem sempre com empenho máximo.					
8. Os subordinados têm completa confiança no CmdtPel					
9. O CmdtPel transmite imagens apelativas e motivadoras em relação ao que podemos fazer pela instituição					
10. O CmdtPel ajuda os seus subordinados a olharem de forma diferente as situações desafiantes.					
11. O CmdtPel dá a conhecer aos subordinados o que pensa sobre o que estão a fazer.					
12. O CmdtPel proporciona reconhecimento/recompensas quando os seus subordinados atingem os seus objetivos.					
13. Quando as coisas correm bem o CmdtPel tenta não mudar nada.					
14. Para o CmdtPel está sempre tudo bem.					
15. Os subordinados têm orgulho em trabalhar com o CmdtPel.					
16. O CmdtPel ajuda os seus subordinados a darem significado ao seu trabalho.					
17. O CmdtPel leva os seus subordinados a repensarem ideias que nunca antes tinham questionado.					
18. O CmdtPel dá especial atenção a quem é rejeitado.					
19. O CmdtPel chama a atenção para o que os subordinados podem obter com o seu desempenho.					
20. O CmdtPel transmite aos seus subordinados quais são os padrões de desempenho que se esperam do seu trabalho.					
21. O CmdtPel só pergunta o que é absolutamente essencial.					