



# **ACADEMIA MILITAR**

**Caraterização da eficácia dos papéis desempenhados pelos  
Oficiais Subalternos e/ou Capitães de Infantaria,  
Estudo caso: 1º Batalhão de Infantaria Paraquedista e 1º  
Batalhão de Infantaria Mecanizado**

**Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria Tiago Filipe Botelho Costa**

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

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

**Lisboa, julho de 2015**



# **ACADEMIA MILITAR**

**Caraterização da eficácia dos papéis desempenhados pelos  
Oficiais Subalternos e/ou Capitães de Infantaria,  
Estudo caso: 1º Batalhão de Infantaria Paraquedista e 1º  
Batalhão de Infantaria Mecanizado**

**Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria Tiago Filipe Botelho Costa**

**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, namorada  
e a todos os meus amigos!

## Agradecimentos

O presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada resulta de uma cooperação de esforços, pelo que não poderia deixar de expressar os meus sinceros agradecimentos a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a sua realização e enriquecimento, particularmente às seguintes Instituições e pessoas:

Ao meu Orientador, o Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos dias Rouco, por ter acreditado e aceitado a orientação deste trabalho de investigação, pela total disponibilidade e dedicação prestada enquanto orientador e amigo, através dos seus conselhos e sugestões fornecidas, assim como pela forma pedagógica como conduziu a orientação deste trabalho.

Ao meu Diretor de Curso, Major de Infantaria António Luís Morais Pinto de Oliveira, pelo constante acompanhamento e apoio a esta investigação, encontrando-se permanentemente disponível.

Ao Comandante do Regimento de Infantaria nº 15, Coronel de Infantaria Paraquedista Manuel Joaquim Vieira Esperança, que desde o início mostrou grande disponibilidade em aplicar os questionários utilizados neste trabalho.

Ao Comandante do 1º BIMec, Tenente-Coronel de Infantaria Joaquim José Estevão da Silva, que acompanhou e apoiou esta investigação, assim como pela disponibilidade e auxílio na aplicação dos questionários utilizados na realização deste trabalho de investigação.

À professora Maria Amaral, pela ajuda prestada nas correções de português, assim como pela atenção, total disponibilidade e pelas palavras de incentivo ao longo da realização deste trabalho.

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

A todos os Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria, e respetivos subordinados, pela colaboração no preenchimento do inquérito, sem a qual não seria possível terminar esta investigação.

## Resumo

O presente estudo incidiu sobre a “Caraterização da eficácia dos papéis desempenhados pelos Oficiais Subalternos e/ou Capitães de Infantaria, Estudo Caso: 1º Batalhão de Infantaria Paraquedista e 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado”. Teve como objetivo principal caraterizar e identificar as competências de comando e liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria e as dimensões da eficácia dos papéis que promovem a eficácia dos papéis para o exercício de funções de comando.

Para a realização do estudo foi implementado um inquérito constituído por um questionário de competências de liderança, composto por 23 competências de liderança e de três fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação) e um questionário da eficácia dos papéis que contempla dez dimensões da eficácia dos papéis. Foi utilizada uma amostra de 101 militares do 1º Batalhão de Infantaria Paraquedista e 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado, dividida pelas três classes (Praças, Sargentos e Oficiais).

Da análise dos dados, conclui-se que os subordinados identificam que todas as competências de liderança contribuem para a eficácia do papel desempenhado pelo Oficial Subalterno e Capitão de Infantaria, com especial relevo para as competências “consideração”, “capacidade de resolver problemas”, “influência/referência”, “empatia”, “relações interpessoais”, “trabalho de equipa e coesão”, “gestão de conflitos e negociação”, “orientação para a tarefa”, “reconhecimento, feedback positivo e valorização”, “visão” e a “proatividade”. Os resultados indicam que das dez dimensões da eficácia dos papéis em estudo, os subordinados identificam as dimensões “confrontação”, “influência”, “criatividade”, “proatividade”, “entregada” e a “interdependência” como as que mais contribuem para a eficácia dos papéis desempenhados pelos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria.

**Palavras-chave:** Competências de Liderança; Eficácia do Papel; Fatores Critério; Oficiais Subalternos de Infantaria; Capitães de Infantaria.

## **Abstract**

This study focused on the “Characterization of the role efficacy performed by the Junior Officers and/or Captains of Infantry, Case study: 1st Parachutist Infantry Battalion and 1st Mechanized Infantry Battalion”. This research aims to characterize and identify the command and leadership competences of Junior Officers and Captains of Infantry and the dimensions of role efficacy that promotes that efficacy for the exercise of command.

For the research, it was conducted a questionnaire of leadership competences with 23 leadership competencies and three criteria factors (extraordinary effort, efficacy and satisfaction) and a survey on the role efficacy with ten dimensions of role efficacy. These questionnaires were carried out at 101 1st Military Parachutist Infantry Battalion and 1st Battalion Mechanized Infantry military men, divided by the three classes (Officers, NCOs and Privates).

The major outcome from the dataset analysis is that subordinates recognize that all the leadership competences contribute to the role efficacy of the Junior Officer and Captain of Infantry, with special emphasis on the following competences, “consideration”, “ability to solve problems” “influence/reference”, “empathy”, “interpersonal relations”, “teamwork and cohesion”, “conflict management and negotiation”, “task orientation”, “recognition, positive feedback and valorization”, “vision” and “proactivity”. The results indicate that from the ten dimensions of role efficacy under study, the subordinates identify the following, “confrontation”, “influence”, “creativity”, “proactive”, “helping relationship” and “interdependence” as those that contribute most to role efficacy of the Junior Officers and Captains of Infantry.

**Keywords:** Leadership Competences; Role Efficacy; Criteria Factors; Junior Officers of Infantry; Captains of Infantry.

## Índice Geral

Dedicatória.....	i
Agradecimentos .....	ii
Resumo .....	iii
Abstract.....	iv
Índice Geral .....	v
Índice de Figuras .....	ix
Índice de Quadros.....	x
Índice de Tabelas .....	xii
Lista de Apêndices.....	xiii
Lista de Anexos .....	xiv
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas .....	xv
<b>Parte I – Parte Teórica.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1. Enquadramento/Contextualização da Investigação.....	1
1.2. Justificação do Tema.....	1
1.2.1. Delimitação da Investigação .....	2
1.3. Objetivos .....	2
1.4. Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas.....	3
1.4.1. Hipóteses .....	4
1.5. Metodologia e Modelo Metodológico de Investigação.....	4
1.6. Estrutura do Trabalho.....	5

<b>Capítulo 2 Competências de Liderança</b> .....	7
2.1. Introdução .....	7
2.2. Conceito de Liderança.....	7
2.3. Competências de Liderança .....	9
2.3.1. Competências .....	9
2.3.3. Competências de Liderança .....	10
2.3.4. Modelos de Competências de Liderança em Contexto Militar .....	11
<b>Capítulo 3 Eficácia dos Papéis</b> .....	14
3.1. Introdução .....	14
3.2. Escala Eficácia Organizacional.....	14
3.3. Dimensões da Eficácia dos Papéis .....	15
3.4. Redefinição dos Papéis. ....	19
3.5. Estudos Recentes.....	19
3.5.1. Variáveis da Liderança e Fatores Critério.....	19
3.5.2. Eficácia dos Papéis.....	20
<b>Parte II – Parte Prática</b> .....	21
<b>Capítulo 4 Metodologia e Procedimentos</b> .....	21
4.1. Introdução .....	21
4.2. Metodologia de Abordagem ao Problema e Justificação.....	21
4.3. Caracterização dos Instrumentos Utilizados e Inquérito Final .....	22
4.3.1. Questionário de Competências de Liderança.....	23
4.3.2. Questionário da Eficácia dos Papéis .....	24
4.4. Inquérito Final.....	26
4.5. Validação e Aplicação para Pré-teste.....	26
4.6. Caracterização do Universo e Dimensão da Amostra.....	27
4.7. Procedimentos de Recolha de Dados e Análise e Programas Informáticos Utilizados.....	28

<b>Capítulo 5 Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados</b> .....	29
5.1. Introdução .....	29
5.2. Caracterização Sociodemográfica da Amostra .....	29
5.3. Análise Descritiva Quanto às Competências de Liderança e Fatores Critério .....	30
5.3.1. Análise Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Critério (amostra total) .....	30
5.3.2. Análise Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Critério por Unidades .....	31
5.3.3. Estatística Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Critério por Postos .....	33
5.4. Análise Descritiva da Eficácia dos Papéis .....	35
5.4.1 Análise Descritiva das Dimensões da Eficácia dos Papéis .....	36
5.4.2. Análise Descritiva das Dimensões da Eficácia dos Papéis por Unidades .....	36
5.4.3. Estatística Descritiva das Dimensões da Eficácia dos Papéis por Postos .....	38
5.5. Comparação Múltipla de Médias entre Competências de Liderança, Fatores Critério e Dimensões da Eficácia dos Papéis e Diferenças Significativas .....	39
5.5.1. Comparação Múltipla de Médias entre as Competências de Liderança .....	39
5.5.2. Comparação Múltipla de Médias entre as Dimensões da Eficácia dos Papéis .....	40
5.6. Correlações entre as Variáveis Dependentes .....	41
5.6.1. Correlações entre as Competências de Liderança e as Dimensões da Eficácia dos Papéis dos Oficiais Subalternos de Infantaria .....	41
5.6.2. Correlações entre as Competências de Liderança e as Dimensões da Eficácia dos Papéis dos Capitães de Infantaria .....	43

5.6.3. Correlações entre as Competências de Liderança, Eficácia dos Papéis e os Fatores Critério Praticados pelos Oficiais Subalternos e os Capitães de Infantaria. ....	44
5.6.3.1. Relações Significativas entre as Competências de Liderança, Eficácia dos Papéis e os Fatores Critério Praticados pelos Oficiais Subalternos .....	44
5.6.3.2. Correlações entre as Competências de Liderança, Eficácia dos Papéis e os Fatores Critério Praticados pelos Capitães de Infantaria.....	45
5.6.4. Correlações entre as Dimensões da Eficácia dos Papéis, as Competências de Liderança e os Fatores Critério Praticados pelos Oficiais Subalternos e os Capitães de Infantaria .....	46
5.6.4.1. Correlações entre as Dimensões da Eficácia dos Papéis, as Competências de Liderança e os Fatores Critério Praticados pelos Oficiais Subalternos .....	46
5.6.4.2. Correlações entre as Dimensões da Eficácia dos Papéis, as Competências de Liderança e os Fatores Critério Praticados pelos Capitães.....	47
<b>Capítulo 6 Conclusões e Recomendações .....</b>	<b>49</b>
6.1. Introdução .....	49
6.2. Verificação das Hipóteses .....	49
6.3. Respostas às perguntas Derivadas .....	52
6.4. Resposta à Perguntas de Partida .....	53
6.5. Conclusões Finais .....	54
6.6. Limitações da Investigação .....	55
6.7. Recomendações e Sugestões .....	55
<b>Bibliografia.....</b>	<b>56</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>60</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>61</b>

## Índice de Figuras

Figura n.º 1 - Modelo Metodológico Utilizado .....	6
Figura n.º 2 - Modelo de Competências para os Oficiais Subalternos do Exército Português .....	11
Figura n.º 3 – Causas da Eficácia .....	15
Figura n.º 4 – As Dez Dimensões da Eficácia dos Papéis .....	18
Figura n.º 5 – Relação entre as Variáveis dos Modelos em Estudo. ....	22
Figura n.º 6 - Valores Médios das Competências de Liderança no 1º BIPara e 1º BIMec .....	32
Figura n.º 7 - Valores Médios dos Fatores Critério no 1º BIPara e 1º BIMec .....	33
Figura n.º 8 - Valores Médios da Perceção dos Subordinados sobre os Oficiais Subalternos e Capitães nas Competências de Liderança .....	34
Figura n.º 9 – Valores Médios das Dimensões da Eficácia dos Papéis por Unidades .....	37
Figura n.º 10 - Valores Médios da Perceção dos Subordinados sobre os Oficiais Subalternos e Capitães nas Dimensões da Eficácia dos Papéis .....	38
Figura n.º 11 - Caraterização da Amostra por Unidades .....	12
Figura n.º 12 - Caraterização da Amostra quanto à Categoria Hierárquica.....	13
Figura n.º 13 - Caraterização da Amostra quanto ao Regime de Prestação de Serviços .....	13
Figura n.º 14 – Caraterização da Amostra quanto à Idade. ....	13
Figura n.º 15 – Caraterização da Amostra quanto às Habilitações Literárias .....	14
Figura n.º 16 – Analogia do Iceberg.....	4

## Índice de Quadros

Quadro n.º 1 - Modelo de Liderança no Exército dos Estados Unidos da América.....	12
Quadro n.º 2 - Estatística Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Critério (n=101).....	30
Quadro n.º 3 - Estatística Descritiva das Dimensões da Eficácia dos Papéis (n=101) .....	36
Quadro n.º 4 - Matriz de Correlação entre as Dimensões da Eficácia dos Papéis, a Eficácia dos Papéis e Fatores Critério quanto aos Oficiais Subalternos de Infantaria.....	47
Quadro n.º 5 - Matriz de Correlação entre as Dimensões da Eficácia dos Papéis, a Eficácia dos Papéis e Fatores Critério quanto aos Capitães de Infantaria .....	48
Quadro n.º 6 - Efetivos das Unidades Inquiridas.....	Ap - 12
Quadro n.º 7 - Perceção dos Subordinados e Auto-perceção dos Oficiais Subalternos nas Competências de Liderança e Fatores Critério.....	Ap - 15
Quadro n.º 8 - Estatística Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Critério (1º BIPara) .....	Ap - 16
Quadro n.º 9 - Estatística Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Critério (1º BIMec) .....	Ap - 17
Quadro n.º 10 - Perceção dos Subordinados sobre os Oficiais Subalternos e Capitães nas Competências de Liderança e Fatores Critério (n=101) .....	Ap - 18
Quadro n.º 11 - Estatística Descritiva das Dimensões da Eficácia dos Papéis por Unidades (n= 101) .....	Ap - 19
Quadro n.º 12 - Perceção dos Subordinados sobre os Comandantes de Pelotão e Comandantes de Companhia nas Dimensões da Eficácia dos Papéis (n=101).....	Ap - 19

Quadro n.º 13 - Comparação Múltipla de Médias (Teste <i>Tukey</i> ) para as Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães - Percepção dos Subordinados .....	Ap - 20
Quadro n.º 14 - Matriz de Correlações entre as Competências de Liderança e as Dimensões da Eficácia dos Papéis quanto aos Oficiais Subalternos de Infantaria. ....	Ap - 21
Quadro n.º 15- Matriz de Correlações entre as Competências de Liderança e as Dimensões da Eficácia dos Papéis quanto aos Capitães de Infantaria. ....	Ap - 22
Quadro n.º 16 - Matriz de Correlação entre as Competências de Liderança, Eficácia dos Papéis e Fatores Critério quanto aos Oficiais Subalternos de Infantaria .....	Ap - 23
Quadro n.º 17 - Matriz de Correlação entre as Competências de Liderança, Eficácia dos Papéis e Fatores Critério quanto aos Capitães de Infantaria .....	Ap - 24
Quadro n.º 18 – Domínios e Tipos de Competências.....	Ax - 3
Quadro n.º 19 - Perfil do Líder do Exército dos Estados Unidos da América .....	Ax - 6

## Índice de Tabelas

Tabela n.º 1 – Estudo das Competências de Liderança .....	23
Tabela n.º 2 – Estudo dos Fatores Critério Decorrentes da Ação de Comando .....	24
Tabela n.º 3 – Fiabilidade das Escalas Utilizando o <i>Alpha de Cronbach</i> .....	24
Tabela n.º 4 – Dimensões da Eficácia dos Papéis .....	25
Tabela n.º 5 – Pontuações de cada Item .....	25

## **Lista de Apêndices**

Apêndice A – Questionário de Competências de Liderança e Eficácia dos Papéis.....	Ap - 1
Apêndice B – Apresentação de Resultados .....	Ap - 12

## **Lista de Anexos**

Anexo A – Modelo de Competências de Liderança de Harvey .....	Ax - 1
Anexo B – Competências de Liderança Identificadas por Vieira .....	Ax - 2
Anexo C – Tipos de Domínios e Competências de Liderança .....	Ax - 3
Anexo D – Analogia do Iceberg de Spencer & Spencer .....	Ax - 4
Anexo E – Perfil do Líder do Exército dos EUA .....	Ax - 6

## Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

<b>1° BIMec</b>	<b>1° Batalhão de Infantaria Mecanizado</b>
<b>1° BIPara</b>	<b>1° Batalhão de Infantaria Paraquedista</b>
<b>AM</b>	<b>Academia Militar</b>
<b>APA</b>	<i>American Pshycological Association</i>
<b>EUA</b>	<b>Estados Unidos da América</b>
<b>FA</b>	<b>Forças Armadas</b>
<b>FND</b>	<b>Força Nacional Destacada</b>
<b>KSAO</b>	<i>Knowledge, Skill, Ability, Other</i>
<b>QCL</b>	<b>Questionário de Competências de Liderança</b>
<b>QEP</b>	<b>Questionário da Eficácia dos Papéis</b>
<b>QP</b>	<b>Quadros Permanentes</b>
<b>RCFTIA</b>	<b>Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada</b>
<b>ApTécProf</b>	<b>Aptidão Técnica e Profissional</b>
<b>CapResolvProbl</b>	<b>Capacidade de Resolver Problemas</b>
<b>ComAss</b>	<b>Comunicação Assertiva</b>
<b>PromDesenv</b>	<b>Promoção do Desenvolvimento</b>
<b>LidPart</b>	<b>Liderança Participativa</b>
<b>LidDelg</b>	<b>Liderança por Delegação</b>
<b>FlexAdapt</b>	<b>Flexibilidade e Adaptabilidade</b>
<b>TrabEqCoes</b>	<b>Trabalho de Equipa e Coesão</b>
<b>GestConfNeg</b>	<b>Gestão de Conflitos e Negociação</b>
<b>InfRef</b>	<b>Influência/Referência</b>
<b>OrTaref</b>	<b>Orientação para a Tarefa</b>
<b>ReconFeedVal</b>	<b>Reconhecimento, Feedback Positivo e Valorização</b>
<b>RelInter</b>	<b>Relações Interpessoais</b>
<b>RV/RC</b>	<b>Regime de Voluntariado/Regime de Contrato</b>
<b>SPSS</b>	<b>Statistical Package for the Social Sciences</b>

## **Parte I – Parte Teórica**

### **Capítulo 1**

#### **Introdução**

##### **1.1. Enquadramento/Contextualização da Investigação**

Este Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA) enquadra-se no âmbito do Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade da Arma de Infantaria, subordinado ao tema “Caraterização da eficácia dos papéis desempenhados pelos Oficiais Subalternos e/ou Capitães de Infantaria, Estudo caso: 1º Batalhão de Infantaria Paraquedista e 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado”.

O presente capítulo tem por fim fazer um enquadramento e descrição do tema explanando a sua pertinência. Apresenta, ainda, a pergunta de partida e derivadas, o objetivo geral e específicos, assim como as hipóteses relativas às perguntas derivadas. Numa outra secção, é descrita toda a metodologia utilizada assim como o modelo de investigação seguido. Por fim, todos os capítulos são sintetizados de forma a proporcionar uma visão global deste trabalho.

##### **1.2. Justificação do Tema**

O desempenho das pessoas na organização depende da efetividade do seu próprio potencial, da sua competência técnica, das suas capacidades de gestão e experiência e da conceção de papéis que estas desempenham na organização. É a integração dos indivíduos e dos seus papéis que garantem a sua eficácia na organização.

Quanto mais rápido se passa do assumir um papel (respondendo às expectativas de outras pessoas) para a execução das suas funções de Comando, Direção e Chefia maior é a

probabilidade deste ser eficaz. A eficácia dos papéis desempenhados pode ser visto como um fator psicológico subjacente ao mesmo.

Neste sentido, importa verificar quais as competências de liderança e fatores critério que mais contribuem para a eficácia dos papéis desempenhados pelos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria.

### **1.2.1. Delimitação da Investigação**

O tema deste trabalho tem elevada pertinência para o Exército e para a Arma de Infantaria, uma vez que a liderança é sem dúvida um fator essencial para o exercício das funções de comandante, diretor ou chefe. Contudo, dado ao período temporal e espaço disponibilizado para a realizar esta investigação, surgiu a necessidade de delimitar a investigação proposta. Assim, este trabalho encontra-se limitado ao estudo de 23 competências de liderança e três fatores critério, e a dez dimensões da eficácia dos papéis, bem como a duas Unidades de Infantaria, o 1º Batalhão de Infantaria Paraquedista (1º BIPara) e ao 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado (1º BIMec). A nível temporal, este estudo teve início em janeiro de 2015 e terminou em julho de 2015.

### **1.3. Objetivos**

O objetivo principal do trabalho de investigação é contribuir para o quadro teórico e prático na área dos comportamentos organizacionais – Desenvolvimento das competências de comando e liderança e a caracterização da eficácia para assumir os papéis desempenhados pelos Oficiais e Subalternos de Infantaria.

O contexto militar, auxilia os que exercem funções de Comando, Direção e Chefia para manter níveis elevados de desempenho e satisfação do seu potencial humano, e ainda contribui para a formação do seu potencial humano na integração e envolvimento com os papéis de Comando. Como objetivos específicos procura-se:

- Identificar um conjunto de padrões comportamentais que caracterizam os papéis desempenhados pelos Oficiais de Infantaria;

- Medir o impacto dos fatores influenciadores nos papéis desempenhados pelos Oficiais de Infantaria;
- Identificar os papéis desempenhados pelos Oficiais de Infantaria nas Unidades de Infantaria;
- Identificar os fatores que garantem a eficácia dos papéis desempenhados pelos Oficiais de Infantaria;
- Disponibilizar a todos os militares de Infantaria um instrumento de avaliação relativo aos papéis desempenhados pelos oficiais de Infantaria, requeridos para garantir a sua eficácia na obtenção de desempenhos superiores, que irá permitir um ajuste constante através da formação institucional ou da autoaprendizagem.

#### 1.4. Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas

Fortin (2009, p. 51) define a pergunta de partida com sendo “uma investigação explícita relativa a um domínio que se deve explorar com vista a obter novas informações. É um enunciado interrogativo e não equívoco que precisa os conceitos-chave, especifica a natureza da população que se quer estudar e sugere uma investigação empírica”.

Com vista a alcançar o objetivo deste trabalho, foi elaborada a seguinte pergunta de partida: **“Quais as competências de liderança e papéis que os Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria devem ter para obter desempenhos superiores?”**.

De forma a alcançar uma resposta a esta pergunta de partida, foram elaboradas as seguintes perguntas derivadas:

**Pergunta Derivada n.º 1:** Quais as competências de liderança que garantem a eficácia do papel desempenhado pelo Oficial Subalterno e Capitão de Infantaria?

**Pergunta Derivada n.º 2:** Quais as dimensões da eficácia dos papéis que mais contribuem para o desempenho eficaz do papel do Oficial Subalterno e Capitão de Infantaria?

**Pergunta Derivada n.º 3:** Quais as competências de liderança e as dimensões da eficácia dos papéis que estão diretamente relacionadas com os fatores critério – esforço extraordinário, eficácia e satisfação?

### 1.4.1. Hipóteses

Fortin (2009, p. 15) define uma hipótese como “um enunciado que antecipa relações entre variáveis e que necessita de uma verificação empírica”. As hipóteses levantadas surgem como possíveis respostas às perguntas derivadas. Importa referir que estas hipóteses não estão sujeitas a qualquer tipo de controlos científicos. As hipóteses formuladas são as seguintes:

**Hipótese n.º 1:** Existem diferenças significativas entre os Oficiais Subalternos e os Capitães relativamente às competências de liderança, segundo a perceção dos respetivos subordinados.

**Hipótese n.º 2:** Existem diferenças significativas entre os Oficiais Subalternos e os Capitães quanto às dimensões da eficácia dos papéis, segundo a perceção dos subordinados.

**Hipótese n.º 3:** Existem relações significativas entre as competências de liderança e as dimensões da eficácia dos papéis desempenhados pelos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria.

**Hipótese n.º 4:** Existem relações significativas entre as competências de liderança, a eficácia dos papéis dos Oficiais Subalternos e os Capitães de Infantaria, e os fatores critério.

**Hipótese n.º 5:** Existem relações significativas entre as dimensões da eficácia dos papéis, a eficácia dos papéis dos Oficiais Subalternos e os Capitães de Infantaria, e os fatores critério.

### 1.5. Metodologia e Modelo Metodológico de Investigação

No que diz respeito à metodologia científica utilizada, este trabalho cumpre as orientações definidas pela Norma de Execução Permanente (NEP) 520/2ª da Academia Militar (AM) e nos casos que esta é omissa segue a metodologia científica de Sarmiento (2013). Este RCFTIA contempla três fases distintas: exploratória, analítica e conclusiva, conforme ilustra a Figura n.º 1 - Modelo Metodológico Utilizado. Foram utilizados os seguintes métodos científicos: método documental, aplicado através do estudo e interpretação do estado da arte, método inquisitivo, mediante a aplicação de inquéritos, método sistemático, através da interpretação dos resultados obtidos e o método indutivo de forma a generalizar os resultados obtidos para todo o universo.

A partir da literatura de referência, com base em livros, dissertações de mestrado, teses de doutoramento, artigos científicos e documentos do Exército, procedeu-se à comparação de conceitos relativos à liderança e eficácia dos papéis, com vista à obtenção dos objetivos elencados para a elaboração deste RCFTIA.

Com base na literatura de referência, foram selecionados os modelos a seguir, assim como os questionários a aplicar. Ainda que o modelo de Rouco (2012) já fora utilizado no contexto militar em investigações anteriores, o modelo de Pareek (1997), até então não foi utilizado no contexto militar. Por conseguinte o questionário foi validado pelo Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco, que o considerou adequado para medir o objeto de estudo. Após a aplicação do inquérito, procedeu-se ao tratamento dos dados, pelos programas *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e *Microsoft Excel* para posteriormente serem analisados e interpretados na discussão dos resultados e, por fim, serem apresentadas as conclusões e recomendações.

## **1.6. Estrutura do Trabalho**

Este RCFTIA está dividido em duas partes principais: parte teórica (I) e parte prática (II). No que concerne à Parte I, esta encontra-se dividida em três capítulos. O primeiro capítulo – Introdução, apresenta um breve enquadramento da temática. O segundo capítulo – Competências da Liderança, apresenta os conceitos de vários autores sobre a liderança, as competências de liderança e fatores critério. No terceiro capítulo – Eficácia dos Papéis, procura-se uma definição do conceito através da comparação de modelos de diversos autores. No que concerne à Parte II, está dividida em três capítulos. O quarto capítulo – Metodologia e Procedimentos, apresenta a metodologia aplicada assim como todos os procedimentos executados. O quinto capítulo – Apresentação Análise e Discussão de Resultados, expõe todos os dados obtidos com base na metodologia e procedimentos adotados. Por último, o sexto capítulo – Conclusões e Recomendações – no qual são confirmadas as hipóteses levantadas, expostas as conclusões, propostas e recomendações para futuras investigações. Neste capítulo, ainda são apresentadas as investigações, obras e documentos de vários autores que contribuíram para esta investigação, seguindo-se os Apêndices e Anexos.

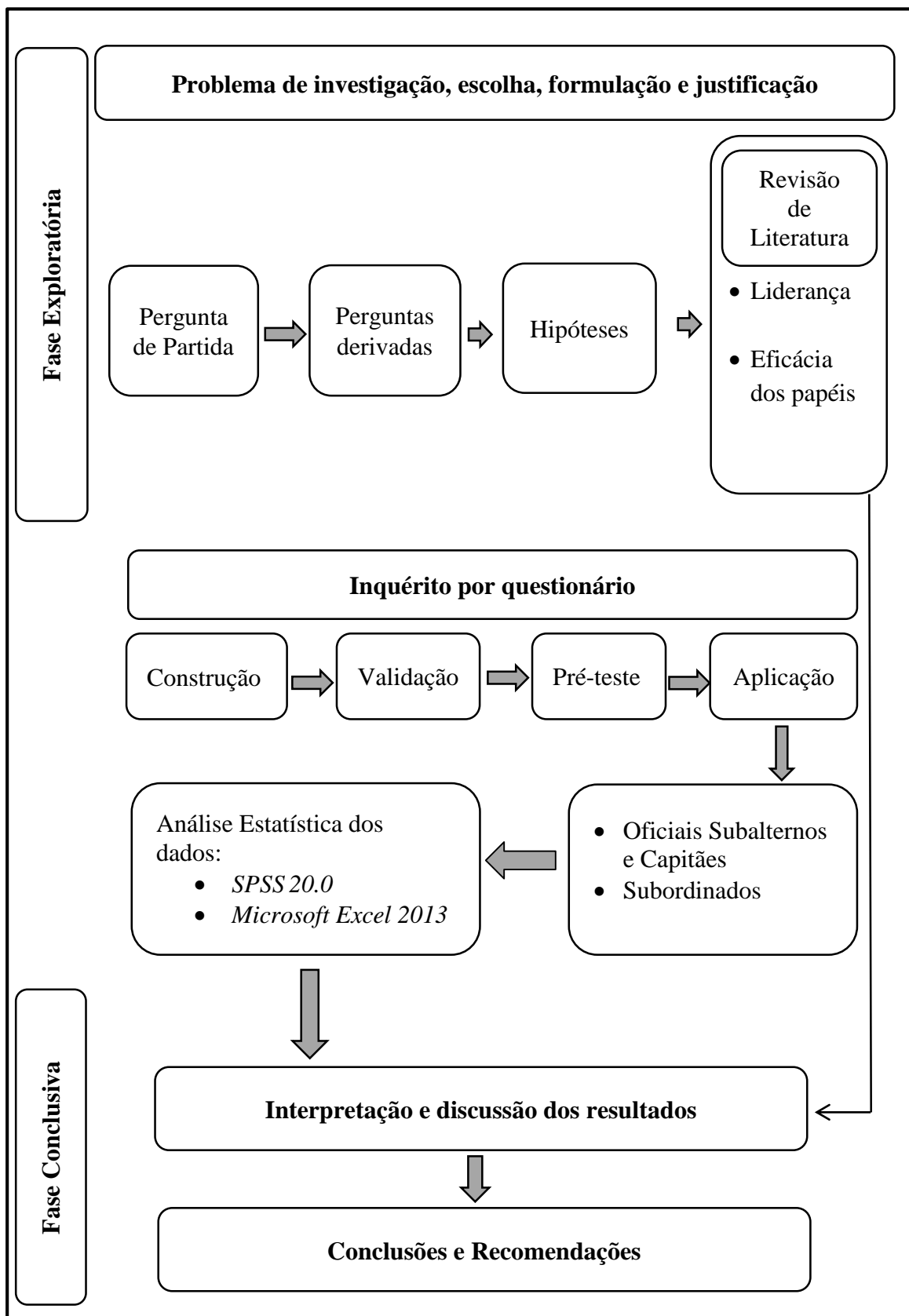


Figura n.º 1 - Modelo Metodológico Utilizado

## **Capítulo 2**

### **Competências de Liderança**

#### **2.1. Introdução**

A revisão da literatura é um passo fundamental numa investigação, visto que permite avaliar o estado da arte e situar o estudo, apresentando o conhecimento existente sobre o tema e identificando o problema em estudo. Segundo Bento (2012, p. 22), a revisão da literatura é “uma análise bibliográfica pormenorizada, referente aos trabalhos já publicados sobre o tema. É indispensável não somente para definir o tema, as suas lacunas e a contribuição da investigação para o desenvolvimento do conhecimento”.

Ao longo deste capítulo, iremos abordar os conceitos relacionados com as competências de liderança e como esta investigação se insere no contexto da liderança. Contudo, antes de se iniciar a apresentação dos conceitos relacionados com as competências de liderança, torna-se essencial abordar o conceito de liderança.

#### **2.2. Conceito de Liderança**

Desde os primórdios da humanidade existe liderança, pois basta existirem duas pessoas para uma delas se afirmar em relação à outra, estabelecendo assim relações interpessoais. Em todas as sociedades primitivas surgia um indivíduo para a dirigir, proteger e promover o ambiente de um determinado grupo. Contudo, surgem novos requisitos para que um indivíduo continue a liderar, isto devido à evolução da civilização e processos de diferenciação, hierarquização e estruturação associados.

Nas últimas décadas muito se tem escrito sobre liderança, principalmente a partir da segunda metade do século XX. O estudo da liderança é um tema sempre atual, na medida em que o sucesso das organizações depende do correto emprego dos princípios e métodos da liderança.

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

Apesar de se conhecer inúmeras investigações nesta área, ainda não existe uma única definição aceite do conceito de liderança, pois esta pode ser definida de acordo com a área de conhecimento ou o contexto em que está inserido. Bass (1990, p. 11) concluiu que a liderança era “a mais falada e a menos compreendida dos fenómenos humanos”.

Para Burns (1978, citado por Rouco e Sarmiento, 2012, p. 31), a liderança é um processo e não um conjunto de actos, descrita como “um fluxo de relações interpessoais em que os líderes apelam constantemente às motivações dos seguidores e alteram comportamentos”.

Segundo Bass e Bass (2008) existem tantas definições de liderança quantas as pessoas que a tentarem definir. Porém, encontram-se pontos comuns nas várias definições de liderança. Chelladurai (1999) refere que todas as definições de liderança incluem três aspetos importantes: (1) ser um processo comportamental; (2) ter natureza interpessoal e (3) destinar-se a influenciar e a motivar os indivíduos através dos objetivos organizacionais.

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

Vieira (2002, p. 15), considerando o contexto organizacional, afirma que “a liderança é o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”.

Como podemos verificar, através das várias definições aqui apresentadas, não existe ainda um consenso absoluto quanto a uma definição do conceito de liderança. Não podemos considerar uma mais completa que a outra, no entanto estas se complementam, permitindo assim obter uma perspetiva mais abrangente e adequada a determinado contexto.

## 2.3. Competências de Liderança

### 2.3.1. Competências

O conceito de competência não é recente e é uma ampla expressão na literatura acadêmica (McLagan, 1997). Atualmente, a competência está ligada à gestão da formação de recursos humanos e à gestão por competências (Rouco & Sarmento, 2012). Existem diversos conceitos de competência em consequência das diferentes realidades organizacionais. Segundo Spencer e Spencer (1993), as competências são características individuais relacionadas com critérios de referência eficazes e desempenhos superiores na realização de uma tarefa. Ceitil (2007) associa as competências a comportamentos ou reações, nos casos em que são consideradas como fenómenos interpessoais e são definidas como resultados de desempenho ou modalidades de ação. Boyatzis (1982) define-a como uma capacidade de demonstrar um sistema e uma sequência de comportamentos que se relaciona funcionalmente com a prossecução de um objetivo. Perante esta indefinição e diferentes perspectivas, o mais importante é que cada organização adote uma definição que corresponda às suas necessidades e a aplique. Rebaglio (2001) afirma que a competência resulta da combinação de três potencialidades, *knowledge, abilities and attitudes* (conhecimento, perícia e atitude).

McClelland (1973) definiu as variáveis da competência que podiam ser utilizadas como preditoras no desempenho de uma tarefa e que não eram baseados em indicadores como a etnia, fatores socioeconómicos, entre outros. Na conceção do seu modelo de competências, sintetizou as variáveis da competência em dois fatores: a utilização de amostras de critérios e a identificação de conhecimentos, capacidades; atitudes; autoconceito; valores e motivos que estão relacionados com o desempenho de determinada tarefa permitindo diferenciar desempenhos médios de superiores. São então definidas as seguintes competências genéricas: a comunicação; a resolução de problemas; o raciocínio; a liderança; a criatividade; a motivação; o trabalho em equipa e a capacidade de aprender (Rouco, 2012, p.74).

Segundo Harvey (1991) existe quatro componentes da competência designadas pelo acrónimo KSAO (*Knowledge, Skill, Ability, Other*). Estes componentes são utilizados para descrever e organizar características individuais no que diz respeito ao seu desempenho no

trabalho, sendo por sua vez essenciais para obter desempenhos superiores na execução de uma tarefa<sup>1</sup>.

### 2.3.3. Competências de Liderança

Segundo Rouco (2012) as competências associadas à liderança são transversais a vários contextos profissionais, portanto excluem especificidades profissionais e situacionais. As competências de liderança são um conjunto de aptidões, conhecimentos e atitudes que definem o comportamento do líder, definindo áreas em que os líderes têm que ser competentes. Assim, a sua utilização surge no sentido de valorizar o líder e os subordinados e identificar os aspetos a melhorar na sua capacidade de liderança (Vieira, 2002, p. 83).

Segundo Spencer e Spencer (1993), uma competência é uma característica intrínseca de um indivíduo, que apresenta uma relação de causalidade com critérios de referência específicos de medida e permite prever o comportamento e performance do indivíduo.

As competências de liderança são enquadradas nas funções de direção e controlo ou função liderança, nas quais os comandantes, diretores e chefes têm que interagir com os subordinados. A motivação, os valores, a coesão e a satisfação constituem fatores determinantes para desempenhos superiores ou levar os subordinados a esforços extraordinários em determinadas situações.

Vieira (2002) identifica nove competências de liderança, sendo estas: comunicação; supervisão; ensino e conselho; desenvolvimento do espírito de equipa; proficiência técnica e tática; tomada de decisão; planeamento; uso dos sistemas disponíveis e a ética profissional<sup>2</sup>.

Rouco (2012) identificou vinte e seis competências associadas à liderança em contexto militar, essenciais para obter desempenhos superiores. Estas competências estão agrupadas em quatro domínios: domínio das relações com os outros; domínio de si próprio; domínio da gestão e domínio do trabalho; atividades e tarefas<sup>3</sup>.

---

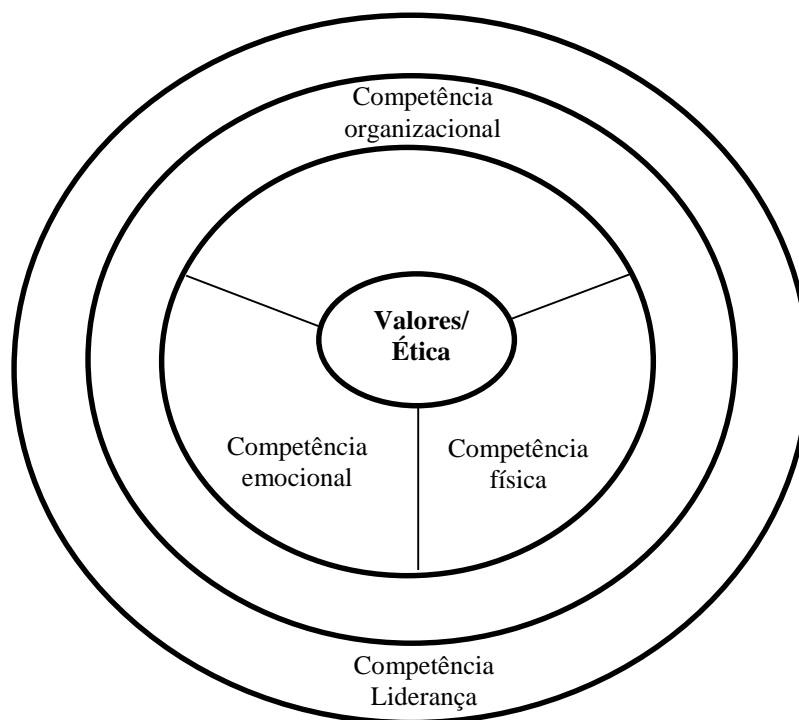
<sup>1</sup> Ver Anexo A - Modelo de Competências de Liderança de Harvey.

<sup>2</sup> Ver Anexo B – Competências de Liderança Identificadas por Vieira.

<sup>3</sup> Ver Anexo C - Tipos de Domínios e Competências de Liderança.

### 2.3.4. Modelos de Competências de Liderança em Contexto Militar

A elaboração de um modelo de competências de liderança é uma necessidade para as organizações que pretendem alcançar desempenhos superiores, como é o caso da instituição militar. Segundo Silva et al. (2006), o modelo de competências de liderança deve sustentar-se nos valores e na ética institucional. Os autores apresentam uma divisão das competências em cinco dimensões: competências de liderança; competências físicas; competências emocionais; competências cognitivas e competências organizacionais. A Figura n.º 2 apresenta o modelo geral de competências dos Oficiais Subalternos do Exército Português.



**Figura n.º 2 - Modelo de Competências para os Oficiais Subalternos do Exército Português.**

Fonte: Silva et al. (2006, p. 23).

Os modelos de competências de liderança associados a muitos exércitos seguem de um modo geral a metáfora do Iceberg de Spencer & Spencer<sup>4</sup> (Silva et al. 2006). Este modelo demonstra que as competências são a parte mais visível do *iceberg*, responsáveis pela condução de uma ação em determinado contexto, por outro lado os traços, os valores, os motivos e o autoconceito, correspondem à parte mais profunda do *iceberg*.

<sup>4</sup> Ver Anexo D – Analogia do Iceberg de Spencer & Spencer.

O modelo de competências de liderança do Exército dos Estados Unidos da América (EUA) segue a mesma linha de raciocínio da metáfora do *iceberg* de Spencer & Spencer, porém esse modelo de competências também obedece a regras e critérios do Modelo KSAO de Harvey (Afonso, 2010). A utilização destes modelos permitiu às Forças Armadas (FA) dos EUA idealizar a gestão dos seus recursos humanos através da construção de um modelo de competências de liderança.

O U.S. Army (1999) apresenta o perfil do líder do Exército<sup>5</sup> que assenta em três dimensões: Ser, Saber e Fazer. Na dimensão do Ser são apresentados os valores e atributos que definem o caráter do líder e que lhe conferem uma identidade e fundamento próprio para o cumprimento da sua missão. A dimensão do Saber apresenta um conjunto de habilidades, ou seja, um conjunto de competências definidas na perspetiva da exigência técnica quando lhe é solicitado.

O atual modelo de competências de liderança do Exército dos EUA consta no FM 6-22 “Leadership” e identifica três categorias sobre o que o líder deve fazer: liderar os outros; desenvolver a organização e os seus membros e orientar para a realização da missão. O Quadro n.º 1 apresenta o modelo de competências do Exército dos EUA.

Quadro n.º 1 - Modelo de Liderança no Exército dos Estados Unidos da América

Atributos – O que é um líder militar	Competências do líder – O que faz um líder militar
<p><b>Carácter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores do Exército;</li> <li>- Empatia;</li> <li>- Espírito de guerreiro.</li> </ul> <p><b>Presença</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fisicamente saudável;</li> <li>- Atitude militar;</li> <li>- Confiante</li> <li>- Resiliente</li> </ul> <p><b>Capacidades intelectuais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidade mental;</li> <li>- Capacidade de julgamento;</li> <li>- Inovação;</li> <li>- Tato interpessoal;</li> <li>- Domínio do conhecimento.</li> </ul>	<p><b>Liderar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderar os outros;</li> <li>- Influenciar através da cadeia de comando;</li> <li>- Liderar pelo exemplo;</li> <li>- Comunicar;</li> </ul> <p><b>Desenvolver</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar um ambiente positivo;</li> <li>- Autodesenvolvimento;</li> <li>- Desenvolver os outros.</li> </ul> <p><b>Realizar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obter resultados.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de U.S. Army (2006, p. A-1).

<sup>5</sup> Ver Anexo E – Perfil do Líder do Exército dos EUA.

O modelo acima apresentado indica que a categoria “lidera” diz respeito à ação do líder, nomeadamente o que o líder deve fazer e quais os comportamentos pretendidos no âmbito da liderança. Esta categoria por sua vez agrega quatro competências, sendo estas: liderar os outros; estender a sua influência para além da cadeia de comando; liderar pelo exemplo e comunicar. Este modelo identifica ainda um conjunto de comportamentos padronizados para cada uma destas competências que permitam ao líder adequar as suas ações para com os seus subordinados. Portanto, o Ser e o Saber são características intrínsecas do líder que lhe permite desenvolver e aplicar as competências associadas às suas ações (Fazer).

No caso Português, Rouco (2012) desenvolveu um modelo de gestão de competências de liderança, no qual identifica e associa um conjunto de comportamentos ao líder com vista à obtenção de desempenhos superiores dos militares em ações de comando, chefia e direção no Exército. Neste modelo são identificadas seis dimensões da liderança, a saber: “orientação para a missão pelo exemplo e ética”, tomada de decisão e planeamento”, “visão e ambiente externo e interno”, estando estas associadas às tarefas; “coesão, trabalho de equipa e cooperação”, “gestão de conflitos pela transparência” e a “liderança participativa e envolvimento”, estando estas associadas ao indivíduo.

O modelo de competências de liderança de Rouco (2012) enquadra-se no modelo do Exército dos EUA (Ser, Saber e Fazer) visto que as primeiras três dimensões acima referidas estão associadas às tarefas, logo ao “fazer” e as restantes associadas ao indivíduo, portanto no Ser e Saber.

Assim sendo, o modelo de Rouco (2012) serve de base para esta investigação, visto ser um modelo que melhor interliga as competências de liderança e a realidade do Exército Português. O modelo define, também, o padrão de referência para obter desempenhos superiores no Exército Português, através do qual cada militar identifica as suas lacunas de formação<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Ver Anexo C – Tipos de Domínios e Competências de Liderança.

## **Capítulo 3**

### **Eficácia dos Papéis**

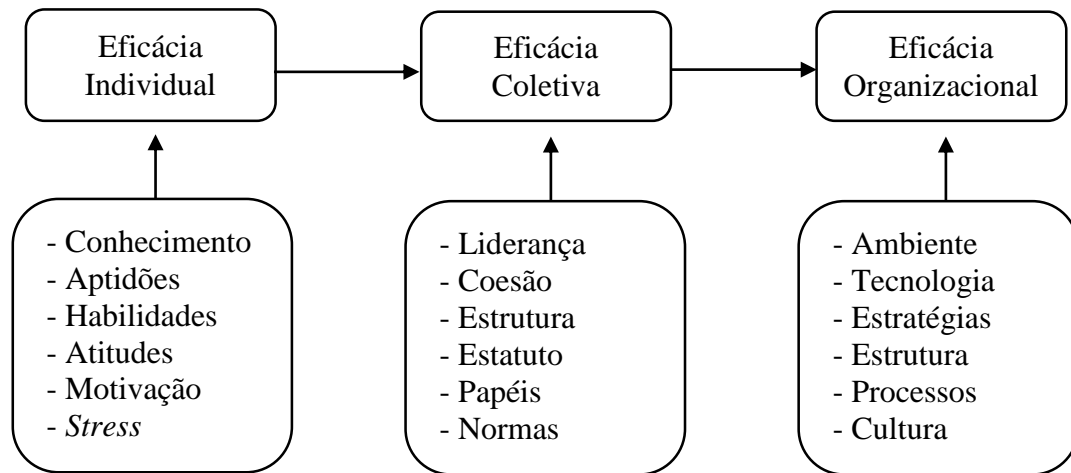
#### **3.1. Introdução**

Devido às exigências organizacionais nos dias de hoje o homem tem a necessidade de desempenhar uma multiplicidade de papéis. É importante para as organizações conceder condições que maximizem a integração dos indivíduos com o seu papel. O desempenho das pessoas que trabalham numa organização depende da sua competência técnica, capacidade de gestão e eficácia dos papéis que estes mesmos desempenham. Por sua vez, a eficácia de um indivíduo na organização depende da eficácia da percepção entre ele mesmo e o papel que desempenha.

#### **3.2. Escala Eficácia Organizacional**

Segundo Bass (1985), existem três critérios associados à ação de comando: eficácia dos líderes; o esforço extraordinário e a satisfação dos seguidores. Chester (1985, p. 55) define eficácia como “a realização dos objetivos reconhecidos de esforço cooperativo. O grau de realização indica o grau de eficácia”. A eficácia do líder é determinada tendo em conta a motivação que este transmite aos seus subordinados, assim como a sua capacidade de organização (Rouco, Quinta & Mariano, 2015). Ao nível individual, a eficácia está relacionada com as competências e ao nível coletivo a liderança é um dos fatores que promove a eficácia organizacional, como podemos verificar na Figura n.º 3.

Quanto ao esforço extraordinário, e no que se refere ao líder, cabe a este a tarefa de motivar os seus subordinados com vista à obtenção do sucesso, acabando por ter resultados que superam as suas expectativas e desempenhos acima das realizações previstas (Rouco et al., 2015). Segundo Rouco (2012, p. 53), o líder “estabelece relações interpessoais e mobiliza os subordinados através de uma visão inspiradora, valores e ética, o que promove a motivação e a coesão a fim de realizar esforços extraordinários”.



**Figura n.º 3 – Causas da Eficácia.**

Fonte: Adaptado de Gibson et al. (2006, p.16).

No que diz respeito à satisfação dos seguidores, este critério é avaliado tendo em conta os estilos de liderança que o líder adota de forma a garantir a prossecução dos objetivos propostos (Rouco, 2012). É importante que o líder no desempenho do seu papel consiga determinar se a forma como trabalha produz satisfação no seu grupo de trabalho.

Como é possível verificar na Figura n.º 3, os papéis contribuem para a eficácia coletiva ou de grupo, contribuindo assim para a obtenção de desempenhos superiores. Segundo Shukla (2014), o papel pode ser definido como a posição que um indivíduo ocupa num sistema social, assim como pelas funções que este desempenha em resposta às expectativas dos restantes membros do sistema social e suas próprias expectativas. Os papéis, as normas e os valores definem e orientam o funcionamento de uma organização. Os papéis são elementos discriminadores, os quais distinguem os indivíduos a partir dos cargos e funções a eles atribuídos na organização. As normas e valores são elementos integradores uma vez que estes são compartilhados por todos ou por boa parte dos membros da organização.

### 3.3. Dimensões da Eficácia dos Papéis

Pareek (1993) define um papel como a posição que um indivíduo ocupa num sistema social, conforme definido pelas funções que este executa em resposta às expectativas dos restantes membros deste sistema social.

Segundo Pareek (1997) a eficácia de um papel é vista como a eficácia potencial que um indivíduo pode atingir no desempenho de uma determinada função numa organização. Indivíduos que desempenham o seu papel com eficácia sentem menos tensão no seu trabalho. Estes dependem das suas capacidades técnico-profissionais para lidar com os problemas, têm um comportamento mais focalizado, interagem com os outros indivíduos da organização, persistem na resolução dos problemas e mostram um grande nível de comprometimento com o seu trabalho. De acordo com Bray & Brawley (2002), a crença de um indivíduo nas suas capacidades para a realização de uma tarefa aumenta a eficácia do seu papel.

De acordo com Shukla (2014) é somente através do desempenho de um papel que o indivíduo fica ligado com o sistema (do qual é membro). Existe cada vez mais um maior número de papéis sendo estes cada vez mais complexos. É através da integração do indivíduo, do papel e do clima organizacional que se garante a eficácia do papel. Shukla refere ainda que esta integração garante o bem-estar mental e a eficácia pessoal do indivíduo, mas também é importante para a organização, permitindo assim fazer o melhor uso da criatividade dos indivíduos. Singh (2006) afirma que os recursos pessoais e organizacionais devem ser disponibilizados a todos os indivíduos que desempenham um determinado papel numa organização, tornando-a produtiva e eficaz. De acordo com Sen (1982), para que um membro de uma organização desempenhe o seu papel de forma eficaz, ele necessita de exibir atitudes relacionadas com a pró-atividade e deve aproveitar as oportunidades de crescimento, mantendo uma relação com os restantes membros da organização.

Pareek (1997) apresenta dez dimensões que caracterizam a eficácia dos papéis. Quantas mais dimensões se encontram presentes num determinado papel maior será a eficácia desse papel. Estas dimensões podem ser agregadas em três grupos: Criação do papel (*Role Making*); Centralizar o papel (*Role Centering*) e Interligação entre papéis (*Role Linking*).

A criação do papel e o desempenho do mesmo envolve a participação ativa do indivíduo de forma a definir o papel, as suas prioridades e de que forma se pode atingir a eficácia do papel. As dimensões deste grupo são:

- **Integração**

A integração entre o “eu” e o seu papel contribui para a eficácia do papel. Cada pessoa tem experiências próprias, conhecimento técnico e habilidades especiais que contribuem para garantir a eficácia do papel que desempenha. Por outro lado a distância entre o “eu” e o seu papel na organização diminui a eficácia.

- **Proatividade**

Quando o indivíduo no desempenho do seu papel toma iniciativa e age autonomamente, demonstra um comportamento pró-ativo. Por outro lado, se este mesmo indivíduo apenas executa o que lhe é exigido pela organização, o seu comportamento é reativo.

- **Criatividade**

Quando o indivíduo no desempenho do seu papel na organização se apercebe que executa tarefas novas ou únicas, a sua eficácia é maior. Por outro lado, se o indivíduo executa apenas tarefas rotineiras a eficácia no desempenho do seu papel será menor.

- **Confrontação**

Ao surgir um problema, o indivíduo deve confronta-lo de forma a encontrar soluções aumentando assim a eficácia do seu papel. Caso opte por evitá-los apenas estaria a contribuir para a diminuição da eficácia do seu papel na organização.

O indivíduo que desempenha determinado papel pode eventualmente tomar medidas que aumentem a sua influência, isto é, tornar o seu papel central na organização. As dimensões deste grupo são:

- **Centralidade**

A dimensão de centralidade determina para cada indivíduo a perceção do quão significativo é o seu papel. Os indivíduos ao terem a perceção de que os seus papéis têm um carácter central na organização, a eficácia no desempenho destes mesmos papéis será maior.

- **Influência**

O indivíduo, no desempenho do seu papel ao sentir que tem o poder de influenciar aumenta a sua eficácia. Esta influência pode surgir nos processos de decisão, implementação, aconselhamento ou na resolução de problemas.

- **Crescimento Pessoal**

A eficácia de um papel aumenta quando um indivíduo se depara com oportunidades para aprender novas coisas, mas a eficácia diminui caso não surjam oportunidades de aprendizagem.

Um papel pode estar associado a outras funções, quer por interação quer por relações de entreajuda. As dimensões que caracterizam este grupo da interligação entre papéis são os seguintes:

- **Interdependência**

O indivíduo, no desempenho do seu papel, ao denotar interdependência com os outros indivíduos da organização, a sua eficácia será maior. Caso se verifique o oposto, ou seja, se o indivíduo desempenhar o seu papel de forma isolada dos restantes elementos da organização, a sua eficácia será menor.

- **Entreajuda**

É importante para um indivíduo ter a percepção de que pode ajudar ou ser ajudado no desempenho do seu papel, contribuindo positivamente para a eficácia do mesmo. A percepção de hostilidade, por sua vez, diminui a eficácia no desempenho do papel.

- **Superordenação**

O termo superordenação não só designa um objetivo importante para duas ou mais pessoas ou dos grupos envolvidos, assim como indica a relevância de uma pessoa ou papel para uma organização. É essencial para o indivíduo a percepção que contribui para algo importante na organização, que o seu trabalho pode contribuir para grandes causas ou grupos, geralmente com alguma colaboração.

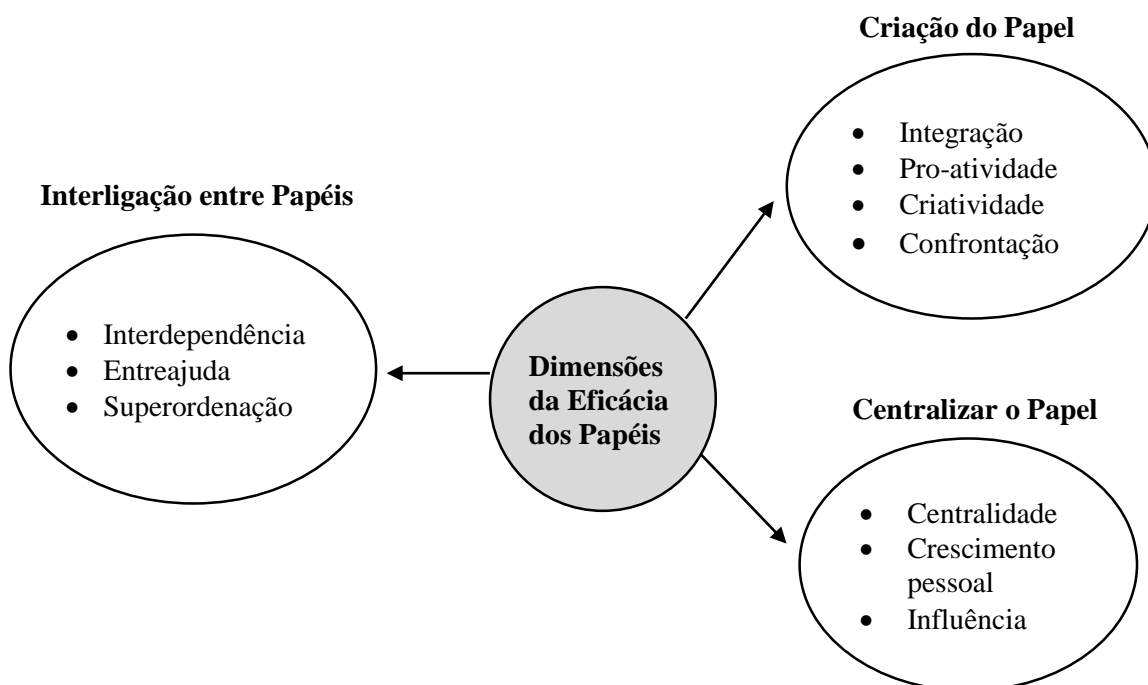


Figura n.º 4 – As Dez Dimensões da Eficácia dos Papéis.

Fonte: Shukla (2014)

### **3.4. Redefinição dos Papéis**

Depois de diagnosticar as dimensões no qual a eficácia do papel é baixa, o problema pode ser abordado de acordo com a perspectiva do papel. Este diagnóstico pode evidenciar quais as dimensões em falta e pode ainda sugerir medidas para as desenvolver no desempenho de determinado papel. Nesta redefinição do papel, existem várias formas de o indivíduo, juntamente com as pessoas com quem trabalha, desenvolver as dimensões em falta. Primeiro o indivíduo deve elaborar um conjunto de soluções para desenvolver as dimensões em falta. De seguida estas mesmas soluções são analisadas em detalhe de forma a descobrir até que ponto são viáveis para aumentar a eficácia do seu papel.

A utilização de uma escala que determine a eficácia dos papéis permite que se identifique lacunas no seio de uma equipa de trabalho, contribuindo assim para aumentar a eficácia dos papéis desempenhados pelos indivíduos no seio de uma organização.

### **3.5. Estudos Recentes**

#### **3.5.1. Variáveis da Liderança e Fatores Critério**

Atualmente o estudo do desenvolvimento de competências de liderança tem sido recorrente em contexto militar. Para tal, são muitos os autores que recorrem ao modelo de gestão de competências de Rouco (2012) de forma a identificar as competências associadas ao desempenho superior, através do Questionário de Competências de Liderança (QCL).

Tendo por base este modelo, Coutinho (2014) identificou 23 competências de liderança e 69 itens, três por cada uma competência, sendo este o modelo utilizado nesta investigação.

Sousa (2014), fez igualmente uso do QCL (Rouco, 2012) de forma a identificar os comportamentos de liderança praticados pelos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria, e quais destes estão associados aos fatores critério esforço extraordinário, satisfação e eficácia. Sousa (2014) identificou que os comportamentos de liderança que mais se evidenciam nos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria são os orientados para a tarefa, na qual a dimensão que mais se destaca é a “orientação para a missão através do exemplo e ética”. Esta dimensão avalia a capacidade para influenciar e motivar os subordinados através

da integridade e exemplo, otimismo e entusiasmo, determinação e perseverança, autocontrole e autoconfiança, aptidão técnica, capacidade de resolução de problemas, para obter com eficiência e eficácia desempenhos para cumprir a missão e, dando aos subordinados reconhecimento pelas suas prestações. Relativamente aos fatores critérios o autor identifica uma forte associação entre todas as dimensões da liderança e os três fatores critério.

### **3.5.2. Eficácia dos Papéis**

A eficácia dos papéis tem sido alvo de estudos recorrentes por diversos autores nos dias hoje, contudo, os estudos recentes não são elaborados em contexto militar.

Shukla (2014), na sua investigação lida com uma questão mais ampla da eficácia do papel. O autor parte da suposição que a eficácia do papel está correlacionada com o desempenho organizacional. Sendo assim, aumentando a eficácia do papel, melhor será o desempenho organizacional. Tendo por base este pressuposto será importante relacionar a eficácia dos papéis dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria e os três fatores critério (satisfação, eficácia e esforço extraordinário) que contribuem para a obtenção de desempenhos superiores.

## **Parte II – Parte Prática**

### **Capítulo 4**

#### **Metodologia e Procedimentos**

##### **4.1. Introdução**

O presente capítulo incorpora a metodologia, métodos e procedimentos empregues nas diferentes etapas desta investigação científica. Pretende-se caracterizar o método de abordagem ao problema, a amostra, os instrumentos utilizados na recolha de dados, as variáveis e procedimentos utilizados na recolha e tratamento estatístico dos dados, bem como apresentar o local e data de recolha de dados.

##### **4.2. Metodologia de Abordagem ao Problema e Justificação**

A partir da revisão de literatura, selecionaram-se o Modelo de Competências de Liderança (Rouco,2012) e o modelo da Eficácia dos Papéis (Parrek, 1997) e respetivos questionários.

A metodologia da parte prática deste trabalho de investigação segue os métodos de investigação documental e inquisitivo. Estes métodos, segundo Sarmento (2013), permitem determinar a resposta à pergunta de partida e consequentes respostas às perguntas derivadas. Inicialmente, o método documental serviu de base para a elaboração da revisão da literatura, através de uma análise documental acerca do estado da arte das áreas de conhecimento abordadas. O método inquisitivo permitiu a recolha de dados, através de um inquérito por questionário com perguntas fechadas.

Embora o QCL de Rouco (2012) já tivesse sido validado e aplicado em contexto militar em estudos anteriores, o Questionário da Eficácia dos Papéis (QEP) não foi validado até então, em contexto militar. Por este motivo procedeu-se à validação do inquérito, sendo

este submetido para validação ao Tenente-Coronel de Infantaria Carlos Rouco e após a qual foi aplicado um pré-teste numa amostra representativa da amostra em estudo.

Tendo em conta as hipóteses de investigação levantadas, procurou-se relacionar as variáveis dos modelos utilizados, conforme ilustra a Figura n.º 5.

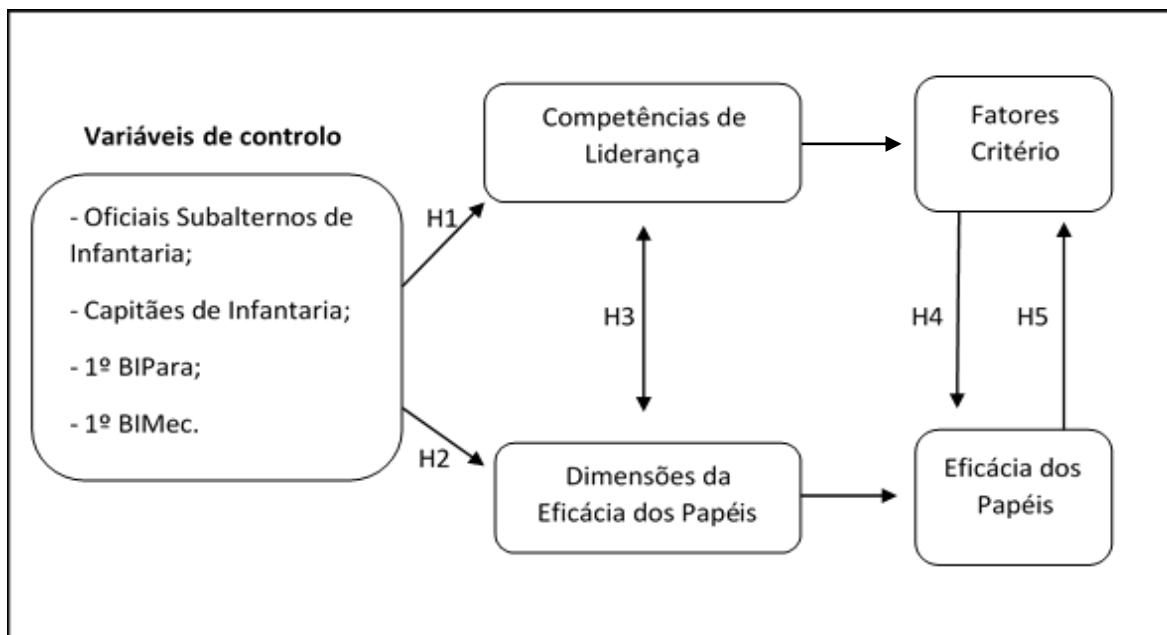


Figura n.º 5 – Relação entre as Variáveis dos Modelos em Estudo.

Fonte: Elaboração própria

### 4.3. Caracterização dos Instrumentos Utilizados e Inquérito Final

Tendo em consideração a revisão da literatura, nomeadamente as competências de liderança, fatores critério e as dimensões da eficácia dos papéis, o instrumento de medida escolhido, com vista à obtenção dos dados, foi o inquérito por questionário com perguntas fechadas. O inquérito final, constituído por quatro partes<sup>7</sup>: a primeira parte com um questionário relativo aos dados sociodemográficos dos inquiridos, a segunda parte com o QCL (Rouco, 2012), a terceira parte com os fatores critério (Rouco, 2012) e a quarta parte com o QEP (Pareek, 1997).

<sup>7</sup> Ver Apêndice A – Questionário de Competências de Liderança e Eficácia dos Papéis.

### 4.3.1. Questionário de Competências de Liderança

O QCL (Rouco, 2012) é constituído por 78 itens que permitem avaliar 26 competências de liderança, agrupadas em seis dimensões da liderança. Contudo, para esta investigação utilizou-se o modelo de Coutinho (2014), do original de Rouco (2012). Do modelo original de Rouco (2012), Coutinho (2014) excluiu as seguintes competências “avaliação organizacional”, “determinação e perseverança” e “otimismo e entusiasmo” após a apreciação de uma comissão de validação. A Tabela n.º 1 apresenta as 23 competências de liderança em estudo. Por sua vez, a Tabela n.º 2 apresenta 12 itens que permitem avaliar os fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação). Os três fatores critério são uma adaptação e validação por Rouco (2012) dos originais de Avolio e Bass (2004). Este questionário avalia a percepção que os subordinados têm dos comportamentos dos seus Comandantes, Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria.

Tabela n.º 1 – Estudo das Competências de Liderança

Competência	Itens			Coutinho 2014	$\alpha$ Pré-Teste	$\alpha$ Final
Consideração	1	24	47	0,69	0,76	0,77
Aptidão Técnica e Profissional	2	25	48	0,80	0,83	0,79
Autoconfiança	3	26	49	0,79	0,89	0,62
Autocontrolo	4	27	50	0,78	0,77	0,68
Capacidade de Resolver Problemas	5	28	51	0,77	0,89	0,83
Comunicação	6	29	52	0,70	0,83	0,77
Comunicação Assertiva	7	30	53	0,80	0,82	0,74
Coragem	8	31	54	0,66	0,84	0,74
Promoção do Desenvolvimento	9	32	55	0,86	0,81	0,63
Empatia	10	33	56	0,73	0,80	0,87
Liderança Participativa	11	34	57	0,87	0,77	0,75
Liderança por Delegação	12	35	58	0,73	0,82	0,71
Flexibilidade e Adaptabilidade	13	36	59	0,86	0,86	0,79
Trabalho de Equipa e Coesão	14	37	60	0,75	0,79	0,80
Gestor de Conflitos e Negociação	15	38	61	0,62	0,72	0,79
Influência/Referência	16	39	62	0,6	0,88	0,83
Orientação para as Tarefas	17	40	63	0,81	0,80	0,72
Reconhecimento, Feedback Positivos e Valorização	18	41	64	0,70	0,81	0,80
Relações Interpessoais	19	42	65	0,74	0,67	0,70
Tomar Decisões	20	43	66	0,66	0,74	0,84
Transparência	21	44	67	0,71	0,71	0,67
Visão	22	45	68	0,77	0,90	0,86
Proatividade	23	46	69	0,72	0,90	0,87

Fonte: Adaptado de Rouco (2012) e Coutinho (2014)

A avaliação dos itens foi feita numa escala do tipo Likert, de 0 (extremamente ineficaz) a 10 (extremamente eficaz). Importa salientar que o QCL (Rouco, 2012) contempla ainda os três fatores critério, com 12 itens avaliados na mesma escala de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente), procurando verificar quais as ações de Comando, Direção e Chefia que mais contribuem para o desempenho superior e satisfação.

**Tabela n.º 2 – Estudo dos Fatores Critério Decorrentes da Ação de Comando**

Variáveis	Itens				Ramos 2014	$\alpha$ Pré-Teste	$\alpha$ Final
Esforço Extraordinário	1	4	7	10	0,88	0,88	0,81
Eficácia	2	5	8	11	0,87	0,82	0,88
Satisfação	3	6	9	12	0,85	0,94	0,95

**Fonte:** Adaptado de Rouco (2012) e Ramos (2014)

Após a aplicação do QCL (Rouco, 2012) à amostra total, utilizou-se o coeficiente de *Alpha de Cronbach* como medida de fidelidade e consistência interna do mesmo, de acordo com a Tabela n.º 3. Importa referir que para a determinação do *Alpha de Cronbach* final foi necessário remover os itens 3, 8, 35, 55, das competências de liderança e os itens 4 e 7 dos fatores critério, uma vez que estes não permitiam a obtenção de um *Alpha de Cronbach* superior a 0,6, afetando a consistência interna das variáveis em estudo.

**Tabela n.º 3 – Fiabilidade das Escalas Utilizando o *Alpha de Cronbach***

<i>Alpha de Cronbach</i>	Consistência interna
Superior 0,9	Excelente
Entre 0,8 e 0,9	Bom
Entre 0,7 e 0,8	Razoável
Entre 0,6 e 0,7	Fraco
Inferior a 0,6	Inaceitável

**Fonte:** Hul e Hill (2005)

#### 4.3.2. Questionário da Eficácia dos Papéis

O QEP (Pareek, 1997) pretende determinar a eficácia do papel, em que no caso desta investigação é o papel desempenhado pelos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria do

Exército Português. O QEP (Pareek, 1997) permite aferir dez dimensões da eficácia dos papéis, conforme ilustra a Tabela n.º 4, sendo por sua vez composto por um conjunto de 19 grupos, em que cada grupo é constituído por três afirmações, perfazendo um total de 57 afirmações. O inquirido apenas escolhe uma afirmação em cada um dos 19 grupos.

**Tabela n.º 4 – Dimensões da Eficácia dos Papéis**

Dimensões	Dimensões	Itens
Criação do Papel	Integração	2 11
	Confrontação	9 19
	Criatividade	4 14
	Pro-atividade	12
Centralizar o Papel	Crescimento Pessoal	8 18
	Influência	7 17
	Centralidade	1 10
Interligação entre Papéis	Entreajuda	5 15
	Interdependência	4 14
	Superordenação	6 16

Fonte: Pareek (1997)

Cada afirmação contem uma pontuação, que irá contribuir para a determinação da eficácia potencial do papel desempenhado, conforme ilustra a Tabela n.º 5.

**Tabela n.º 5 – Pontuações de cada Item**

Dimensão	Item	a.	b.	c.	Item	a.	b.	c.
Centralidade	1.	+2	+1	-1	10.	+2	+1	-1
Integração	2.	+1	-1	+2	11.	-1	+2	+1
Pro-atividade	-	-	-	-	12.	-1	+2	+1
Criatividade	3.	+1	+2	-1	13.	+1	+2	-1
Interdependência	4.	-1	+2	+1	14.	+2	+1	-1
Entreajuda	5.	+1	+2	-1	15.	-1	+2	+1
Superordenação	6.	-1	+2	+1	16.	+1	+2	-1
Influência	7.	+1	-1	+2	17.	+2	+1	-1
Crescimento Pessoal	8.	+1	-1	+2	18.	+2	+1	-1
Confrontação	9.	-1	+2	+1	19.	+1	-1	+2

Fonte: Pareek (1997)

Após determinar o total obtido através das respostas dos inquiridos, a eficácia do papel é determinada segundo a fórmula (Pareek, 1997):

$$\text{Eficácia do Papel} = \frac{\text{Total}+19}{57} * 100$$

#### 4.4. Inquérito Final

Como ilustra o Apêndice A - Questionário de Competências de Liderança e Eficácia dos Papéis, o inquérito final foi estruturado em quatro partes, em que a primeira parte está relacionada como dados sociodemográficos, com 10 questões sobre dados pessoais, avaliação individual, a presença em Forças Nacionais Destacadas (FND), permitindo caracterizar, do ponto de vista estatístico e demográfico, a população em estudo.

A segunda parte do inquérito é constituído pelo QCL (Rouco, 2012) que por sua vez é composto 69 perguntas fechadas que pretendem avaliar 23 competências de liderança no exercício das funções de Comando.

A terceira parte do inquérito é constituído por três fatores critério (Rouco, 2012) com quatro itens cada um, que pretendem medir o nível de concordância resultante da ação de Comando dos Oficiais segundo os fatores critério de “esforço extraordinário”, “eficácia” e “satisfação”.

Finalmente a quarta parte é constituída pelo QEP (Pareek, 1997), que por sua vez pretende aferir a eficácia de um papel através de uma avaliação de dez dimensões que caracterizam a eficácia dos papéis.

#### 4.5. Validação e Aplicação para Pré-teste

O inquérito final foi validado pelo especialista Tenente-Coronel de Infantaria Dias Rouco. Com vista a aplicação do inquérito, foi solicitada a autorização aos Comandantes das Unidades em estudo e realizado um pré-teste a uma amostra de 30 elementos, entre eles dois Sargentos e 28 Praças. O tempo de resposta ao inquérito, em média, foi de 30 minutos, não tendo sido levantadas dúvidas a qualquer questão do inquérito.

#### 4.6. Caracterização do Universo e Dimensão da Amostra

Esta investigação, no que respeita a população alvo, insere-se no âmbito do Exército Português, mais especificamente da Arma de Infantaria. Neste contexto, o universo em estudo é constituído por Oficiais Subalternos do Quadro Permanente (QP) e de Regime de Voluntário e Contrato (RV/RC), (com os postos de Alferes e Tenente), por Sargentos, (até ao posto de Primeiro-Sargento) e por Praças (até ao posto de 1º Cabo).

O processo de inferência estatística é apenas válido quando as amostras analisadas são representativas da população teórica em estudo. A presente investigação é um estudo caso do 1º Batalhão de Infantaria de Paraquedistas (1º BIPara), pertencente à Brigada de Reação Rápida (BrigRR) e o 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado (1º BIMec), pertencente à Brigada Mecanizada (BrigMec). Assim sendo, a dimensão da amostra é composta pelas duas Unidades Operacionais acima referidas, conforme ilustra o Quadro n.º 6, do Apêndice B.1.1 – Resultados Obtidos a partir da Caracterização da Amostra.

Segundo Sarmento (2013, p. 91), para calcular a dimensão adequada da amostra ( $n$ ) de uma população finita, quando se pretende estimar uma proporção da população ( $p$ ), utiliza-se a fórmula abaixo indicada, que garante um nível de confiança  $\lambda$  e um nível de erro  $\varepsilon$ .

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

A dimensão da amostra foi calculada atendendo ao total de efetivos, por postos, das Unidades em estudo, visível no Quadro n.º 6 do Apêndice B.1.1 – Resultados Obtidos a partir da Caracterização da Amostra, assim como a população alvo,  $N = 18$  no caso dos Oficiais Subalternos e  $N = 390$  para os subordinados. Uma vez que não se conhecia a proporção ( $p$ ), optou-se pela hipótese mais pessimista, em que  $p = 0,5$ . Pretende-se que o nível de confiança

seja  $\lambda = 95,46\%$ <sup>8</sup> e o nível de erro  $\varepsilon = \pm 5$ . Para este nível de confiança a distribuição normal apresenta o valor de  $Z_{\alpha/2} = 1,96$ .

Com base no resultado da amostra, procedeu-se à estratificação da mesma pelos postos hierárquicos, chegando ao resultado de  $n = 17$  (n real da amostra), no caso dos Oficiais Subalternos e  $n = 194$  para os subordinados (Sargentos e praças). O valor  $n$ , no caso dos Oficiais Subalternos, tem um peso percentual de 22,2 % e para os subordinados, tem um peso percentual de 24,9 %.

#### 4.7. Procedimentos de Recolha de Dados e Análise e Programas Informáticos Utilizados

Após a aplicação dos inquéritos foi construída inicialmente uma base de dados no programa *Microsoft Excel 2013*, sendo esta necessária para o tratamento e análise estatística dos dados no programa *Statistical Package for Social Sciences (SPSS 20.0)*. Para a análise descritiva, utilizou-se a média, o desvio padrão, o coeficiente de achatamento (*Kurtosis*) e o coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Uma vez terminada a análise descritiva, procedeu-se à realização de testes paramétricos, nomeadamente o método da comparação múltipla de médias, teste *post-hoc* – *Tukey*, para verificar se existiam diferenças significativas dos valores médios entre as dimensões da liderança, fatores critério e as dimensões da eficácia dos papéis. Para calcular se existem relações entre as variáveis dependentes, procedeu-se à realização do teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson*.

---

<sup>8</sup> Segundo Sarmiento (2013, p. 90-91), o nível de confiança  $\lambda$  suficiente para validar um estudo importante é de 95,46%, e para este nível de confiança a distribuição normal assume o valor de  $Z = 1,96$ , com uma margem de erro entre 5 % e 10 %, optando-se, neste caso, pelo valor mínimo.

## **Capítulo 5**

### **Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados**

#### **5.1. Introdução**

Este capítulo apresenta e analisa os resultados do trabalho de campo realizado nesta investigação, através da caracterização das variáveis independentes (dados sociodemográficos) dos inquiridos e das variáveis dependentes (competências de liderança, dimensões da eficácia dos papéis e fatores critério) em estudo através de uma análise descritiva. Esta análise permite validar as hipóteses, responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida desta investigação. Por fim, fez-se a discussão dos resultados obtidos.

#### **5.2. Caracterização Sociodemográfica da Amostra**

Como ilustra a Figura n.º 11 do Apêndice B.1.1 – Resultados Obtidos a partir da Caracterização da Amostra, o inquérito foi aplicado a duas Unidades Operacionais de Infantaria de acordo com as seguintes percentagens descritas para as duas unidades: o 2º BIMec com 47% e o 1º BIPara com 53%.

A amostra é composta por 90% de Praças, 6% de Sargentos e por 4% de Oficiais. Cerca de 89% dos inquiridos prestam serviço em regime RV/RC e 11% pertence aos QP<sup>9</sup>.

No que diz respeito à idade dos militares inquiridos, 8% dos inquiridos têm idades compreendidas entre os 20 anos ou menos, 86% têm entre 21 a 30 anos de idade, 4% têm entre 31 e 40 anos e 1% com idade superior a 40 anos, conforme ilustra a Figura n.º 14 do Apêndice B.1.1 – Resultados Obtidos a partir da Caracterização da Amostra.

Relativamente às habilitações literárias dos militares inquiridos, a Figura n.º 15 do Apêndice B.1.1 – Resultados Obtidos a partir da Caracterização da Amostra, ilustra que 91% dos inquiridos possui o 12º ano de escolaridade ou menos e cerca de 9% possui o ensino superior.

---

<sup>9</sup> Ver Apêndice B.1.1 – Resultados Obtidos a partir da Caracterização da Amostra.

### 5.3. Análise Descritiva Quanto às Competências de Liderança e Fatores Critério

Nesta secção apresenta-se uma análise descritiva relativa às competências de liderança e fatores critério, resultantes da ação de comando (variáveis em estudo na partes II e III do inquérito), percebida pelos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria, por Unidades e postos e com a respetiva interpretação e discussão dos resultados obtidos.

#### 5.3.1. Análise Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Critério (amostra total)

Nesta subsecção faz-se uma análise descritiva das 23 competências de liderança e fatores critério, “esforço extraordinário” (EE), “eficácia” (EF) e “satisfação” (SAT) para a amostra total (n= 101).

Quadro n.º 2 - Estatística Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Critério (n=101)

Competências de Liderança	X <sub>m</sub>	S	g <sub>1</sub>	g <sub>2</sub>
Consideração	8,06	1,39	-0,11	-0,76
Aptidão Técnica e Profissional	8,36	1,31	0,93	-1,10
Autoconfiança	8,23	1,33	0,17	-0,73
Autocontrolo	8,14	1,24	0,63	-0,90
Capacidade de Resolver Problemas	8,13	1,26	1,67	-1,03
Comunicação	8,29	1,33	0,60	-0,99
Comunicação Assertiva	7,96	1,50	1,26	-1,15
Coragem	8,17	1,56	1,54	-1,27
Promoção do Desenvolvimento	7,59	1,57	0,52	-0,93
Empatia	7,86	1,61	1,52	-1,17
Liderança Participativa	7,99	1,34	-0,22	-0,55
Liderança por Delegação	8,06	1,35	-0,16	-0,58
Flexibilidade e Adaptabilidade	8,11	1,28	-0,30	-0,51
Trabalho de Equipa e Coesão	8,17	1,54	0,04	-0,93
Gestor de Conflitos e Negociação	7,96	1,43	0,19	-0,69
Influência/Referência	7,95	1,45	-0,03	-0,70
Orientação para as Tarefas	8,30	1,13	-0,03	-0,66
Reconhecimento, Feedback Positivos e Valorização	8,18	1,44	-0,32	-0,72

Competências de Liderança	X <sub>m</sub>	S	g <sub>1</sub>	g <sub>2</sub>
Relações Interpessoais	7,95	1,37	0,43	-0,80
Tomar Decisões	7,87	1,38	0,17	-0,78
Transparência	8,13	1,43	1,02	-1,08
Visão	7,96	1,43	0,35	-0,89
Proatividade	7,93	1,52	1,20	-1,03
Esforço Extraordinário	7,88	1,79	0,67	-1,00
Eficácia	8,23	1,35	0,36	-0,97
Satisfação	8,26	1,60	0,37	-1,03

**Legenda:** X<sub>m</sub> – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g<sub>1</sub> – Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*); g<sub>2</sub> – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

No Quadro n.º 2 verifica-se que a competência de liderança “aptidão técnica e profissional” apresenta uma média aritmética com o valor mais elevado (X<sub>m</sub>=8,36), enquanto que a “promoção do desenvolvimento” é a competência de liderança que apresenta a média aritmética mais baixa (X<sub>m</sub>=7,59). Quanto à dispersão das respostas dos inquiridos, o maior desvio-padrão surge na competência “empatia” (S=1,61) contudo o menor valor surge na competência “orientação para a tarefa” (S=1,13).

No que diz respeito aos fatores critério, de acordo com Quadro n.º 2, o fator que apresenta uma média aritmética mais elevada é o “SAT” (X<sub>m</sub>=8,26) e, com o valor mais baixo é o fator “EE” (X<sub>m</sub>=7,88). Por outro lado, o fator que apresenta uma maior dispersão de respostas é o fator “SEE” (S=1,79), sendo que o fator “EE” apresenta a menor dispersão de respostas (S=1,60).

Portanto, verifica-se que a competência de liderança “aptidão técnica e profissional”, juntamente com o fator critério “EE”, são as mais levadas em consideração. Face a este cenário e, de acordo com o preconizado por Vieira (2002, p. 85), a aptidão técnica e profissional do líder permite-lhe conhecer perfeitamente as suas funções e retirar o máximo rendimento dos seus subordinados.

### 5.3.2. Análise Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Critério por Unidades

Nesta subsecção é feita a análise descritiva, por Unidades de Infantaria, nomeadamente no 1º BIPara e no 1º BIMec relativamente às 23 competências de liderança

e fatores critério percebidos pelos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria.

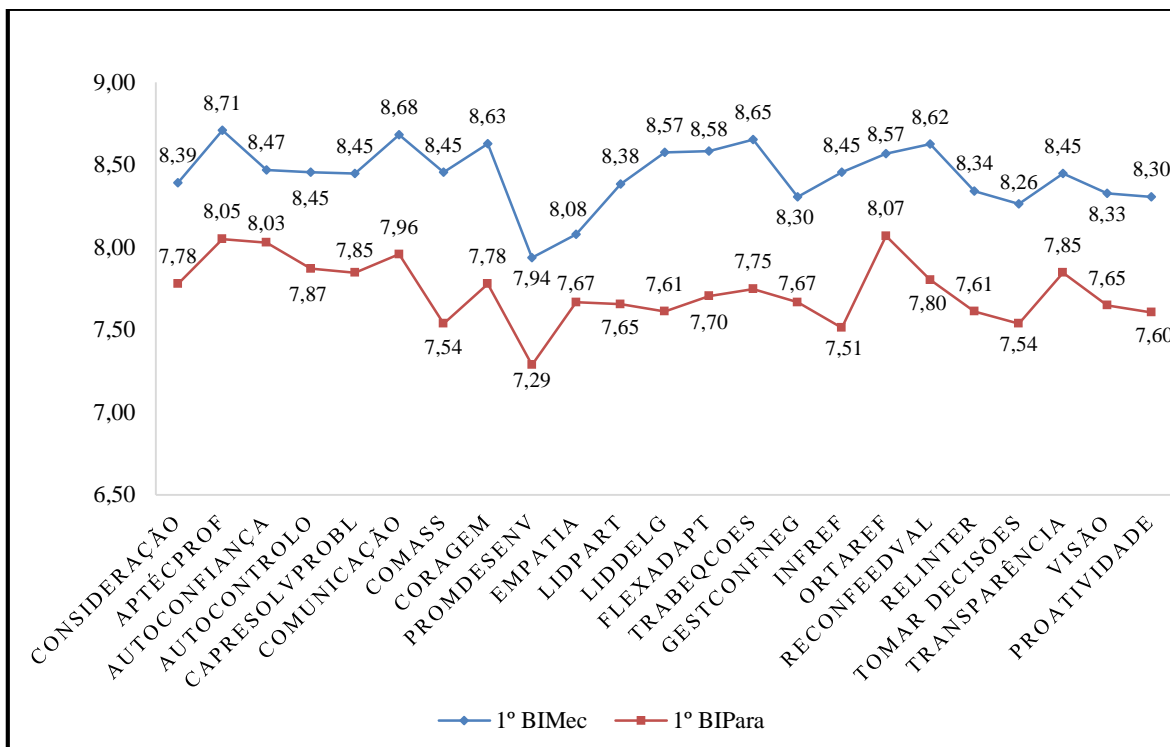


Figura n.º 6 - Valores Médios das Competências de Liderança no 1º BIPara e 1º BIMec.

Conforme ilustra a Figura n.º 6, no 1º BIPara a competência de liderança com média aritmética mais alta é a “orientação para a tarefa” ( $X_m=8,07$ ), contudo no caso do 1º BIMec, a competência “aptidão técnica e profissional” é a que possui uma média aritmética mais alta ( $X_m=8,71$ ). No 1º BIPara a competência de liderança com a média aritmética mais baixa é a “promoção do desenvolvimento” ( $X_m=7,29$ ) e o mesmo se verifica no 1º BIMec ( $X_m=7,94$ ).

Quanto à dispersão das respostas, conforme ilustra o Quadro n.º 8 do Apêndice B.1.2. Resultados Obtidos da Análise Descritiva quanto às Competências de Liderança e Fatores Critério, no 1º BIPara o maior desvio-padrão surge na competência “empatia” ( $s=1,97$ ) enquanto que o menor valor surge na competência “orientação para a tarefa” ( $S=1,20$ ). No 1º BIMec, de acordo com o Quadro n.º 14 do Apêndice B.1.2. – Resultados Obtidos da Análise Descritiva quanto às Competências de Liderança, Fatores Critério, o maior desvio-

padrão surge na competência “consideração” ( $S=1,20$ ) e o menor valor surge na competência “autocontrole” ( $S=0,92$ ).

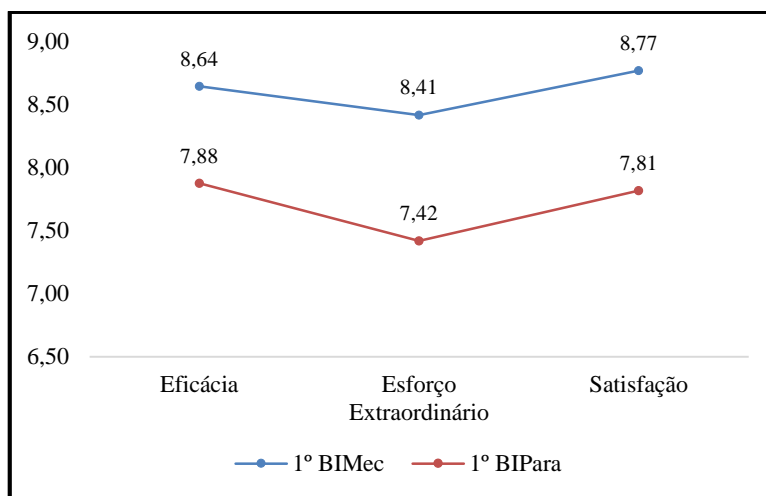


Figura n.º 7 - Valores Médios dos Fatores Critério no 1º BIPara e 1º BIMec.

No que diz respeito aos fatores critério, conforme ilustra a Figura n.º 7, o fator que apresenta uma média aritmética mais elevada no 1º BIPara é o “EF” ( $X_m=7,88$ ) e, com o valor mais baixo é o fator “EE” ( $X_m=7,42$ ). No entanto, o mesmo não se verifica no 1º BIMec, em que o fator “SAT” é o que apresenta uma média aritmética mais elevada ( $X_m=8,77$ ), e, por outro lado, o fator “EE” apresenta uma média aritmética com o valor mais baixo ( $X_m=8,41$ ). Adicionalmente, no Quadro n.º 8 do Apêndice B.1.2. - Resultados Obtidos da Análise Descritiva quanto às Competências de Liderança e Fatores Critério, no 1º BIPara o maior desvio-padrão surge no fator “EE” ( $S=1,97$ ) enquanto que o menor valor surge no fator “EF” ( $S=1,50$ ). De acordo com o Quadro n.º 9 do Apêndice B.1.2. - Resultados Obtidos da Análise Descritiva quanto às Competências de Liderança e Fatores Critério, os mesmos resultados se verificam no 1º BIMec.

### 5.3.3. Estatística Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Critério por Postos

Nesta subsecção é feita a análise descritiva por postos, subordinados e Oficiais Subalternos e Capitães do 1º BIPara e do 1º BIMec, relativamente às 23 competências de liderança e fatores critério, percecionados pelos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria.

No que concerne à percepção dos subordinados relativamente aos seus comandantes de pelotão (Oficiais Subalternos), com base na Figura n.º 8, verifica-se que a competência de liderança com maior média aritmética é a “aptidão técnica e profissional” ( $X_m = 8,48$ ) e a competência com menor média aritmética é a “promoção do desenvolvimento” ( $X_m = 7,80$ ). No que diz respeito à maior dispersão de respostas, com base no Quadro n.º 10 do Apêndice B.1.2. - Resultados Obtidos da Análise Descritiva quanto às Competências de Liderança e Fatores Critério, verifica-se que a competência “proatividade” apresenta o maior valor de desvio-padrão ( $S = 1,65$ ), por outro lado, a competência “orientação para a tarefa” surge com o menor valor de desvio-padrão ( $S = 1,15$ ). Relativamente aos fatores critério, o fator “SAT” apresenta a maior média aritmética ( $X = 8,35$ ) e o fator “EE” apresenta a menor média aritmética ( $X = 7,97$ ). O maior desvio-padrão surge no fator “EE” ( $S = 1,91$ ) e o menor valor no fator “EF” ( $S = 1,44$ ).

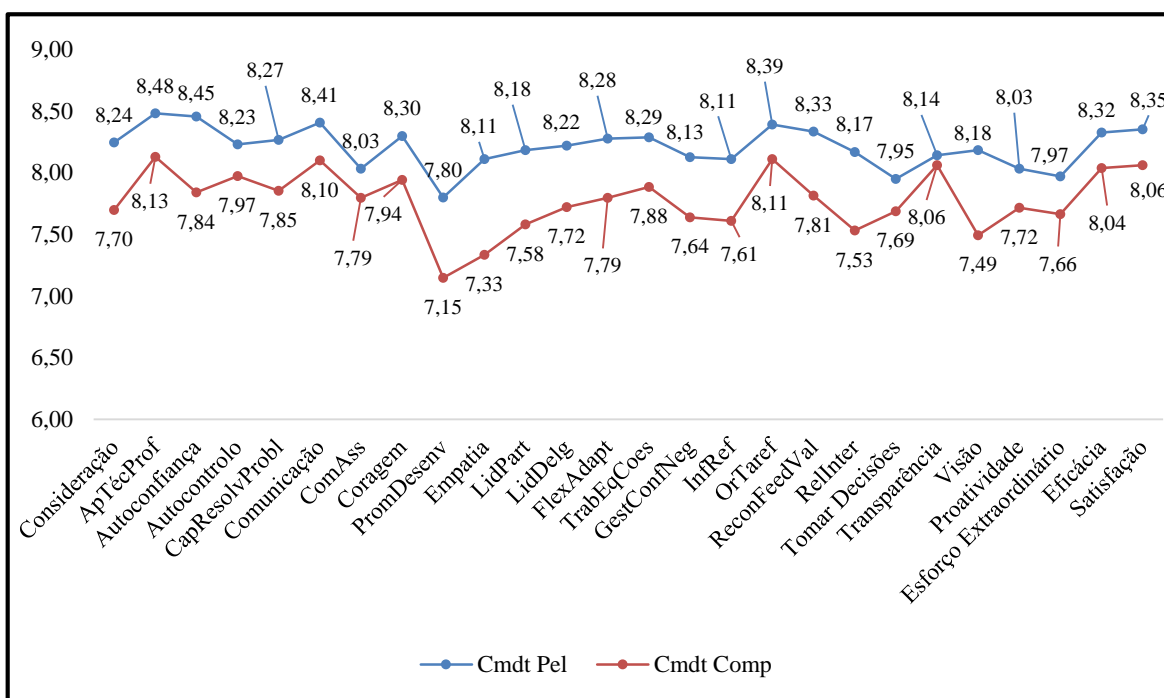


Figura n.º 8 - Valores Médios da Percepção dos Subordinados sobre os Oficiais Subalternos e Capitães nas Competências de Liderança.

No que diz respeito à percepção dos subordinados relativamente ao seu Comandante de Companhia (Capitão), conforme ilustra a Figura n.º 8, constata-se que a competências de liderança “aptidão técnica e profissional” surge, novamente, como a competência com o maior valor de média aritmética ( $X_m = 8,13$ ). O mesmo se verifica na competência com

menor média aritmética, visto que a competência “promoção do desenvolvimento” apresenta novamente o menor valor de média aritmética ( $X_m = 7,15$ ). No que diz respeito à maior dispersão de respostas, de acordo com o Quadro n.º 10 do Apêndice B.1.2. Resultados Obtidos da Análise Descritiva quanto às Competências de Liderança e Fatores Critério, a competência “empatia” apresenta o maior valor de desvio-padrão ( $S = 1,68$ ), por outro lado, a competência “autocontrolo” surge com o menor valor de desvio-padrão ( $S = 1,03$ ). Relativamente aos fatores critério, o fator “SAT” apresenta a maior média aritmética ( $X = 8,06$ ) e o fator “EE” apresenta a menor média aritmética ( $X = 7,66$ ). O maior desvio-padrão surge no fator “EE” ( $S = 1,63$ ) e o menor valor no fator “EF” ( $S = 1,22$ ).

Como ilustra o Quadro n.º 7 do Apêndice B.1.2. Resultados Obtidos da Análise Descritiva quanto às Competências de Liderança e Fatores Critério, existe uma diferença entre a autoperceção dos Oficiais Subalternos e a perceção dos seus subordinados. Relativamente à amostra dos subordinados, a “aptidão técnica e profissional” é a competência de liderança que apresenta a média aritmética mais elevada ( $X_m = 8,35$ ), enquanto que a competência de liderança “promoção do desenvolvimento” apresenta uma média aritmética com o valor mais baixo ( $X_m = 7,55$ ). O mesmo se verifica para a dispersão das respostas dos subordinados apresentam os mesmos resultados da amostra total. Quanto à amostra dos Oficiais Subalternos, a “reconhecimento, feedback positivo e valorização” é a competência que apresenta a média aritmética mais elevada ( $X_m = 9,08$ ), sendo que a competência de liderança “comunicação” apresenta uma média aritmética com o valor mais baixo ( $X_m = 8,25$ ). Quanto à dispersão das respostas dos Oficiais Subalternos, o maior desvio-padrão surge na competência “autoconfiança” ( $S = 1,60$ ) enquanto que o menor valor surge na competência “tomar decisões” ( $S = 0,38$ ).

#### **5.4. Análise Descritiva da Eficácia dos Papéis**

Nesta secção são analisadas as principais estatísticas no que respeita à eficácia dos papéis (variáveis em estudo da Parte IV do inquérito), percecionada pelos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria, por unidades e postos.

### 5.4.1 Análise Descritiva das Dimensões da Eficácia dos Papéis

Nesta subsecção, apresenta-se as principais estatísticas no que respeita as dimensões da eficácia dos papéis em estudo, percecionada pelos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos e Capitães.

Quadro n.º 3 - Estatística Descritiva das Dimensões da Eficácia dos Papéis (n=101)

	Xm	S	g1	g2
Centralidade	7,97	1,33	1,52	-1,45
Integração	8,16	1,29	2,63	-1,77
Proatividade	6,52	1,04	2,02	-1,94
Criatividade	7,81	1,40	0,84	-1,27
Interdependência	7,91	1,00	1,72	-1,41
Entreajuda	8,15	1,66	2,70	-1,93
Superordenação	6,47	1,47	-0,17	-0,60
Influência	7,51	1,24	1,04	-1,00
Crescimento Pessoal	8,19	1,13	4,78	-2,00
Confrontação	8,50	1,12	7,63	-2,72

No Quadro n.º 3 verifica-se que a dimensão “confrontação” é a mais valorizada, tendo em conta a perceção dos subordinados relativamente aos Oficiais Subalternos e Capitães, apresentando uma média aritmética com o valor mais elevado ( $X_m=8,50$ ), no entanto a “superordenação” é a dimensão que apresenta a média aritmética mais baixa ( $X_m=6,47$ ). Quanto à dispersão das respostas, os valores de desvio-padrão são maiores para a dimensão “entreajuda” ( $S=1,66$ ) e menores para a dimensão “interdependência” ( $S=1,00$ ). O coeficiente de simetria é negativo para todas as dimensões, indicando um afastamento do valor normal à esquerda. O coeficiente de simetria é negativo para todas as dimensões, indicando um afastamento do valor normal à esquerda.

### 5.4.2. Análise Descritiva das Dimensões da Eficácia dos Papéis por Unidades

Nesta subsecção faz-se uma análise descritiva, por Unidades de Infantaria, nomeadamente no 1º BIPara e no 1º BIMec, relativamente às dez dimensões da eficácia

dos papéis percebidos pelos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos e Capitães.

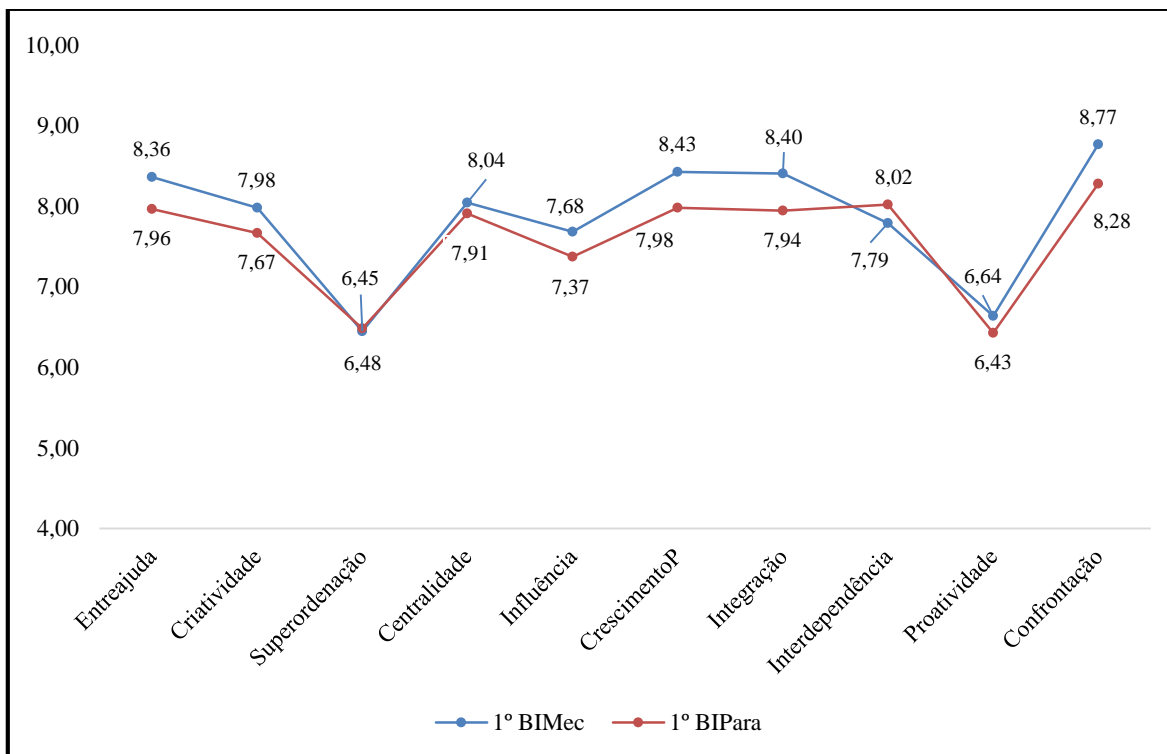


Figura n.º 9 – Valores Médios das Dimensões da Eficácia dos Papéis por Unidades.

Conforme ilustra a Figura n.º 9, no 1º BIPara e no 1º BIMec, as dimensão “confrontação”, à semelhança dos resultados obtidos para a amostra total, apresenta o valor da média aritmética mais alto, com  $X_m=8,77$  para o 1º BIPara e  $X_m=8,28$  para o 1º BIMec. No 1º BIPara a o aspeto da eficácia dos papéis que apresenta uma média aritmética mais baixa é a “proatividade” ( $X_m= 6,43$ ), contudo, no 1º BIMec é a dimensão “superordenação” que apresenta a média aritmética mais baixa ( $X_m=6,45$ ).

De acordo com o Quadro n.º 11 do Apêndice B.1.3. - Resultados Obtidos da Análise Descritiva quanto às Dimensões da Eficácia dos Papéis, no 1º BIPara a dimensão “entreajuda” apresenta o maior desvio-padrão ( $S=1,70$ ) e o menor desvio-padrão surge na dimensão “interdependência” ( $S=1,04$ ). À semelhança do 1º BIPara, no 1º BIMec, a dimensão “entreajuda” apresenta o maior desvio-padrão ( $S=1,61$ ), contudo é a dimensão “confrontação” que apresenta o menor desvio-padrão ( $S=0,67$ ). O coeficiente de simetria é

negativo para todas as dimensões, nas duas Unidades, indicando um afastamento do valor normal à esquerda.

### 5.4.3. Estatística Descritiva das Dimensões da Eficácia dos Papéis por Postos

Nesta subseção faz-se uma análise descritiva por postos, subordinados e Oficiais Subalternos e Capitães, do 1º BIPara e do 1º BIMec, das dez dimensões, percecionados pelos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos e Capitães.

No que se refere à perceção dos subordinados relativamente aos seus Comandantes de Pelotão (Oficiais Subalternos), conforme ilustra a Figura n.º 10, verifica-se que a dimensão com maior média aritmética é a “confrontação” ( $X_m = 8,52$ ) e a competência com menor média aritmética é a “proatividade” ( $X_m = 6,52$ ).

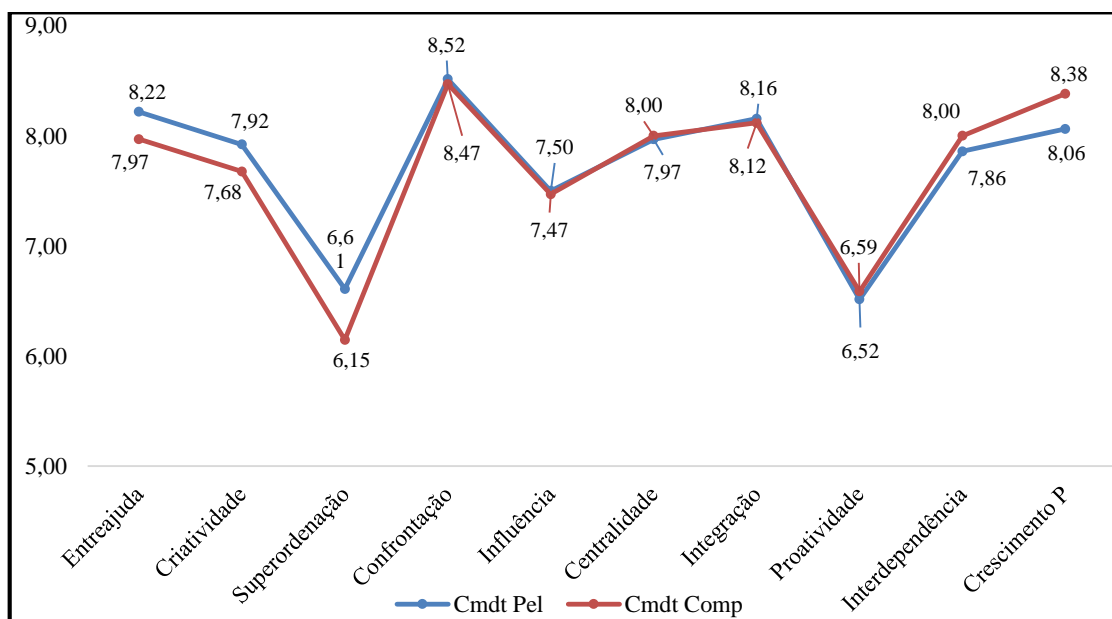


Figura n.º 10 - Valores Médios da Perceção dos Subordinados sobre os Oficiais Subalternos e Capitães nas Dimensões da Eficácia dos Papéis.

Ainda em relação à perceção dos subordinados relativamente aos seus comandantes de pelotão (Oficiais Subalternos), com base no Quadro n.º 12 do Apêndice B.1.3. - Resultados Obtidos da Análise Descritiva quanto às Dimensões da Eficácia dos Papéis,

verifica-se, por outro lado, que a dimensão “entrejuda” apresenta o maior valor de desvio-padrão ( $S= 1,57$ ), por outro lado, a dimensão “interdependência” surge com o menor valor de desvio-padrão ( $S= 1,05$ ).

No que concerne à percepção dos subordinados relativamente ao seu comandante de Companhia (Capitão), conforme ilustra a Figura n.º 10, constata-se que os subordinados favorecem novamente a dimensão “confrontação” ( $X_m= 8,47$ ). Contudo, a dimensão “superordenação” apresenta a menor média aritmética ( $X_m= 6,15$ ). No que diz respeito à maior dispersão de respostas, de acordo com o Quadro n.º 12 do Apêndice B.1.3. - Resultados Obtidos da Análise Descritiva quanto às Dimensões da Eficácia dos Papéis, a dimensão “entrejuda” apresenta o maior valor de desvio-padrão ( $S= 1,90$ ), por outro lado, a dimensão “crescimento pessoal” surge com o menor valor de desvio-padrão ( $S= 0,78$ ).

### **5.5. Comparação Múltipla de Médias entre Competências de Liderança, Fatores Critério e Dimensões da Eficácia dos Papéis e Diferenças Significativas**

De forma a verificar as diferenças significativas dos valores médios das variáveis em estudo (competências de liderança, fatores critério e dimensões da eficácia dos papéis), utilizou-se um teste paramétrico da ANOVA Unidirecional, nomeadamente o método da comparação múltipla de médias, teste *post-hoc* – *Tukey*, que de acordo com Rouco (2012), constitui um dos testes mais eficazes face aos desvios à normalidade. A utilização dos testes paramétricos exige que a variável dependente possua uma distribuição normal, e as variâncias populacionais sejam homogêneas (Maroco, 2003).

#### **5.5.1. Comparação Múltipla de Médias entre as Competências de Liderança**

**Hipótese n.º 1:** Existem diferenças significativas entre os Oficiais Subalternos e os Capitães relativamente às competências de liderança, segundo a percepção dos respetivos subordinados.

De acordo com o Quadro n.º 13 do Apêndice B.1.4. – Comparação Múltipla de Médias entre Competências de Liderança, Fatores Critério e Dimensões da Eficácia dos Papéis e Diferenças Significativas, verifica-se que existem médias de valores com diferenças

significativas ( $\rho < 0,05$ ) em oito competências de liderança praticadas pelos Oficiais Subalternos e Capitães.

Face aos resultados obtidos e de acordo com a perspectiva dos subordinados, a competência que apresenta uma maior diferença significativa é a “flexibilidade e adaptabilidade”, e a competência “reconhecimento, feedback positivo e valorização” apresenta uma menor diferença significativa, comparativamente com as restantes competências apresentadas no Quadro n.º 13 do Apêndice B.1.4. – Comparação Múltipla de Médias entre Competências de Liderança, Fatores Critério e Dimensões da Eficácia dos Papéis e Diferenças Significativas. Face aos resultados obtidos importa referir que os Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria adaptam-se de forma diferente face à diversidade de situações do seu dia-a-dia, sentindo em alguns casos dificuldade em antecipar novos dados e realidades.

Contudo, importa ainda salientar que as competências “consideração”, “autoconfiança” e “comunicação” são referenciadas no Quadro n.º 13 do Apêndice B.1.4. – Comparação Múltipla de Médias entre Competências de Liderança, Fatores Critério e Dimensões da Eficácia dos Papéis e Diferenças Significativas, por apresentarem valores muito próximos de  $\rho < 0,05$ , ou seja, poderão incorrer no aumento de diferenças significativas quanto às competências de liderança praticadas pelos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria.

Assim sendo, e de acordo com a perceção dos subordinados, os Oficiais subalternos apresentam competências de liderança significativamente diferentes dos Capitães, confirmando parcialmente assim a Hipótese n.º 1, uma vez que do universo das 23 competências de liderança apenas são elencadas diferenças significativas em oito.

### 5.5.2. Comparação Múltipla de Médias entre as Dimensões da Eficácia dos Papéis

**Hipótese n.º 2:** Existem diferenças significativas entre os Oficiais Subalternos e os Capitães quanto às dimensões da eficácia dos papéis, segundo a perceção dos subordinados.

Tendo por base a Hipótese n.º 2 procedeu-se à utilização do método do teste *post-hoc – Tukey*, para verificar se existem diferenças significativas quanto às dimensões das dimensões da eficácia dos papéis. Face aos resultados obtidos, verifica-se que não existem médias de valores com diferenças significativas ( $\rho < 0,05$ ). Esta ausência de diferenças significativas entre Oficiais Subalternos e Capitães relativamente às dimensões da eficácia

dos papéis desempenhados, deve-se essencialmente, devido aos mesmos padrões de ensino e formação a que são sujeitos os Oficiais de Infantaria durante o seu percurso na AM. Todavia, estes padrões de ensino e formação não são alvo de estudo nesta investigação.

Por conseguinte os subordinados sentem dificuldade em efetuar uma avaliação diferenciada das dimensões da eficácia dos papéis relativamente aos seus comandantes de pelotão e companhia.

Assim sendo, a Hipótese n.º 2 não se confirma, visto que não existem dimensões das dimensões da eficácia dos papéis que diferenciam aos Oficiais Subalternos dos Capitães na sua ação de Comando.

## 5.6. Correlações entre as Variáveis Dependentes

Nesta subsecção apresenta-se os resultados do teste de independência do qui-quadrado - coeficiente de correlação de *Pearson* ( $< 0,20$  Insignificantes;  $0,20$  a  $0,39$  Fracas;  $0,40$  a  $0,59$  Moderadas;  $0,60$  a  $0,79$  Fortes e  $>0,80$  Muito Fortes) entre as competências de liderança, fatores critério e as dimensões da eficácia dos papéis.

**Hipótese n.º 3:** Existem relações significativas entre as competências de liderança e as dimensões da eficácia dos papéis desempenhados pelos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria.

### 5.6.1. Correlações entre as Competências de Liderança e as Dimensões da Eficácia dos Papéis dos Oficiais Subalternos de Infantaria

O Quadro n.º 14 do Apêndice B.1.5. – Correlações entre as Variáveis Dependentes, apresenta a matriz de correlações entre as competências de liderança e as dimensões da eficácia dos papéis quanto aos Oficiais Subalternos de Infantaria. Dos resultados obtidos verifica-se que existe uma correlação positiva ( $r = \rho < 0,01$ ) entre as competências de liderança e as dimensões “centralidade”, “influência”, “crescimento pessoal” e “confrontação”. Esta correlação positiva é forte entre a dimensão “centralidade” e as competências de liderança “reconhecimento, feedback positivo e valorização” ( $r = 0,60$ ) e “transparência” ( $r = 0,60$ ).

Como referido por Rouco (2012), os líderes têm a capacidade de influenciar os seus subordinados em situações de esforço máximo, e de acordo com os resultados obtidos, a dimensão “influência” apresenta uma correlação forte com as competências de liderança, contribuindo assim, para a eficácia dos papéis desempenhados pelos Oficiais Subalternos. Adicionalmente a dimensão “influência” e a competência “influência/referência” têm designações similares, contudo, neste caso, apresentam uma correlação positiva moderada ( $r= 0,53$ ), próxima do forte. Este resultado indica que a dimensão “influência” e a competência “influência/referência” são abordadas, quer pelas competências de liderança, quer pela eficácia dos papéis, de forma semelhante.

Por Outro lado, a dimensão “proatividade” com a competência de liderança “proatividade”, que embora tenham a mesma designação, apresentam uma correlação positiva fraca ( $r= 0,32$ ), ou seja, a proatividade é medida de forma distinta nas competências de liderança e na eficácia dos papéis.

De acordo com Pareek (1997) a dimensão “centralidade” determina que a eficácia do papel será maior quando os indivíduos têm a perceção de que desempenham um papel central na organização. A correlação positiva forte entre a dimensão “centralidade” e a competência “reconhecimento, feedback positivo e valorização” ( $r= 0,60$ ) indica que os Oficiais Subalternos reconhecem o trabalho eficaz dos seus subordinados, valorizando assim o seu papel na organização.

Conforme ilustra o Quadro n.º 14 do Apêndice B.1.5. – Correlações entre as Variáveis Dependentes, existe uma correlação positiva moderada ( $r= 0,58$ ), próxima do forte, entre a competência “capacidade de resolver problemas” e a dimensão “confrontação”. Um líder age de forma a implementar soluções que resolvam problemas e ao confrontá-los garante a eficácia do seu papel.

No entanto, existem correlações insignificantes entre as competências de liderança e as dimensões “interdependência” e “superordenação”. Como refere Pareek (1997) um indivíduo, no desempenho do seu papel, ao denotar interdependência com os restantes indivíduos da organização, a sua eficácia será maior. O líder deve desenvolver nos outros um sentimento de união e espírito de corpo e deve promover o trabalho conjunto baseado na confiança e experiência. A correlação entre a competência “trabalho de equipa e coesão” e a dimensão “interdependência” ( $r= 0,13$ ) indica que os Oficiais Subalternos ainda não desenvolveram totalmente a capacidade de promover o trabalho conjunto com o propósito de aumentar a eficácia do papel que desempenham, fruto da sua pouca experiência. A dimensão “superordenação” indica a relevância do papel desempenhado por um indivíduo

para a organização, sendo imperativo que o seu trabalho contribua para grandes causas ou grupos. O líder tem a capacidade para influenciar e motivar os seus subordinados para cumprir a missão, realçando a importância do seu papel para a organização. As correlações insignificantes entre a dimensão “superordenação” e as competências de liderança indicam que os subordinados não percebem que os seus Comandantes de Pelotão realçam a importância do seu papel para a organização, que o seu trabalho contribui para grandes causas ou grupos.

### **5.6.2. Correlações entre as Competências de Liderança e as Dimensões da Eficácia dos Papéis dos Capitães de Infantaria**

O Quadro n.º 15 do Apêndice B.1.5. – Correlações entre as Variáveis Dependentes apresenta a matriz de correlações entre as competências de liderança e as dimensões da eficácia dos papéis relativamente aos Capitães de Infantaria. Dos resultados obtidos verifica-se que existem correlações positivas ( $r = \rho < 0,01$ ) entre as competências de liderança e as dimensões “interdependência”, “entreadajuda” e “confrontação”. Estas correlações positivas são fortes entre a dimensão “interdependência” e a competência “visão” ( $r = 0,61$ ) e entre a dimensão “entreadajuda” e a competência “consideração” ( $r = 0,60$ ).

A correlação positiva forte entre a dimensão “interdependência” e a competência “visão” ( $r = 0,61$ ), indica que ao contrário dos Oficiais Subalternos, os Capitães revelam uma maior capacidade de promover o trabalho conjunto com o propósito de aumentar a eficácia do papel que desempenham.

Shukla (2014) considera que é importante para um indivíduo ter a perceção de que pode ajudar ou ser ajudado no desempenho do seu papel. Vieira (2002) afirma que um líder deve conhecer o seu subordinado, demonstrar respeito pela sua pessoa e deve ter em consideração as suas necessidades e expectativas. A correlação positiva forte entre a competência “consideração” a dimensão “entreadajuda” ( $r = 0,60$ ) vem corroborar estas afirmações, uma vez que os Capitães têm uma maior perceção de que podem ajudar ou serem ajudados, fruto do respeito e consideração que têm pelos subordinados.

À semelhança dos Oficiais Subalternos de Infantaria, a correlação entre a competência de liderança e a dimensão da eficácia dos papéis “superordenação” quanto aos Capitães de Infantaria é insignificante. Este resultado indica que os subordinados não

percecionam que os seus Comandantes de Pelotão realçam a importância do seu papel para a organização, que o seu trabalho contribui para grandes causas ou grupos.

Após os resultados apresentados, a Hipótese n.º 3 confirma-se totalmente.

### **5.6.3. Correlações entre as Competências de Liderança, Eficácia dos Papéis e os Fatores Critério Praticados pelos Oficiais Subalternos e os Capitães de Infantaria.**

**Hipótese n.º 4:** Existem relações significativas entre as competências de liderança, a eficácia dos papéis dos Oficiais Subalternos e os Capitães de Infantaria, e os fatores critério.

Tendo por base a Hipótese n.º 4, pretende-se verificar se existem relações significativas entre as competências de liderança, a eficácia dos papéis e os fatores critério dos Oficiais Subalternos de Infantaria e, de seguida, dos Capitães de Infantaria.

#### **5.6.3.1. Relações Significativas entre as Competências de Liderança, Eficácia dos Papéis e os Fatores Critério Praticados pelos Oficiais Subalternos**

Relativamente aos Oficiais Subalternos, verifica-se no Quadro n.º 16 do Apêndice B.1.5. – Correlações entre as Variáveis Dependentes, que existem correlações positivas ( $r = \rho < 0,01$ ) entre todas as competências de liderança, os três fatores critério e a eficácia do papel. Adicionalmente, observam-se correlações fortes e muito fortes entre as competências de liderança e os três fatores critério, com a exceção das competências “coragem” e “reconhecimento, feedback positivo e valorização” que apresentam uma correlação moderada com o fator “EE”. Os resultados indicam que existem correlações positivas muito fortes entre a competência “influência/referência” e os fatores “EE” ( $r = 0,80$ ) e “EF” ( $r = 0,84$ ), a competência “relações interpessoais” e os fatores “EE” ( $r = 0,83$ ), “EF” ( $r = 0,85$ ) e “SAT” ( $r = 0,83$ ), a competência “tomar decisões” e o fator “EF” ( $r = 0,81$ ) e a competência “proatividade” e o fator “EF” ( $r = 0,82$ ). Estes resultados confirmam que as competências concorrem para a eficácia dos Oficiais Subalternos, para o seu esforço extraordinário em motivar os seus subordinados com vista à obtenção do sucesso, originando desempenhos superiores e para a satisfação dos seus subordinados.

Adicionalmente, observam-se correlações positivas ( $r = \rho < 0,01$ ) entre todas as competências de liderança e a eficácia dos papéis. Estas correlações são maioritariamente moderadas, com exceção das correlações entre a “eficácia do papel” e as competências “consideração” ( $r = 0,60$ ), “capacidade de resolver problemas” ( $r = 0,61$ ), “influência/referência” ( $r = 0,63$ ), “empatia” ( $r = 0,61$ ) e “relações interpessoais” ( $r = 0,67$ ), que apresentam correlações fortes. Estas competências de liderança contribuem positivamente para a eficácia dos papéis desempenhados pelos Oficiais Subalternos de Infantaria.

Importa ainda referir que a competência “relações interpessoais” apresenta as correlações mais altas com a “eficácia do papel”, o “EE”, a “EF” e a “SAT”. De acordo com Rouco (2012), a liderança não é um ato isolado, mas um esforço de equipa e que as relações interpessoais entre os Oficiais Subalternos e os seus subordinados são essenciais para fazer face às mudanças e novas necessidades do Exército.

### **5.6.3.2. Correlações entre as Competências de Liderança, Eficácia dos Papéis e os Fatores Critério Praticados pelos Capitães de Infantaria.**

O Quadro n.º 17 do Apêndice B.1.5. – Correlações entre as Variáveis Dependentes, evidencia que existem correlações positivas ( $r = \rho < 0,01$ ) entre todas as competências de liderança, os três fatores critério e a eficácia do papel, relativamente aos Capitães de Infantaria. Os resultados aqui registados expõem correlações fortes e muito fortes entre as competências de liderança e os três fatores critério. Contrariamente aos resultados obtidos para os Oficiais Subalternos, no caso dos Capitães observam-se correlações positivas muito fortes entre a maioria das competências de liderança e os fatores critério “EF” e “SAT”. A correlação mais alta apresentada no Quadro n.º 22 do Apêndice B.1.5. – Correlações entre as Variáveis Dependentes, é a correlação positiva muito forte entre a competência “orientação para a tarefa” e o fator “EF” ( $r = 0,60$ ). Rouco & Sarmiento (2010) afirmam que o líder tem que assumir a responsabilidade de cumprir a missão com eficácia. Para tal, existe o dever do líder em orientar os seus seguidores para a tarefa com vista à obtenção de desempenhos superiores.

Adicionalmente, observam-se correlações positivas ( $r = \rho < 0,01$ ) entre todas as competências de liderança e a eficácia dos papéis. Estas correlações são maioritariamente moderadas, com exceção das correlações entre a “eficácia do papel” e as competências

“trabalho de equipa e coesão” ( $r= 0,71$ ), “gestão de conflitos e negociação” ( $r= 0,60$ ), “influência/referência” ( $r= 0,66$ ), “orientação para a tarefa” ( $r= 0,62$ ), “reconhecimento, feedback positivo e valorização” ( $r= 0,65$ ), “relações interpessoais” ( $r= 0,60$ ), “visão” ( $r= 0,72$ ) e “proatividade” ( $r= 0,63$ ), que apresentam correlações fortes. Relativamente aos Oficiais Subalternos, os Capitães apresentam um maior número de correlações positivas fortes entre as competências de liderança e a eficácia dos papéis, ou seja, estes apresentam um maior número de competências que concorrem positivamente para a eficácia do papel que desempenham.

A competência “visão” apresenta correlações positivas altas com a “eficácia do papel”, o “EE”, a “EF” e a “SAT”. O líder deve possuir a capacidade para avaliar o ambiente interno e externo e adequar os recursos disponíveis para cumprir os seus objetivos de forma a ser eficaz nas diferentes situações.

Após os resultados apresentados, a Hipótese n.º 4 confirma-se totalmente.

#### **5.6.4. Correlações entre as Dimensões da Eficácia dos Papéis, as Competências de Liderança e os Fatores Critério Praticados pelos Oficiais Subalternos e os Capitães de Infantaria**

**Hipótese n.º 5:** Existem relações significativas entre as dimensões da eficácia dos papéis, a eficácia dos papéis dos Oficiais Subalternos e os Capitães de Infantaria, e os fatores critério.

Tendo por base a Hipótese n.º 5, pretende-se verificar se existem relações significativas entre as dimensões da eficácia dos papéis, a eficácia dos papéis dos Oficiais Subalternos de Infantaria e, de seguida, dos Capitães de Infantaria.

##### **5.6.4.1. Correlações entre as Dimensões da Eficácia dos Papéis, as Competências de Liderança e os Fatores Critério Praticados pelos Oficiais Subalternos**

No que diz respeito aos Oficiais Subalternos, verifica-se no Quadro n.º 4, que existem correlações positivas ( $r= \rho < 0,01$ ) entre todas as dimensões da eficácia dos papéis e a eficácia dos papéis e os três fatores critério. As dimensões “integração” ( $r= 0,64$ ), “criatividade” ( $r= 0,66$ ), “entrajuda” ( $r= 0,67$ ), “influência” ( $r= 0,68$ ) e “confrontação” ( $r=$

0,79) são os que mais contribuem positivamente para a eficácia dos papéis. Estes resultados indicam que a dimensão “confrontação” apresenta a maior correlação com a “eficácia dos papéis”, uma vez que os Oficiais Subalternos, ao depararem-se com um problema agem imediatamente no sentido de confrontá-lo de forma a encontrar soluções, aumentando assim a eficácia do papel que desempenham. No que diz respeito aos fatores critério, o fator “EF” é o que mais contribui para a eficácia do papel do Oficial Subalterno, seguindo-se do “EE” e, por último a “SAT”.

Todavia, observa-se que existem correlações insignificantes e fracas entre a dimensão “superordenação”, a “eficácia do papel” e os três fatores critério. Estes resultados indicam que os subordinados não percebem que os seus Comandantes de Pelotão realçam a importância do seu papel para a organização, não contribuindo assim para a eficácia do papel e para a obtenção de desempenhos superiores por parte dos Oficiais Subalternos.

**Quadro n.º 4 - Matriz de Correlação entre as Dimensões da Eficácia dos Papéis, a Eficácia dos Papéis e Fatores Critério quanto aos Oficiais Subalternos de Infantaria**

Dimensões da eficácia dos papéis	Eficácia Papel	Esforço Extraordinário	Eficácia	Satisfação
Centralidade	0,56**	0,43**	0,43**	0,40**
Integração	<b>0,64**</b>	0,45**	0,50**	0,54**
Proatividade	0,51**	0,27*	0,34**	0,34**
Criatividade	<b>0,66**</b>	0,40**	0,41**	0,45**
Interdependência	0,32*	0,24	0,32**	0,27*
Entreajuda	<b>0,67**</b>	0,42**	0,41**	0,43**
Superordenação	0,29*	0,08	0,03	0,05
Influência	<b>0,68**</b>	0,49**	0,55**	0,54**
Crescimento Pessoal	0,55**	0,39**	0,44**	0,39**
Confrontação	<b>0,79**</b>	0,49**	0,56**	0,56**
<b>Eficácia do Papel</b>		<b>0,65**</b>	<b>0,69**</b>	<b>0,66**</b>

**Legenda:** \*\* Correlações significativa para  $\rho < 0,01$

\* Correlações significativa para  $\rho < 0,05$

As abreviaturas encontram-se expostas na Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas.

#### 5.6.4.2. Correlações entre as Dimensões da Eficácia dos Papéis, as Competências de Liderança e os Fatores Critério Praticados pelos Capitães

Dos resultados apresentados no Quadro n.º 5, pode-se concluir que existem correlações positivas ( $r = \rho < 0,01$ ) entre todas as dimensões da eficácia dos papéis e a eficácia do papel e os três fatores critério. As dimensões “integração” ( $r = 0,64$ ),

“proatividade” ( $r= 0,64$ ), “criatividade” ( $r= 0,62$ ), “interdependência” ( $r= 0,69$ ) e “entrajuda” ( $r= 0,75$ ) são as que mais contribuem positivamente para a eficácia dos papéis. Estes resultados indicam que a dimensão “entrajuda” apresenta a maior correlação com a “eficácia dos papéis”, uma vez que os Capitães têm uma maior percepção de quando e como podem ajudar ou receberem ajuda, aumentando por sua vez a eficácia do papel que desempenham.

Os fatores critério “EE” e “EF” contribuem de igual forma para a eficácia dos papéis desempenhados pelos Capitães de Infantaria, apresentando correlações positivas fortes ( $r= 0,68$ ).

No entanto, existem correlações fracas entre a dimensão “crescimento pessoal”, a “eficácia do papel” e os três fatores critério. Estes resultados indicam que os subordinados percebem que alguma parte do trabalho dos seus Comandantes de Companhia não contribui para aumentar o seu conhecimento profissional, logo a eficácia do papel que desempenha e consequentemente os seus desempenhos serão inferiores e a satisfação dos seus subordinados será baixa. Assim sendo, a Hipótese n.º 5 confirma-se totalmente.

**Quadro n.º 5 - Matriz de Correlação entre as Dimensões da Eficácia dos Papéis, a Eficácia dos Papéis e Fatores Critério quanto aos Capitães de Infantaria**

Dimensões da eficácia dos papéis	Eficácia Papel	Esforço Extraordinário	Eficácia	Satisfação
Centralidade	0,58**	0,32	0,35*	0,34
Integração	<b>0,64**</b>	0,38*	0,45**	0,28
Proatividade	<b>0,64**</b>	0,40*	0,40*	0,31
Criatividade	<b>0,62**</b>	0,36*	0,38*	0,31
Interdependência	<b>0,69**</b>	0,48**	0,55**	0,44**
Entrajuda	<b>0,75**</b>	0,59**	0,59**	0,55**
Superordenação	0,48**	0,30	0,20	0,26
Influência	<b>0,66**</b>	0,43*	0,42*	0,36*
Crescimento Pessoal	0,25	0,25	0,21	0,27
Confrontação	0,46**	0,46**	0,44*	0,47**
<b>Eficácia do Papel</b>		<b>0,68**</b>	<b>0,68**</b>	<b>0,62**</b>

Legenda: \*\* Correlações significativa para  $\rho < 0,01$

\* Correlações significativa para  $\rho < 0,05$

As abreviaturas encontram-se expostas na Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas.

## **Capítulo 6**

### **Conclusões e Recomendações**

#### **6.1. Introdução**

Neste último capítulo vai-se proceder à confirmação ou negação das hipóteses práticas previamente formuladas, responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida.

Seguem-se as conclusões que se consideram mais pertinentes explicar, nas quais se procura estabelecer uma relação entre as conclusões das hipóteses previamente levantadas. Adicionalmente, apresenta-se uma reflexão crítica às limitações da presente investigação.

Finalmente fazem-se algumas recomendações e sugestões como propostas para futuras investigações nesta área de análise.

#### **6.2. Verificação das Hipóteses**

**Hipótese n.º 1:** Existem diferenças significativas entre os Oficiais Subalternos e os Capitães relativamente às competências de liderança, segundo a perceção dos respetivos subordinados.

A Hipótese n.º 1 **confirma-se parcialmente**, conforme se pode constatar no Quadro n.º 13 do Apêndice B.1.4. – Comparação Múltipla de Médias entre Competências de Liderança, Fatores Critério e Dimensões da Eficácia dos Papéis e Diferenças Significativas, através da análise realizada com o método de comparação múltipla de médias – teste *post-hoc Tukey*, face aos resultados obtidos para as competências de liderança dos Oficiais Subalternos e dos Capitães. Estes resultados comprovam que na perceção dos subordinados existem diferenças significativas quanto às competências de liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria. Adicionalmente, verifica-se que a maior diferença surge na competência “flexibilidade e adaptabilidade”. Segundo a perceção dos subordinados, os Capitães têm uma maior capacidade de adaptar o seu comportamento face à diversidade de situações que ocorrem no seu dia-a-dia, o que lhes permite trabalhar

eficazmente nas diferentes situações. Contudo, com base nos resultados apresentados no Quadro n.º 13 do Apêndice B.1.4, a competência de liderança predominante, na percepção dos subordinados, é a “aptidão técnica e profissional”, para os Oficiais Subalternos e Capitães. Um líder tem que ter a capacidade de executar o seu trabalho com eficácia e com elevados padrões, o que lhe permite obter desempenhos superiores.

**Hipótese n.º 2:** Existem diferenças significativas entre os Oficiais Subalternos e os Capitães quanto às dimensões da eficácia dos papéis, segundo a percepção dos subordinados.

A Hipótese n.º 2 **não se confirma**, dado que após a aplicação do teste *post-hoc* – *Tukey*, não se verificam médias de valores com diferenças significativas ( $\rho < 0,05$ ) quanto às dimensões da eficácia dos papéis entre os Oficiais Subalternos e Capitães, segundo a percepção dos subordinados. Os subordinados dos Oficiais Subalternos e Capitães sentem dificuldade em diferenciar a eficácia dos papéis dos seus Comandantes de Pelotão e Companhia, tendo em conta as dez dimensões da eficácia dos papéis enunciadas por Pareek (1997). Esta dificuldade surge devido aos mesmos padrões de ensino e formação a que são sujeitos os Oficiais de Infantaria durante o seu percurso na AM, que por sua vez concorrem para aumentar a eficácia do papel que desempenham. Contudo estes padrões de ensino e formação não são alvo de estudo nesta investigação.

**Hipótese n.º 3:** Existem relações significativas entre as competências de liderança e as dimensões da eficácia dos papéis desempenhados pelos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria.

Tendo por base os resultados registados nos Quadros n.º 14 e n.º 15 do Apêndice B.1.5. – Correlações entre as Variáveis Dependentes, onde se apresentam as matrizes de correlações entre as competências de liderança e as dimensões da eficácia dos papéis desempenhados pelos Oficiais Subalternos e os Capitães de Infantaria, a Hipótese n.º 3 **confirma-se totalmente**. No caso dos Oficiais Subalternos, os resultados revelam correlações positivas fortes entre a dimensão “centralidade” e as competências de liderança “reconhecimento, feedback positivo e valorização” ( $r= 0,60$ ) e “transparência” ( $r= 0,60$ ), conforme apresenta o Quadro n.º 14. Por sua vez, o Quadro n.º 15 apresenta a matriz de correlações entre as competências de liderança e as dimensões da eficácia dos papéis desempenhados pelos Capitães de Infantaria, cujos valores indicam correlações positivas

fortes entre a dimensão “interdependência” e a competência “visão” ( $r= 0,61$ ) e entre a dimensão “entreadjudada” e a competência “consideração” ( $r= 0,60$ ).

**Hipótese n.º 4:** Existem relações significativas entre as competências de liderança, a eficácia dos papéis dos Oficiais Subalternos e os Capitães de Infantaria, e os fatores critério.

A Hipótese n.º 4 **confirma-se totalmente**, como se pode verificar através das matrizes de correlações entre as competências de liderança, a eficácia dos papéis e os fatores critério de integração praticados pelos Oficiais Subalternos e os Capitães de Infantaria, apresentadas nos Quadros n.º 16 e n.º 17 do Apêndice B.1.5. – Correlações entre as Variáveis Dependentes. No caso dos Oficiais Subalternos, estes resultados revelam existência de correlações fortes e muito fortes entre as competências de liderança e os três fatores critério, com destaque para o fator “EF”, e entre as competências de liderança e a eficácia dos papéis desempenhados pelos Oficiais Subalternos de Infantaria, destacando-se a competência “influência/referência”, como a que mais contribui para a eficácia do papel.

Por sua vez no caso dos Capitães, os valores indicam a existência de correlações fortes e muito fortes entre as competências de liderança e os três fatores critério. Contudo, os Capitães apresentam valores de correlações mais altos, comparativamente aos Oficiais Subalternos, entre as competências de liderança e os fatores critério “EF” e “SAT”. Os Capitães, fruto da sua experiência, conseguem orientar os seus subordinados para a realização da tarefa, o que lhes permite não só obter desempenhos superiores mas também cumprir com eficácia a sua missão.

**Hipótese n.º 5:** Existem relações significativas entre as dimensões da eficácia dos papéis, a eficácia dos papéis dos Oficiais Subalternos e os Capitães de Infantaria, e os fatores critério.

De acordo com os resultados obtidos do coeficiente de correlação de *Pearson*, conforme ilustram os Quadros n.º 4 e n.º 5, a Hipótese n.º 5 **confirma-se totalmente**. Os valores indicam que todas as dimensões da eficácia dos papéis apresentam uma correlação positiva, para  $p < 0,01$ , com a eficácia dos papéis e os fatores critério. Relativamente aos Oficiais Subalternos, os seus subordinados identificaram as dimensões “integração”, “criatividade”, “entreadjudada”, “influência” e “confrontação”, como as que mais contribuem para a eficácia do papel que desempenham.

Por sua vez, no caso dos Capitães, os valores indicam a existência de correlações fortes entre as dimensões “integração”, “proatividade”, “criatividade”, “interdependência” e “entrajuda”.

Relativamente aos fatores critério, o fator “EF” é o que mais contribui para a eficácia do papel dos Oficiais Subalternos, contudo, no caso dos Capitães, os fatores “EF” e “EE” contribuem de igual forma para a eficácia do papel.

### **6.3. Respostas às perguntas Derivadas**

#### **Pergunta Derivada n.º 1: Quais as competências de liderança que garantem a eficácia do papel desempenhado pelo Oficial Subalterno e Capitão de Infantaria?**

Com base nos resultados obtidos, verifica-se que as competências de liderança que mais contribuem para a eficácia do papel desempenhado pelo Oficial Subalterno e Capitão de Infantaria são a “consideração”, “capacidade de resolver problemas”, “influência/referência”, “empatia”, “relações interpessoais”, “trabalho de equipa e coesão”, “gestão de conflitos e negociação”, “orientação para a tarefa”, “reconhecimento, feedback positivo e valorização”, “visão” e “proatividade”.

#### **Pergunta Derivada n.º 2: Quais as dimensões da eficácia dos papéis que mais contribuem para o desempenho eficaz do papel do Oficial Subalterno e Capitão de Infantaria?**

Pela análise dos resultados adquiridos, verifica-se que as dimensões que mais contribuem para o desempenho eficaz do papel do Oficial Subalterno e Capitão de Infantaria são a “confrontação”, “influência”, “entrajuda” e “interdependência”. Adicionalmente, através da análise dos valores médios das dimensões da eficácia dos papéis evidenciados pelos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria segundo a perceção dos seus subordinados, a dimensão “confrontação” apresenta os maiores valores médios para os Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria do 1º BIPara e do 1º BIMec.

**Pergunta Derivada n.º 3: Quais as competências de liderança e as dimensões da eficácia dos papéis que estão diretamente relacionadas com os fatores critério – esforço extraordinário, eficácia e satisfação?**

Os resultados obtidos revelam a existência de uma forte associação entre as competências de liderança, as dimensões da eficácia dos papéis e os fatores critério. Adicionalmente, verifica-se que o fator critério “EF” apresenta os valores mais altos das correlações para todas as competências de liderança, seguindo-se a “SAT” e por fim o “EE”. Contudo, importa referir que existe uma ligeira diferença entre os valores apresentados para os Oficiais Subalternos e para os Capitães, uma vez que as correlações são mais fortes para os Capitães do que para os Oficiais Subalternos.

No que diz respeito às dimensões da eficácia dos papéis, os resultados evidenciam que existem correlações entre todas as dimensões da eficácia dos papéis e os fatores critério, em que o fator critério “EF” apresenta os valores mais alto das correlações para todas as competências de liderança, seguindo-se a “SAT” e por fim o “EE”. Por sua vez, a dimensão “superordenação” apresenta os valores mais baixos de correlação com os fatores critério, o que indica que os subordinados não percebem que os seus comandantes (Oficiais Subalternos e Capitães) salientam o quão importante é o papel que desempenham.

#### **6.4. Resposta à Perguntas de Partida**

**Pergunta de partida: Quais as competências de liderança e papéis que os Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria devem ter para obter desempenhos superiores?**

Os resultados desta investigação indicam que as competências de liderança “consideração”, “capacidade de resolver problemas”, “influência/referência”, “empatia”, “relações interpessoais”, “trabalho de equipa e coesão”, “gestão de conflitos e negociação”, “orientação para a tarefa”, “reconhecimento, feedback positivo e valorização”, “visão” e “proatividade”, são aquelas que mais contribuem para a eficácia dos papéis desempenhados pelos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria. Por sua vez as dimensões “confrontação”, “influência”, “entajuda” e “interdependência” estão fortemente associadas à eficácia do papel desempenhado pelos Oficiais Subalternos e Capitães.

Relativamente às competências de liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães, verifica-se uma forte associação com os fatores critério, em especial relevo com o fator “EF”.

No que diz respeito às dimensões da eficácia dos papéis, os resultados evidenciam que existem correlações significativas entre todas as dimensões e os fatores critério, em que o fator critério “EF” apresenta os valores mais altos.

## 6.5. Conclusões Finais

Tendo em conta os objetivos do presente trabalho de investigação e a partir da revisão de literatura, da apresentação, análise e discussão dos resultados, foi possível deduzir alguns aspetos conclusivos.

A utilização de competências de liderança surge no sentido de valorizar o líder e os subordinados e identificar os aspetos a melhorar na sua capacidade de liderança. O desenvolvimento destas competências é um processo contínuo ao longo da carreira dos Oficiais de Infantaria, tendo em vista a obtenção de desempenhos superiores. Da análise dos resultados, conclui-se que todas as competências de liderança contribuem para a eficácia do papel desempenhado pelo Oficial Subalterno e Capitão de Infantaria, com especial relevo para as competências **“consideração”, “capacidade de resolver problemas”, “influência/referência”, “empatia”, “relações interpessoais”, “trabalho de equipa e coesão”, “gestão de conflitos e negociação”, “orientação para a tarefa”, “reconhecimento, feedback positivo e valorização”, “visão” e a “proatividade”**.

A eficácia de um indivíduo na organização depende da fusão entre ele mesmo e o papel que desempenha, sendo necessário exibir um conjunto de atitudes caracterizadas pelas dimensões da eficácia dos papéis. Os Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria, para desempenharem o seu papel com eficácia, dependem das suas capacidades técnico-profissionais e do poder de influenciar os seus subordinados para solucionar os problemas e obter desempenhos superiores. De acordo com os resultados obtidos as dimensões que mais contribuem para a eficácia do papel desempenhado pelo Oficial Subalterno e Capitão de Infantaria são **“confrontação”, “influência”, “criatividade”, “proatividade”, “entretajuda” e a “interdependência”**.

Por fim, constatou-se que as ações de Comando que mais contribuem para a eficácia dos papéis desempenhados pelos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria são a **“eficácia”, seguindo-se a “satisfação” e por último o “esforço extraordinário”, por esta ordem. Os Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria são eficazes em responder às constantes exigências organizacionais, permitindo-lhes agir com eficácia face às**

necessidades dos seus subordinados, o que por sua vez incorre no aumento da satisfação dos mesmos.

### **6.6. Limitações da Investigação**

A principal limitação desta investigação deve-se à falta de tempo e indisponibilidade das Unidades de Infantaria em estudo para o preenchimento dos inquéritos, visto que à data de realização dos mesmos, o efetivo das companhias era muito reduzido.

Outra limitação prende-se com o limite de páginas imposto, que por sua vez revelou-se curto e inadequado, não sendo assim possível detalhar as relações entre as competências de liderança e as dimensões da eficácia dos papéis que por sua vez contribuem para a eficácia dos papéis desempenhados pelos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria.

### **6.7. Recomendações e Sugestões**

Tendo em conta que o inquérito aplicado no 1º BIPara e 1º BIMec visa um universo militar, seria interessante aumentar a amostra e replicar este estudo, numa primeira fase, para as restantes Unidades de Infantaria e conseqüentemente nos outros Ramos das Forças Armadas Portuguesas. Este aumento da amostra permitiria estabelecer relações e retirar conclusões de quais as competências de liderança e dimensões da eficácia dos papéis que mais contribuem para o desempenho eficaz dos papéis dos Oficiais Subalternos e Capitães dos diferentes Ramos.

## Bibliografia

- Afonso, A. (2010). Caracterização das Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria em Forças Nacionais Destacadas. Tese mestrado em Ciências Militares. Lisboa: Academia Militar – Direção de Ensino/Curso de Infantaria.
- Avolio, B. J., & Bass, M. B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3<sup>th</sup> ed.). Nebraska: Mind Garden, Inc.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action*. NJ: Prentice-Hall.
- Barbuto, J. E., & Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *Journal of Social Psychology*, 146, 51-64.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, 6 managerial applications* (4<sup>th</sup>ed.). New York: Free Press.
- Blanchard, K. H., Blanchard, M., Carew, D., Parisi-Carew, E., Finch, F., Hawkins, L. Zigarmi, D., & Zigarmi, P. (2007). Situational leadership II: The integrating concept. In K. Blanchard (Ed.). *Leading at a higher level* (pp.87-102). London: Prentice-Hall.
- Bento, A. (2012). Como fazer uma revisão da literatura: Considerações teóricas e práticas. *Revista JA, Série VII*, 65, 42-44.
- Borges, J. V. (2012). A importância da formação em liderança nas forças armadas: subsídios para um modelo renovado. *Boletim Ensino*, 12, 67-87.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager – a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Bray, S. R., & Brawley, L. R. (2002). Role clarity, role efficacy, and role performance effectiveness. *Small Group Research*, 33, 245-265.
- Bray, S., Ballaguer, I., & Duda, J. (2004). The relationship of task self-efficacy and role efficacy beliefs to role performance in Spanish Youth Soccer. *Journal of Sports Science*, 22, 429-437.

- Chelladurai, P. (1999). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Champaign: Human Kinetics.
- Chester, I. B. (1985). *The functions of the executive Cambridge*. MA: Harvard University Press.
- Ceitel, M. (2007). Enquadramento geral e perspectivas de base sobre o conceito de competências. In M. Ceitel (Ed.), *Gestão e desenvolvimento de competências*, 23-37. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chelladurai, P. (1999). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Champaign: Human Kinetics.
- Coutinho, A. (2014). *A importância do Desenvolvimento de Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar* Tese mestrado em Ciências Militares. Lisboa: Academia Militar – Direção de Ensino/Curso de Administração Militar.
- Covelo, J. (2014). *Caraterização dos Comportamentos de Liderança e a sua Influência no Clima Organizacional das Unidades de Infantaria*. Tese mestrado em Ciências Militares. Lisboa: Academia Militar – Direção de Ensino/Curso de Infantaria.
- Fortin, M., F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizações: Comportamentos, estruturas e processos*. São Paulo: McGrawHill.
- Harvey, R. J. (1991). Job analysis. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, 11-63, 2, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística: com utilização do SPSS (2ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mcclelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist Journal*, 28, 1-14.
- Mclagan, P. (1997). Competencies: The next generation. *Training & Development*, 51 (3), 40-47.
- NEP 520/2ª. (2013). *Normas para a redação do relatório científico final*. Lisboa: Academia Militar.
- Parrek, U. (1993). *Locus of Control (LOCO) Inventory. Training Instruments in HRD and OD*. (2th ed.). New Delhi: Tata Mc Graw Hill.

- Pareek, U. (1997) *Training instruments for human resource development*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Rebaglio, M. (2001). *Seleção por Competências*. (2ª ed). São Paulo: Educator, p.125.
- Rouco, J. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese de doutoramento em gestão. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Rouco, C., Quinta, P., & Mariano, R. (2015). Ensino da Liderança na Academia Militar para Civis: Estudos de Caso Para Universitários e Empresários. *Revista Proelium*, Série VII, 8, 69-98.
- Rouco, J. C., & Sarmiento, M. (2010). Perspetivas do Conceito de Liderança. *Revista Proelium*, Série VI, 13, 71-90.
- Rouco, J. C., & Sarmiento, M. (2012). Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança em Contexto Militar. *Revista Proelium*, Série VII, 3, 17-42.
- Santos, D. (2012). *Caraterização da liderança e coesão nas subunidades de Artilharia*. Tese mestrado em Ciências Militares. Lisboa: Academia Militar – Direção de Ensino/Curso de Artilharia.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sen, C. (1982). *A Study of Personal and Organizational Correlates of Role Stress and Coping Strategies in Some Public Banks*. India: Gujarat University.
- Shukla, A. (2014). Enhancing Integration of the Person and the Role through Role Efficacy. *International Journal of Research*. 1, 7, 442-451.
- Silva, A., Lavado, Cruz, F. O., Silva, R. P., Bastos, J., Rosinha, A. E., & Antão, G. L. (2006). Das competências à excelência: Modelo de competências do Oficial do Exército oriundo da Academia Militar. *Revista de Psicologia Militar*, 16.
- Singh, S. (2006). Social Work Professionals' Emotional Intelligence, Locus off Control and Role Efficacy: An Exploratory Study. *SA Journal of Human Resource Management*, 4 (2), 39-45.
- Sousa, P. (2014). *Caraterização dos comportamentos de liderança e estilos de comunicação dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria e a sus influência no esforço extraordinário, satisfação e eficácia*. Tese mestrado em Ciências Militares. Lisboa: Academia Militar – Direção de Ensino/Curso de Infantaria.

- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- U.S. Army. (1999). Army leadership: Be, Know, do – FM 22-100. *Department of the Army*: Washington D.C.
- U.S. Army. (2006). Army leadership: Competent, confident, and agile – FM 6-22. *Department of the Army*: Washington D.C.
- Vieira, B. (2002). *Liderança Militar: Academia Militar*. Lisboa: Edições Atena.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations* (5<sup>a</sup> ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

# Apêndices

# **Apêndice A – Questionário de Competências de Liderança e Eficácia dos Papéis**

## **A.1. Introdução**

O presente Apêndice tem o propósito de apresentar o inquérito final, que serviu de base para a recolha de dados do trabalho de campo tendo sido aplicado aos militares do 1º BIPara e do 1º BIMec, que constituem a amostra em estudo.

## **A.2. Inquérito Final**

O inquérito final é constituído por quatro partes, em que a primeira parte está relacionada como dados sociodemográficos, permitindo caracterizar, do ponto de vista estatístico e demográfico, a população em estudo.

A segunda parte do inquérito é constituído pelo QCL (Rouco, 2012) que por sua vez é composto 69 perguntas fechadas que pretendem avaliar 23 competências de liderança no exercício das funções de Comando, Direção e Chefia.

A terceira parte do inquérito é constituído, à semelhança da segunda parte, pelo QCL (Rouco, 2012), contudo aborda os três fatores critério, num total de 12 perguntas fechadas, que pretendem medir o nível de concordância resultante da ação de Comando dos Oficiais segundo os fatores critérios de “esforço extraordinário”, “eficácia” e “satisfação”.

Finalmente a quarta parte é constituída pelo QEP (Pareek, 1997), que por sua vez pretende aferir a eficácia de um papel através de uma avaliação de dez dimensões que caracterizam a eficácia dos papéis.



## **ACADEMIA MILITAR**

### **Inquérito para a Caraterização da eficácia dos papéis desempenhados pelos Oficiais Subalternos e/ou Capitães de Infantaria, Estudo caso: 1º Batalhão de Infantaria Paraquedista e 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado**

**Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria Tiago Filipe Botelho Costa**

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

**Baseado e adaptado do Inquérito realizado por Rouco (2012) e Pareek (1997)**

Este inquérito destina-se a recolher informação que permita a realização do Trabalho de Investigação Aplicada – identificação das competências de liderança e fatores critério (eficácia, esforço extraordinário e satisfação) que garantem a eficácia dos papéis desempenhados pelos Oficiais Subalternos e/ou Capitães de Infantaria. O presente inquérito é confidencial e as respostas serão tratadas de forma agregada, não permitindo a identificação individual.

Não se consideram respostas certas ou erradas. Responda com sinceridade a todas as perguntas, mesmo que hesite em certos casos.

**Agradecemos a sua colaboração**

#### **Parte I**

---

Caraterização da eficácia dos papéis desempenhados pelos Oficiais Subalternos e/ou Capitães de Infantaria, Estudo caso: 1º Batalhão de Infantaria Paraquedista e 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado.

### Dados Sociodemográficos

1. Posto: \_\_\_\_\_

2. Arma/Serviço: \_\_\_\_\_

3. Cargo/Função Atual: \_\_\_\_\_

4. U/E/O – SubUnid: \_\_\_\_\_

5. Quadro:

QP

RV/RC

6. Género:

Masculino

Feminino

7. Idade:

20 anos ou menos

De 21 a 30 anos

De 31 a 40 anos

Mais de 40 anos

8. Grau académico:

12º ano ou menos

Ensino Superior

9. Média FAI:

(No posto atual)

Menos de 4,00 valores

De 4,00 a 4,24 valores

De 4,25 a 4,49 valores

De 4,50 a 4,74 valores

De 4,75 a 5,00 valores

Não se aplica

10. Nº de Participações em FND:

0

1

2

3

4

5

6

**Parte II**

**Questionário de Competências de Liderança (QCL)**

Adaptado de Rouco (2012)

No exercício das funções de comando, direção e chefia, indique o nível de eficácia (desempenho) que o seu comandante obtém para cada afirmação, colocando um “x” no espaço respetivo.	Extremamente Ineficaz	(Desempenho Real) O meu comandante:										Extremamente Eficaz
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. Procura perceber as necessidades e as minhas expectativas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2. Atualiza as suas capacidades para fazer com eficácia o trabalho que lhe é exigido.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3. Toma decisões com o desacordo dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4. Transmite calma aos seus colaboradores nas condições de esforço.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5. Identifica problemas e antecipa soluções.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6. Tem um discurso convincente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7. Defende os seus direitos sem atentar contra os direitos dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
8. Luta pelos objetivos sem olhar ao perigo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
9. Explica a cada colaborador os seus pontos fortes e fracos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
10. Compreende os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
11. Promove a participação dos colaboradores na tomada de decisão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
12. Na execução das tarefas, dá apoio sem remover a responsabilidade aos seus colaboradores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
13. Adapta os seus comportamentos às mudanças da situação.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
14. Desenvolve nos outros o sentimento de união e espírito de corpo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
15. Incentiva a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
16. Desperta nos outros um sentimento de referência.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
17. Procura melhorar o seu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Caraterização da eficácia dos papéis desempenhados pelos Oficiais Subalternos e/ou Capitães de Infantaria, Estudo caso: 1º Batalhão de Infantaria Paraquedista e 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado.

18. Reconhece o desempenho eficaz.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Procura conciliar as necessidades e aspirações dos seus colaboradores com os objetivos da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Analisa os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. É franco e aberto com os outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Tem capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Cria oportunidades para agir de forma a melhorar esta organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Cria um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Tem capacidade para executar o seu trabalho com eficácia.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Mostra posições de confiança nos seus julgamentos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Mantém com clareza o raciocínio perante as situações de <i>stress</i> .	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Age de forma a implementar soluções que resolvam os problemas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Fala com os outros de forma clara.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Em caso de desacordo, procura compromissos realistas e assentes na base dos interesses mútuos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. Luta sem hesitar por aquilo que considera certo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. Promove o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Procura perceber as necessidades e expectativas dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Encoraja a expressão de opiniões e ideias sobre a realização das tarefas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Deixa os outros decidir a forma como cumprir os seus objetivos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Trabalha eficazmente nas várias situações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Promove o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Na resolução de conflitos, certifica-se que ambas as partes se escutaram.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Consegue promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. Procura desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

41. Dá aos outros reconhecimento pelas suas prestações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42. Relaciona-se de forma eficaz com os outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. Implementa as soluções que resolvem os problemas no trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44. Admite sem rodeios os seus erros e falhas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45. Visualiza o ambiente externo e interno da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46. Procura melhorar os sistemas e práticas organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47. Reconhece nos outros a virtude, o esforço e a dedicação nas coisas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48. Executa o seu trabalho eficazmente e com elevados padrões.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49. Confia nas suas capacidades para agir nas situações mais difíceis e stressantes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50. Transmite confiança aos colaboradores nos momentos de elevada tensão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51. Resolve eficazmente os problemas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52. Adapta a exposição verbal e escrita ao nível da audiência.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53. Quando discorda de outra pessoa, mostra-lhe que a escudou, antes de lhe explicar a sua discordância.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54. Não receia as novas situações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55. Identifica as necessidades de desenvolvimento aos colaboradores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56. Tenta compreender o que os outros sentem.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57. Deixa os colaboradores participar na tomada de decisão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58. Delega confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59. Trabalha com entusiasmo na diversidade das situações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60. Faz com que os outros se sintam fortes e importantes no grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61. Na resolução de conflitos, procura agir como se fosse um mediador e não um adversário.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62. Procura em todos os momentos ser um exemplo através dos seus comportamentos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63. Transmite aos seus colaboradores a vontade para cumprir a missão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64. Informa os outros quando têm uma boa execução.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>65.</b> Aconselha os outros nas suas preocupações pessoais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>66.</b> Tem a capacidade para antever as situações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>67.</b> Enfrenta e corrige de imediato o comportamento pouco ético dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>68.</b> Estuda os recursos disponíveis para identificar forma de alcançar os objetivos a longo prazo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>69.</b> Efetua mudanças visando a melhoria da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Parte III**

**Fatores critério: “esforço extraordinário”, “eficácia” e “satisfação”**

Adaptado de Rouco (2012)

	Discordo Completamente	O meu Comandante:										Concordo Completamente
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
70. Aumenta nos outros o desejo para terem sucesso.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
71. É eficaz a responder às exigências organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
72. Os colaboradores manifestam satisfação por trabalhar com o seu comandante.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
73. Promove na equipa o desenvolvimento de padrões além dos normais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
74. É eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
75. A satisfação no grupo é elevada.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
76. Faz os outros irem além das suas expectativas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
77. É eficaz a liderar o grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
78. Usa métodos de liderança que satisfazem o seu grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
79. Aumenta nos outros a vontade de se esforçarem mais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
80. É eficaz a representar o seu grupo perante os superiores hierárquicos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
81. A forma como se relaciona satisfaz o grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

## Parte IV

### Escala da Eficácia dos Papéis

Adaptado de Pareek (1997)

No exercício das funções de Comando, Direção e Chefia, escolha a afirmação, colocando um “x” no espaço respectivo, que melhor descreve o papel que o seu comandante desempenha.

1. \_\_\_ a. O seu papel é muito importante nesta organização. É um elemento essencial na organização.  
\_\_\_ b. Executa um trabalho útil e importante.  
\_\_\_ c. É dado pouca importância ao seu papel na organização.
  
2. \_\_\_ a. A sua formação e experiência não são utilizadas da melhor forma no desempenho do seu atual papel.  
\_\_\_ b. A sua formação e conhecimento não são utilizados no seu papel atual.  
\_\_\_ c. Utiliza todo o seu conhecimento e formação da melhor forma no desempenho do seu papel atual.
  
3. \_\_\_ a. Normalmente executa um trabalho rotineiro no desempenho do seu papel.  
\_\_\_ b. No desempenho do seu papel faz uso da sua criatividade para fazer algo novo.  
\_\_\_ c. Não tem tempo para fazer uso da criatividade no desempenho do seu papel.
  
4. \_\_\_ a. Ninguém na organização dá um feedback relativamente às suas ideias e sugestões.  
\_\_\_ b. Trabalha em colaboração com os seus camaradas.  
\_\_\_ c. Trabalha sozinho e não tem ninguém para consultar no desempenho do seu papel.
  
5. \_\_\_ a. Quando preciso de ajuda, nenhuma é lhe disponibilizada.  
\_\_\_ b. Sempre que tem um problema, recebe a devida ajuda.  
\_\_\_ c. Quando pede ajuda recebe respostas hostis.
  
6. \_\_\_ a. Não tem oportunidade de contribuir para a sociedade no desempenho do seu papel.

- \_\_\_b. As tarefas que executa no desempenho do seu papel dificilmente irão ajudar outras organizações ou a sociedade.
- \_\_\_c. Tem a oportunidade de contribuir para a sociedade no desempenho do seu papel.
7. \_\_\_a. Contribui para algumas decisões.
- \_\_\_b. Não possui nenhum poder na organização.
- \_\_\_c. Os seus conselhos são aceites pelos seus superiores.
8. \_\_\_a. Parte do seu trabalho contribui para a sua aprendizagem.
- \_\_\_b. Parte do seu trabalho não contribui pra aumentar o seu conhecimento profissional.
- \_\_\_c. No desempenho do seu papel tem muitas oportunidades de aumentar o seu conhecimento profissional.
9. \_\_\_a. Não gosta de ser importunado com problemas.
- \_\_\_b. Sempre que um subordinado lhe apresenta um problema, ajuda-o a encontrar uma solução.
- \_\_\_c. Remete os problemas para o seu superior ou para outra pessoa.
10. \_\_\_a. Desempenha um papel central na organização.
- \_\_\_b. Não faz um trabalho importante.
- \_\_\_c. Tem um papel secundário na organização.
11. \_\_\_a. Não gosta do papel que desempenha.
- \_\_\_b. Gosta muito do papel que desempenha.
- \_\_\_c. No desempenho do seu papel gosta de certas partes e desgosta de outras.
12. \_\_\_a. Tem pouca liberdade no desempenho do seu papel.
- \_\_\_b. Tem liberdade suficiente no desempenho do seu papel.
- \_\_\_c. Não tem liberdade suficiente no desempenho do seu papel.
13. \_\_\_a. Faz um bom trabalho de acordo com o horário existente.
- \_\_\_b. É inovador no desempenho do seu papel.
- \_\_\_c. Não tem oportunidade de inovar e de fazer algo criativo.

14. \_\_\_a. As outras pessoas na organização vêm o seu papel com sendo importante para o seu trabalho.  
\_\_\_b. O seu trabalho é reconhecido na organização.  
\_\_\_c. O seu trabalho não é reconhecido na organização.
15. \_\_\_a. Sente que na organização existe mais hostilidade do que cooperação.  
\_\_\_b. Sente que existe cooperação entre os membros da organização.  
\_\_\_c. Sente que as outras pessoas operam de forma isolada no seu trabalho.
16. \_\_\_a. Contribui para a organização através do desempenho do seu papel.  
\_\_\_b. Contribui para a sociedade através do desempenho do seu papel.  
\_\_\_c. Faz algo de útil no desempenho do seu papel.
17. \_\_\_a. Influencia decisões importantes.  
\_\_\_b. Dá o seu parecer em assuntos importantes.  
\_\_\_c. Não toma decisões de forma independente.
18. \_\_\_a. Aprendeu muito no desempenho do seu papel.  
\_\_\_b. Aprendeu pouco no desempenho do seu papel.  
\_\_\_c. Executa um trabalho rotineiro e não aprendeu nada no desempenho do seu papel.
19. \_\_\_a. Quando lhe apresentam problemas, costuma a pedir-lhes que sejam eles a arranjam soluções.  
\_\_\_b. Não gosta de ser incomodado com conflitos interpessoais.  
\_\_\_c. Gosta de resolver problemas relacionados com o seu trabalho.

**Inquérito Concluído.**

**Obrigado pela sua colaboração!**

## Apêndice B – Apresentação de Resultados

### B.1. Introdução

Neste apêndice é apresentada a análise gráfica dos resultados obtidos com base no tratamento estatístico dos dados resultantes do inquérito aplicado.

#### B.1.1. Resultados Obtidos a partir da Caracterização da Amostra

Nesta subsecção, são apresentados os resultados obtidos a partir da caracterização sociodemográfica da amostra.

Quadro n.º 6 - Efetivos das Unidades Inquiridas

	Praças		Sargentos		Oficiais Subalternos		Oficiais Capitães		Total
	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	
1º BIPara	178	15	20	5	9	0	5	0	232
1º BIMec	118	14	38	2	9	0	10	0	191
Total	296	29	58	7	18	0	15	0	423
	325		65		18		15		

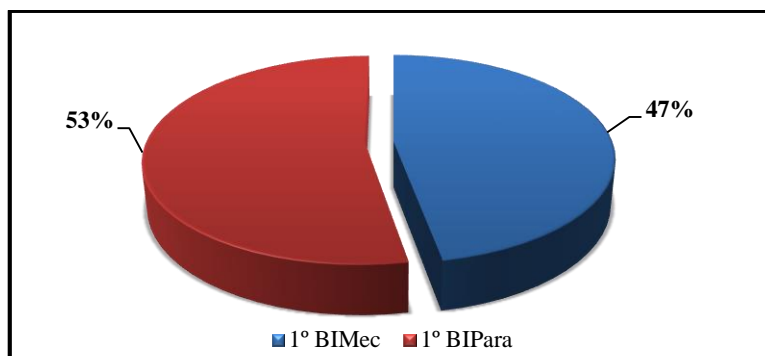


Figura n.º 11 - Caracterização da Amostra por Unidades.

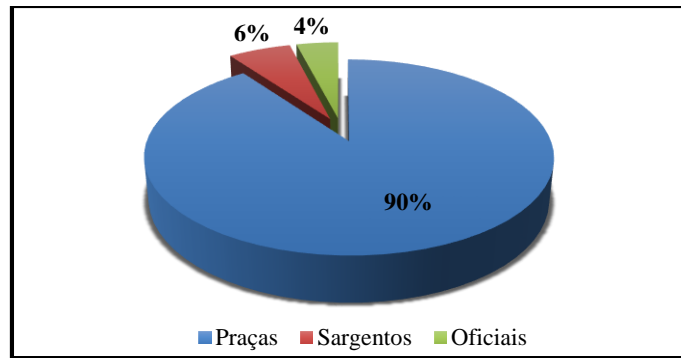


Figura n.º 12 - Caraterização da Amostra quanto à Categoria Hierárquica.

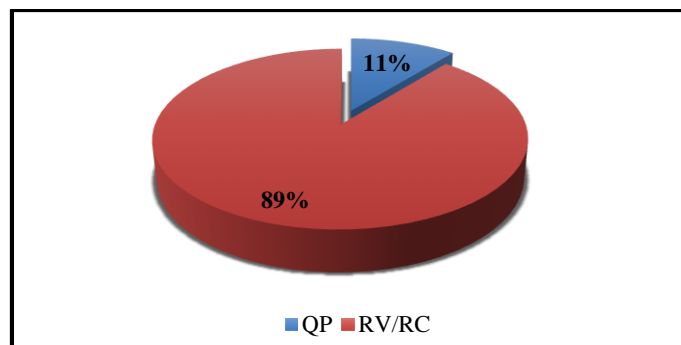


Figura n.º 13 - Caraterização da Amostra quanto ao Regime de Prestação de Serviços.

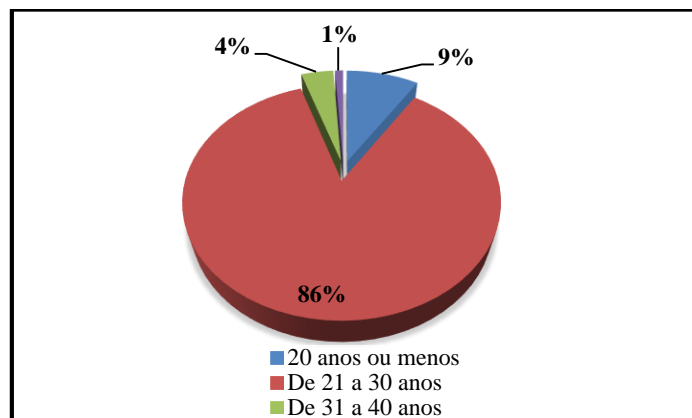


Figura n.º 14 – Caraterização da Amostra quanto à Idade.

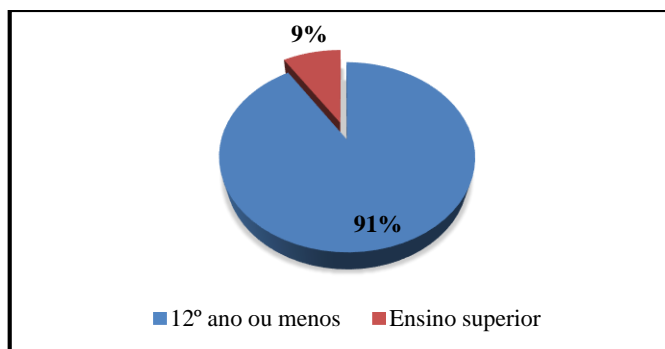


Figura n.º 15 – Caracterização da Amostra quanto às Habilitações Literárias.

### **B.1.2. Resultados Obtidos da Análise Descritiva quanto às Competências de Liderança, Fatores Critério**

Nesta subsecção, são apresentados os quadros de resultados obtidos a partir do tratamento estatístico das respostas dos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria, quanto às competências de liderança e fatores critério, que por sua vez, correspondem à Parte II e III do inquérito.

**Quadro n.º 7 - Percepção dos Subordinados e Autopercepção dos Oficiais Subalternos nas Competências de Liderança e Fatores Crítico**

	Subordinados				Oficiais Subalternos			
	Xm	S	g1	g2	Xm	S	g1	g2
Consideração	8,04	1,40	-0,14	-0,77	8,58	1,29	-4,41	0,17
Aptidão Técnica e Profissional	8,35	1,33	0,85	-1,09	8,58	0,88	-5,29	-0,12
Autoconfiança	8,23	1,33	0,26	-0,77	8,38	1,60	-5,52	0,08
Autocontrolo	8,13	1,26	0,55	-0,88	8,42	0,79	0,44	-1,19
Capacidade de Resolver Problemas	8,12	1,28	1,50	-1,00	8,33	0,47	1,50	-1,41
Comunicação	8,30	1,34	0,56	-0,99	8,25	0,92	-3,03	0,32
Comunicação Assertiva	7,94	1,52	1,16	-1,13	8,50	0,96	0,91	0,00
Coragem	8,16	1,58	1,46	-1,27	8,38	1,03	-4,86	0,20
Promoção do Desenvolvimento	7,55	1,58	0,43	-0,89	8,50	0,82	1,50	0,00
Empatia	7,82	1,63	1,42	-1,15	8,67	0,98	-4,89	0,00
Liderança Participativa	7,96	1,34	-0,27	-0,53	8,83	1,00	-3,90	0,37
Liderança por Delegação	8,04	1,36	-0,21	-0,58	8,50	1,08	1,50	1,19
Flexibilidade e Adaptabilidade	8,10	1,29	-0,33	-0,51	8,33	1,05	-1,70	0,63
Trabalho de Equipa e Coesão	8,14	1,56	-0,07	-0,90	8,92	0,79	0,44	1,19
Gestor de Conflitos e Negociação	7,94	1,44	0,13	-0,67	8,50	1,00	-3,90	-0,37
Influência/Referência	7,92	1,47	-0,11	-0,66	8,67	0,72	1,50	-1,19
Orientação para as Tarefas	8,29	1,14	-0,10	-0,63	8,58	0,63	2,62	-1,66
Reconhecimento, Feedback Positivos e Valorização	8,15	1,45	-0,40	-0,69	9,08	0,74	-1,70	0,48
Relações Interpessoais	7,93	1,38	0,37	-0,78	8,33	0,98	-4,89	0,00
Tomar Decisões	7,86	1,40	0,05	-0,74	8,33	0,38	-6,00	0,00
Transparência	8,10	1,45	0,92	-1,06	8,67	0,86	-1,20	0,00
Visão	7,94	1,45	0,25	-0,85	8,58	0,74	-1,70	-0,48
Proatividade	7,91	1,54	1,06	-0,99	8,42	0,69	-4,86	-0,20
Esforço Extraordinário	7,85	1,82	0,55	-0,96	8,75	0,87	-6,00	0,00
Eficácia	8,21	1,37	0,25	-0,94	8,69	0,66	-5,29	-0,12
Satisfação	8,23	1,62	0,29	-1,01	8,88	1,11	-1,70	-0,48

**Legenda:** Xm – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g1 – Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*); g2 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Quadro n.º 8 - Estatística Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Critério (1º BIPara)

1º BIPara	Xm	S	g1	g2
Consideração	7,78	1,42	-0,47	-0,55
Aptidão Técnica e Profissional	8,05	1,41	0,21	-0,94
Autoconfiança	8,03	1,47	-0,33	-0,59
Autocontrolo	7,87	1,42	-0,33	-0,52
Capacidade de Resolver Problemas	7,85	1,39	1,18	-0,88
Comunicação	7,96	1,46	-0,19	-0,69
Comunicação Assertiva	7,54	1,73	0,01	-0,82
Coragem	7,78	1,81	0,26	-0,92
Promoção do Desenvolvimento	7,29	1,76	-0,21	-0,66
Empatia	7,67	1,84	0,78	-0,99
Liderança Participativa	7,65	1,39	-0,48	-0,35
Liderança por Delegação	7,61	1,39	-0,61	-0,33
Flexibilidade e Adaptabilidade	7,70	1,32	-0,63	-0,14
Trabalho de Equipa e Coesão	7,75	1,63	-0,67	-0,54
Gestor de Conflitos e Negociação	7,67	1,57	-0,15	-0,45
Influência/Referência	7,51	1,59	-0,60	-0,26
Orientação para as Tarefas	8,07	1,20	-0,85	-0,28
Reconhecimento, Feedback Positivos e Valorização	7,80	1,57	-0,94	-0,35
Relações Interpessoais	7,61	1,50	-0,10	-0,52
Tomar Decisões	7,54	1,57	-0,60	-0,39
Transparência	7,85	1,61	0,30	-0,78
Visão	7,65	1,59	-0,32	-0,66
Proatividade	7,60	1,77	0,13	-0,77
Esforço Extraordinário	7,42	1,97	0,07	-0,75
Eficácia	7,88	1,50	-0,53	-0,63
Satisfação	7,81	1,79	-0,51	-0,67

**Legenda:** Xm – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g1 – Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*); g2 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Quadro n.º 9 - Estatística Descritiva das Competências de Liderança e Fatores Critério (1º BIMec)

1º BIMec	Xm	S	g1	g2
Consideração	8,39	1,29	0,94	-1,09
Aptidão Técnica e Profissional	8,71	1,09	2,00	-1,16
Autoconfiança	8,47	1,12	0,64	-0,69
Autocontrolo	8,45	0,92	3,35	-1,26
Capacidade de Resolver Problemas	8,45	1,02	1,65	-0,93
Comunicação	8,68	1,04	2,11	-1,20
Comunicação Assertiva	8,45	1,00	1,63	-0,76
Coragem	8,63	1,05	2,04	-1,12
Promoção do Desenvolvimento	7,94	1,24	1,68	-1,09
Empatia	8,08	1,29	2,14	-1,21
Liderança Participativa	8,38	1,17	0,37	-0,72
Liderança por Delegação	8,57	1,11	1,08	-0,78
Flexibilidade e Adaptabilidade	8,58	1,06	1,44	-0,93
Trabalho de Equipa e Coesão	8,65	1,29	2,66	-1,58
Gestor de Conflitos e Negociação	8,30	1,16	0,24	-0,77
Influência/Referência	8,45	1,08	1,94	-1,12
Orientação para as Tarefas	8,57	0,98	2,78	-1,22
Reconhecimento, Feedback Positivos e Valorização	8,62	1,15	1,47	-1,13
Relações Interpessoais	8,34	1,09	1,28	-0,94
Tomar Decisões	8,26	1,00	1,76	-1,03
Transparência	8,45	1,12	2,05	-1,37
Visão	8,33	1,14	1,00	-0,91
Proatividade	8,30	1,06	1,11	-0,61
Esforço Extraordinário	8,41	1,41	0,98	-1,09
Eficácia	8,64	1,03	2,50	-1,28
Satisfação	8,77	1,18	1,71	-1,27

**Legenda:** Xm – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g1 – Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*); g2 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

**Quadro n.º 10 - Perceção dos Subordinados sobre os Oficiais Subalternos e Capitães nas Competências de Liderança e Fatores Crítério (n=101)**

	Comandantes de Pelotão				Comandantes de Companhia			
	Xm	S	g1	g2	Xm	S	g1	g2
Consideração	8,24	1,32	0,81	-1,07	7,70	1,48	-0,85	-0,35
Aptidão Técnica e Profissional	8,48	1,27	2,03	-1,44	8,13	1,40	-0,08	-0,63
Autoconfiança	8,45	1,32	0,14	-0,88	7,84	1,27	1,23	-0,87
Autocontrolo	8,23	1,36	0,77	-1,07	7,97	1,03	0,01	-0,51
Capacidade de Resolver Problemas	8,27	1,25	2,57	-1,32	7,85	1,30	0,95	-0,58
Comunicação	8,41	1,28	1,45	-1,26	8,10	1,43	-0,15	-0,64
Comunicação Assertiva	8,03	1,58	1,69	-1,38	7,79	1,40	0,58	-0,65
Coragem	8,30	1,60	2,52	-1,59	7,94	1,51	0,24	-0,76
Promoção do Desenvolvimento	7,80	1,54	1,30	-1,11	7,15	1,61	-0,35	-0,64
Empatia	8,11	1,55	4,18	-1,68	7,33	1,68	-0,77	-0,50
Liderança Participativa	8,18	1,31	0,71	-0,93	7,58	1,34	-0,80	0,06
Liderança por Delegação	8,22	1,25	0,52	-0,82	7,72	1,50	-0,71	-0,19
Flexibilidade e Adaptabilidade	8,28	1,25	0,36	-0,79	7,79	1,31	-0,73	-0,11
Trabalho de Equipa e Coesão	8,29	1,59	0,64	-1,21	7,88	1,47	-0,84	-0,40
Gestor de Conflitos e Negociação	8,13	1,50	0,69	-0,97	7,64	1,27	-0,41	-0,22
Influência/Referência	8,11	1,48	0,17	-0,85	7,61	1,42	-0,07	-0,47
Orientação para as Tarefas	8,39	1,15	0,34	-0,73	8,11	1,11	-0,66	-0,58
Reconhecimento, Feedback Positivos e Valorização	8,33	1,44	0,52	-1,04	7,81	1,41	-1,22	-0,15
Relações Interpessoais	8,17	1,41	1,59	-1,30	7,53	1,23	-0,33	0,08
Tomar Decisões	7,95	1,47	0,49	-1,00	7,69	1,25	-0,68	-0,15
Transparência	8,14	1,47	1,54	-1,26	8,06	1,41	-0,02	-0,73
Visão	8,18	1,42	1,20	-1,20	7,49	1,40	-0,11	-0,45
Proatividade	8,03	1,65	1,44	-1,22	7,72	1,29	0,14	-0,51
Esforço Extraordinário	7,97	1,91	1,14	-1,26	7,66	1,63	-0,57	-0,28
Eficácia	8,32	1,44	0,78	-1,22	8,04	1,22	-0,58	-0,39
Satisfação	8,35	1,69	0,89	-1,27	8,06	1,49	-0,78	-0,49

**Legenda:** Xm – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g1 – Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*); g2 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

### **B.1.3. Resultados Obtidos da Análise Descritiva quanto às Dimensões da Eficácia dos Papéis**

Nesta subsecção, são apresentados os quadros de resultados obtidos a partir do tratamento estatístico das respostas dos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria, quanto às dimensões da eficácia dos papéis, que por sua vez, corresponde à Parte IV do inquérito.

Quadro n.º 11 - Estatística Descritiva das Dimensões da Eficácia dos Papéis por Unidades (n= 101)

	1º BIMec				1º BIPara			
	Xm	S	g1	g2	Xm	S	g1	g2
Centralidade	8,04	1,28	0,27	-1,23	7,90	1,37	2,41	-1,62
Integração	8,40	1,07	3,67	-2,08	7,94	1,43	1,85	-1,53
Proatividade	6,63	0,94	4,43	-2,45	6,42	1,12	0,97	-1,66
Criatividade	7,97	1,42	2,77	-1,76	7,66	1,37	-0,33	-0,90
Interdependência	7,78	0,95	3,44	-1,90	8,01	1,03	0,80	-1,19
Entreajuda	8,36	1,60	6,36	-2,69	7,96	1,70	1,03	-1,46
Superordenação	6,44	1,33	0,32	-0,71	6,48	1,59	-0,42	-0,55
Influência	7,68	1,23	3,62	-1,59	7,37	1,23	-0,39	-0,56
Crescimento Pessoal	8,42	1,11	11,82	-3,07	7,98	1,10	1,34	-1,34
Confrontação	8,76	0,66	2,38	-4,30	8,27	1,36	3,85	-2,05

**Legenda:** Xm – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g1 – Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*); g2 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Quadro n.º 12 - Percepção dos Subordinados sobre os Comandantes de Pelotão e Comandantes de Companhia nas Dimensões da Eficácia dos Papéis (n=101)

	Comandantes de Pelotão				Comandantes de Companhia			
	Xm	S	g1	g2	Xm	S	g1	g2
Centralidade	7,97	1,43	1,62	-1,51	8,00	1,15	1,29	-1,38
Integração	8,16	1,39	2,65	-1,81	8,12	1,15	1,76	-1,52
Proatividade	6,52	1,05	1,99	-1,93	6,59	0,99	3,58	-2,26
Criatividade	7,92	1,29	0,58	-1,27	7,68	1,55	1,30	-1,33
Interdependência	7,86	1,05	1,86	-1,48	8,00	0,95	0,67	-1,11
Entreajuda	8,22	1,57	2,68	-1,90	7,97	1,90	2,25	-1,85
Superordenação	6,61	1,45	0,40	-0,82	6,15	1,48	-0,51	-0,27
Influência	7,50	1,30	1,37	-1,10	7,47	1,16	-0,09	-0,67
Crescimento Pessoal	8,06	1,28	3,44	-1,79	8,38	0,78	3,34	-1,63
Confrontação	8,52	1,07	4,70	-2,38	8,47	1,26	10,76	-3,11

**Legenda:** Xm – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g1 – Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*); g2 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

#### B.1.4. Comparação Múltipla de Médias entre Competências de Liderança, Fatores Critério e Dimensões da Eficácia dos Papéis e Diferenças Significativas

Nesta subsecção, são apresentados os quadros de resultados obtidos a partir do tratamento estatístico das respostas dos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos e

Capitães de Infantaria, quanto às competências de liderança, fatores critério e dimensões da eficácia dos papéis e diferenças significativas.

**Quadro n.º 13 - Comparação Múltipla de Médias (Teste Tukey) para as Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães - Percepção dos Subordinados**

Variável dependente/Cmdt Pel ou Cmdt Comp - Unidade			Sig. Tukey
Consideração	Cmdt Pel A- 1º BIMec	Cmdt Comp A – 1º BIPara	0,05
	Cmdt Comp A – 1º BIPara	Cmdt Pel A- 1º BIMec	0,05
Autoconfiança	Cmdt Pel A- 1º BIMec	Cmdt Comp A – 1º BIPara	0,05
	Cmdt Comp A – 1º BIPara	Cmdt Pel A- 1º BIMec	0,05
Capacidade de Resolver Problemas	Cmdt Pel A- 1º BIMec	Cmdt Comp A – 1º BIPara	0,02
	Cmdt Comp A – 1º BIPara	Cmdt Pel A- 1º BIMec	0,02
Comunicação	Cmdt Pel A- 1º BIMec	Cmdt Comp A – 1º BIPara	0,05
	Cmdt Comp A – 1º BIPara	Cmdt Pel A- 1º BIMec	0,05
Liderança Participativa	Cmdt Pel A- 1º BIMec	Cmdt Comp A – 1º BIPara	0,01
	Cmdt Pel A- 1º BIPara	Cmdt Comp A – 1º BIPara	0,04
Liderança por Delegação	Cmdt Pel A- 1º BIMec	Cmdt Comp A – 1º BIPara	0,00
	Cmdt Comp A – 1º BIPara	Cmdt Pel A- 1º BIMec	0,00
Flexibilidade e Adaptabilidade	Cmdt Pel A- 1º BIMec	Cmdt Comp A – 1º BIPara	0,00
	Cmdt Comp A – 1º BIMec	Cmdt Comp A – 1º BIPara	0,04
	Cmdt Comp A – 1º BIPara	Cmdt Pel A- 1º BIMec	0,00
	Cmdt Comp A – 1º BIPara	Cmdt Comp A – 1º BIMec	0,04
Influência/Referência	Cmdt Pel A- 1º BIMec	Cmdt Comp A – 1º BIPara	0,01
	Cmdt Comp A – 1º BIPara	Cmdt Pel A- 1º BIMec	0,01
Reconhecimento, Feedback Positivos e Valorização	Cmdt Pel A- 1º BIMec	Cmdt Comp A – 1º BIPara	0,04
	Cmdt Comp A – 1º BIPara	Cmdt Pel A- 1º BIMec	0,04
Relações Interpessoais	Cmdt Pel A- 1º BIMec	Cmdt Comp A – 1º BIPara	0,01
	Cmdt Comp A – 1º BIPara	Cmdt Pel A- 1º BIMec	0,01
Visão	Cmdt Pel A- 1º BIMec	Cmdt Comp A – 1º BIPara	0,01
	Cmdt Comp A – 1º BIPara	Cmdt Pel A- 1º BIMec	0,01

**Legenda:** Cmdt Pel – Comandante de Pelotão; Cmdt Comp – Comandante de Companhia; 1º BIPara – 1º Batalhão de Infantaria Paraquedista; 1º BIMec – 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado; Sig. – Significância.

### B.1.5. Correlações entre as Variáveis Dependentes

Nesta subseção, são apresentados os quadros de resultados obtidos das correlações entre as variáveis dependentes.

**Quadro n.º 14 - Matriz de Correlações entre as Competências de Liderança e as Dimensões da Eficácia dos Papéis quanto aos Oficiais Subalternos de Infantaria.**

Competências	Centr	Integr	Proat	Criat	Interdep	EntrAj	SupOrd	Infl	CrescP	Confr
Consideração	0,38**	0,24	0,30*	0,38**	0,16	0,31*	0,32*	0,44**	0,35**	0,57**
ApTécProf	0,46**	0,23	0,33**	0,22	0,22	0,22	0,17	0,48**	0,35**	0,43**
Autoconfiança	0,54**	0,23	0,19	0,22	0,17	0,22	0,10	0,46**	0,23	0,54**
Autocontrolo	0,52**	0,27*	0,26*	0,25*	0,20	0,36**	0,10	0,37**	0,36**	0,49**
CapResolvProbl	0,51**	0,26*	0,38**	0,28*	0,11	0,45**	0,13	0,49**	0,28*	<b>0,58**</b>
Comunicação	0,48**	0,23	0,26*	0,19	0,13	0,23	0,07	0,49**	0,32**	0,50**
ComAss	0,39**	0,24	0,33**	0,25*	0,13	0,39**	0,07	0,55**	0,27*	0,56**
Coragem	0,44**	0,17	0,26*	0,18	0,18	0,27*	-0,02	0,38**	0,37**	0,49**
PromDesenv	0,27*	0,32*	0,12	0,30*	0,25*	0,46**	0,17	0,41**	0,32**	0,28*
Empatia	0,45**	0,31*	0,26*	0,32* <sup>0</sup>	0,17	0,47**	0,24	0,44**	0,26*	0,51**
LidPart	0,51**	0,31*	0,17	0,19	0,20	0,23	0,11	0,37**	0,40**	0,45**
LidDelg	0,41**	0,38**	0,21	0,20	0,18	0,33**	0,14	0,42**	0,46**	0,44**
FlexAdapt	0,42**	0,30*	0,23	0,16	0,13	0,36**	0,14	0,47**	0,37**	0,47**
TrabEqCoes	0,44**	0,14	0,34**	0,22	0,13	0,21	0,16	0,44**	0,36**	0,43**
GestConfNeg	0,39**	0,55**	0,19	0,23	0,29*	0,27*	0,08	0,40**	0,40**	0,37**
InfRef	0,55**	0,36**	0,22	0,28*	0,22	0,35**	0,12	<b>0,53**</b>	0,43**	0,50**
OrTaref	0,39**	0,3**	0,25*	0,17	0,27*	0,30*	0,09	0,46**	0,32**	0,41**
ReconFeedVal	<b>0,60**</b>	0,32*	0,29*	0,19	0,08	0,36**	0,07	0,45**	0,42**	0,53**
RelInter	0,45**	0,28*	0,35**	0,42**	0,155	0,38**	0,23	0,57**	0,40**	0,58**
Tomar Decisões	0,58**	0,28*	0,36**	0,19	0,15	0,30*	0,04	0,44**	0,39**	0,51**
Transparência	<b>0,60**</b>	0,33**	0,31*	0,26*	0,25	0,22	0,11	0,37**	0,44**	0,43**
Visão	0,48**	0,21	0,23	0,25	0,05	0,37**	0,11	0,51**	0,31*	0,51**
Proatividade	0,53**	0,18	<b>0,32*</b>	0,27*	0,15	0,36**	0,11	0,46**	0,37**	0,50**

**Legenda:** \*\* Correlações significativa para  $\rho < 0,01$

\* Correlações significativa para  $\rho < 0,05$

As abreviaturas encontram-se expostas na Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas.

**Quadro n.º 15- Matriz de Correlações entre as Competências de Liderança e as Dimensões da Eficácia dos Papéis quanto aos Capitães de Infantaria.**

Competências	Centr	Integr	Proat	Criat	Interdep	EntrAj	SupOrd	Infl	CrescP	Confr
Consideração	0,29	0,45**	0,33	0,33	0,40*	<b>0,60**</b>	0,15	0,36*	0,48**	0,46**
ApTécProf	0,19	0,28	0,14	0,16	0,49**	0,44**	0,19	0,30	0,28	0,49**
Autoconfiança	0,05	0,18	0,01	0,17	0,46**	0,39*	0,16	0,25	0,23	0,50**
Autocontrolo	0,35*	0,34*	0,25	0,18	0,37*	0,41*	0,13	0,37*	0,22	0,44**
CapResolvProbl	0,14	0,26	0,23	0,15	0,34*	0,45**	0,15	0,23	0,28	0,53**
Comunicação	0,18	0,41*	0,26	0,15	0,35*	0,39*	0,11	0,33	0,20	0,41*
ComAss	0,23	0,27	0,19	0,29	0,46**	0,41*	0,21	0,43*	0,24	0,54**
Coragem	0,20	0,09	0,14	0,22	0,45**	0,43*	0,11	0,25	0,23	0,50**
PromDesenv	0,34*	0,39*	0,27	0,50**	0,56**	0,54**	0,35*	0,41*	0,21	0,55**
Empatia	0,36*	0,48**	0,35*	0,46**	0,47**	0,52**	0,25	0,35*	0,33	0,41*
LidPart	0,24	0,49**	0,31	0,24	0,36*	0,48**	0,11	0,39*	0,40*	0,43*
LidDelg	0,32	0,30	0,28	0,19	0,45**	0,44**	0,16	0,31	0,25	0,48**
FlexAdapt	0,23	0,32	0,17	0,06	0,30	0,42*	0,02	0,25	0,34	0,46**
TrabEqCoes	0,37*	0,53**	0,36*	0,35*	0,45**	0,53**	0,31	0,54**	0,39*	0,38*
GestConfNeg	0,24	0,42*	0,28	0,38*	0,49**	0,43*	0,16	0,54**	0,30	0,33
InfRef	0,27	0,44**	0,34	0,38*	0,43*	0,48**	0,23	<b>0,52**</b>	0,34*	0,45**
OrTaref	0,25	0,44**	0,33	0,37*	0,49**	0,51**	0,24	0,41*	0,29	0,30
ReconFeedVal	0,44**	0,42*	0,35*	0,33	0,41*	0,58**	0,21	0,30	0,26	0,46**
RelInter	0,38*	0,44**	0,33	0,36*	0,36*	0,49**	0,16	0,42*	0,28	0,32
Tomar Decisões	0,29	0,46**	0,28	0,29	0,37*	0,39*	0,21	0,48**	0,40*	0,28
Transparência	0,15	0,22	0,22	0,17	0,41*	0,47**	0,14	0,37*	0,18	0,45**
Visão	0,26	0,43*	0,27	0,48**	<b>0,61**</b>	0,54**	0,26	0,49**	0,34*	0,54**
Proatividade	0,16	0,39*	<b>0,29</b>	0,40*	0,49**	0,54**	0,25	0,36*	0,33	0,44**

**Legenda:** \*\* Correlações significativa para  $\rho < 0,01$

\* Correlações significativa para  $\rho < 0,05$

As abreviaturas encontram-se expostas na Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas.

**Quadro n.º 16 - Matriz de Correlação entre as Competências de Liderança, Eficácia dos Papéis e Fatores Crítico quanto aos Oficiais Subalternos de Infantaria**

Competências	Eficácia do Papel	Esforço Extraordinário	Eficácia	Satisfação
Consideração	<b>0,60**</b>	0,70**	0,73**	0,72**
ApTécProf	0,54**	0,66**	0,78**	0,69**
Autoconfiança	0,51**	0,61**	0,70**	0,63**
Autocontrolo	0,56**	0,68**	0,74**	0,66**
CapResolvProbl	<b>0,61**</b>	0,76**	0,78**	0,73**
Comunicação	0,51**	0,64**	0,74**	0,67**
ComAss	0,55**	0,64**	0,71**	0,68**
Coragem	0,47**	0,51**	0,65**	0,54**
PromDesenv	0,52**	0,70**	0,69**	0,65**
Empatia	<b>0,61**</b>	0,79**	0,74**	0,76**
LidPart	0,52**	0,66**	0,74**	0,68**
LidDelg	0,56**	0,74**	0,79**	0,75**
FlexAdapt	0,54**	0,69**	0,71**	0,65**
TrabEqCoes	0,50**	0,65**	0,73**	0,67**
GestConfNeg	0,56**	0,76**	0,79**	0,78**
InfRef	<b>0,63**</b>	<b>0,80**</b>	<b>0,84**</b>	0,78**
OrTaref	0,53**	0,73**	<b>0,82**</b>	0,74**
ReconFeedVal	0,58**	0,59**	0,69**	0,62**
RelInter	<b>0,67**</b>	<b>0,83**</b>	<b>0,85**</b>	<b>0,83**</b>
Tomar Decisões	0,57**	0,74**	<b>0,81**</b>	0,74**
Transparência	0,58**	0,60**	0,70**	0,62**
Visão	0,54**	0,75**	0,78**	0,71**
Proatividade	0,57**	0,76**	<b>0,82**</b>	0,74**

**Legenda:** \*\* Correlações significativa para  $\rho < 0,01$

\* Correlações significativa para  $\rho < 0,05$

As abreviaturas encontram-se expostas na Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas.

**Quadro n.º 17 - Matriz de Correlação entre as Competências de Liderança, Eficácia dos Papéis e Fatores Crítico quanto aos Capitães de Infantaria**

Competências	Eficácia Papel	Esforço Extraordinário	Eficácia	Satisfação
Consideração	<b>0,65**</b>	<b>0,80**</b>	<b>0,81**</b>	<b>0,83**</b>
ApTécProf	0,50**	0,78**	<b>0,88**</b>	<b>0,84**</b>
Autoconfiança	0,42*	0,62**	0,72**	0,69**
Autocontrolo	0,51**	0,74**	<b>0,83**</b>	<b>0,83**</b>
CapResolvProbl	0,47**	0,74**	0,78**	<b>0,80**</b>
Comunicação	0,47**	0,67**	0,77**	0,67**
ComAss	0,56**	0,79**	<b>0,84**</b>	<b>0,84**</b>
Coragem	0,45**	0,77**	<b>0,82**</b>	<b>0,83**</b>
PromDesenv	<b>0,72**</b>	0,79**	<b>0,81**</b>	<b>0,81**</b>
Empatia	0,68**	<b>0,85**</b>	<b>0,84**</b>	<b>0,85**</b>
LidPart	0,58**	0,78**	<b>0,83**</b>	<b>0,81**</b>
LidDelg	0,54**	0,79**	<b>0,84**</b>	<b>0,88**</b>
FlexAdapt	0,43*	0,78**	<b>0,83**</b>	0,76**
TrabEqCoes	<b>0,71**</b>	<b>0,84**</b>	<b>0,86**</b>	<b>0,86**</b>
GestConfNeg	<b>0,60**</b>	0,76**	<b>0,83**</b>	<b>0,81**</b>
InfRef	<b>0,66**</b>	<b>0,84**</b>	<b>0,86**</b>	<b>0,88**</b>
OrTaref	<b>0,62**</b>	<b>0,84**</b>	<b>0,89**</b>	<b>0,87**</b>
ReconFeedVal	<b>0,65**</b>	<b>0,82**</b>	<b>0,82**</b>	<b>0,80**</b>
RelInter	<b>0,60**</b>	<b>0,83**</b>	<b>0,85**</b>	<b>0,86**</b>
Tomar Decisões	0,57**	0,79**	<b>0,82**</b>	<b>0,82**</b>
Transparência	0,48**	0,76**	<b>0,82**</b>	<b>0,83**</b>
Visão	<b>0,72**</b>	<b>0,81**</b>	<b>0,83**</b>	<b>0,80**</b>
Proatividade	<b>0,63**</b>	<b>0,83**</b>	<b>0,84**</b>	<b>0,80**</b>

**Legenda:** \*\* Correlações significativa para  $\rho < 0,01$

\* Correlações significativa para  $\rho < 0,05$

As abreviaturas encontram-se expostas na Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas.

# **Anexos**

## Anexo A – Modelo de Competências de Liderança de Harvey

### A.1. Introdução

Neste Anexo apresenta-se o modelo de competências de liderança concebido por Harvey (1991), assim como a apresentação dos significados das várias componentes de **KSAO** (*Knowledge, Skill, Ability and Other*) (Rouco, 2012, p. 60).

Tradicionalmente, o acrónimo de KSAO estava relacionado com a estenografia para os atributos do indivíduo relativos ao seu desempenho no trabalho. Inicialmente o acrónimo original KSA significava conhecimento, capacidades e atitudes. Contudo, ao longo dos anos o acrónimo evoluiu e adquiriu outros significados:

- O *Knowledge* (**K**) e o *Skill* (**S**) permanecem com o mesmo significado, conhecimento e capacidade, respetivamente;
- A *Ability* (**A**) e o *Other* (**O**) variam. Enquanto que o **A** representa uma ou outra aptidão, que por vezes são sinónimos atributos ou atitudes, o **O** representa “outras características” e aparece frequentemente quando o **A** representa aptidões.

Segundo Harvey (1991) os vários componentes de KSAO (*Knowledge, Skill, Ability and Other*) apresentam os seguintes significados:

- *Knowledge* (conhecimento) é a informação necessária e específica para realizar as tarefas de uma função;
- *Skill* (capacidade) é a proficiência no uso de instrumentos e equipamentos na função. Esta habilidade deve ser adquirida num ambiente educacional ou aprendida na função de modo informal;
- *Ability* (aptidão) resulta da conjugação de conceitos como a inteligência, a orientação espacial e o tempo de reação. As aptidões são medidas frequentemente por testes que fornecem estimativas acerca da capacidade específica que uma pessoa tem para realizar uma tarefa;
- *Other* (outras características) são aspetos adicionais necessárias para fazer bem um trabalho, por exemplo a atitude e a personalidade.

## **Anexo B – Competências de Liderança Identificadas por Vieira**

### **B.1. Introdução**

Neste Anexo apresenta-se as Nove competência de liderança identificadas por Vieira (2002, pp. 83-86). Segundo o autor, a utilização de competências de liderança surge no sentido de valorizar o líder e os subordinados, de forma a permitir desenvolver um plano de ação visando aumentar e aperfeiçoar a sua capacidade de liderança. Como tal Vieira identifica as seguintes **nove competências de liderança**:

**Comunicação** - O líder comunica para influenciar, coordenar, supervisionar, treinar, ensinar e orientar.

**Supervisão** – O líder deve controlar, dirigir, avaliar, coordenar e planejar os esforços dos subordinados a fim de se assegurar que a tarefa é cumprida.

**Ensino e Conselho** - Permitem melhorar o nível de execução dos subordinados pela resolução de problemas, acréscimo de conhecimentos ou aquisição de novas perspetivas e aptidões.

**Desenvolvimento do Espírito de Equipa** - O líder deve manter forte ligações com os seus subordinados, cultivando a coesão.

**Proficiência Técnica e Tática** – Compete ao líder aperfeiçoar e atualizar os seus conhecimentos técnicos e táticos.

**Tomada de Decisão** - Capacidade para tomar decisões para a resolução dos problemas.

**Planeamento** – Envolve previsões, fixação de metas e objetivos, desenvolver estratégias, estabelecer prioridades, delegações, sequências, tempos, organizações, orçamentos e procedimentos burocráticos.

**Uso dos Sistemas Disponíveis** – O líder deve conhecer várias técnicas, métodos e instrumentos que valorizem o seu trabalho e os seus subordinados.

**Ética Profissional** – O líder é um exemplo para os seus seguidores<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Adaptado de Vieira (2002) in Covelo (2014, p. 14).

## Anexo C – Tipos de Domínios e Competências de Liderança

### C.1. Introdução

Neste anexo são apresentados o domínio e os tipos de competências identificadas por Rouco (2012, p. 334).

Quadro n.º 18 – Domínios e Tipos de Competências

Domínio das Relações com os Outros	Domínio de si Próprio	Domínio do Trabalho, Atividades e Tarefas	Domínio da gestão
Social	Pessoal - Cognitiva	Funcional	Organizacional
Carisma	Coragem	Tomadas de decisão	Visão
Liderança Participativa e envolvimento	Autoconfiança	Capacidade de resolver Problemas	Gestão de Conflitos
Influência pela referência	Autocontrole	Aptidão Técnica e profissional	Avaliação Organizacional
Abertura à multiculturalidade	Flexibilidade e adaptabilidade		Orientação para a missão
Reconhecimento, Feedback Positivo e valorização	Determinação e perseverança		Comando e direção
Comunicação e assertividade	Otimismo e entusiasmo		
Coesão e trabalho de equipa	Consideração		
Desenvolvimento dos outros	Integridade		
Orientação para as relações humanas	Transparência		

Fonte: Adaptado de Rouco (2012, p. 334).

## Anexo D – Analogia do Iceberg de Spencer & Spencer

### D.1. Introdução

Neste anexo apresenta-se o modelo de competências de liderança, segundo a analogia do Iceberg de Spencer & Spencer (1993).

### D.2. Analogia do Iceberg de Spencer & Spencer

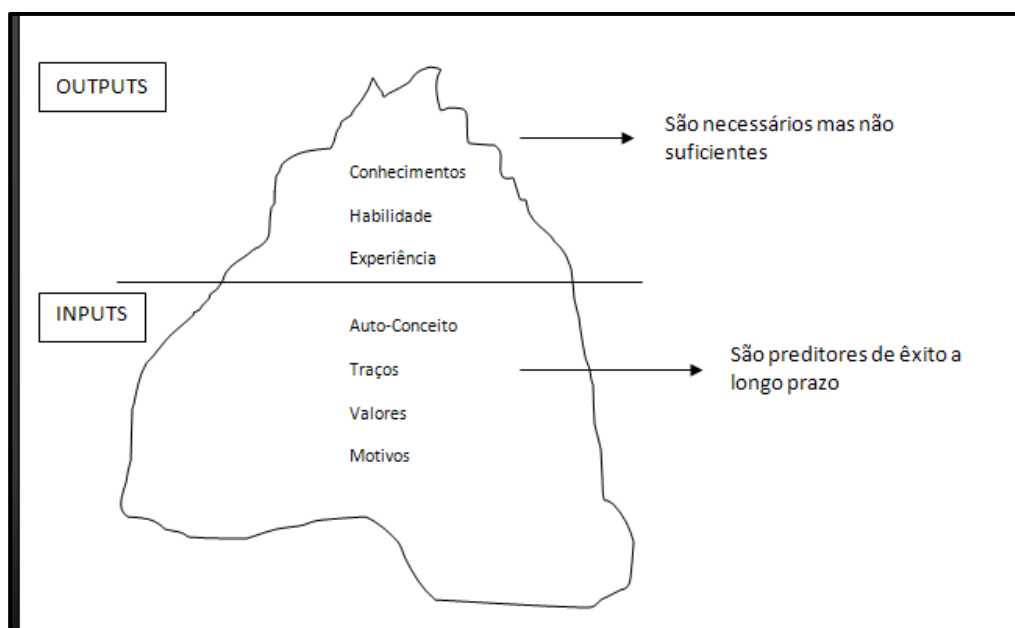


Figura n.º 16 – Analogia do *Iceberg*

Fonte: Adaptado de Ceitil (2007) in Afonso (2010).

De acordo com a Figura n.º 16, é possível identificar na parte submersa os atributos “autoconceito”, “traços”, “valores” e “motivos” e na parte emergente estão descritas as competências “conhecimentos”, “habilidade” e “experiência”.

A colocação dos atributos na parte submersa deve-se à sua classificação como a componente mais profunda e estruturante do indivíduo, representando a essência do que ele

é, sendo por sua vez difícil desenvolver ou alterar esta componente. Os atributos apresentados na parte submersa, expressam-se nas percepções e orientações da vida de um indivíduo, designam a forma como a pessoa se vê, enquadram as atitudes e a auto – imagem; são características físicas e psicológicas ou, ainda, as respostas do indivíduo a diversas situações; conduzem e selecionam comportamentos, ou seja, é aquilo que conduz as ações de um indivíduo, com a finalidade de alcançar resultados. De acordo com Spencer & Spencer (1993) é complicado intervir na parte submersa, tendo como objetivo o desenvolvimento das competências. Contudo, devemos ter em conta que, a parte que vai realçar o desenvolvimento das competências, é a parte da superfície. A parte da superfície, que os autores descrevem como a agregação de conhecimentos, habilidades e experiência, traduz a competência, que por seu turno influi, também ela, num desempenho, num comportamento.

## Anexo E – Perfil do Líder do Exército dos EUA

### E.1. Introdução

Neste anexo apresenta-se o perfil do líder do Exército dos Estados Unidos da América. Na dimensão ser temos os valores e os atributos, na dimensão saber, as habilidades e na dimensão fazer, a ação. Por sua vez, cada dimensão está dividida em categorias, como é possível identificar no Quadro n.º 19.

**Quadro n.º 19 - Perfil do Líder do Exército dos Estados Unidos da América**

Ser		Saber	Fazer
Valores	Atributos	Habilidades	Ação
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lealdade</li> <li>- Dever</li> <li>- Respeito</li> <li>- Determinação</li> <li>- Honra</li> <li>- Integridade</li> <li>- Coragem</li> </ul> pessoal	<p><b>Mental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vencedor</li> <li>- Autodisciplina</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Julgamento</li> <li>- Autoconfiança</li> <li>- Inteligência</li> <li>- Consciência cultural</li> </ul> <p><b>Físico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saúde</li> <li>- Aptidão física</li> <li>- Condição física</li> </ul> <p><b>Emocional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autocontrolo</li> <li>- Bom senso</li> <li>- Estabilidade</li> </ul>	<p><b>Interpessoal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinar</li> <li>- Ensinar</li> <li>- Aconselhar</li> <li>- Motivar</li> <li>- Delegar</li> </ul> <p><b>Cognitiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de julgamento</li> <li>- Pensamento Criativo</li> <li>- Raciocínio analítico</li> <li>- Raciocínio crítico e ético</li> </ul> <p><b>Técnica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialista</li> </ul> <p><b>Técnica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolver Problemas</li> </ul>	<p><b>Influenciar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação</li> <li>- Decisão</li> <li>- Motivação</li> </ul> <p><b>Operações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeamento</li> <li>- Execução</li> <li>- Avaliação</li> </ul> <p><b>Técnica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento</li> <li>- Construção</li> <li>- Aprendizagem</li> </ul>

Fonte: Adaptado de U.S. Army (2006, p. 1-3).