



ACADEMIA MILITAR

As Operações em Áreas Edificadas e a sua Implicação no Desenvolvimento da Competência de Comando e Liderança. Estudo de caso: Kosovo

Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria Tiago Henriques de Oliveira

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

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, julho de 2015**



ACADEMIA MILITAR

As Operações em Áreas Edificadas e a sua Implicação no Desenvolvimento da Competência de Comando e Liderança. Estudo de caso: Kosovo

Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria Tiago Henriques de Oliveira

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

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, julho de 2015**

Dedicatória

À minha família e aos meus amigos pela compreensão
durante a elaboração do Trabalho de Investigação

Agradecimentos

O presente Trabalho de Investigação é fruto de uma cooperação, e nesse sentido não poderia deixar de expressar os meus mais sinceros agradecimentos a todos que de alguma forma contribuíram para a sua realização e também para o seu enriquecimento, em particular às seguintes instituições e pessoas:

Ao meu Orientador, Sr. Tenente – Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco pela sua total disponibilidade e dedicação, mesmo quando se encontrava na execução das suas funções que por si só exigem uma grande devoção, nunca recusou a prestação de ajuda, mesmo que para isso prescindisse do seu tempo de lazer. Sem as suas orientações, conselhos e palavras de incentivo e coragem, não teria sido possível realizar este trabalho com o rigor que o próprio exige;

Ao diretor de curso, Sr. Major de Infantaria Pinto Oliveira, pelo constante acompanhamento, preocupação e dedicação prestados em auxílio de todos os alunos de Infantaria;

Ao Comandante do Regimento de Infantaria n.º 15, Sr. Coronel de Infantaria Paraquedista Manuel Joaquim Vieira Esperança, por toda a disponibilidade demonstrada, em reunir os seus militares de forma a dar mais valor ao presente trabalho.

Ao Comandante do 1BIMec, Tenente – Coronel Estevão da Silva, por toda a disponibilidade demonstrada ao apoiar o presente trabalho de investigação.

Ao Comandante da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), no Brasil, Sr. General Tomás Miguel Miné Ribeiro Paiva, pela permissão que me foi concedida para realizar investigação na Biblioteca da AMAN, com o objetivo de conhecer e alargar o conhecimento sobre CAE;

A todos os militares das unidades às quais me dirigi, e militares com os quais contactei em virtude deste trabalho, para a aplicação de questionários, pois sem eles não teria qualquer sustentabilidade ou valor;

Aos meus camaradas do Curso de Infantaria, por toda a camaradagem, espírito de sacrifício e apoio em todos os momentos, a todos vós o meu muito Obrigado!

Resumo

No presente Trabalho de Investigação Aplicada, o estudo incidiu sobre “As Operações em Áreas Edificadas e a sua implicação no desenvolvimento de competências de Comando e Liderança. Estudo de caso: Kosovo”. O estudo teve como objetivo principal identificar as competências de comando e liderança necessárias no Combate em Áreas Edificadas, no contexto do teatro de operações do Kosovo.

Para o estudo, foi aplicado um Questionário de Competências de Liderança em Áreas Edificadas com as 18 competências de liderança e três fatores critério decorrentes da ação de comando. Este questionário foi aplicado a 46 militares do 1º Batalhão de Infantaria Mecanizada e a 55 militares do 1º Batalhão de Infantaria Paraquedista, que pertenceram a uma Força Nacional Destacada no Kosovo. Com base nas respostas obtidas, efetuou-se o tratamento dos dados, bem como a sua análise com recurso ao programa estatístico *Statistical Package for Social Sciences*.

As respostas de todos os militares têm por base a ação de comando e liderança dos seus superiores hierárquicos. Por esse motivo, foi feita uma análise estatística quanto aos diferentes variáveis dependentes.

Os resultados indicam que, desde os comandantes, até às próprias praças, são exigidas competências de liderança diferentes de outro teatro de operações. Sendo as operações em áreas edificadas um ambiente bastante exigente, em termos físicos e psicológicos com elevados níveis de stress, estas exigem que os comandantes desenvolvam competências de comando e liderança específicas para este tipo de operações.

Através do presente estudo, conclui-se que as operações em áreas edificadas implicam o desenvolvimento no treino e na formação de oito competências essenciais para os comandantes durante as operações em áreas edificadas, nomeadamente, a “aptidão técnica e profissional”, “capacidade de resolver problemas”, “coragem”, “promoção desenvolvimento”, “liderança participativa”, “flexibilidade e adaptabilidade”, “influência/referência” e “tomar decisões”.

Para a obtenção de desempenho e satisfação neste contexto, as competências de liderança que mais exponenciam o esforço extraordinário, a eficácia e a satisfação, são:

“tomar decisões”, “promoção de desenvolvimento”, “liderança participativa” e “influência/referência”. Quanto ao fator critério “satisfação”, no presente estudo não foram obtidas variáveis preditoras que contribuam para este fator.

Palavras-chave: Operações em Áreas Edificadas, Liderança, Comando, Kosovo

Abstract

In the Present Applied Research Essay, the study focused on "The operations in Built Up Areas and the implication in the development of Command and Leadership competences. Study case: Kosovo". It had as its main objectives identifying the competences of command and leadership necessary to combat in built-up areas, in the Kosovo theatre of operations.

To this study, a Command and Leadership survey in built-up areas was applied, considering the 18 competences of leadership and three criteria factors recurrent of the command action. This survey was applied to 46 military of the 1BIMec and to 55 military of the 1BIPara, which belong to a National Deployed Force in Kosovo. Taking into account the obtained answers, the treatment of the data was executed, as well as its analysis recurring to the statistical program Statistical Package for Social Sciences.

The responses of all the military personnel have by foundation the perception that they have on their hierarchical superiors. Therefore, a statistical analysis concerning the different Posts, Units and Experience was conducted.

The results indicate that, from the commandants of these forces, to the soldiers themselves, the Leadership skills required are different from another operations theatre. Being the built up areas a nerve wrecking theatre presenting high levels of stress, these require the commanders to develop skills of command and leadership specific to this type of operations.

Through the present study, concludes that the operations in built up areas imply the development in training and in the formation of eight essential competences to the commanders during the operations in built up areas, namely, the "professional and technical skills", "capacity to solve problems", "courage", "promotion and development", "participative leadership", "flexibility and adaptability", "influence /reference", "decision making".

To obtain performance and satisfaction in this context, the competences of leadership that intensify the extraordinary effort, the efficiency and satisfaction are "decision making", "promotion of development", "participative leadership", and

“influence/reference”. As for the criteria factor “satisfaction”, in the present study no predicting variables were attained that contributed to this factor.

Keywords: Kosovo, Operations in Urban Terrain, Leadership, Command

Índice geral

Dedicatória	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Índice de Figuras	xi
Índice de Quadros e Tabelas	xii
Lista de Apêndices e Anexos	xiii
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas	xiv
Parte I – Parte Teórica	1
Capítulo 1 - Introdução	1
1.1 Enquadramento/contextualização da Investigação	1
1.2 Justificação do Tema	1
1.3 Delimitação da Investigação.....	3
1.4 Objetivo Geral e Objetivos Específicos da Investigação.....	4
1.5 Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas	4
1.6 Hipóteses de Investigação	5
1.7 Metodologia e modelo metodológico de investigação	5
1.8 Estrutura do trabalho	7
Capítulo 2 - Operações em Áreas Edificadas	9
2.1 Operações em Áreas Edificadas	9
2.2 Conceito de CAE.....	10
2.3 Características do CAE.....	11
2.4 Tipo de Operações em Áreas Edificadas	13
2.5 Portugal e o Kosovo	16

Capítulo 3 - Competência de Comando e Liderança	18
3.1 Conceito de Competência.....	18
3.2 Conceito de Comando	19
3.3 Conceito de Liderança	20
3.4 Liderança em contexto Militar	21
Parte II – Parte Prática	23
Capítulo 4 - Metodologia de Investigação e Procedimentos	23
4.1. Introdução.....	23
4.2. Metodologia de Abordagem ao Problema e Justificação	23
4.3. Caracterização dos Instrumentos Utilizados e Questionário Final.	24
4.4 Questionário de Competências de Liderança	26
4.5 Local e Data da Recolha de Dados	29
4.6 Amostra	29
4.7 Procedimentos de Recolha de Dados e Programas Informáticos Utilizados.....	30
Capítulo 5 - Apresentação, Estudo e Discussão dos Resultados.....	31
5.1 Introdução.....	31
5.2. Caracterização Sociodemográfica da Amostra.....	31
5.3 Análise Descritiva às dimensões da Liderança: Amostra Total	34
5.3.1 Postos.....	34
5.3.2 Unidades	35
5.3.3 Experiência	38
5.4 Análise descritiva dos fatores critério: Amostra Total	40
5.4.1 Postos.....	40
5.4.2 Unidades	41
5.4.3 Experiência	43
5.5 Relações entre as Dimensões de Liderança e os Fatores Critério – Amostra Total ..	44
5.6 Variáveis Predictoras dos Fatores Critério	46

Capítulo 6 - Conclusões e Recomendações	50
6.1 Introdução.....	50
6.2 Verificação das Hipóteses de Investigação	50
6.3 Resposta às Perguntas Derivadas	54
6.4 Resposta à Pergunta de Partida.....	56
6.6 Limitações de Investigação	57
6.7 Propostas e Recomendações	58
Bibliografia	59
Apêndices	1
Apêndice A – Questionário de Liderança em CAE.....	1

Índice de Figuras

Figura n.º 1 - Modelo metodológico utilizado.....	7
Figura n.º 2 - Estrutura do trabalho de investigação.....	8
Figura n.º 3 - Espaço de Batalha Tridimensional	10
Figura n.º 4 - Espectro de Operações	14
Figura n.º 5 - Número de militares destacados em Março de 2015.....	17
Figura n.º 6 - Relação das Competências e Fatores Critério com as variáveis Independentes	24
Figura n.º 7 - Competências para o CAE.....	25
Figura n.º 8 - Constituição do QCL.....	26
Figura n.º 9 - Unidades dos militares inquiridos	31
Figura n.º 10 - Postos dos militares inquiridos	32
Figura n.º 11 - Idades dos militares inquiridos	32
Figura n.º 12 - Quadro dos militares inquiridos	33
Figura n.º 13 - Género dos militares inquiridos.....	33
Figura n.º 14 - Experiência em CAE	33
Figura n.º 15 – Valores médios das dimensões da liderança quanto ao Posto	34
Figura n.º 16 - Valores médios das dimensões quanto ao 1BIMec	36
Figura n.º 17 - Valores médios das dimensões quanto ao 1BIPara	37
Figura n.º 18 - Valores médios quanto à Experiência	39
Figura n.º 19 - Valores médios dos fatores critério quanto aos Postos	40
Figura n.º 20 - Valores médios quanto às Unidades	42
Figura n.º 21 - Valores médios quanto à Experiência	44

Índice de Quadros e Tabelas

Quadros

Quadro n.º 1 Características do CAE	12
Quadro n.º 2 - Número de militares inquiridos	29

Tabelas

Tabela n.º 1 - Descrição das dimensões de liderança e itens que as compõem.....	27
Tabela n.º 2 - Fatores critério decorrentes da ação de comando	28
Tabela n.º 3 - Valores aceitáveis do " Alpha de Cronbach"	29
Tabela n.º 4 - Matriz de correlações entre as dimensões de liderança e os fatores critério. 45	
Tabela n.º 5 - Variáveis preditoras quanto ao esforço extraordinário	47
Tabela n.º 6 - Variáveis preditoras quanto à eficácia	48
Tabela n.º 7 - Variáveis preditoras quanto à satisfação	49

Lista de Apêndices e Anexos

Apêndices

Apêndice A – Questionário de liderança em CAE	Ap A-1
---	--------

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

1BIMec	1º Batalhão de Infantaria Mecanizado
1BIPara	1º Batalhão de Infantaria Paraquedista
AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
AE	Áreas Edificadas
AO	Área de Operações
APA	American Psychological Association
CAE	Combate em Áreas Edificadas
CSNU	Conselho Segurança das Nações Unidas
ELK	Exército da Libertação do Kosovo
EULEX	<i>European Union External Action</i>
FND	Força Nacional Destacada
HUMINT	<i>Human Intelligence</i>
IN	Inimigo
KFOR	Kosovo Force
MOD – UK	<i>Ministry Of Defense – United Kingdom</i>
NAC	<i>North Atlantic Council</i> (Conselho do Atlântico Norte)
NATO	North Atlantic Treaty Organisation (OTAN - Organização do Tratado do Atlântico Norte)
NEP	Norma de Execução Permanente
NF	Nossas Forças
OAE	Operações em Áreas Edificadas
OAP	Operações de Apoio à Paz
ONU	Organização das Nações Unidas
QCL	Questionário de Competência de Liderança
QP	Quadros Permanentes
ROE	Rules Of Engagement (Regras de Empenhamento)
RV/RC	Regime de Voluntariado/ Regime Contrato
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>

TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TO	Teatro de Operações
TPO	Tirocínio Para Oficial
UNMIK	<i>The United Nations Interim Administration Mission in Kosovo</i>

Parte I – Parte Teórica

Capítulo 1

Introdução

1.1. Enquadramento/contextualização da Investigação

Este Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) está inserido no Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Infantaria, atendendo ao tema “As Operações em Áreas Edificadas e a sua Implicação no Desenvolvimento da Competência do Comando e Liderança. Estudo de caso: Kosovo”.

O presente trabalho constitui uma fase do Tirocínio para Oficiais (TPO), e tem como principal objetivo, desenvolver práticas de investigação e análise no seu autor, tendo ainda um papel importante e significativo para o objetivo final, o sucesso no curso.

Pretende-se com este capítulo, fazer o enquadramento e a justificação do tema escolhido, bem como a delimitação da investigação. Apresentamos ainda o objetivo geral, bem como os objetivos específicos, a pergunta de partida e as perguntas derivadas. Como, resolução do objeto em estudo, neste capítulo é apresentada a metodologia e o modelo de investigação utilizado. Por fim, e em jeito de conclusão, é feita uma síntese dos vários capítulos que compõem este trabalho.

1.2 Justificação do Tema

Em contexto militar, a liderança tem uma importância significativa. Contudo, é fundamental que os líderes de hoje e de amanhã tenham uma grande capacidade de comunicar e de motivar os que gravitam ao seu redor, arrastando os seus seguidores de forma muito mais afetiva na sequência do que faziam os líderes no passado (Leitão & Rosinha, 2007).

A disponibilização de um modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança para as operações em áreas edificadas constitui um instrumento fundamental

para a atualização de todos os intervenientes que desempenham funções de comando, no Exército e em particular na Arma de Infantaria.

Assim, os líderes de pequenos grupos estarão aptos a enfrentar as novas responsabilidades e desafios fundamentais às funções que irão exercer durante o combate em áreas edificadas (CAE), permitindo-lhes ainda a tomada de consciência dos seus pontos fortes e fracos relativamente às suas capacidades de liderança num ambiente tão desfavorável como o CAE.

No âmbito da liderança em contexto militar, e sobretudo no combate em áreas edificadas, verifica-se que são poucas as Forças de Segurança e Defesa a nível internacional que adotaram um modelo de competências para o desenvolvimento de habilidades e aptidões específicas, necessárias ao combate em áreas edificadas.

Na área da investigação, falta identificar os principais requisitos de liderança em combate em áreas edificadas, para além dos que estão relacionados com a autoridade formal, usados pelos Oficiais nas suas funções de comando. Uma vez identificados, ter-se-á uma compreensão mais objetiva das exigências de comandar num ambiente tão exigente e complexo, e assim, procurar encontrar os modelos de formação que se tornarão os mais indicados para o CAE. Consequentemente, pretende-se fazer uso de um instrumento para avaliação da existência de falhas entre os desempenhos exigidos pela organização e os desempenhos praticados.

Atualmente, as operações em áreas edificadas continuam a desafiar tecnologicamente os países mais desenvolvidos, as Forças Armadas mais bem treinadas e experientes do mundo, e o resultado não é tão óbvio ao apontar os pontos fortes apenas. Simultaneamente, é importante sublinhar que as operações em áreas edificadas foram em grande parte esquecidas durante o período da Guerra Fria. No entanto, o envolvimento militar em operações de apoio à paz, operações de socorro, operações de combate, bem como operações humanitárias, influenciou recentemente os pensadores militares e o tema está de volta na mesa (Silwa, 2009).

Ao estudar os diferentes modelos de liderança, verifica-se que existe um número infundável de competências associadas à liderança para tornar um indivíduo num líder eficaz, sem, no entanto, estarem validadas no plano organizacional e sobretudo no contexto das áreas edificadas. Considera-se ainda que o tema merece uma reflexão mais aprofundada com base na relação estabelecida entre as várias competências associadas à liderança, nomeadamente, os desempenhos superiores de determinados indivíduos, os

As Operações em Áreas Edificadas e a sua Implicação no Desenvolvimento da Competência de Comando e Liderança. Estudo de caso: Kosovo

padrões específicos da Instituição e a adversidade e complexidade em que se desenrola o combate.

Uma das características deste tipo de operações é a volatilidade da situação. Assim, pretende-se com este trabalho identificar as competências que estão associadas aos comandantes de pequenas Unidades em ambiente de operacional por forma a introduzir nos programas de treino os conteúdos que contribuam para as reais necessidades neste domínio – comando e liderança.

O modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em combate em áreas edificadas procura representar um instrumento de apoio ao desenvolvimento do capital humano, porque perspetiva a gestão de competências associadas à liderança e à formação no sentido de criar valor acrescentado para a Instituição, em geral, e para a Infantaria, em particular.

As operações em áreas edificadas são caracterizadas por ações muito próximas e constrangimentos, tais como: reduzidos campos tiro, observação limitada e uma intensidade física e psicológica de elevada exigência. Neste contexto, os comandantes devem ter níveis de liderança elevados, para tomar decisões rápidas e claras, para comandar e organizar a sua força no cumprimento de missão com sucesso e em tempo oportuno.

1.3 Delimitação da Investigação

O presente trabalho científico tem como principal objetivo identificar as competências de liderança. Neste sentido, é necessário identificar os procedimentos que os comandantes desenvolvem no CAE e a forma como conseguem influenciar os seus subordinados para cumprir as tarefas, mesmo num ambiente exigente e complexo como o CAE.

O nível prático da investigação foi delineado com o principal objetivo de analisar o desenvolvimento de competências de comando e liderança nos militares que pertenceram a uma Força Nacional Destacada (FND), no teatro de operações do Kosovo.

Para dar resposta ao objetivo principal da investigação, a amostra será constituída pelos militares que constituem uma Companhia de Atiradores Mecanizada, do 1^a Batalhão de Infantaria Mecanizado e por uma Companhia de Infantaria Paraquedista, do 1^o Batalhão de Infantaria Paraquedista – nomeadamente Oficiais, Sargentos e Praças do Quadro *As Operações em Áreas Edificadas e a sua Implicação no Desenvolvimento da Competência de Comando e Liderança. Estudo de caso: Kosovo*

Permanente (QP) do Exército, bem como, Sargentos e Praças em Regime de Contrato e Voluntariado (RC/RV).

1.4 Objetivo Geral e Objetivos Específicos da Investigação

O presente trabalho de investigação tem como objetivo principal identificar as competências de comando e liderança necessárias ao Combate em Áreas Edificadas, no contexto do teatro de operações do Kosovo. Como objetivos específicos procura-se:

- Identificar as diferenças entre o grau de proficiência das competências de Liderança quanto a: Postos, Unidades e Experiência;
- Identificar as diferenças entre o grau de proficiência dos fatores critério quanto a: Postos, Unidades e Experiência;
- Verificar se existem relações significativas entre as dimensões de liderança e os fatores critério selecionados para o estudo;
- Verificar se existem variáveis preditoras dos fatores critério;

1.5 Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas

De forma a alcançar o objetivo principal deste trabalho de investigação, foi estabelecida a seguinte pergunta de partida: **“No contexto do teatro de operações do Kosovo e em operações em áreas edificadas, quais as competências de liderança que este tipo de operações exige para promover o desempenho e a satisfação dos subordinados?”**.

Para se conseguir responder à pergunta de partida, foram estabelecidas perguntas derivadas que, assim que respondidas, irão permitir responder à pergunta de partida.

Pergunta Derivada 1: “Existem diferenças entre o grau de proficiência das competências de Liderança quanto a: Postos, Unidades e Experiência?”

Pergunta derivada 2: “Existem diferenças entre o grau de proficiência dos fatores critério quanto a: Postos, Unidades e Experiência?”

Pergunta Derivada 3: “Existem relações significativas entre as dimensões de liderança e os fatores critério para o combate em áreas edificadas?”

Pergunta Derivada 4: “Quais são as competências de liderança preditoras do esforço extraordinário, eficácia e satisfação (fatores critério)?”

1.6 Hipóteses de Investigação

No âmbito deste TIA, foram levantadas quatro hipóteses de investigação, tendo em consideração o conhecimento inicial sobre o assunto em estudo. As hipóteses de investigação são as seguintes:

Hipótese 1: Existem diferenças entre o grau de proficiência das competências de Liderança com as três variáveis independentes:

H1.1: Postos

H1.2: Unidades

H1.3: Experiência

Hipótese 2: Existem diferenças entre o grau de proficiência dos fatores critério com as três variáveis independentes:

H2.1: Postos

H2.2: Unidades

H2.3: Experiência

Hipótese 3: Existem relações significativas entre as dimensões de liderança e os fatores critério.

Hipótese 4: Existem variáveis preditoras que contribuem para os fatores critério.

1.7 Metodologia e modelo metodológico de investigação

O presente trabalho de investigação concebe duas partes, uma parte teórica e uma parte prática. Foi elaborado de acordo com as Normas de Execução Permanente (NEP) 520/2ª versão de 1 de junho de 2013, da Academia Militar para a redação de trabalhos. Esta, quando omissa, segue-se as normas *American Psychological Association* (APA). A metodologia utilizada na elaboração deste TIA, é ilustrada pela Figura n.º 1 – Modelo metodológico utilizado. No presente trabalho, foram utilizados os seguintes métodos científicos, o **método histórico**, através do estudo dos conhecimentos, processos e

intuições passadas, procurando identificar e explicar questões atuais. O **método hipotético - dedutivo**, que consiste na criação de hipóteses com vista a auxiliar na resposta as questões particulares até chegar a conclusões generalizadas. O **método de estudo de caso**, permite mediante a análise de casos isolados ou pequenos grupos, entender determinados fatos. Quanto à técnica de investigação, será feita por inquéritos por questionário aplicados a uma FND no Kosovo.

A metodologia seguida para a **parte teórica** inicia-se pela análise documental em artigos, revistas científicas, livros, monografias, teses de doutoramento, dissertações de mestrado e documentos do Exército, em geral, e de Infantaria, em particular, e de outros países. Sendo a investigação executada por fases, conforme se discrimina:

1ª Fase: Com base na literatura de referência, procura-se diferenciar o conceito de liderança e poder de influência, de forma a identificar as diferentes teorias e, assim, conduzir a investigação para os aspetos essenciais à consecução dos objetivos do presente trabalho.

2ª Fase: A partir da literatura de referência, analisam-se os vários conceitos relativos às teorias e modelos da liderança, e aos diferentes fatores que influenciam os comportamentos dos subordinados, segundo diferentes abordagens para enquadrar os estudos sobre o poder e a influência de forma apropriada quanto aos seus domínios de aplicação e tipos.

3ª Fase: A partir do resultado da análise documental serão identificados os modelos e questionários associados, que melhor caracterizem o contexto dos militares de Infantaria.

A metodologia a seguir na **parte prática** passa por selecionar, a partir da revisão de literatura, o modelo e o respetivo questionário para medir o poder e a influência dos Comandantes nas Unidades de Infantaria.

1ª Fase: Aplicação do inquérito, aos militares que pertenceram a uma FND no TO do Kosovo.

2ª Fase: Após a aplicação da **versão final do inquérito** e a recolha de dados, procede-se ao tratamento, à análise estatística e discussão de resultados.

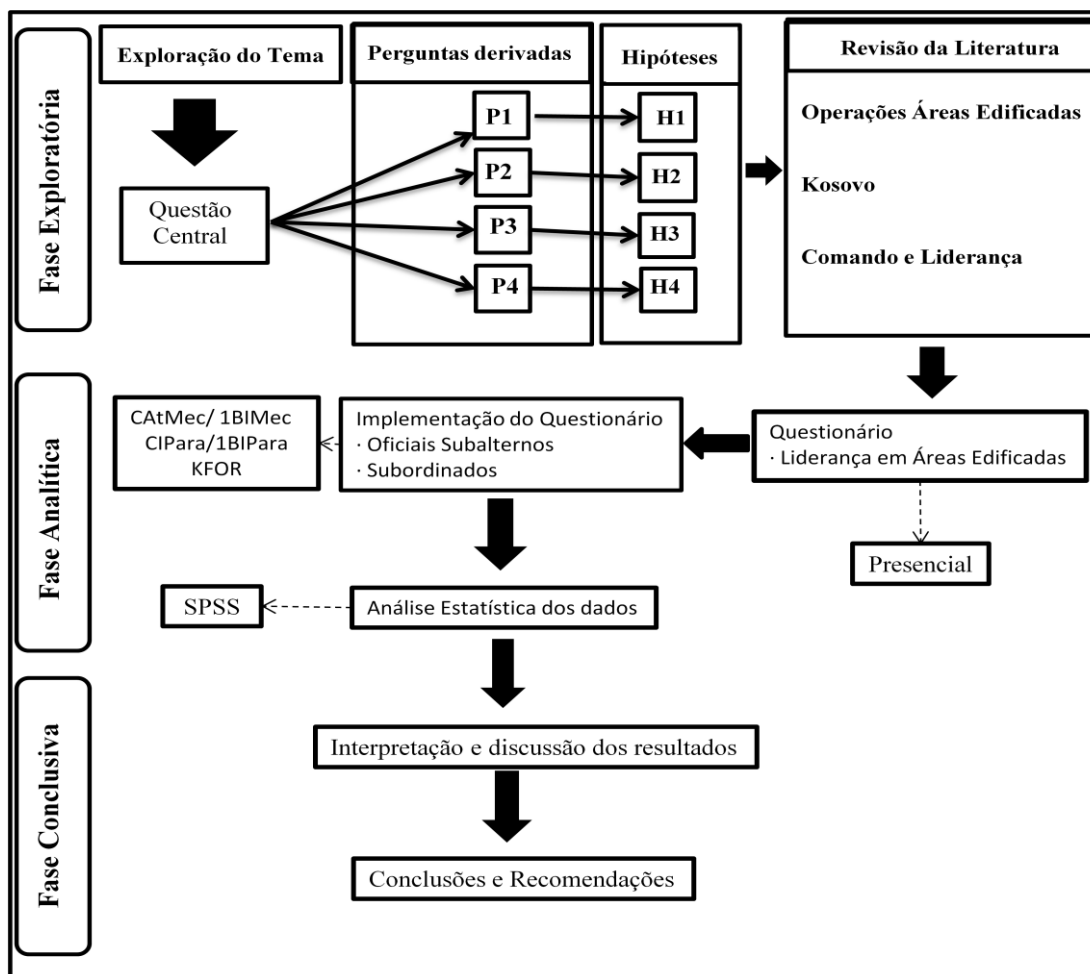


Figura n.º 1 - Modelo metodológico utilizado

Fonte: Adaptado de Ramos (2014)

1.8 Estrutura do trabalho

O trabalho encontra-se dividido em duas grandes partes: parte teórica (I) e parte prática (II), conforme a Figura n.º 2. A Parte I está dividida em três capítulos. No Capítulo 1 – Introdução, é efetuado um breve enquadramento sobre o tema de investigação. No Capítulo 2 – Operações em Áreas Edificadas, é apresentado o conceito de CAE, as suas características, e tipo de operações em áreas edificadas, é feita uma abordagem sobre o teatro operações do Kosovo, visando uma breve referência ao conflito dos Balcãs, é apresentada uma explicação sobre as Operações de Apoio à Paz (OAP), fazendo referência à presença portuguesa no TO do Kosovo. No Capítulo 3 – Competência de Comando e Liderança, aborda-se o conceito de Competência, Comando e Liderança e, por fim, é abordada a liderança em contexto militar. A Parte II está dividida em três capítulos. O Capítulo 4 – Metodologia e Procedimentos, apresenta a metodologia e os procedimentos

utilizados para a elaboração deste trabalho. O Capítulo 5 – Apresentação, Análise e Discussão de Resultados, apresenta os resultados obtidos através da metodologia realizada. Por último, no Capítulo 6 – Conclusões e Recomendações, apresenta as conclusões, propostas e recomendações para futuras investigações. Dado que este estudo não seria possível sem o apoio de outras investigações, documentos, artigos, notícias e obras de outros autores, por último apresentam-se as Referências Bibliográficas.

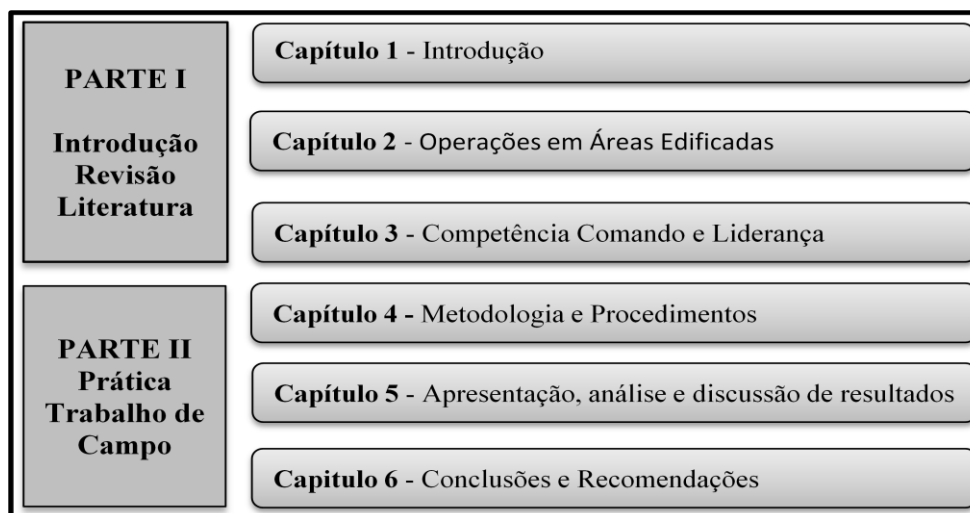


Figura n.º 2 - Estrutura do trabalho de investigação

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 2

Operações em Áreas Edificadas

2.1 Operações em Áreas Edificadas

A História está repleta de batalhas realizadas em cidades, que segundo Sun Tzu (2009) a pior política é atacar cidades fortificadas. Atualmente, e dada a natureza dos recentes conflitos, onde as áreas edificadas se apresenta como o centro de gravidade das operações militares do ponto de vista político, social e económico mas também, em termos do aumento do nível de urbanização, tem vindo a alterar o entendimento militar relativamente aos conflitos em ambiente urbano (EME, 2011).

As operações em áreas edificadas são operações planeadas e realizadas numa Área de Operações (AO), que inclui uma ou mais áreas urbanas. Uma área urbana consiste num complexo topográfico onde a construção feita pelo homem ou a alta densidade populacional é a característica dominante (U.S Army, 2002).

As cidades, onde vive cerca de 80% da população mundial, serão um palco privilegiado para o desenvolvimento da nova conflitualidade com inovadoras formas e tipologias de violência e confrontação básica. As áreas edificadas consistem principalmente em infraestruturas feitas pelo homem, tais como os edifícios que oferecem cobertura e ocultação, reduzidos campos de observação, e dificultam o movimento de forças, especialmente forças mecanizadas ou blindados (U.S Army , 2002).

Os edifícios de estruturas mais resistentes e paredes mais fortes são considerados como fortificações prontas a serem utilizadas. Outro aspeto importante é que as áreas edificadas complicam, confundem a capacidade do comandante em identificar e controlar suas forças. Todos esses fatores são influenciados por este espaço de batalha tridimensional, como se pode verificar na Figura n.º3



Figura n.º 3 - Espaço de Batalha Tridimensional

Fonte: Adaptado de (U.S Army, 2002)

2.2 Conceito de CAE

O combate em áreas edificadas tem particularidades que exigem o uso de táticas, técnicas e procedimentos adaptados a este meio, e no qual é aconselhável o uso de alguns equipamentos específicos para potenciar a ação do soldado que enfrenta este ambiente (Machado, 2012).

As operações de CAE são realizadas para derrotar um inimigo num terreno urbano, que pode estar misturado com elementos não-combatentes. Devido a este problema da não percepção de um inimigo específico e bem definido, e da necessidade de diminuir os danos colaterais, as Regras de Empenhamento (ROE), que são restrições sobre o uso da força, podendo ser mais restritivas do que em outras situações em combate (U.S. Army, 2003).

Segundo Tzu (2009), a regra é não cercar cidades fortificadas, porque possivelmente pode ser evitado. O CAE é caracterizado por constrangimentos/limitações num combate muito próximo, tais como: reduzidos campos tiro, observação limitada e uma

intensidade física e psicológica de elevada exigência. Neste contexto, os comandantes devem possuir competências de liderança, para tomar decisões rápidas e claras, para comandar e organizar a sua força no cumprimento de missão com sucesso e em tempo oportuno.

O CAE sempre influenciou as operações militares, pois é nas áreas edificadas que se concentram os principais centros de decisão e onde existem os recursos vitais para uma população, como água e alimentos. A verdade é que cada vez mais se assiste a um desenrolar de variadíssimas operações, no centro destas mesmas áreas, isto devido a um grande crescimento populacional, mas também a uma nova forma de fazer a guerra.

O crescimento populacional associado ao crescimento acelerado das cidades criaram assim o problema de combater em áreas edificadas, tornando-se assim uma necessidade urgente para os exércitos em todo o mundo. Este tipo de combate não pode ser evitado (U.S. Army, 1993).

A evolução demográfica mundial atual sugere que cada vez mais a população do mundo viverá numa área urbana. Assim, a probabilidade de qualquer operação militar que esteja a ser realizada em áreas edificadas é também suscetível de aumentar. Para Desch (2001), as tendências demográficas e fracassos recentes nas operações áreas edificadas podem explicar parte do interesse renovado em operações militares neste ambiente.

2.3 Características do CAE

Os princípios gerais da ofensiva e defensiva permanecem válidos nas operações de CAE. A maneira como estes princípios se materializam no planeamento, dependem da forma, densidade e características específicas de cada área edificada. No entanto, qualquer que seja a zona urbanizada, este combate será sempre uma batalha da Infantaria. É normalmente ao Infante que cabe a tarefa de concluir a batalha, combatendo em cada edifício, aos mais baixos escalões (EME, 2011).

Existem algumas características que separam as operações de CAE de outros ambientes operacionais. O treino e equipamento para o combate contra uma ameaça mecanizada, blindada pode não ser necessariamente o ideal para áreas edificadas. O CAE é essencialmente para uma pequena unidade de Infantaria, exigindo ainda um número significativo de Infantaria para cumprir a missão. O CAE é caracterizado por decisões tomadas momento a momento pelos próprios soldados, o que demonstra a importância do *As Operações em Áreas Edificadas e a sua Implicação no Desenvolvimento da Competência de Comando e Liderança. Estudo de caso: Kosovo*

treino com o emprego das ROE. Os comandantes e líderes, devem facilitar antecipando que subordinados precisam para o cumprimento da missão (U. S. Army, 2002).

Quadro n.º 1 - Características do CAE

Alteração situação tática	Durante a execução das suas missões as forças sofrem alterações de carácter tático. A mudança de operações de Apoio à Paz, para Operações Ofensivas ou até Defensivas podem acontecer. Os fatores de decisão e as ROE determinam essa mudança.
Combate de Pequenas Unidades	As forças que executam missões de CAE muitas vezes estão isoladas, tornando CAE a um escalão muito pequeno. Assim sendo, os soldados, esquadras e secções, têm de ter iniciativa, capacidade e coragem para cumprirem as suas missões. Os militares devem estar fisicamente e psicologicamente preparados para este tipo de situação.
Comunicações	O CAE requer um planeamento centralizado e uma execução descentralizada. Os Comandantes devem confiar nos seus subordinados, mas neste tipo de operações, as comunicações são um fator crítico. Por exemplo, estruturas elétricas ou grande concentração de linhas energéticas degradam as comunicações em AE.
Não combatentes	Os não combatentes estão sempre presentes neste tipo de operações, afetando tanto as NF como o IN, em todo o espectro das AE. Para além dos habitantes locais, organizações governamentais e não-governamentais, comunicação social são suscetíveis de estarem presentes.
Aumento do número de vítimas	Muitos acidentes ocorrem devido a estilhaços, destroços, escombros, ricochetes, incêndios. A dificuldade em manter a concentração neste tipo de operações, contribuem para este aumento. As mortes ou lesões resultantes de stress e até causadas fora do CAE, contribuem para esse aumento.

Terreno tridimensional	As NF e as forças IN conduzem as suas operações num espaço de batalha tridimensional.
Danos colaterais	Dependendo do tipo de operação e dos fatores de decisão, os danos colaterais mais significantes só ocorrem em condições de alta intensidade. Os Comandantes devem certificar-se que as ROE são disseminadas e do conhecimento de todos.
Espaço manobra limitado	Edifícios, a largura das ruas, destroços, escombros e até os próprios não combatentes, contribuem para o limitado espaço de manobra de forças mecanizadas.
Gasto excessivo de munições	As forças que conduzem o CAE, usam uma grande quantidade de munições, devido às curtas distâncias, visibilidade limitada, alvos expostos por curto período de tempo, os confrontos constantes, e os pedidos de fogos de supressão.
HUMINT	Os avanços tecnológicos oferecem formas eficazes de recolha de informação, mas neste tipo de operações é muito importante ser feita junto da própria população.

Fonte: Adaptado e traduzido de U.S. Army (2002)

2.4 Tipo de Operações em Áreas Edificadas

As forças terrestres combinam em simultâneo operações defensivas, ofensivas e de estabilização, ou operações defensivas, ofensivas e de apoio civil, como parte integrante de uma formação conjunta, para obter, manter e explorar a iniciativa, aceitando de forma prudente o risco necessário para criar e explorar oportunidades a fim de obter resultados decisivos (EME, 2012).

Todo o tipo de operações podem ser realizadas em áreas edificadas, mas é preciso ter em conta pormenores relevantes que muitas vezes não o são em operações convencionais, tais como, os que foram referenciados no Quadro nº. 1.

A conduta em todo o espectro de operações envolve a interação entre as forças militares e os múltiplos grupos e organizações que atuam na Área de Operações (AO). Para além do inimigo, ameaças e da população, os militares lidam com aliados, adversários,

autoridades civis e outras agências de carácter governamental e não-governamental (EME, 2012).

A execução de operações em todo o espectro, ver Figura n.º4, exige uma análise delicada das capacidades de cada unidade, o emprego de táticas apropriadas e um equilíbrio na divisão de meio apropriados a cada um dos tipos de operações.

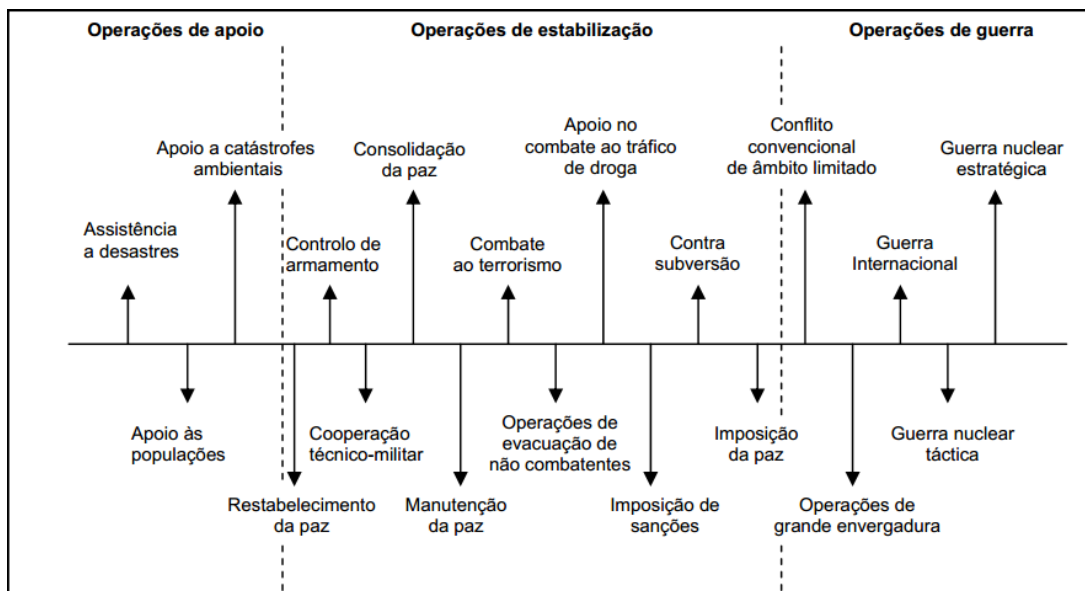


Figura n.º 4 - Espectro de Operações
 Fonte: Adaptado de Rouco (2012)

Quanto às operações ofensivas, estas são baseadas nos mesmos princípios das outras operações, modificada e adaptada a este tipo de ambiente. O CAE impõe uma série de exigências que são diferentes do outro tipo de operações, tais como, a integração de armas combinadas, fogos, manobra e uso de equipamentos especiais. Tal como acontece em todas as operações ofensivas, o Comandante deve manter a sua capacidade de fixar o inimigo e manobrar contra ele. As operações ofensivas em terreno urbano, têm normalmente um ritmo mais lento que operações noutros ambientes (U.S. Army, 2002).

As operações ofensivas servem para obrigar o inimigo a reagir, criando assim a revelação dos seus pontos fracos, para a força que ataca poder explorar. Este tipo de operações, são tremendamente bem sucedidas, quando a pressão causada ao inimigo, cria um ciclo de deterioração que pode conduzir à desintegração da força inimiga.

O ataque em áreas edificadas, é uma das mais difíceis e mortíferas operações que qualquer comandante pode planear e conduzir. Este tipo de combate é complexo, extremamente cansativo e ocorre a curta distância da ameaça (EME, 2011).

Quanto às operações defensivas em áreas edificadas, e segundo o EME (2011, p. 10-2) podemos afirmar que “ a defesa de uma área edificada deve ser organizada à volta de terrenos, edifícios ou áreas-chave que preservem a integridade e facilidade de movimentos da força defensiva”.

Numa área edificada, o defensor deve tirar proveito da cobertura fornecida pelo edifício bem como a proteção que este lhe confere. As Operações de Apoio à Paz (OAP), também podem ser realizadas em área edificadas, tendo por objetivo impedir a guerra, promover a paz, manter a paz, garantir ajuda humanitária às populações, bem como manter os processos democráticos. Este tipo de operações promove a estabilização regional e global.

De acordo com a doutrina portuguesa, as OAP são consideradas operações de estabilização, que segundo o EME (2012, p. 8-1) “é uma designação abrangente que engloba o conjunto de missões, tarefas e atividades militares, conduzidas fora do território nacional em coordenação com outros instrumentos nacionais do poder ou integrando forças combinadas no âmbito dos compromissos internacionais”.

Já de acordo com a doutrina americana, as OAP englobam vários tipos de missões, tarefas e atividades em coordenação com outras organizações, para restabelecer um ambiente seguro e, assim fornecerem serviços governamentais, condições de reconstrução de infraestruturas e ajuda humanitária. (U.S. Army, 2011).

Durante as OAP, torna-se mais difícil definir o objetivo, do que nas operações ofensivas ou defensivas, visto que este tipo de operações, acontecendo num ambiente urbano necessitam de uma total concentração e eficácia das forças militares para o cumprimento da missão. Atualmente, este é o tipo de operações realizadas pelas nossas forças militares, mostrando assim, a necessidade de se desenvolverem competências de liderança, de forma que os nossos comandantes se possam auxiliar das mesmas, durante a execução das suas funções neste tipo de ambiente operacional, tão hostil e multicultural como as operações em áreas edificadas.

2.5 Portugal e o Kosovo

No Kosovo, Portugal integra a operação da NATO, desde julho de 1999, com unidades de escalão batalhão, compostas por cerca de 300 militares, tendo retirado desse TO em maio de 2001, e regressado em fevereiro de 2005. Atualmente, mantem-se nesse mesmo teatro, continuando com as suas forças integradas na NATO mas, desde dezembro de 2008, atua ao lado da EULEX¹ - Missão de União Europeia para a Lei e Ordem no Kosovo (Sousa, 2011).

Na participação neste tipo de missões, as forças portuguesas têm como objetivo manter um ambiente seguro na região. Dado que Portugal é uma nação que pertence tanto à ONU como à NATO, deve atuar com um carácter estabilizador, e não com um carácter repressor para a população.

O Kosovo tem presente no seu território forças de várias nações pertencentes à ONU e NATO, que tal como o Haiti no decorrer da missão de paz do Exército brasileiro, e afirmam ter aberto mão da soberania do país ao aceitar uma intervenção internacional, exigindo assim uma demonstração de força frente aos atos de terror praticados pelos grupos armados (Stochero, 2008).

Neste tipo de missões, as ROE não devem ser esquecidas, mas devem ser constantemente lembradas, tal como na missão do Exército brasileiro no Haiti, as ROE determinam o emprego da força na missão de paz, e autorizam os militares a fazer uso da força sempre que um membro da ONU esteja em situação de risco, ameaça ou intenção de ato hostil. O emprego da força deve ser pautado pela proporcionalidade (Stochero, 2008).

¹ A EULEX Kosovo constitui uma missão com elevada visibilidade e de importância vital para a estabilidade e segurança europeia, tendo em conta a proximidade de fronteiras com a União Europeia, as instituições ainda pouco consolidadas do Kosovo e as divergências ainda existentes na comunidade internacional quanto ao estatuto do território. Representa ainda um grande esforço internacional no sentido de alcançar uma paz duradoura e consolidação do Estado de Direito na região, devido às cicatrizes ainda não saradas pelo conflito aberto entre os diferentes grupos étnicos e religiosos, a criminalidade organizada, o desemprego e os índices de desenvolvimento deficitários. Retirado: Setembro, 17, 2015 de http://www.psp.pt/Pages/apsp/missoes_eulex.aspx



Figura n.º 5 - Número de militares destacados em Março de 2015

Fonte: EMGFA. Retirado: Março, 14, 2015 de <http://www.emgfa.pt/pt/operacoes/partnac/>

Capítulo 3

Competência de Comando e Liderança

3.1 Conceito de Competência

O conceito de competência, não sendo recente, tem sofrido várias alterações ao longo dos anos e tem sido estudado em diferentes áreas, tais como, a área dos Recursos Humanos e da Formação.

A origem da palavra competência remonta ao latim *competere* que significa “ser apropriado”. Este foi desenvolvido pela psicologia referindo-se aos traços de personalidade e aptidões para responder a certas solicitações colocadas pelo ambiente.

Segundo Spencer e Spencer (1993), compreende-se como competência as características individuais que se relacionam com os critérios referentes à eficácia nos desempenhos superiores no trabalho ou uma situação particular.

Já segundo Rabaglio (2001), a competência surge da combinação de três potencialidades: conhecimento, habilidade e atitude, e só desta forma se obterá resultados de sucesso na realização das várias tarefas.

De acordo com o Ministério da Educação de Portugal (2001, p. 9), o conjunto formado pelo conhecimento, aptidões e atitudes que podem ser entendidas como o saber “em ação ou em uso”, ou seja, promovendo o seu desenvolvimento integrado. Desta forma, viabiliza-se a utilização dos conhecimentos em situações diversas, mais familiares ou menos familiares ao aluno.

Pode ser ainda considerada a capacidade de desempenhar eficazmente uma função, podendo variar entre os níveis básicos de proficiência e os níveis mais elevados de excelência (Cheetham & Chievers, 2005).

O processo de desenvolvimento de competências está interligado com a psicologia, onde subentende-se os traços de personalidade e aptidões, que o colaborador possui para responder a determinadas solicitações e exigências inerentes ao meio que o rodeia (Rouco, 2012).

3.2 Conceito de Comando

O Comando militar contempla a arte de tomar decisões, liderar, motivar, dirigir e controlar as forças militares no cumprimento das suas missões. Segundo Vieira (2002, p. 9), comando pode ser definido “como a autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares.”

Para Fayol (1942), examinando o que chama de operações administrativas numa empresa, considera que comando é fazer funcional o pessoal. Para Campos (1970), este considera que comando é conhecer bem o seu pessoal, tanto sob o aspeto técnico como sob o aspeto humano e o social.

Para a NATO (2009), o comando é a autoridade investida no indivíduo das Forças Armadas para direção, coordenação e controlo de forças militares. Comando é um esforço humano que depende mais da dinâmica que existe entre o comandante e os seus subordinados, do que a simples autoridade legal. As duas grandes responsabilidades do comando é o cumprimento da missão e cuidar dos membros do comando. Ainda para a NATO (2009), os elementos constituintes do comando são a autoridade, tomada de decisão, liderança e o controlo.

Para Rouco (2012), o comando contém elementos de liderança, de tomada de decisão e controlo. Aspeto que é confirmado pelo EME (2012), em que a arte de comando é o exercício criativo e hábil da autoridade através da tomada de decisão e da liderança. Apoiados por redes e sistemas de comando – missão, os comandantes sintetizam o conhecimento proveniente de todos os níveis – superior, subordinado e lateral – aplicando-o posteriormente em todos os escalões de comando que se incluem.

Face ao exposto e segundo o EME (2012), o comando é a autoridade que um comandante militar legalmente exerce sobre os seus subordinados de acordo com o seu posto ou função. Em que, o comando inclui a autoridade e responsabilidade para efetivamente utilizar os recursos disponíveis, planear o emprego, organizar, dirigir, coordenar e controlar as forças militares para o cumprimento de missões atribuídas.

3.3 Conceito de Liderança

O conceito de liderança sofreu profundas alterações e a organização/empresa treina os seus líderes para que estes consigam dos seus subordinados altos valores de desempenho.

Existem várias definições, mas em todas é dado ênfase no influenciar o outro, em conseguir levar o outro a fazer algo de forma satisfatória. Houve tempos em que se admitia que um líder já nascia líder, nos dias de hoje, está mais do que demonstrado que isso não acontece.

Para Pigors (1935), a liderança é um processo de estímulos mútuos que, pela interação bem sucedida das diferenças individuais, davam energia renovada na perseguição de uma causa comum. Já segundo Jennings (1944), a liderança aparece como uma forma de interação que envolve o comportamento do papel de líder por uns indivíduos e o de seguidores por outros.

De acordo com Bass (1960), a liderança é o esforço de um indivíduo para mudar o comportamento dos outros. Quando de facto os outros membros mudam os seus comportamentos, esta mudança é entendida como liderança bem sucedida. Se os outros são reforçados ou recompensados por terem alterado os seus comportamentos, considera-se esta liderança como eficaz.

Para Burns (1978), a liderança representa o caminho para uma moral elevada, a consideração individual, o estímulo intelectual, uma inspiração motivacional, uma visão e uma referência de valores éticos.

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

Segundo Chiavenato (2005, p. 183), a liderança é “uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Para enquadrar o presente estudo considerou-se a definição de liderança de Kinicki e Kreitner (2006, p. 347) em que a liderança é definida como “um processo de influência social em que o líder procura a participação voluntária dos seguidores num esforço para atingir os objetivos”.

3.4 Liderança em contexto Militar

Segundo Vaughn (1985, p. 46), “a liderança militar é o processo de influenciar soldados a cumprir a missão” (), sendo toda a formação militar orientada para formar comandantes que sejam também líderes, e também detentores de um conjunto de competências estabelecidas.

De acordo com Rego (1997), o poder é a capacidade para exercer influência. Não tem que ser exercido para que exista: ele é uma força potencial. O mesmo não acontece com a influência. No entanto, o poder é a capacidade de levar outra pessoa ou grupo a aceitarem as nossas próprias ideias ou planos. Em essência, o poder capacita para obter de outros o que deles se pretende (Greiner & Schein, 1998).

O poder difere da autoridade. Enquanto o poder é a capacidade de para exercer influência, a autoridade representa o poder que advém da ocupação de um determinada posição na organização. Ou seja, os detentores de autoridade detêm poder, mas os detentores de poder não possuem, necessariamente, autoridade (Rego, 1997).

A partir do conceito de autoridade, podemos separá-lo em dois, autoridade formal e autoridade informal. Segundo Rouco (2012), as fontes do poder da gestão colocam-se na posição da autoridade formal dada pela organização, enquanto a liderança não exige uma autoridade formal, mas sim uma autoridade informal que é reconhecida pelos seguidores.

Ainda para Rouco (2012), em contexto organizacional, a influência do líder pode ser exercida pela autoridade formal do comando e da gestão, mas igualmente através da autoridade informal que é, aliás, a sua característica principal.

A liderança, em contexto militar, está ligada ao exercício de comando. Para enquadrar o nosso estudo, considerou-se a definição de liderança segundo Vieira (2002, p. 11), em que a liderança em contexto militar é um “ processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”.

Ainda para Vieira (2002, p. 15), a “liderança eficiente empenhada cria empenhamento ao nível do individuo, coesão ao nível da pequena unidade e espírito de servir em toda a instituição. A obtenção de excelência é necessária em qualquer dos níveis”.

Segundo o MOD – United Kingdom (2005), a liderança militar também se caracteriza na projeção da personalidade e carácter do líder para levar os seguidores a fazer o que é requerido.

Segundo Rouco, Quinta e Mariano (2013), existem fatores vitais para o sucesso das operações militares e a manutenção do moral. Para ganhar respeito e compromisso, os líderes necessitam de demonstrar competência profissional, firmeza, disciplina e coragem.

Da revisão da literatura, foi adotado o modelo de gestão de competências de Rouco (2012), este modelo permite identificar e relacionar um conjunto de competências essenciais para o desempenho superior no Exército, contribuindo assim para o valor do potencial humano em função de melhores desempenhos por parte da Instituição militar.

Este modelo define, qual o padrão de referência dos militares, em função da obtenção de desempenhos superiores a nível individual ou de grupo, podendo assim detetar as suas necessidade de formação relacionadas com o modelo de competências específicas da organização. Tendo sido associado, os três fatores critério definidos por Bass (1990), que estão ligados à ação de comando: Esforço Extraordinário, Eficácia e Satisfação.

Parte II – Parte Prática

Capítulo 4

Metodologia de Investigação e Procedimentos

4.1. Introdução

Este capítulo tem como objetivo explicar a metodologia, métodos e os procedimentos utilizados nas diferentes etapas desta investigação científica. Assim sendo, pretende-se caracterizar a metodologia de abordagem, apresentar os procedimentos, instrumentos utilizados e o local e data de recolha de dados, e por fim caracterizar a amostra e apresentar os programas informáticos e métodos estatísticos utilizados.

4.2. Metodologia de Abordagem ao Problema e Justificação

O Modelo de Competências de Liderança Rouco (2012), bem como o Questionário de Competências de Liderança (QCL) em CAE, foram referidos na revisão da literatura, e a partir da mesma são considerados adequados para responder à questão central. O Modelo de Competências e o questionário de competências de Comando e Liderança em CAE, já foram aplicados em contexto militar, apresentando assim coeficientes de fiabilidade aceitáveis, o que permite discutir os resultados deste trabalho, com estudos anteriores.

Considerando que o questionário está validado para contexto militar, não foi necessária a sua validação, bem como não foi realizado nenhum pré – teste. Em suma, o Questionário Final é constituído por três partes, que serão descritas num subcapítulo seguinte.

O questionário final foi aplicado a militares 1BIMec e do 1BIPara que pertenceram a uma FND, que cumpriu missão no Kosovo. De acordo com as hipóteses de investigação, pretendeu-se relacionar as competências de liderança e os fatores critério com as variáveis independentes, conforme ilustra o Figura n.º6.

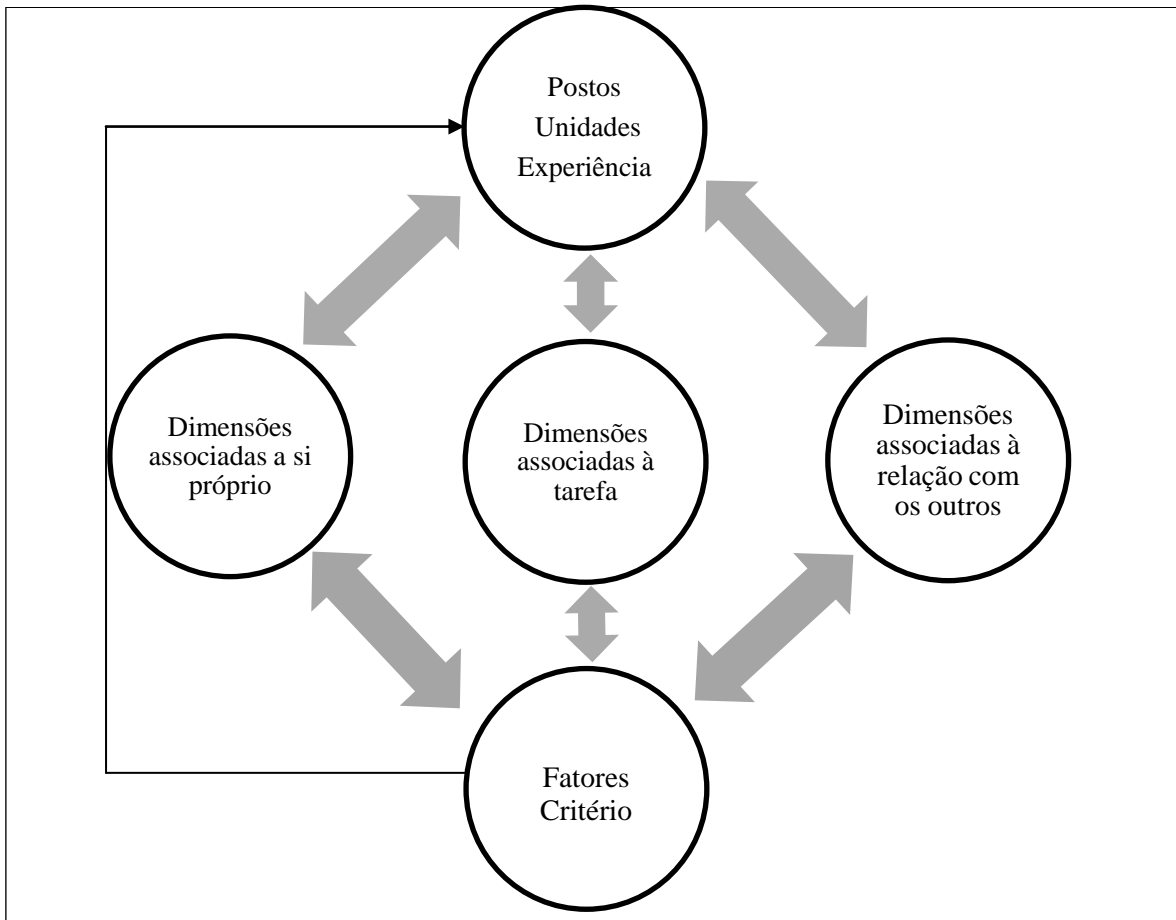


Figura n.º 6 - Relação das Competências e Fatores Critério com as variáveis Independentes

Fonte: Adaptado de Rouco (2012)

4.3. Caracterização dos Instrumentos Utilizados e Questionário Final.

No presente estudo de investigação, foi utilizado o método quantitativo, a partir da aplicação de um questionário final, construído com base nas competências adequadas para o CAE. Do modelo de gestão de competências de liderança foram selecionadas dezoito competências como indica o estudo de Loureiro (2014), conforme ilustra a Figura n.º 7.

23 Competências Rouco (2012)		18 Competências CAE Loureiro (2014)
<p>Consideração</p> <p>Aptidão Técnica e Profissional</p> <p>Autoconfiança</p> <p>Autocontrolo</p> <p>Capacidade de resolver problemas</p> <p>Comunicação</p> <p>Comunicação assertiva</p> <p>Coragem</p> <p>Promoção desenvolvimento</p> <p>Empatia</p> <p>Liderança participativa</p> <p>Liderança por Delegação</p> <p>Flexibilidade e adaptabilidade</p> <p>Trabalho de equipa e coesão</p> <p>Gestor de conflitos e Negociação</p> <p>Reconhecimento, feedback positivos e valorização</p> <p>Orientação para a tarefa</p> <p>Influência/referência</p> <p>Relações interpessoais</p> <p>Tomar decisões</p> <p>Transparência</p> <p>Visão</p> <p>Proatividade</p>		<p>Aptidão Técnica e Profissional</p> <p>Autocontrolo</p> <p>Capacidade de resolver problemas</p> <p>Comunicação</p> <p>Comunicação assertiva</p> <p>Coragem</p> <p>Promoção desenvolvimento</p> <p>Empatia</p> <p>Liderança participativa</p> <p>Flexibilidade e adaptabilidade</p> <p>Trabalho de equipa e coesão</p> <p>Reconhecimento, feedback positivos e valorização</p> <p>Orientação para a tarefa</p> <p>Influência/referência</p> <p>Relações interpessoais</p> <p>Tomar decisões</p> <p>Transparência</p> <p>Proatividade</p>

Figura n.º 7 - Competências para o CAE

Fonte: Adaptado de Loureiro (2014)

Assim sendo, o QCL é constituído por uma primeira parte com os dados sociodemográficos, a segunda parte com o QCL para CAE, e a terceira parte com os fatores critério (adaptado e validado para o contexto militar por Rouco (2012) de Avolio e Bass, (2004)), encontrando-se mais detalhado na Figura n.º 8.

Partes do Inquérito	Instrumentos de medida	Escalas
PARTE I Dados Sociodemográficos	Constituída por 8 questões sobre dados pessoais que visam caracterizar.	Escala nominal
PARTE II Questionário de Competências de Liderança	Constituída por 47 perguntas fechadas que permitem medir o desempenho das competências de liderança tendo em conta as 18 competências em contexto de CAE.	Escala de concordância: 0(discordo) a 10 (concordo totalmente)
PARTE III Ação de Comando	Constituída por 12 perguntas fechadas que permitem medir o nível de concordância quanto aos fatores critério decorrentes da ação de comando (adaptado e validado para o contexto militar por Rouco (2012), de Avolio e Bass, (2004))	Escala de concordância: 0(discordo) a 10 (concordo totalmente)

Figura n.º 8 - Constituição do QCL

4.4 Questionário de Competências de Liderança

O QCL é composto por 47 itens que permitem avaliar as competências de liderança. Estas competências estão agrupadas em 17 dimensões da liderança, descritas na Tabela n.º 1, e em três fatores critério, com 12 itens, que permitem avaliar três dimensões, tais como: o esforço extraordinário, a eficácia e a satisfação, descritos na Tabela n.º 2.

Este questionário foi aplicado com o objetivo de avaliar a perceção que os subordinados e Oficiais subalternos têm dos seus superiores em CAE. A escala utilizada para a avaliação dos itens, está escalada de 0 a 10, em que ao número 0 corresponde “Discordo Totalmente” e ao número 10 corresponde “Concordo Totalmente”.

No QCL, a pontuação atribuída a cada dimensão é calculada através da soma aritmética dos itens atribuídos, conforme a Tabela n.º 1.

Assim que aplicados os questionários, e de forma a garantir que os itens são fidedignos, principalmente aqueles que têm um valor aproximado de 1, utilizou-se o “Alpha de Cronbach”², como medida de fidelidade.

² O índice α (Alpha de Cronbach) estima o quão uniformemente os itens contribuem para a soma não ponderada do instrumento, variando numa escala de 0 a 1.

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

Dimensão	Descrição	Itens	Alpha de Cronbach
Aptidão Técnica e Profissional	Atualizo e mantenho capacidades e conhecimentos para executar eficazmente o trabalho que me é exigido.	9,30,49 (3 Itens)	0,78
Auto-Controlo	Controlo as emoções quando confrontado com a oposição/hostilidade dos outros ou quando trabalho sob condições de esforço; conseguindo transmitir calma e confiança aos meus subordinados.	10,31,32 (3 Itens)	0,61
Capacidade de Resolver Problemas	Identifico problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas, antecipando soluções e resolver importantes problemas ou crises.	11,33,50 (3 Itens)	0,76
Comunicação	Comunico, com facilidade, de forma oral e ou escrita, apresentando uma forma estruturada e um conteúdo de qualidade; tenho um discurso (oral e escrito) fluente, claro, preciso, conciso e persuasivo.	12,34,51* (3 Itens)	0,67
Coragem	Luto para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo, quando executo ações absolutamente necessárias e, mesmo em face de ambientes difíceis e adversos mantenho comportamentos eticamente aceitáveis.	16,37 (2 Itens)	0,67
Promoção Desenvolvimento	Formo e treino os meus subordinados fornecendo a informação adequada, ensinando-lhes os procedimentos apropriados para obterem os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais.	17,38 (2 Itens)	0,50
Empatia	Escuto de forma atenta, aberta e interessada, e compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.	18,39 (2 Itens)	0,55
Liderança Participativa	Aconselho-me com os superiores, pares e subordinados, antes de introduzir as mudanças que afetem as soluções, encorajando a participação na produção de sugestões e incorporando-as na tomada de decisão.	19,40,52 (3 Itens)	0,73
Flexibilidade e Adaptabilidade	Adapto-me eficazmente à diversidade de situações em permanente transformação, independente do grupo ou grupos que lidero, e penso, antecipadamente, no horizonte de possibilidades que a contínua evolução da realidade me reserva.	14*,24,41 (3 Itens)	0,61
Trabalho de Equipa e Coesão	Crio e desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo, alicerçado nas vantagens do trabalho conjunto, na confiança mútua e na partilha de conhecimentos e experiência, com vista ao prestígio da organização a que pertencemos e à obtenção dos seus objetivos estratégicos.	13,25,53 (3 Itens)	0,59
Influência/Referencia	Promovo em mim e nos outros, elevados padrões, de acordo com os valores, crenças, e culturas organizacionais, que os leva a desempenhos de excelência e satisfação.	20,21,42 (3 Itens)	0,84
Orientação para a Tarefa	Fixo-me, sem desvios, no cumprimento das tarefas previamente delineadas.	22,36,43 (3 Itens)	0,78

Dimensão	Descrição	Itens	Alpha de Cronbach
Reconhecimento, Feedback Positivos e Valorização	Avalio, reconheço e valorizo o desempenho eficaz, ou as contribuições significativas dos meus subordinados, na busca do sucesso e do aumento de comportamentos desejados.	23,44,54 (3 Itens)	0,85
Relações Interpessoais	Relaciono-me de forma eficaz com os outros, a fim de manter uma comunicação ativa, que promova o trabalho de equipa em função dos objetivos previamente definidos.	26,45,55 (3 Itens)	0,87
Tomar decisões	Identifico os problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas e antecipando e implementando as soluções que os resolvam.	27,46,56 (3 Itens)	0,81
Transparência	Sou franco e aberto com os outros, admitindo sem rodeios, erros ou falhas, enfrentando e corrigindo de imediato, o comportamento pouco ético dos outros.	28,47 (2 Itens)	0,81
Proatividade	Ter iniciativa para fazer acontecer as coisas e pensar antecipadamente nas soluções para resolver os problemas.	29,48 (2 Itens)	0,78

*Itens eliminados

No caso dos fatores critério, procedeu-se da mesma forma, a pontuação atribuída é calculada através da soma aritmética dos itens atribuídos, conforme a Tabela n.º 2.

Tabela n.º 2 - Fatores Critério decorrentes da ação de Comando

Variáveis	Descrição	Itens	Alpha de Cronbach
Esforço Extraordinário	Capacidade de motivar os seguidores, através de uma visão inspiradora, valores e comportamento ético, a aceitarem os desafios e a terem desempenhos acima das realizações previstas.	57,61,64,67 (4 Itens)	0,90
Eficácia	Capacidade de imprimir nos subordinados capacidade de organização e motivação	58,62,65,68 (4 Itens)	0,93
Satisfação	Capacidade de satisfazer o grupo de trabalho através dos métodos de liderança utilizados	58,60*,63*,66 (4 Itens)	0,87

*Itens eliminados

Fonte: Adaptado de Rouco (2012)

Da Tabela n.º 1 e Tabela n.º 2, verifica-se que os valores se encontram entre 0,50 e 0,93, e a sua condição está explícita na Tabela n.º 3.

Tabela n.º 3 - Valores aceitáveis do " Alpha de Cronbach"

Condição	"Alpha de CronBach" aceitável
Fracos	Entre 0.6 e 0.7
Razoáveis	Entre 0.7 e 0.8
Bons	Entre 0.8 e 0.9
Excelentes	Acima de 0.9

Fonte: Adaptado de Ramos (2014) de Hill & Hill (2005)

4.5 Local e Data da Recolha de Dados

Assim que a autorização para a aplicação de questionários nas diversas unidades foi concedida, foi estabelecido o contato direto com os Comandantes das respetivas unidades. O questionário foi aplicado nas unidades, no dia 16 de março de 2015 no 1BIMec e no dia 17 de março no 1BIPara. A recolha das respostas foi efetuada de forma presencial.

4.6 Amostra

A população alvo desta investigação foram militares que tivessem pertencido a uma FND no Kosovo, de modo que optou-se por uma companhia do 1BIMec e uma companhia do 1BIPara.

A amostra para este estudo de investigação é constituída por Oficiais, da categoria de Capitães e Subalternos, categoria de Sargentos e Praças. Os questionários foram aplicados a uma amostra constituída por 46 militares do 1BIMec e por 55 militares do 1BIPara, perfazendo um total de 101 militares.

Quadro n.º2 - Número de militares inquiridos

Unidade	Oficiais	Sargentos	Praças	Total
1BIMec	3	2	41	46
1BIPara	1	3	51	55

4.7 Procedimentos de Recolha de Dados e Programas Informáticos Utilizados

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

- Utilizou-se a análise descritiva, para verificar a existência de diferenças entre os valores médios das dimensões de liderança e os fatores critério.
- Para calcular se existem relações entre as variáveis dependentes, utilizou-se o teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de Bravais-Pearson.
- Para determinar quais as variáveis predictoras dos fatores critério, utilizou-se o teste da Regressão Linear.

Capítulo 5

Apresentação, Estudo e Discussão dos Resultados

5.1 Introdução

No presente capítulo serão apresentados os resultados do estudo realizado nesta investigação. Foi realizada uma caracterização sociodemográfica das variáveis em estudo através da estatística descrita, em seguida apresentaram-se os resultados obtidos através das correlações e das diferenças significativas a fim de validar as hipóteses, responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida.

5.2. Caracterização Sociodemográfica da Amostra

A Figura n.º 9 representa as unidades que os inquiridos pertencem. Verifica-se que o questionário foi respondido por 54.5% de militares do 1BIPara e por 45.5% de militares do 1BIMec.

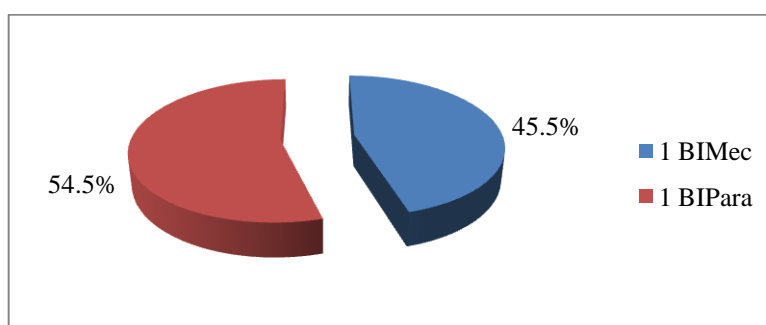


Figura n.º 9 - Unidades dos militares inquiridos

Nesta investigação, colaboraram 101 militares. Dos quais, 90,10% dos inquiridos pertencem à classe de Praças, 5,94% pertencem à classe de Sargentos e 3,96% à classe de Oficiais, conforme ilustra a Figura n.º 10.

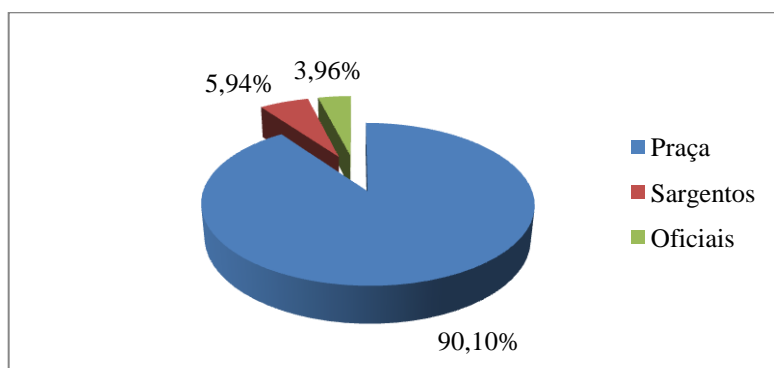


Figura n.º 10 - Postos dos militares inquiridos

A Figura n.º 11 ilustra que 86% dos militares inquiridos têm idades entre os 20 e os 31 anos, 9 % tem menos de 20 anos, 4% entre os 32 e os 40 anos e 1% com idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos.

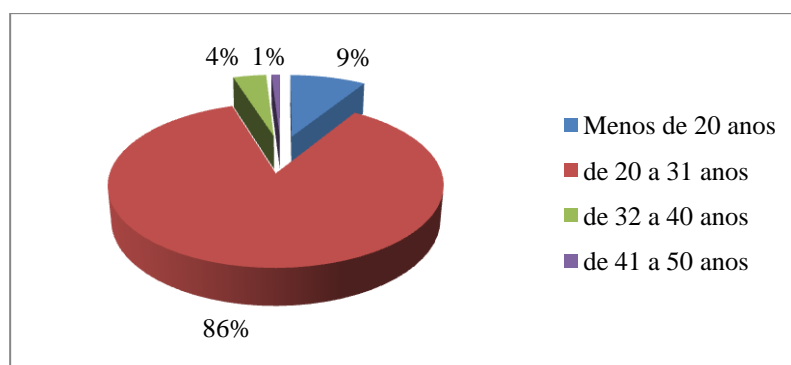


Figura n.º 11 - Idades dos militares inquiridos

De acordo com o quadro dos militares inquiridos, verifica-se que 89% dos militares prestam serviço em Regime de Contrato, 11% no serviço efetivo nos Quadros Permanentes, conforme ilustra a Figura n.º 12.

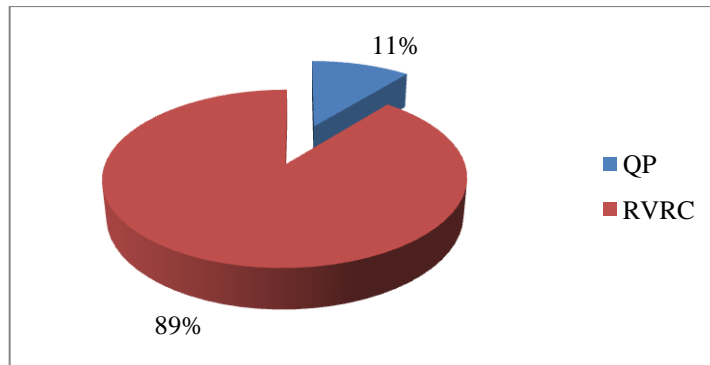


Figura n.º 12 - Quadro dos militares inquiridos

A Figura n.º 13, ilustra que 98% dos militares inquiridos são do género Masculino e os restantes 2% são do género Feminino.

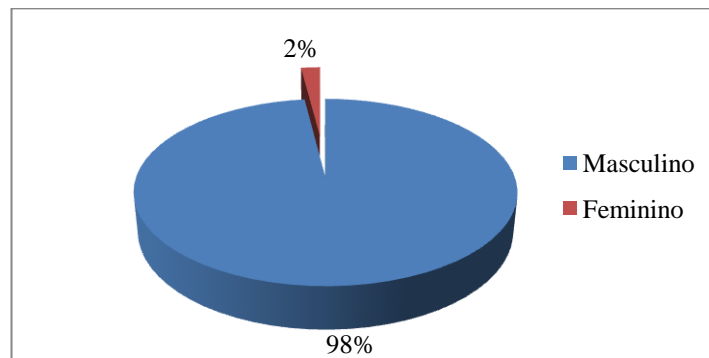


Figura n.º 13 - Género dos militares inquiridos

Conforme a Figura n.º 14, 91% dos militares inquiridos afirma ter Alguma Experiência em CAE, e 9% afirma ter Muita Experiência em CAE

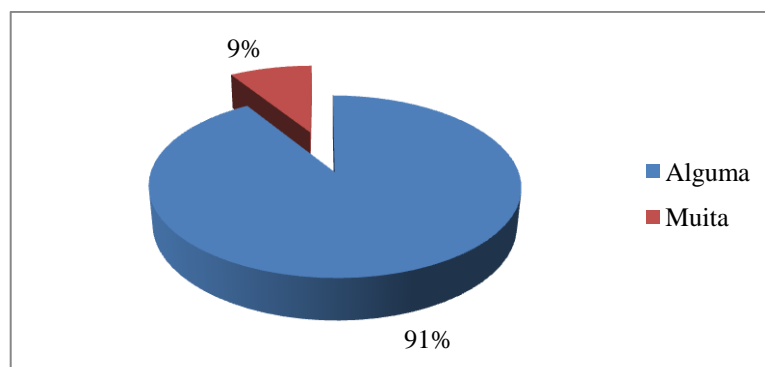


Figura n.º 14 - Experiência em CAE

5.3. Análise Descritiva às dimensões da Liderança: Amostra Total

Tendo por base a **Hipótese 1: Existem diferenças entre o grau de proficiência das competências de Liderança** – fez-se a comparação de médias para as Dimensões da Liderança quanto aos Postos, Unidades e Experiência em CAE.

5.3.1 Postos

Como ilustra a Figura n.º 15, os valores comparados são entre as dimensões de liderança e os Postos. Assim, podemos verificar que para a classe de Oficiais, a dimensão que apresenta um valor aritmético mais elevado é “tomar decisões” com um valor de $X_m=9,08$. A dimensão que apresenta um valor aritmético menor quanto à classe de Oficiais é a dimensão “capacidade de resolver problemas” com um valor de $X_m=8,00$. Relativamente à classe de Sargentos, a dimensão que apresenta o valor aritmético mais elevado é a “coragem” com um valor de $X_m=9,17$. A dimensão com o menor valor corresponde à “orientação para a tarefa” com um valor de $X_m=8,44$. Por último, a dimensão que apresenta um valor aritmético mais elevado referente à classe de Praças é “tomar decisões” com um valor de $X_m=8,36$. A dimensão com menor valor nesta classe é “promoção do desenvolvimento” com um valor de $X_m=7,71$.

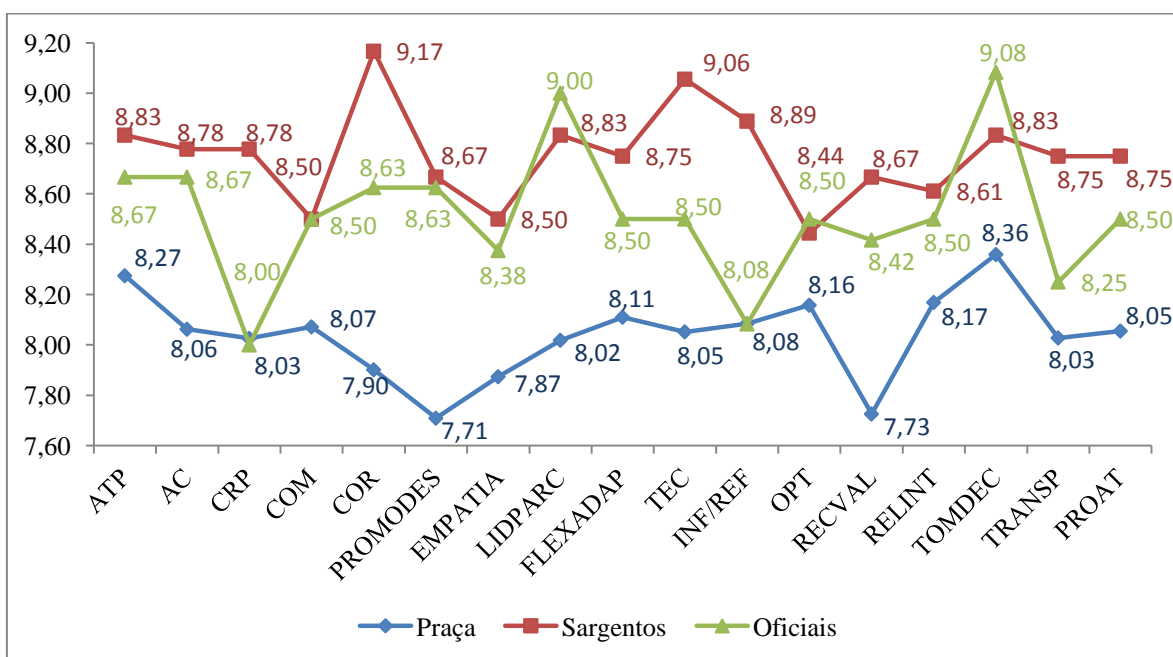


Figura n.º 15 – Valores médios das dimensões da liderança quanto ao Posto

Legenda: ATP – Aptidão Técnica e Profissional; AC – Autocontrole; CRP – Capacidade Resolver Problemas; COM – Comunicação; COR – Coragem; PROMODES – Promoção Desenvolvimento; Empatia; LIDPARC – Liderança participativa; FLEXADAP – Flexibilidade e adaptabilidade; TEC – Trabalho de Equipa e Coesão; INF/REF – Influência/Referência; OPT – Orientação para a tarefa; RECVAl – Reconhecimento, Feedback e Valorização; RELINT – Relações interpessoais; TOMDEC – Tomar decisões; TRANSP – Transparência; PROAT – Proatividade.

De acordo com a Figura n.º 15, podemos verificar que existem diferenças entre as três classes, sendo algumas de valores relevantes.

De notar que, através da Figura n.º 15, podemos verificar que fazendo a separação dos postos, tendo em conta o grau académico, conclui-se que os valores obtidos por Oficiais e Sargentos apresentam valores superiores, o que acontece devido à sua ação de comando. Para os Oficiais, é importante a tomada de decisão, que cabe apenas e só aos oficiais, o tomar decisões. Conjugando com o trabalho dos sargentos, estes revelam que a coragem é o necessário pra levar avante as nossas missões.

Assim, numa ação conjunta e numa relação de lealdade, tanto a tomada de decisão por parte dos oficiais como a coragem transmita pelos sargentos, dirige uma força para o cumprimento das tarefas de forma positiva.

Neste caso, a Hipótese 1.1 confirma-se totalmente, pois conseguiu-se através da análise dos dados verificar, que existem diferenças relevantes quanto aos postos.

5.3.2 Unidades

Tendo por base a Hipótese 1, quanto às Unidades, as duas figuras abaixo ilustram a comparação entre as dimensões de liderança e os militares 1BIMec e entre as dimensões de liderança e os militares do 1BIPara.

De acordo com a Figura n.º 16, que apresenta os valores médios das comparações entre as dimensões de liderança e os militares do 1BIMec, podemos verificar que os Oficiais do 1BIMec apresentam como valor médio aritmético mais elevado a dimensão “liderança participativa” com um valor de $X_m=9,00$. O valor médio aritmético menor, registado nos Oficiais do 1BIMec, é a dimensão “capacidade de resolver problemas” com um valor de $X_m=7,78$.

Na classe de Sargentos do 1BIMec, o valor médio aritmético mais elevado corresponde à dimensão “coragem” com um valor de $X_m=9,33$. Quanto ao valor médio aritmético menor, registado na Classe de Sargentos do 1BIMec, este corresponde à dimensão “orientação para a tarefa” com um valor de $X_m=7,89$.

Por último, quanto à classe de Praças, verifica-se que o valor médio aritmético mais elevado corresponde à dimensão “tomar decisões” com o valor de $X_m=8,83$. Quanto ao menor valor médio aritmético registado, este corresponde à dimensão “promoção desenvolvimento” com o valor de $X_m=8,10$.

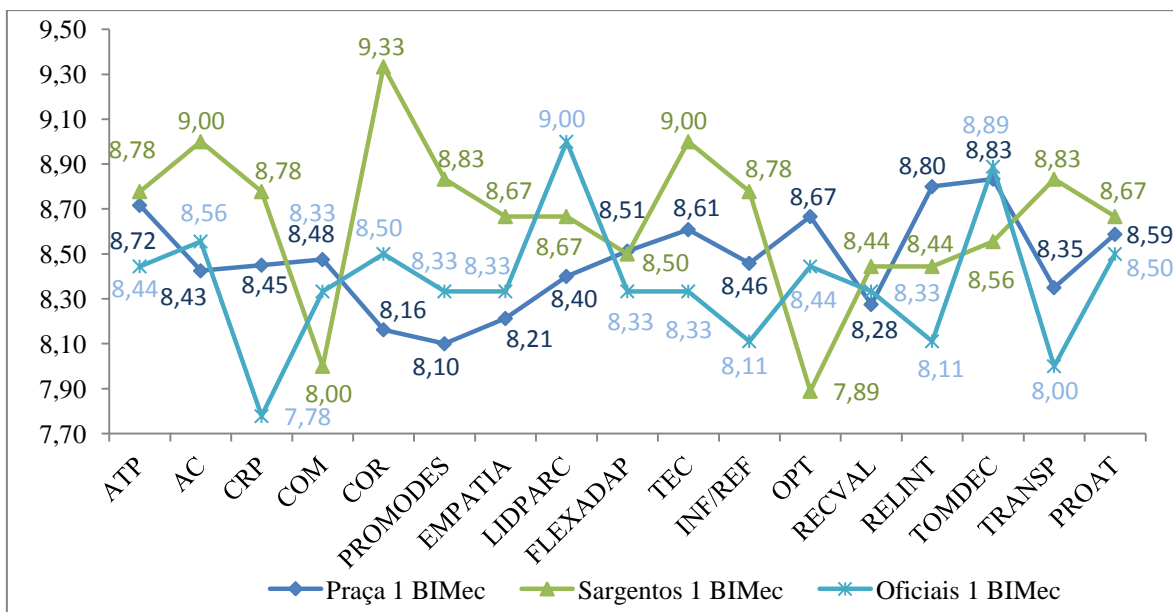


Figura n.º 16 - Valores médios das dimensões quanto ao 1BIMec

Legenda: ATP – Aptidão Técnica e Profissional; AC – Autocontrolo; CRP – Capacidade Resolver Problemas; COM – Comunicação; COR – Coragem; PROMODES – Promoção Desenvolvimento; Empatia; LIDPARC – Liderança participativa; FLEXADAP – Flexibilidade e adaptabilidade; TEC – Trabalho de Equipa e Coesão; INF/REF – Influência/Referência; OPT – Orientação para a tarefa; RECVAl – Reconhecimento, Feedback e Valorização; RELINT – Relações interpessoais; TOMDEC – Tomar decisões; TRANSP – Transparência; PROAT – Proatividade.

De acordo com a Figura n.º 17, que apresenta os valores médios das comparações entre as dimensões de liderança e os militares do 1BIPara, podemos verificar que os Oficiais do 1BIPara apresentam como valor médio aritmético mais elevado as dimensões da liderança “relações interpessoais” e “tomar decisões”, ambas com o valor de $X_m=9,67$. Apresentando como menor valor médio aritmético a dimensão “influência/referência” com um valor de $X_m=8,00$.

Quanto à classe de Sargentos do 1BIPara, estes apresentam como valor médio aritmético mais elevado as dimensões “trabalho de equipa e coesão” e “tomar decisões”, ambas com um valor de $X_m=9,11$. Quanto ao menor valor médio aritmético, registado na classe de Sargentos, este corresponde à dimensão “empatia” com um valor de $X_m=8,33$.

Por último, na classe de Praças, verifica-se que o valor médio aritmético mais elevado corresponde à dimensão “tomar decisões” com o valor de $X_m=7,99$. O menor valor

médio aritmético, registado na classe de Praças, corresponde à dimensão “reconhecimento, feedback positivos e valorização” com um valor de $X_m=7,29$.

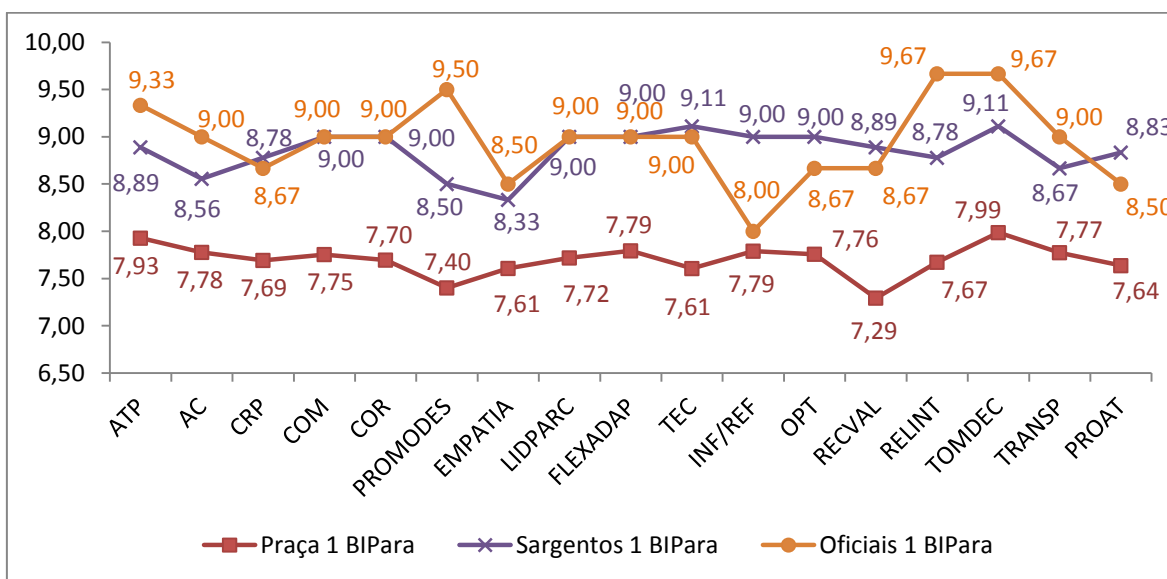


Figura n.º 17 - Valores médios das dimensões quanto ao 1BIPara

Legenda: ATP – Aptidão Técnica e Profissional; AC – Autocontrolo; CRP – Capacidade Resolver Problemas; COM – Comunicação; COR – Coragem; PROMODES – Promoção Desenvolvimento; Empatia; LIDPARC – Liderança participativa; FLEXADAP – Flexibilidade e adaptabilidade; TEC – Trabalho de Equipa e Coesão; INF/REF – Influência/Referência; OPT – Orientação para a tarefa; RECVAl – Reconhecimento, Feedback e Valorização; RELINT – Relações interpessoais; TOMDEC – Tomar decisões; TRANSP – Transparência; PROAT – Proatividade.

Concluindo, tendo em conta os valores apresentados pela Figura n.º 16 e pela Figura n.º 17, verificamos que no 1BIMec a perceção dos militares quanto aos seus superiores diretos demonstra de modo geral alguma irregularidade, mas com valores elevados referentes às dimensões da liderança. Já nos militares do 1BIPara, verificamos valores menores referentes à classe de Praças, mas, é importante salientar que, nas três classes a dimensão “tomar decisões” apresenta os maiores valores, significando que a tomada de decisão é a dimensão que os militares consideram mais visível nos seus comandantes.

De acordo com os valores realçados, podemos verificar que no 1BIMec os Oficiais vêm como dimensão de liderança importante dos seus superiores, a “liderança participativa”, isto concorre à relação próxima entre os superiores, pares e subordinados, que se ajudam mutuamente na produção de sugestões e assim incorporando-as na tomada de decisão. Para os seus Sargentos, a “coragem” é dita como sendo a dimensão de liderança relevante nos seus superiores, onde a luta para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo, em ambientes difíceis, mantendo assim comportamentos eticamente aceitáveis. Por *As Operações em Áreas Edificadas e a sua Implicação no Desenvolvimento da Competência de Comando e Liderança. Estudo de caso: Kosovo*

último, as Praças reforçam que a dimensão de liderança relevante nos seus superiores é “tomar decisões”, onde verificam a capacidade de identificar problemas, analisando-os e implementando soluções práticas e ativas para a sua resolução.

Verificando os valores realçados do 1BIPara, confirma-se que os Oficiais consideram relevante nos seus superiores as “relações interpessoais” e “tomar decisões”, confirmando assim que a relação eficaz com os outros, a fim de manter uma comunicação ativa que promova o trabalho de equipa em função dos objetivos definidos, bem como a tomada de decisão, que consiste na análise dos problemas em tempo oportuno, e procurar soluções que os resolvam. Para os Sargentos do 1BIPara, o trabalho de equipa é o mais importante que, de acordo com a definição, visa desenvolver nos outros o sentimento de união e espírito de corpo, alicerçado num trabalho conjunto. Por fim, para as Praças, a dimensão “tomar decisões” é considerada como a mais importante nos seus superiores.

Comparando as duas unidades militares, verificamos que no 1BIPara os valores são mais equilibrados do que no 1BIMec, existindo assim diferenças entre as unidades, confirmando totalmente a Hipótese 1.2.

5.3.3 Experiência

Tendo por base a Hipótese 1, quanto à experiência, a Figura n.º 18 ilustra a comparação entre as dimensões de liderança e a experiência das duas Unidades. Estes valores estão registados de acordo com os militares com muita experiência e com os militares com alguma experiência.

Quanto aos militares do 1BIMec, verificamos que os militares que apresentam alguma experiência em CAE registam com o maior valor médio aritmético a dimensão “tomar decisões” com o valor de $X_m=8,83$. Apresentam como menor valor médio aritmético a dimensão “promoção desenvolvimento”, com um valor de $X_m=8,20$. Já para os militares do 1BIMec que apresentam muita Experiência, estes registam um valor médio aritmético elevado na dimensão “liderança participativa”, e o menor valor médio aritmético registado corresponde à dimensão “promoção desenvolvimento”, com um valor de $X_m=7,75$.

De acordo com os militares do 1BIPara, aqueles que apresentam alguma experiência, apresentam como maior valor médio aritmético a dimensão “tomar decisões”, com um valor de $X_m=8,06$. O menor valor médio aritmético registado corresponde à dimensão “reconhecimento, *feedback* positivos e valorização”, com um valor de $X_m=7,43$.

Para os militares que apresentam muita experiência, o valor médio aritmético mais elevado corresponde à dimensão “tomar decisões”, com um valor de $X_m=8,27$. Quanto ao menor valor médio aritmético, registado nos militares com muita experiência, este corresponde à dimensão “liderança participativa”, com um valor de $X_m=7,00$.

Quanto à experiência, existe uma concordância entre unidades, bem como entre os militares com alguma e muita experiência. Ambas as unidades, nos militares com alguma experiência, reforçam que a dimensão relevante para o CAE é “tomar decisões”, ou seja, definir bem quais os problemas a enfrentar, determinar as soluções em tempo oportuno e resolver esses mesmos problemas, não pondo em risco a força. Apenas para os militares com muita experiência do 1BIMec, o que é mais importante a desenvolver para o CAE é “liderança participativa”, onde o aconselhamento entre superiores, pares e subordinados pode contribuir de forma positiva para a tomada de decisão.

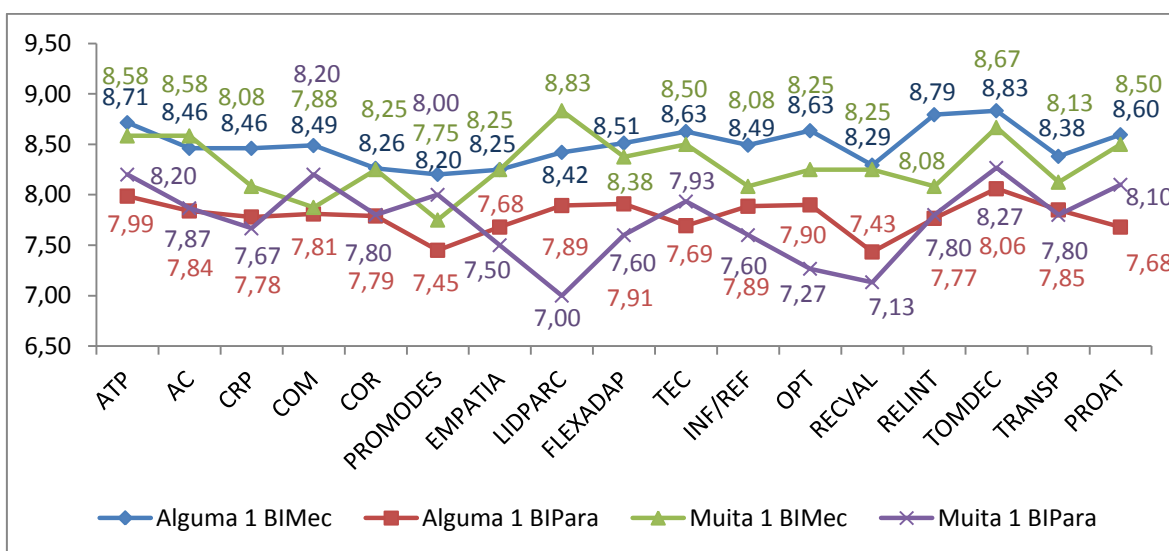


Figura n.º 18 - Valores médios quanto à Experiência

Legenda: ATP – Aptidão Técnica e Profissional; AC – Autocontrolo; CRP – Capacidade Resolver Problemas; COM – Comunicação; COR – Coragem; PROMODES – Promoção Desenvolvimento; Empatia; LIDPARC – Liderança participativa; FLEXADAP – Flexibilidade e adaptabilidade; TEC – Trabalho de Equipa e Coesão; INF/REF – Influência/Referência; OPT – Orientação para a tarefa; RECVAl – Reconhecimento, Feedback e Valorização; RELINT – Relações interpessoais; TOMDEC – Tomar decisões; TRANSP – Transparência; PROAT – Proatividade.

De acordo com os valores obtidos na Figura n.º 18, a Hipótese 1.3 confirma-se parcialmente, pois não existem grandes diferenças significativas. Podemos verificar uma diferença elevada na dimensão “liderança participativa” entre os militares com muita experiência. É importante salientar que a dimensão “tomar decisões” apresenta, tanto nos

militares com alguma experiência como nos militares com muita experiência, valores muito elevados.

5.4 Análise descritiva dos fatores critério: Amostra Total

Tendo por base a **Hipótese 2: Existem diferenças entre o grau de proficiência dos fatores critério** – fez-se a comparação de médias entre os fatores critério quanto aos Postos, Unidades e Experiência em CAE.

5.4.1 Postos

Tal como ilustra a Figura n.º 19, o fator critério “esforço extraordinário” apresenta a média aritmética mais elevada na classe de Sargentos, com um valor de $X_m=8,96$. Tendo a Classe de Oficiais obtido um valor de $X_m=8,69$ e a classe de Praças um valor de $X_m=8,09$, para o mesmo fator critério. Quanto ao fator critério “eficácia”, o maior valor registado corresponde à classe de Sargentos, com um valor de $X_m=9,00$, tendo a classe de Oficiais obtido um valor de $X_m=8,81$ e a classe de Praças um valor médio de $X_m=8,17$. Por último, quanto ao fator critério “satisfação”, a classe de Sargentos apresenta o maior valor, com $X_m=9,25$, enquanto a classe de Oficiais apresenta um valor médio de $X_m=8,88$ e a classe de Praças um valor médio de $X_m=7,97$.

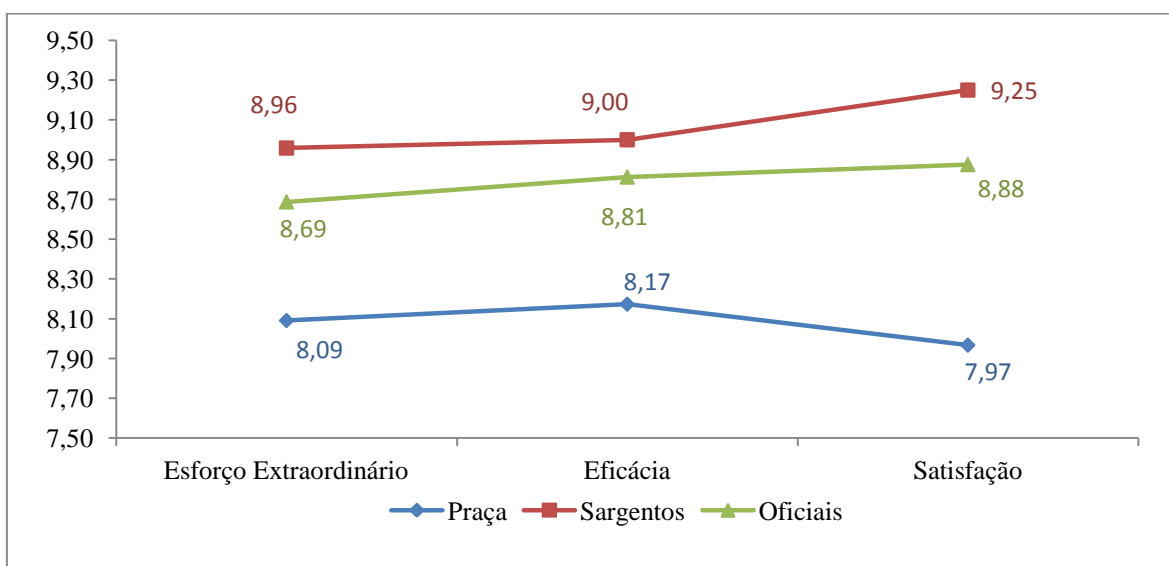


Figura n.º 19 - Valores médios dos fatores critério quanto aos Postos

Tendo por base a Figura n.º 19, verifica-se que de um modo geral os valores crescem de acordo com os postos, em que a classe de Praças apresenta os menores valores, e os maiores valores registados correspondem aos Sargentos.

Através da Figura n.º 19, verifica-se que quanto aos postos, os Oficiais e os Sargentos devido à sua ação de comando conseguem obter dos seus subordinados níveis elevados de “esforço extraordinário”, “eficácia” e “satisfação”, bem como perceber essa mesma obtenção por parte dos seus superiores. Nas praças também se verifica elevados valores desses critérios, mas na perspetiva que os seus comandantes tiram deles próprios elevados níveis de motivação e dedicação, que em suma se refletem no “esforço extraordinário”, na “eficácia” e na “satisfação”.

Neste caso, a Hipótese 2.1 confirma-se totalmente, pois verifica-se a existência de diferenças significativas quanto ao grau de proficiência quanto aos postos.

5.4.2 Unidades

A Figura n.º 20, tendo por base a Hipótese 2, apresenta os valores correspondentes aos militares das diferentes Unidades.

De acordo com os militares do 1BIMec, verificamos que quanto à classe de Oficiais apresentam o mesmo valor para os três fatores critério, de $X_m=8,50$. Quanto à classe de Sargentos, apresentam como valor médio mais elevado o fator critério “satisfação”, com um valor de $X_m=9,50$, quanto à “eficácia” apresentam um valor de $X_m=8,92$ e quanto ao “esforço extraordinário” um valor de $X_m=9,00$. Por último, quanto à classe de Praças, apresentam um valor médio quanto ao fator critério “esforço extraordinário” de $X_m=8,64$, quanto ao fator critério “eficácia” apresentam um valor de $X_m=8,68$ e, por último, o fator critério “satisfação” apresenta um valor de $X_m=8,55$.

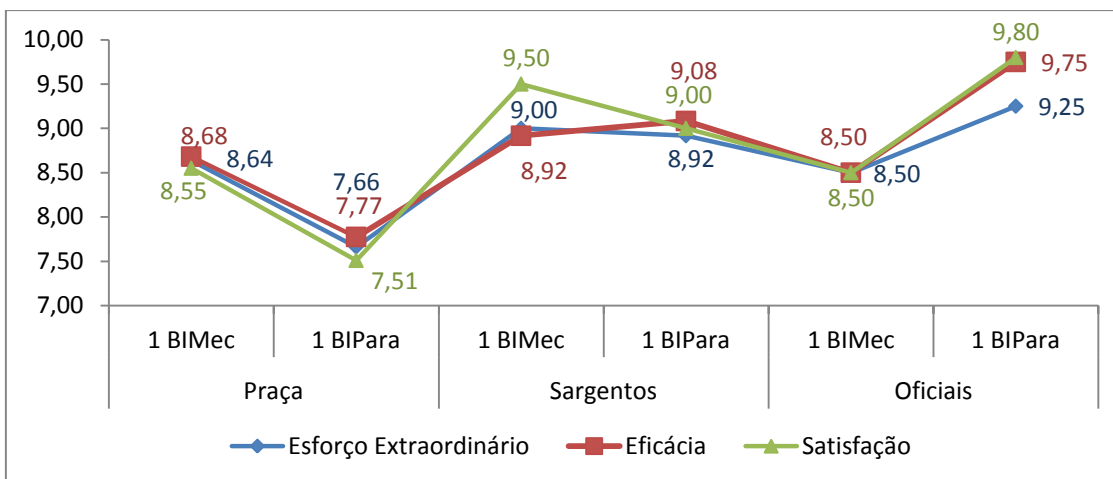


Figura n.º 20 - Valores médios quanto às Unidades

Quanto aos militares do 1BIPara, verificou-se que em relação à classe de Oficiais, apresentam um valor médio quanto ao fator critério “esforço extraordinário” de $X_m=9,25$. Quanto ao fator critério “eficácia”, o valor médio registado é de $X_m=9,75$. Por último, quanto ao fator critério “satisfação”, apresentam um valor de $X_m=9,80$. De acordo com a classe de Sargentos, o valor médio correspondente ao fator critério “esforço extraordinário” é de $X_m=8,92$. Quanto ao fator critério “eficácia”, o valor médio registado é de $X_m=9,08$ e, por fim, o fator critério “satisfação” com um valor médio de $X_m=9,00$. Para finalizar, quanto à classe de Praças, o valor médio correspondente ao fator critério “esforço extraordinário” é de $X_m=7,66$, quanto ao fator critério “eficácia” o valor médio registado é de $X_m=7,77$ e, por último, quanto ao fator critério “satisfação” o valor médio registado corresponde a $X_m=7,51$.

Fazendo uma separação das duas forças, é importante fazer referência que, a forma como as duas forças distintas trabalham, convivem e se relacionam com os seus homens originam valores diferentes nas três classes. Para os três fatores critério, os valores estão muito próximos.

Tendo em conta a Figura n.º 20, verificamos que a Hipótese 2.2 confirma-se parcialmente, pois quanto à classe de Sargentos das diferentes unidades não apresentam diferenças significativas.

5.4.3 Experiência

Como ilustra a Figura n.º 21, os valores apresentados correspondem à experiência das duas unidades em CAE, que se divide em alguma experiência ou muita experiência.

Quanto aos militares com alguma experiência, verificamos que o 1BIMec apresenta valores superiores ao 1BIPara quanto aos fatores critério. O 1BIMec apresenta um valor médio para o fator critério “esforço extraordinário” de $X_m=8,67$. Quanto à “eficácia” o valor registado é de $X_m=8,70$ e, por último, o fator critério “satisfação” apresenta um valor médio de $X_m=8,65$. Quanto ao 1BIPara, apresenta um valor médio para o “esforço extraordinário” de $X_m=7,77$. Quanto à “eficácia” o valor médio registado é de $X_m=7,89$ e, por fim, a “satisfação” obtém um valor médio de $X_m=7,63$.

Quanto aos militares com muita experiência, verificamos que o 1BIMec também apresenta valores superiores ao 1BIPara quanto aos fatores critério. O 1BIMec apresenta um valor médio para o fator critério “esforço extraordinário” de $X_m=8,44$. Quanto à “eficácia” o valor registado é de $X_m=8,50$ e, por último, o fator critério “satisfação” apresenta um valor médio de $X_m=8,13$. Quanto ao 1BIPara, apresenta um valor médio para o “esforço extraordinário” de $X_m=7,65$. Relativamente à “eficácia” o valor médio registado é de $X_m=7,80$, e para finalizar, a “satisfação” obtém um valor médio de $X_m=7,70$.

Através da Figura n.º21, podemos verificar que as ações de comando que mais contribuem para a satisfação, eficácia e esforço extraordinário, segundo a perceção dos oficiais e subordinados, são as dimensões associadas aos comportamentos orientados para as pessoas – líderes transformacionais, que tem a capacidade de ganhar a confiança dos subordinados, de maneira a atingir os objetivos e até mesmo mobilizá-los para o esforço extraordinário.

Tendo em conta os valores ilustrados na Figura n.º 21, a Hipótese 2.3 confirma-se totalmente, pois verifica-se diferenças significativas quanto à experiência.

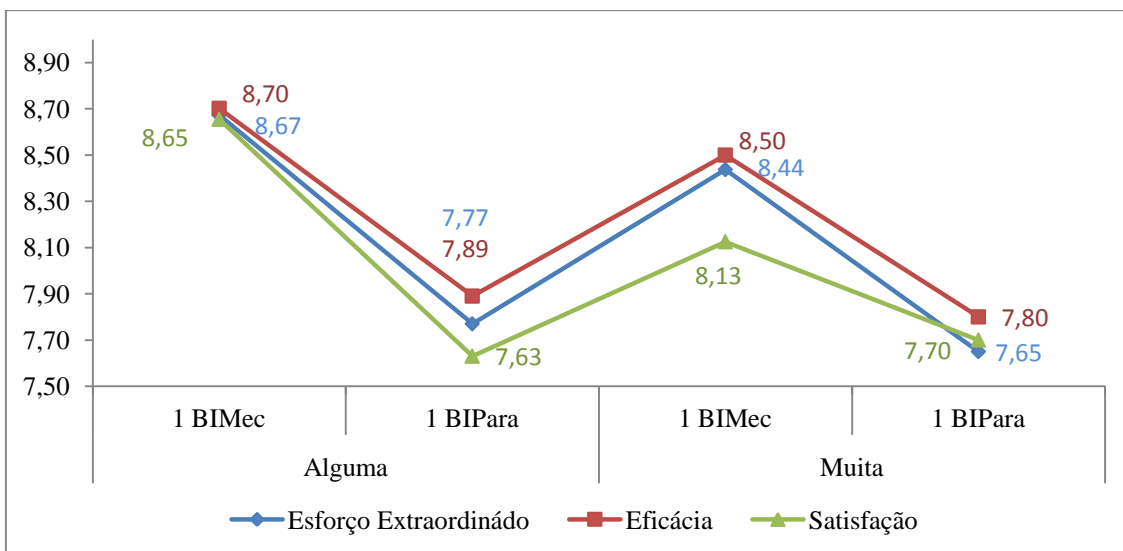


Figura n.º 21 - Valores médios quanto à Experiência

5.5 Relações entre as Dimensões de Liderança e os Fatores Critério – Amostra Total

Tendo por base a **Hipótese 3: Existem relações significativas entre as dimensões de liderança e os fatores critério** – registam-se nesta secção os resultados do coeficiente de correlação de *Bravais - Pearson* entre as dimensões da liderança e os fatores critério segundo a percepção dos militares.

De acordo com a Tabela n.º 4, esta ilustra que os coeficientes de correlação entre as competências de liderança e os fatores critério para $p < 0,01$ são estatisticamente significativos, positivos, elevados ou muitos elevados. Verifica-se que, a correlação de valor mais elevado entre as dimensões dos fatores critério, corresponde à correlação entre a dimensão “tomar decisões” e o fator critério “esforço extraordinário”. É importante salientar que a correlação entre as dimensões “liderança participativa”, “flexibilidade e adaptabilidade” e “influência/referência” obtêm um valor elevado com o fator critério “eficácia”. Quanto ao fator critério “satisfação”, estabelece correlação com elevado valor com as dimensões “coragem” e “flexibilidade e adaptabilidade”.

Como todos os coeficientes são positivos, significa que quanto maior o valor das dimensões de liderança, mais elevados são os valores dos fatores critério, contribuindo assim significativamente para uma correlação entre as dimensões e os fatores critério.

Tabela n.º 4 - Matriz de correlações entre as dimensões de liderança e os fatores critério

Dimensões	Esforço Extraordinário	Eficácia	Satisfação
ATP	0,83**	0,75**	0,72**
AC	0,75**	0,69**	0,66**
CRP	0,81**	0,76**	0,73**
COM	0,77**	0,72**	0,71**
COR	0,79**	0,77**	0,75**
PROMODES	0,78**	0,76**	0,74**
EMPATIA	0,67**	0,61**	0,59**
LIDPARC	0,82**	0,81**	0,74**
FLEXADAP	0,82**	0,81**	0,75**
TEC	0,71**	0,66**	0,62**
INF/REF	0,81**	0,81**	0,73**
OPT	0,77**	0,70**	0,68**
RECVAl	0,78**	0,70**	0,70**
RELINT	0,78**	0,73**	0,70**
TOMDEC	0,84**	0,78**	0,72**
TRANSP	0,79**	0,71**	0,71**
PROAT	0,77**	0,68**	0,69**

**p<0,01 Relação significativa

Legenda: ATP – Aptidão Técnica e Profissional; AC – Autocontrolo; CRP – Capacidade Resolver Problemas; COM – Comunicação; COR – Coragem; PROMODES – Promoção Desenvolvimento; Empatia; LIDPARC – Liderança participativa; FLEXADAP – Flexibilidade e adaptabilidade; TEC – Trabalho de Equipa e Coesão; INF/REF – Influência/Referência; OPT – Orientação para a tarefa; RECVAl – Reconhecimento, *Feedback* e Valorização; RELINT – Relações interpessoais; TOMDEC – Tomar decisões; TRANSP – Transparência; PROAT – Proatividade.

Ao contrário do estudo de Loureiro (2014), que determinou quais as competências para CAE, existem ainda dimensões da liderança que podem ser consideradas verdadeiramente essenciais para o CAE. A Tabela n.º4 revela correlações fortes entre as dimensões e os fatores critério, e podemos verificar que os valores que foram considerados mais elevados representam a perceção que os Oficiais têm dos seus superiores, bem como a perceção dos subordinados.

A correlação forte da “aptidão técnica e profissional” ($r=0,83$, $\rho<0,01$), revela que os subordinados têm a perceção que os seus comandantes atualizam e mantêm as suas capacidades e conhecimentos para executar eficazmente o trabalho que lhes é exigido, mobilizando-os para um esforço extraordinário. A segunda correlação com um valor forte corresponde à dimensão “tomar decisões” ($r= 0,84$, $\rho<0,01$), o que significa que quando os

comandantes possuem esta dimensão, representa para os seus subordinados a capacidade de identificar os problemas, e analisá-los em tempo oportuno, procurando as causas e implementando as soluções que os resolvam. Estas correlações são as que relevam os valores mais elevados referentes ao “esforço extraordinário”

As correlações com valores mais elevados referentes à “eficácia” são as referentes à “liderança participativa”, “flexibilidade e adaptabilidade” e influência/referência” ($r=0,81$, $\rho<0,01$). Isto denota que, os comandantes ao possuírem estas competências, fazem com que os seus subordinados sintam que são importantes para a tomada de decisão, pois contribuem com sugestões e soluções, percebem que os seus comandantes se adaptam eficazmente à diversidade de situações que o CAE promove e ainda promovem nos outros elevados padrões de acordo com valores, crenças e culturas organizacionais que os mobiliza para desempenhos de excelência.

Por último, as correlações com os valores mais elevados referentes à “satisfação” são a dimensão “coragem” e “flexibilidade e adaptabilidade” ($r= 0,75$, $\rho<0,01$), o que significa que os comandantes quando possuem estas competências, os subordinados sentem que os seus comandantes lutam para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo, mesmo em ambientes difíceis e hostis, mas também a sua capacidade de se adaptarem eficazmente à diversidade de situações, transportando para os seus subordinados elevados níveis de satisfação, bem como altos níveis de desempenho.

Em jeito de conclusão, existem oito competências que são realmente essenciais para o CAE, e devem ser alvo de treino e formação para que se possa obter capacidade de comando e liderança em CAE com desempenhos de excelência. Todos os outros valores obtidos possuem correlação com valores elevados que não devem ser tomados como irrelevantes.

Neste caso, a Hipótese 3 confirma-se totalmente, uma vez que existem correlações de elevado valor entre as dimensões de liderança e os fatores critério.

5.6 Variáveis Predictoras dos Fatores Critério

Tendo por base a **Hipótese 4: Existem variáveis predictoras que contribuem para os fatores critério** – registam-se nesta secção os resultados obtidos das Regressões Lineares entre as dimensões de liderança e os fatores critério.

De acordo com a Tabela n.º 5, podemos realizar a análise da regressão de entre as dimensões de liderança, e verificar qual a que contribui para o fator critério “esforço extraordinário”. Quanto ao esforço extraordinário, e no que se refere ao líder, este será capaz de motivar os subordinados para o sucesso, fazendo com que façam mais do que aquilo que lhes é exigido, acabando por vencer as suas expectativas. A dimensão de liderança que contribui para o fator critério “esforço extraordinário” é a dimensão “tomar decisões”. Esta apresenta um valor de significância de 0,03.

Tendo em conta o esforço extraordinário, e conhecendo que a dimensão de liderança “tomar decisões” é a variável preditora do esforço extraordinário, isto reflete-se quando os comandantes demonstram aos seus subordinados que têm a capacidade de identificar problemas relativos ao trabalho, mas também a capacidade de procurar e antecipar as soluções que os resolvam, despertando assim nos subordinados desempenhos elevados revelando um esforço extraordinário.

Tabela n.º 5 - Variáveis predictoras quanto ao Esforço Extraordinário

Dimensões	β	t	Sig.
ATP	0,08	0,56	0,58
AC	0,05	0,48	0,63
CRP	0,06	0,51	0,61
COM	0,19	1,85	0,07
COR	-0,02	-0,16	0,87
PROMDES	0,15	1,49	0,14
EMPATIA	0,04	0,47	0,64
LIDPARC	0,16	1,30	0,20
FLEXADAPT	0,12	0,93	0,36
TEC	-0,04	-0,40	0,69
INF/REF	0,06	0,51	0,61
OPT	-0,06	-0,54	0,59
RECVAl	-0,03	-0,19	0,85
RELINT	-0,11	-0,74	0,46
TOMDEC	0,32	2,25	0,03
TRANSP	-0,08	-0,62	0,54
PROAT	0,12	0,97	0,34

Legenda: ATP – Aptidão Técnica e Profissional; AC – Autocontrolo; CRP – Capacidade Resolver Problemas; COM – Comunicação; COR – Coragem; PROMODES – Promoção Desenvolvimento; LIDPARC – Liderança participativa; FLEXADAP – Flexibilidade e adaptabilidade; TEC – Trabalho de Equipa e Coesão; INF/REF – Influência/Referência; OPT – Orientação para a tarefa; RECVAl – Reconhecimento, *Feedback* e Valorização; RELINT – Relações interpessoais; TOMDEC – Tomar decisões; TRANSP – Transparência; PROAT – Proatividade.

De acordo com a Tabela n.º 6, podemos verificar que para o fator critério “eficácia” contribuem três variáveis. A eficácia do líder é avaliada consoante a motivação imprimida nos subordinados e a sua capacidade de organização.

As dimensões que contribuem para o fator critério “eficácia” são as dimensões “promoção do desenvolvimento” com um valor de significância de 0,01, a dimensão “liderança participativa” com um valor de significância de 0,05 e a dimensão “influencia/referencia” com um valor de significância de 0,01.

Podemos concluir que as três dimensões, que se verificam como variáveis preditoras do fator critério “eficácia”, refletem que os comandantes demonstram aos seus subordinados que a sua formação e treino fornece a informação adequada, ensinando-lhe os procedimentos para obterem os desempenhos de acordo com os padrões da organização, tendo em conta a promoção do desenvolvimento. Por sua vez, dar aos subordinados a oportunidade de participarem e contribuírem para a tomada de decisão, desperta-lhes níveis de eficácia elevados, que no fim são bastante relevantes. E por último, promover nos seus subordinados elevados padrões, de acordo com os valores, crenças e com as culturas organizacionais, para que os leve a desempenhos de excelência e de satisfação.

Tabela n.º 6 - Variáveis preditoras quanto à Eficácia

Dimensões	β	t	Sig.
ATP	-0,04	-0,24	0,81
AC	-0,03	-0,30	0,76
CRP	0,05	0,43	0,67
COM	0,14	1,25	0,21
COR	0,01	0,07	0,94
PROMDES	0,27	2,59	0,01
EMPATIA	-0,02	-,19	0,85
LIDPARC	0,27	2,03	0,05
FLEXADAPT	0,22	1,65	0,10
TEC	0,10	0,97	0,34
INF/REF	0,36	2,74	0,01
OPT	-0,14	-1,15	0,25
RECVAl	-0,30	-1,93	0,06
RELINT	-0,01	-0,07	0,94
TOMDEC	0,27	1,82	0,07
TRANSP	-0,24	-1,80	0,08
PROAT	0,03	0,21	0,83

Legenda: ATP – Aptidão Técnica e Profissional; AC – Autocontrolo; CRP – Capacidade Resolver Problemas; COM – Comunicação; COR – Coragem; PROMODES – Promoção Desenvolvimento; LIDPARC – Liderança participativa; FLEXADAP – Flexibilidade e adaptabilidade; TEC – Trabalho de Equipa e Coesão; INF/REF – Influência/Referência; OPT – Orientação para a tarefa; RECVAl – Reconhecimento, *Feedback* e Valorização; RELINT – Relações interpessoais; TOMDEC – Tomar decisões; TRANSP – Transparência; PROAT – Proatividade.

De acordo com a Tabela n.º 7, verifica-se que através do estudo realizado não existem variáveis preditoras dentro das dimensões de liderança que contribuem para o fator critério “satisfação”.

A satisfação dos subordinados é avaliada conforme os estilos de liderança que são utilizados pelo líder para melhor cumprir os objetivos, de forma dedicada, revelando assim elevados níveis de desempenho de excelência e ainda a capacidade de agir de forma eficaz no desempenhar das suas funções, sem demonstrar medo.

A hipótese 4 confirma-se parcialmente, pois foram identificadas variáveis preditoras para o “esforço extraordinário” e para a “eficácia”, mas para o fator critério “satisfação”, não foram identificadas nenhuma variáveis preditoras deste fator.

Tabela n.º7 - Variáveis preditoras quanto à Satisfação

Dimensões	β	t	Sig.
ATP	-0,06	-0,35	0,73
AC	-0,01	-0,10	0,92
CRP	0,13	0,80	0,42
COM	0,23	1,66	0,10
COR	0,11	0,77	0,44
PROMDES	0,25	1,90	0,06
EMPATIA	0,06	0,51	0,61
LIDPARC	0,09	0,52	0,60
FLEXADAPT	0,23	10,41	0,16
TEC	0,00	0,00	1,00
INF/REF	-0,01	-0,08	0,94
OPT	-0,09	-0,57	0,57
RECVAl	-0,10	-0,50	0,62
RELINT	-0,05	-0,22	0,82
TOMDEC	0,11	0,60	0,55
TRANSP	-0,10	-0,59	0,56
PROAT	0,13	0,80	0,42

Legenda: ATP – Aptidão Técnica e Profissional; AC – Autocontrolo; CRP – Capacidade Resolver Problemas; COM – Comunicação; COR – Coragem; PROMODES – Promoção Desenvolvimento; LIDPARC – Liderança participativa; FLEXADAP – Flexibilidade e adaptabilidade; TEC – Trabalho de Equipa e Coesão; INF/REF – Influência/Referência; OPT – Orientação para a tarefa; RECVAl – Reconhecimento, *Feedback* e Valorização; RELINT – Relações interpessoais; TOMDEC – Tomar decisões; TRANSP – Transparência; PROAT – Proatividade.

Capítulo 6

Conclusões e Recomendações

6.1 Introdução

Neste capítulo procedeu-se à confirmação das hipóteses previamente formuladas, procurou-se responder às perguntas derivadas e também à pergunta de partida. É ainda apresentada uma reflexão quanto às limitações encontradas durante a investigação. Por fim, fez-se algumas recomendações e sugestões para investigações futuras.

6.2 Verificação das Hipóteses de Investigação

Hipótese 1: Existem diferenças entre o grau de proficiência das competências de Liderança quanto:

H1.1: Postos

A hipótese confirma-se totalmente porque, de acordo com a Figura n.º15, verifica-se que existem diferenças entre o grau de proficiência e as competências de Liderança. De realçar, os valores apresentados na classe de Oficiais, em que a dimensão “tomar decisões” apresenta um valor de $X_m=9,08$. Para a classe de Sargentos, a dimensão que apresenta maior valor é “coragem”, com um valor de $X_m=9,17$. E quanto à classe de Praças, a sua perceção atribui um valor elevado à dimensão de liderança “tomar decisões”, com um valor de $X_m=8,36$.

H1.2: Unidades

A hipótese confirma-se totalmente pois, de acordo com a Figura n.º 16 e a Figura n.º 17, verifica-se que existem diferenças registadas nos militares inquiridos. Verificamos que no 1BIMec, a perceção dos militares quanto aos seus superiores diretos demonstra de modo geral alguma irregularidade, mas com valores elevados referentes às dimensões da liderança. Já nos militares do 1BIPara, verificamos valores menores referentes à classe de

Praças, mas é importante salientar que, nas três classes, a dimensão “tomar decisões” apresenta os maiores valores, significando que a tomada de decisão é a dimensão que os militares consideram mais visível nos seus comandantes.

H1.3: Experiência

A Hipótese 1.3 confirma-se parcialmente pois não existem grandes diferenças quanto ao grau de proficiência das competências. Podemos verificar uma diferença elevada na dimensão “liderança participativa” entre os militares com muita experiência. De salientar que, a dimensão “tomar decisões” apresenta tanto nos militares com alguma experiência como nos militares com muita experiência valores muito elevados.

Hipótese 2: Existem diferenças entre o grau de proficiência dos fatores critério quanto:

H2.1: Postos

A hipótese confirma-se totalmente pois, de acordo com a Figura n.º 19, o fator critério “esforço extraordinário” apresenta a média aritmética mais elevada na classe de Sargentos, com um valor de $X_m=8,96$. Tendo a Classe de Oficiais obtido um valor de $X_m=8,69$ e a classe de Praças um valor de $X_m=8,09$. Quanto ao fator critério “eficácia” o maior valor registado corresponde à classe de Sargentos com um valor de $X_m=9,00$, a classe de Oficiais com uma valor de $X_m=8,81$ e a classe de Praças com um valor de $X_m=8,17$. Por último, quanto ao fator critério “satisfação”, a classe de Sargentos apresenta o maior valor registado com $X_m=9,25$, quanto à classe de Oficiais obteve um valor médio de $X_m=8,88$ e a classe de Praças com um valor médio de $X_m=7,97$. Verifica-se que, de um modo geral os valores crescem de acordo com os postos, em que a classe de Praças apresenta os menores valores, e os valores superiores correspondem aos Sargentos.

H2.2: Unidades

Tendo em conta a Figura n.º 20, verificamos que a hipótese confirma-se parcialmente pois, quanto à classe de Sargentos das diferentes unidades, não apresentam diferenças.

H2.3: Experiência

Tendo em conta os valores ilustrados na Figura n.º 21, a hipótese confirma-se totalmente pois verifica-se diferenças significativas quanto à experiência.

De acordo com os militares com alguma experiência, verificamos que o 1BIMec apresenta valores superiores ao 1BIPara quanto aos fatores critério. O 1BIMec apresenta um valor médio para o fator critério “esforço extraordinário” de $X_m=8,67$. Quanto à “eficácia” o valor registado é de $X_m=8,70$ e, por último, o fator critério “satisfação” apresenta um valor médio de $X_m=8,65$. Quanto ao 1BIPara, apresenta um valor médio para o “esforço extraordinário” de $X_m=7,77$. Quanto à “eficácia” o valor médio registado é de $X_m=7,89$ e, por fim, a “satisfação” obtém um valor médio de $X_m=7,63$.

De acordo com os militares com muita experiência, verificamos que o 1BIMec apresenta valores superiores ao 1BIPara quanto aos fatores critério. O 1BIMec apresenta um valor médio para o fator critério “esforço extraordinário” de $X_m=8,44$. Quanto à “eficácia” o valor registado é de $X_m=8,50$ e, por último, o fator critério “satisfação” apresenta um valor médio de $X_m=8,13$. Quanto ao 1BIPara, apresenta um valor médio para o “esforço extraordinário” de $X_m=7,65$. Quanto à “eficácia” o valor médio registado é de $X_m=7,80$ e, por fim, a “satisfação” obtém um valor médio de $X_m=7,70$.

Hipótese 3: Existem relações significativas entre as dimensões de liderança e os fatores critério.

A hipótese confirma-se parcialmente pois, de acordo com os valores da Tabela n.º 4, os coeficientes de correlação entre as competências de liderança e os fatores critério para $\rho < 0,01$ são estatisticamente significativos, positivos, elevados ou muitos elevados. Verifica-se que, a correlação de valor mais elevado entre as dimensões de os fatores critério corresponde à correlação entre a dimensão “tomar decisões” e o fator critério “esforço extraordinário”. De salientar que, a correlação entre as dimensões “liderança participativa”, “flexibilidade e adaptabilidade” e “influência/referência” obtém um valor elevado com o fator critério “eficácia”. Quanto ao fator critério “satisfação” estabelece correlação com elevado valor com as dimensões “coragem” e “flexibilidade e adaptabilidade”.

Como todos os coeficientes são positivos, significa que quanto maior o valor das dimensões de liderança, mais elevados são os valores dos fatores critério, contribuindo assim significativamente para uma correlação entre as dimensões e os fatores critério.

Hipótese 4: Existem variáveis preditoras que contribuem para os fatores critério.

A hipótese confirma-se parcialmente, tendo em conta a Tabela n.º 5, podemos verificar a existência de uma variável preditora relacionada com o esforço extraordinário. A dimensão de liderança que contribui para o fator critério “esforço extraordinário” é a dimensão “tomar decisões”, porque esta dimensão quando percebida pelos subordinados acerca dos seus comandantes, revela que têm a capacidade de identificar problemas relativos ao trabalho, mas também a capacidade de procurar e antecipar as soluções que os resolvam, despertando assim nos subordinados desempenhos elevados revelando um esforço extraordinário. Esta apresenta um valor de significância de 0,03.

De acordo com a tabela n.º 6, podemos verificar que para o fator critério “eficácia” contribuem três variáveis. As dimensões que contribuem para o fator critério “eficácia” são as dimensões “promoção do desenvolvimento” com um valor de significância de 0,01, a dimensão “liderança participativa” com um valor de significância de 0,05 e a dimensão “influência/referência” com um valor de significância de 0,01.

As três dimensões que concorrem de forma positiva para “eficácia” revelam que os comandantes demonstram aos seus subordinados que através da sua formação e treino, conseguem fornecer a informação adequada, ensinando-lhes os procedimentos para obterem os desempenhos de acordo com os padrões da organização, tendo em conta promoção do desenvolvimento. Por sua vez, têm a capacidade de transmitir aos subordinados a oportunidade de participarem e contribuírem para a tomada de decisão, desperta-lhes níveis de eficácia elevados. E por último, promover nos seus subordinados elevados padrões, de acordo com os valores, crenças e com as culturas organizacionais, para que os leve a desempenhos de excelência e de satisfação.

De acordo com a Tabela n.º 7, verifica-se que através do estudo realizado não existem variáveis preditoras dentro das dimensões de liderança que contribuem para o fator critério “satisfação”, ou seja, todas concorrem para o fator critério “satisfação”.

6.3 Resposta às Perguntas Derivadas

Pergunta Derivada 1: “Existem diferenças entre o grau de proficiência das competências de Liderança quanto: aos Postos, Unidades e Experiência?”

Verifica-se que, existem diferenças quanto ao grau de proficiência das competências de liderança quanto aos Postos, Unidades e Experiência. Quanto aos postos, a classe de Oficiais e a classe de Praças consideram a competência “tomar decisões” como a mais relevante em CAE, pois concorre para uma percepção, por parte dos subordinados, quanto à capacidade dos seus comandantes identificarem e resolverem os problemas de forma sistemática e em tempo oportuno. Já na classe de Sargentos consideram a competência “coragem” a mais relevante a desenvolver no CAE, pois percebem que os seus comandantes lutam para alcançar os objetivos sem olhar a perigos, mesmo em ambientes difíceis. Quanto às Unidades, verifica-se algumas irregularidades nos valores do 1BIMec. Já no 1BIPara a classe de Praças apresenta os valores mais baixos, mas as três classes apresentam a competência de “tomar decisões”. As duas forças consideram que os seus comandantes têm a competência “tomar decisões”, como a mais desenvolvida. Quanto à Experiência, não apresenta grandes diferenças, apenas nos militares com muita experiência que consideram a competência de “liderança participativa” a mais importante no CAE. Já nos militares com alguma experiência, consideram a competência de “tomar decisões” como a mais relevante para o CAE.

Pergunta derivada 2: “Existem diferenças entre o grau de proficiência dos fatores critério quanto: aos Postos, Unidades e Experiência?”

Verifica-se que existem diferenças entre o grau de proficiência dos fatores critério quanto aos Postos, Unidade e Experiência. Quanto aos Postos, os três fatores critério apresentam os maiores valores na classe de Sargentos. Verifica-se que de um modo geral os valores crescem de acordo com os postos, em que a classe de Praças apresenta os valores mais baixos, e os valores mais altos correspondem à classe de Sargentos. Quanto às Unidades, na classe de Sargentos não apresentam diferenças significativas quanto aos três fatores critério. Quanto à experiência, verifica-se que, tanto nos militares com alguma experiência como nos militares com muita experiência, os valores obtidos pelos militares do 1BIMec são mais elevados do que os valores obtidos pelos militares do 1BIPara, em relação aos fatores critério.

Neste caso, podemos constatar que se obtém valores mais elevados nos Oficiais, pois o nível acadêmico superior, aliado à formação e treino, dão uma maior capacidade para obter dos seus subordinados elevados níveis de desempenho. Já na classe de Sargentos, percebemos que o seu elevado nível de treino, desperta nos seus subordinados a coragem e a satisfação para desempenharem níveis de excelência. Devemos ainda ter em conta que, a forma como as duas forças trabalham, treinam e convivem diariamente, tem influência nos desempenhos prestados pelos militares.

Pergunta Derivada 3: “Existem relações significativas entre as dimensões de liderança e os fatores critério para o combate em áreas edificadas?”

Verifica-se no presente estudo que, de acordo com a Correlação de *Bravais - Pearson*, existem relações entre as competências de liderança e os fatores critério. Verifica-se que entre as 18 competências para CAE obtidas no estudo de Loureiro (2014), no presente estudo confirma-se que oito competências são realmente essenciais ao CAE, através das relações significativas positivas com os fatores critério, conforme se discrimina a “aptidão técnica e profissional”, “capacidade de resolver problemas”, “coragem”, “promoção desenvolvimento”, “liderança participativa”, “flexibilidade e adaptabilidade”, “influência/referência”, “tomar decisões”.

Pergunta Derivada 4: “Quais são as variáveis preditoras que contribuem para os fatores critério?”

Verifica-se no presente estudo que existem variáveis preditoras que contribuem para os fatores critério. Através do estudo realizado, obteve-se como variável preditora do fator critério “esforço extraordinário” a variável “tomar decisões”. Já quanto ao fator critério “eficácia” existem três variáveis preditoras que contribuem, nomeadamente, “promoção de desenvolvimento”, “liderança participativa” e “influência/referência”. Quanto ao fator critério “satisfação”, não foram obtidas variáveis preditoras que contribuam para este fator.

6.4 Resposta à Pergunta de Partida

“No contexto do teatro de operações do Kosovo e em operações em áreas edificadas, quais as competências de liderança que este tipo de operações exige para promover o desempenho e a satisfação dos subordinados?”.

Os resultados obtidos no presente trabalho indicam que as operações em áreas edificadas exigem dos comandantes competências de liderança diferentes de outro tipo de TO. Em comparação com os resultados obtidos por Loureiro (2014), que na sua pesquisa obteve como competências essenciais ao combate em áreas edificadas 18 competências de liderança, no presente estudo, através da aplicação de um questionário de áreas edificadas a uma FND no teatro do Kosovo que apresenta alguma experiência em combate em áreas edificadas, pode-se concluir que das 18 competências apenas oito são consideradas realmente essenciais para os comandantes durante as operações em áreas edificadas. Sendo estas competências a “aptidão técnica e profissional”, “capacidade de resolver problemas”, “coragem”, “promoção desenvolvimento”, “liderança participativa”, “flexibilidade e adaptabilidade”, “influência/referência” e “tomar decisões”.

Para a obtenção de desempenho e satisfação neste contexto, conclui-se que as competências de liderança que mais exponenciam o esforço extraordinário, e eficácia são as competências “tomar decisões”, “promoção de desenvolvimento”, “liderança participativa” e “influência/referência”.

6.5 Conclusões Finais

Os subordinados percecionam comportamentos de liderança com os valores médios mais elevados nas dimensões associadas à relação com as pessoas, através do domínio de si próprio, bem como associadas ao domínio de trabalho, atividade e tarefas. Acrescenta-se o facto que, os subordinados percecionam nos seus comandantes a tomada de decisão como a dimensão de liderança mais relevante, ou seja, a capacidade de identificar e de imediato resolver os problemas. Ainda consideram relevante que permitam a sua participação na tomada de decisão, contribuindo com soluções e propostas, revela um elevado nível de satisfação. Os subordinado percecionam ainda que, os comportamentos dos seus comandantes revelam que estes lutam pelos objetivos sem olhar a perigos, mesmo sendo em ambientes hostis, despertando assim um sentimento de coragem, bem como as relações

de forma eficaz entre todos, que proporciona uma comunicação ativa, promovendo assim um trabalho de equipa, que no CAE se torna essencial para que conduzam este tipo de missões de forma eficaz.

Podemos ainda concluir que, o estudo revela que para o CAE os comandantes devem desenvolver dentro de um conjunto de competências de comando e liderança, oito competências que se consideram verdadeiramente essenciais para este tipo de combate, tais como: “aptidão técnica e profissional”, “capacidade de resolver problemas”, “coragem”, “promoção do desenvolvimento”, “liderança participativa”, “flexibilidade e adaptabilidade”, “influência/referência” e “tomar decisões”.

Por último, considera-se que para a obtenção de desempenho de excelência e satisfação neste contexto, as competências de liderança que mais exponenciam o esforço extraordinário, a eficácia e a satisfação são as competências “tomar decisões”, “promoção de desenvolvimento”, “liderança participativa” e “influência/referência”.

O CAE implica o desenvolvimento de competências de comando e liderança específicas para este tipo de missões, ou seja, dentro de todas as competências existe uma necessidade relevante de desenvolver as oito competências obtidas no presente estudo, como forma de contribuírem para o cumprimento destas missões de elevada especificidade. Contudo, os Oficiais, Sargentos e Praças, não têm as mesmas competências, com base no presente estudo. Podemos determinar que nos Oficiais está bem vincada a competência de “tomar decisões”, com o objetivo sempre de cumprir a missão, retirando dos seus subordinados mais do que lhes é exigido e, nos Sargentos a competência de “relações interpessoais” e “coragem”, para que forma eficaz estabeleçam ligação entre os superiores e os subordinados, despertando níveis de satisfação nos subordinados.

6.6 Limitações de Investigação

Uma limitação encontrada na realização deste trabalho de investigação, concerne nos pedidos de autorização às unidades para aplicação dos questionários, tomando assim muito tempo do estipulado para realização do TIA.

6.7 Propostas e Recomendações

As competências identificadas devem ser alvo de um manual prático para o desenvolvimento de competência em CAE, no sentido de se desenvolver e introduzir na formação e treino dos comandantes, de forma a orientá-los para as competências de comando e liderança essenciais para este ambiente específico.

Uma vez que o QCL já foi aplicado para obtenção de um modelo conceptual no estudo de Loureiro (2014), e na presente investigação aplicado as FND no Kosovo, este estudo deveria ser estendido às restantes Armas e Serviços do Exército Português, bem como aos outros Ramos, o que permitiria fazer uma comparação entre as diferentes perceções.

Bibliografia

- Avolio, B. J., e Bass, M. B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler*. Nebraska: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M. (1960). *Leader, psychology, and organizational behaviour*. New York: Harper.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Campos, W. E. (1970). *Chefia: Sua Técnica, Seus Problemas*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército e Fundação Getúlio Vargas.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas* (5ª ed.). São Paulo: Elsevier.
- Cheetham, G. e Chivers, G. (2005). *Professions, competence and informal learning*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Desch, M. C. (2001). *Why MOUT Now?* Carlisle, USA: U.S.Army War College.
- EMGFA. (14 de Março de 2015). *Estado Maior General das Forças Armadas*. Obtido de Participação Militar em Missões Nacionais de Interesse Público e Missões no Estrangeiro: <http://www.emgfa.pt/pt/operacoes/partnac/>
- Estado Maior do Exército (2011). *PDE 3-07-14 Manual de Combate em Áreas Edificadas*. Lisboa: Exército Português.
- Estado Maior do Exército(2012). *PDE 3-00 Operações*. Lisboa: Exército Português.
- Fayol, H. (1942). *Administración Industrial y General* (2ª Edição ed.). Buenos Aires: Argentina de Finanzas y Administración.
- Greiner, L. E. & Schein, V. E. (1988) *Power and Organization Development – Mobilizing Power to Implement Change*. Addison-Wesley OD Series.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabas.
- Jennings, H. H. (1944). *Leadership - a dynamic re – definition*, in a Journal of Educational Sociology, 17, 431-433
- Kinicki, A., & Kreiner, R. (2006). *Organizational Behavior* (2ª Edição ed.). São Paulo: McGraw - Hill.
- Kellerman, B. (1984) *Leadership: Multidisciplinary Perspectives*. New Jersey: Prentice – Hall.

- Leitão, D., & Rosinha, A. (2007). *Ética e Liderança - Uma visão Militar e Académica*. Lisboa: Academia Militar.
- Loureiro, F. (2014). *O Combate em Áreas Edificadas e a sua Implicação no Desenvolvimento de Competências de Comando e Liderança*. Lisboa: Academia Militar.
- Ministério da Educação (2001). *Currículo Nacional do Ensino Básico: Competências Essenciais*. Lisboa: Departamento de Educação Básica.
- Machado, M. (2012). *Mafra: Combate em Áreas Edificadas no caminho da excelência*. Retirado: Março, 6, 2015 de <http://www.operacional.pt/mafra-combate-em-areas-edificadas-no-caminho-da-excelencia/>
- NATO (2009). *Allied Tactical Publication 3.2.2 - Command and Control of Land Forces*. Bruxelas: NATO.
- NATO (2015). *Map from the UN Interim Administration Mission in Kosovo*. Retirado: Maio, 5, 2015 de <http://www.aco.nato.int/kfor/library/maps.aspx>
- NEP 520/2^a. (2013). *Normas para a redação do relatório científico final*. Lisboa: Academia Militar.
- Pigors, P. (1935). *Leadership or domination*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rego, A. (1997). *Liderança nas Organizações: teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rabaglio, M. (2001). *Seleção por Competência*. São Paulo: Educador.
- Ramos, A. (2014). *Caracterização da Liderança e Coesão nas Subunidades do Centro de Tropas Comandos durante a Preparação e Projeção de uma Força Nacional Destacada*. Lisboa : Academia Militar.
- Rouco, J. C. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Rouco, J. C., Quinta, P., & Mariano, R. (2013). *A Liderança e a Componente Moral no Exército Português. Proelium VII (4) 19 - 42*.
- Sousa, F. (2011). *A Participação de Portugal nas Operações de Paz e a Segurança Nacional*. Retirado: Setembro, 17, 2015 de http://www.revistamilitar.pt/artigo.php?art_id=634
- Silwa, Z. (2009). *Facing the Complex Battleground: Urban Terrain*. Estónia: Baltic Defence College.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M.(1993). *Competence at work: modles for superior performance*. New York: John and Sons.

- Stochero, T. (2008). *DOPAZ: Como a tropa de Elite do Exército Brasileiro Pacificou a favela mais violenta do Haiti*. Brasil: Objetiva.
- Tzu, S. (2009). *A arte da guerra*. Lisboa: Bertrand Editora.
- U.S Army (1993). *FM 90-10-1 An Infantry Man's Guide to Combat in Built Up Areas*. Washington DC: Department of the Army
- U.S. Army (2002). *FM 3-06.11 Combined Arms Operations In Urban Terrain*. Washington DC: Department of the Army.
- U.S. Army (2003). *FM 3-06 Urban Operations*. Washington DC: Department of the Army.
- U.S. Army (2011). *ATTP 3-06.11 Urban Operations*. Washington DC: Department of the Army.
- Vaughn, T. B. (1985). *Liderança: Uma Filosofia Pessoal*. Military Review, Edição Brasileira, 3º Trimestre, 45-53.
- Vieira, B. (2002). *Liderança Militar: Academia Militar*. Lisboa: Edições Atena.
- Yukl, G. & Fleet, D. (1986) *Military Leadership: an organizational behavior perspective*. United States of America: Cornell University
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (6ª ed.). New Jersey: Prentice - Hall Publishers.

Apêndices

Apêndice A – Questionário de Liderança em CAE

**QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS COMANDO E LIDERANÇA
EM CONTEXTO DE OPERAÇÕES EM ÁREAS EDIFICADAS**



ACADEMIA MILITAR

QUESTIONÁRIO

Este questionário tem objetivos meramente acadêmicos e está inserido no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada que se subordina ao tema “As Operações em Áreas Edificadas e a sua implicação no desenvolvimento de competências de Comando e Liderança. Estudo de caso: Kosovo”. O presente questionário é na sua totalidade confidencial, na qual os seus dados não serão tratados discriminadamente e onde serão apenas utilizados para fins estatísticos no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicado referido.

Não se consideram respostas certas ou erradas. Seja sincero, o rigor das suas respostas é fundamental para que os resultados deste estudo nos forneçam informação verdadeira.

Muito obrigada pelo seu contributo e colaboração, sem a qual não seria possível a realização desta investigação!

PARTE I

Dados Sociodemográficos

1. Posto: _____
 2. Arma/ Serviço: _____
 3. Cargo/ Função atual: _____
 4. U/E/O - SubUn _____

5. Quadro:
 QP
 RV/ RC

6. Género:	7. Idade:	8. Experiencia de Operações em Áreas Edificadas
Feminino <input type="checkbox"/>	20 anos ou menos <input type="checkbox"/>	De 41 a 50 anos <input type="checkbox"/>
Masculino <input type="checkbox"/>	De 21 a 30 anos <input type="checkbox"/>	De 51 a 60 anos <input type="checkbox"/>
	De 31 a 40 anos <input type="checkbox"/>	Mais de 60 anos <input type="checkbox"/>
		Nenhuma <input type="checkbox"/>
		Alguma <input type="checkbox"/>
		Muita <input type="checkbox"/>

PARTE II

Questionário de Competências Comando e de Liderança

Adaptado Loureiro e Rouco (2014)

	Discordo totalmente											Concordo totalmente
Responda em relação ao seu Comandante:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
9. Atualizo as minhas capacidades para fazer com eficácia o trabalho que lhe é exigido.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
10. Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
11. Identifico problemas e antecipo soluções	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
12. Tenho um discurso convincente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
13. Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
14. Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
15. Em caso de desacordo, procuro os compromissos realistas e assentes na base dos interesses mútuos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

16. Luto sem hesitar por aquilo que considero certo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Explico a cada colaborador os seus pontos fortes e fracos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Compreendo os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Tenho calma nas condições de esforço	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Desperto nos outros um sentimento de referência.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Procuo melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Reconheço o desempenho eficaz.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Trabalho com entusiasmo na diversidade das situações	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Relaciono-me de forma eficaz com os outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Admito sem rodeios os meus erros e falhas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Efetuo mudanças visando a melhoria da organização	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações de stress.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. Transmito confiança aos meus camaradas nos momentos de elevada tensão	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Ajo de forma a implementar soluções que resolvam os problemas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Falo com os outros de forma clara.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Transmito aos meus camaradas a vontade para cumprir a missão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Não receio as novas situações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Promovo o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Tento compreender o que os outros sentem.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. Encorajo a expressão de opiniões e ideias sobre a realização das tarefas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41. Trabalho eficazmente nas várias situações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42. Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. Procuo desenvolver contatos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44. Dou aos outros reconhecimentos pelas suas prestações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45. Sou recetivo ao feedback dos subordinados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46. Implemento as soluções que resolvam os problemas no trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47. Enfrento e corrijo de imediato o comportamento pouco ético dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48. Dou novas sugestões para melhorar esta organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49. Executo o meu trabalho eficazmente e com elevados padrões.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50. Resolvo eficazmente os problemas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51. Dou o exemplo em todas as circunstâncias.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52. Deixo os subordinados participar na tomada de decisão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53. Faço com que os outros se sintam fortes e importantes no grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

54. Informo os outros quando têm uma boa execução.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55. Mantenho uma comunicação ativa com os outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56. Tenho a capacidade para antever situações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Parte II

Dimensão do Esforço Extraordinário, Satisfação e Eficácia:	Discordo totalmente											Concordo totalmente
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
57. Aumento nos outros o desejo de terem sucesso.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
58. Sou eficaz a responder às exigências organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
59. Dou aos outros a liberdade e a decisão para fazer as suas tarefas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
60. Os meus subordinados manifestam satisfação por trabalhar comigo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
61. Promovo na equipa o desenvolvimento de padrões além dos normais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
62. Sou eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
63. A satisfação do grupo é elevada.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
64. Faço os outros irem além das suas expectativas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
65. Sou eficaz a liderar o grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
66. Uso métodos de liderança que satisfazem o meu grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
67. Aumento nos outros a vontade de se esforçarem mais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
68. Sou eficaz a representar o meu grupo perante os superiores hierárquicos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

