



ACADEMIA MILITAR

O Género e o Exercício de Comando e Liderança no Exército

Autor

Aspirante de Cavalaria Cristina Isabel Abelho Borralho

Orientador: Tenente Coronel de Infantaria José Carlos Dias Rouco

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, Julho de 2012



ACADEMIA MILITAR

O Género e o Exercício de Comando e Liderança no Exército

Autor

Aspirante de Cavalaria Cristina Isabel Abelho Borralho

Orientador: Tenente Coronel de Infantaria José Carlos Dias Rouco

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, Julho de 2012

Dedicatória

À minha família

Agradecimentos

Este trabalho resultou do apoio incondicional de determinadas pessoas, sem o qual não seria possível a realização do mesmo, deste modo devo agradecer a todos aqueles que cooperaram, direta ou indiretamente, para que tal se realizasse.

As minhas primeiras palavras de agradecimento vão forçosamente para os meus pais, sem o seu amor, carinho e todo o apoio não estaria aqui. Pela educação que me deram, baseada na lealdade e humildade, incutindo-me o espírito de sacrifício para alcançar os objetivos à custa de trabalho e dedicação.

Ao meu orientador, Tenente Coronel Carlos Rouco, pelas valiosas discussões e sugestões no decorrer do trabalho, pela sua completa disponibilidade e motivação.

Ao meu Diretor de Curso, Tenente Coronel Henrique Mateus, e ao Major Gabriel, pela colaboração prestada e pela preocupação constante no decorrer do trabalho.

Ao Coronel Carlos Alves, Comandante do Regimento de Lanceiros nº2, e ao Tenente Coronel José Loureiro, Comandante do Quartel da Cavalaria, pela forma como me receberam e se disponibilizaram para que fosse possível a aplicação dos inquéritos.

A todos os inquiridos, Civis, Praças, Sargentos e Oficiais das várias Armas e Serviços, que mostraram inteira disponibilidade e colaboração, e sem os quais não seria possível a realização do trabalho.

À Professora Fátima Crujo e à minha grande amiga Carla Meneses, pelo apoio na revisão do texto.

Aos meus camaradas e amigos do Curso Marechal de Campo António Teixeira Rebelo, em especial à Sandra Amaro e à Daniela Salvador, pelo apoio que me deram e pelos bons momentos que me proporcionaram ao longo destes anos.

A todos o meu sincero obrigado.

Resumo

No âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, o presente trabalho estuda as competências de liderança em contexto militar tendo em conta o género.

Como instrumento de recolha de dados, foi construído um inquérito por questionário, associado ao desempenho das competências de liderança, aos fatores critério inerentes à ação de comando e ao processo de integração das mulheres no Exército. Foi aplicado a um grupo de 60 (30 homens e 30 mulheres) Oficiais Subalternos e Capitães do Quadro Permanente (QP) e das diversas Armas e Serviços, e ainda a todos os Oficiais, Sargentos e Praças que estão sob o comando direto de 13 destes oficiais.

Da análise de dados, foi possível verificar que as mulheres dirigem a sua prática de comando através de dimensões orientadas para as relações pessoais, “liderança participativa” e “coesão e trabalho de equipa” – liderança transformacional, enquanto os homens estão associados aos comportamentos orientados para a tarefa, “tomada de decisão e planeamento” e “visão do ambiente externo e interno” – liderança transacional.

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

O género não é uma limitação ao exercício de comando e liderança, como se pode verificar pela análise de dados, estando as mulheres associadas à liderança transformacional, no entanto, existem fatores fisiológicos, psicológicos e culturais, que podem condicionar os seus níveis de desempenho.

Palavras-Chave: Contexto Militar; Liderança; Género; Oficiais; Subordinados.

Abstract

In the context of Working for Applied Research, the presented thesis studies the leadership skills in a military context, regarding the gender.

As an instrument of data collection, an inquiry by questionnaire was built and the associated to the performance of leadership skills, the criterion factors inherent to the action command and the integration process of women in the Army. This inquiry was applied to a group of 60 (30 men and 30 women) Subaltern Officers and Captains of the Permanent Panel (PP) and the various Arms and Services, and also to all Officers, Sergeants and Squares that are under the direct command of 13 of these officers.

From the data analysis, we found that women run their practice of command through dimensions that are oriented to people, "participative leadership" and "cohesion and teamwork," transformational leadership. Men, on the other hand, are associated with task oriented behaviors, "decision making and planning" and "vision of the external and internal environment," transactional leadership.

The command actions that most contribute to the satisfaction, effectiveness and extraordinary effort, according to the perception of officers and subordinates, are the dimensions of behavior associated with people-oriented, transformational leaders, who have the ability to gain the trust of subordinates, in order to achieve the goals and even mobilize them for the extraordinary effort.

Gender is not a limitation on the exercise of command and leadership, as shown by the data analysis, women are associated with transformational leadership, however, there are physiological, psychological and cultural aspects that may take influence on their performance levels.

Key-Words: Military Context; Leadership; Gender; Officers; Subordinates.

Índice

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract.....	iv
Índice.....	v
Lista de apêndices.....	ix
Índice de figuras	x
Índice de quadros.....	xiii
Índice de tabelas.....	xiv
Lista de siglas	xvi
Lista de símbolos.....	xvii
Parte I.....	1
Capítulo 1: Introdução.....	1
1.1 Introdução	1
1.2 Enquadramento	1
1.3 Justificação do tema	2
1.4 Delimitação do estudo.....	3
1.5 Pergunta de partida e perguntas derivadas	3
1.6 Objeto e objetivos de investigação.....	4
1.7 Hipóteses	4
1.8 Metodologia	5

1.9	Síntese dos capítulos	6
Capítulo 2: Comando e Liderança		7
2.1	Introdução	7
2.2	Conceito de liderança.....	8
2.3	Do comando à liderança.....	9
2.3.1	Evolução do conceito de comando	9
2.4	Liderança em contexto militar	10
2.5	Liderança transaccional vs liderança transformacional	11
2.6	Desempenhos superiores e dimensões da liderança.....	15
Capítulo 3: Género		19
3.1	Introdução	19
3.2	Integração das mulheres nas FA: caso Português	20
3.3	Conceito de género.....	20
3.4	Estudos experimentais.....	21
3.5	Liderança e género em contexto militar.....	25
Parte II.....		27
Capítulo 4: Metodologia.....		27
4.1	Introdução	27
4.2	Objeto e objetivos do caso prático	27
4.3	Hipóteses	28
4.4	Metodologia	29
4.5	Inquérito preliminar	29
4.6	Validação.....	29

4.7	Pré-teste.....	30
4.8	Inquérito final.....	30
4.9	Caracterização do universo	32
4.10	Dimensão da amostra	32
4.11	Conclusões	33
 Capítulo 5: Apresentação, análise e discussão de resultados		34
5.1	Introdução	34
5.2	Método da análise de dados	34
5.3	Caracterização sociodemográfica da amostra	35
5.4	Caracterização das variáveis de desempenho da liderança	36
5.4.1	Desempenhos de liderança – autoperceção dos Oficiais.....	36
5.4.1.1	Níveis de desempenho da liderança – diferenças significativas quanto ao género.....	37
5.4.2	Desempenhos de liderança – heteroperceção dos Subordinados	38
5.4.2.1	Níveis de desempenho da liderança – diferenças quanto ao género.....	40
5.4.2.2	Níveis de desempenho da liderança – diferenças significativas quanto ao género.....	42
5.5	Caracterização das variáveis dos fatores critério da ação de comando.....	42
5.5.1	Fatores critério – autoperceção dos oficiais	42
5.5.2	Fatores critério – heteroperceção dos subordinados quanto ao género.....	44
5.6	Caracterização das variáveis do processo de adaptação/integração das mulheres nas FA.....	46
5.6.1	Aceitação das mulheres pelos subordinados	49
5.6.2	Fatores que influenciam o processo	50

Capítulo 6: Conclusões	52
6.1 Introdução	52
6.2 Verificação das hipóteses, das perguntas derivadas e da pergunta de partida	52
6.2.1 Hipóteses	52
6.2.2 Perguntas derivadas.....	54
6.2.3 Pergunta de partida.....	56
6.3 Conclusões	57
6.4 Limitações da investigação	58
6.5 Investigações futuras.....	58
Bibliografia	60

Lista de apêndices

Apêndice A: Mapa conceptual de delimitação do estudo	64
A.1 Introdução	64
A.2 Mapa conceptual.....	64
Apêndice B: Inquérito final	65
B.1 Introdução	65
B.2 Inquérito.....	65
Apêndice C: População em estudo	72
C.1 Introdução	72
C.2 População.....	72
Apêndice D: Apresentação de resultados	73
D.1 Introdução	73
D.2 Caracterização sociodemográfica da amostra.....	73
D.3 Caracterização das variáveis de desempenho – Parte II do inquérito.....	76
D.4 Caracterização das variáveis dos fatores critério – Parte III do inquérito	85
D.5 Caraterização das variáveis do processo de adaptação/integração das mulheres no Exército – Parte IV do inquérito	87

Índice de figuras

Figura 1.1: Metodologia do Trabalho de Investigação Aplicada.	5
Figura 2.1: Evolução do conceito de comando.	10
Figura 2.2: Liderança em contexto militar.	12
Figura 2.3: Modelo de superação da liderança transacional e transformacional.	15
Figura 2.4: Esquema relacional entre a liderança e os comportamentos.	16
Figura 2.5: Transformação dos comportamentos de liderança.	17
Figura 3.1: Teoria de congruência de papéis.	22
Figura 3.2: Estereótipos de género sobre os estilos de liderança.	23
Figura 3.3: Vantagens e desvantagens do sexo feminino no desempenho de funções de liderança.	24
Figura A.1: Mapa conceptual – delimitação do estudo.	64
Figura D.1: Categoria.	73
Figura D.2: Posto da categoria de oficiais subalternos e capitães.	73
Figura D.4: Nível etário.	74
Figura D.5: Unidades.	74
Figura D.6: Função.	75
Figura D.7: Função dos oficiais subalternos e capitães.	75
Figura D.8: Quadro Permanente e Regime de Contrato/Voluntariado.	75
Figura D.9: Género.	75

Figura D.10: Variáveis de desempenhos de liderança – oficiais masculinos e femininos. .	78
Figura D.11: Variáveis de desempenhos de liderança – subordinados civis, praças, sargentos e oficiais.	78
Figura D.12: Variáveis de desempenhos de liderança – homem de Infantaria.	80
Figura D.13: Variáveis de desempenhos de liderança – mulher de Infantaria.	80
Figura D.14: Variáveis em estudo de desempenhos de liderança – homem de Artilharia. .	80
Figura D.15: Variáveis em estudo de desempenhos de liderança – mulher de Artilharia...	81
Figura D.16: Variáveis de desempenhos de liderança – homem 1 de Cavalaria.....	81
Figura D.17: Variáveis de desempenhos de liderança – homem 2 de Cavalaria.....	81
Figura D.18: Variáveis de desempenhos de liderança – homem 3 de Cavalaria.....	82
Figura D.19: Variáveis de desempenhos de liderança – mulher 1 de Cavalaria.	82
Figura D.20: Variáveis de desempenhos de liderança – mulher 2 de Cavalaria.	82
Figura D.21: Variáveis de desempenhos de liderança – homem de Administração Militar.	83
Figura D.22: Variáveis de desempenhos de liderança – mulher de Administração Militar.	83
Figura D.23: Variáveis de desempenhos de liderança – homem de Serviço de Material. ..	83
Figura D.24: Variáveis de desempenhos de liderança – homem de Serviço de Saúde.	84
Figura D.25: Variáveis de desempenhos de liderança – Cmdt`s homens e subordinados dos Cmdt`s do género masculino.....	84
Figura D.26: Variáveis de desempenhos de liderança – Cmdt`s mulheres e subordinados dos Cmdt`s do género feminino.	84
Figura D.27: Comparação das variáveis em estudo para os desempenhos de liderança – oficiais homens, oficiais mulheres, subordinados de oficias do género masculino e subordinados de oficiais do género feminino	85
Figura D.28: Variáveis dos fatores de critério – oficiais do género masculino e feminino.	86
Figura D.29: Variáveis dos fatores de critério – subordinados civis, praças, sargentos e oficiais.	87
Figura D.30: Processo de adaptação/integração das mulheres nas FA.....	87
Figura D.31: Motivos do processo de adaptação fácil das mulheres nas FA.	89

Figura D.32: Motivos do processo de adaptação difícil das mulheres nas FA.	89
Figura D.33: Estratégias de adaptação das mulheres na IM.	89
Figura D.34: Aceitação das mulheres pelos subordinados.	89
Figura D.35: Mulheres – limitações no desempenho de funções militares.	90
Figura D.36: Fatores que podem pôr em causa o grau de competência com que a mulher exerce a função de comando e liderança.	90

Índice de quadros

Quadro 1.1: Estrutura e resumo do trabalho de investigação.	6
Quadro 2.1: Aspetos da definição do comportamento transacional.	13
Quadro 2.2: Componentes principais da liderança transacional.	13
Quadro 2.3: Componentes principais da liderança transformacional.	14
Quadro 2.4: Diferenças entre a liderança transacional e transformacional.	14
Quadro 3.1: Abordagens no estudo do género	21
Quadro 3.2: Síntese conclusiva do trabalho de investigação de Cláudia Martins.	26
Quadro 4.1: Constituição do inquérito.	30

Índice de tabelas

Tabela 4.1: Composição das dimensões da liderança em contexto militar.	31
Tabela 4.2: Fatores critério decorrentes da ação de comando.	32
Tabela 4.3: Composição das perguntas do processo de integração feminina nas FA.	32
Tabela 5.1: Diferenças significativas no desempenho de liderança quanto ao género – oficiais.	38
Tabela 5.2: Comparação da estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para os desempenhos de liderança – oficiais homens, oficiais mulheres, subordinados de oficiais do género masculino e subordinados de oficiais do género feminino.	41
Tabela 5.3: Diferenças significativas no desempenho de liderança quanto ao género – subordinados.	42
Tabela 5.4: Correlação entre as dimensões de liderança e os fatores critério – oficiais.	44
Tabela 5.5: Correlação entre as dimensões de liderança e os fatores critério – subordinados.	46
Tabela 5.6: Processo de integração/adaptação das mulheres no Exército – Género, Categoria, Armas e Serviços.	47
Tabela 5.7: Estratégias de adaptação no processo de adaptação/integração das mulheres nas FA.	48
Tabela 5.8: Aceitação das mulheres pelos subordinados – Género, Categoria, Armas e Serviços.	49
Tabela C.1: População em estudo.	72

Tabela D.1: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para os desempenhos de liderança – oficiais homens e mulheres.	76
Tabela D.2: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para os desempenhos de liderança – subordinados civis, praças, sargentos e oficiais.	77
Tabela D.3: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para os desempenhos de liderança – amostra total – oficiais e subordinados	79
Tabela D.4: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para os fatores de critério – oficiais homens e mulheres.	85
Tabela D.5: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para os fatores de critério – subordinados civis, praças, sargentos e oficiais.	86

Lista de siglas

TIA:	Trabalho de Investigação Aplicada
IM:	Instituição Militar
FA:	Forças Armadas
PD:	Pergunta Derivada
H:	Hipótese
IGM:	I Guerra Mundial
IIGM:	II Guerra Mundial
QP:	Quadro Permanente
RC/RV:	Regime de Contrato/Regime de Voluntariado

Lista de símbolos

X_n : Média amostral

S : Desvio-padrão

g_1 : Coeficiente de assimetria (*Skewness*)

g_2 : Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*)

n : Número de indivíduos da amostra

Parte I

Capítulo 1

Introdução

1.1 Introdução

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) está subordinado ao tema “O Género e o Exercício de Comando e Liderança no Exército”, particularmente na ocupação de cargos de comando, direção e chefia na categoria de subalternos/capitães.

O capítulo que se segue enquadra e justifica a pertinência deste tema. É apresentada a estrutura da investigação, iniciada com a pergunta de partida, as perguntas derivadas e o objeto e objetivos de investigação. De seguida, são apresentadas as hipóteses e o modelo metodológico de investigação. Finalmente, em forma de conclusão, segue-se a síntese de cada um dos capítulos.

1.2 Enquadramento

Isolar a Instituição Militar (IM) da época histórica é ignorar dimensões essenciais ao seu desenvolvimento. Desde há longos anos que se vive num período de profundas transformações de estruturas políticas, económicas, sociais e culturais na sociedade, arrastando as necessárias alterações de valores e comportamentos no seio dos grupos e organizações. A partir da década de 60 do séc. XX, a rápida e complexa evolução tecnológica e organizacional levou à profissionalização¹ das Forças Armadas (FA), tendo

¹ A profissionalização militar surgiu num contexto de compromissos relacionado com a defesa e desenvolvido por um ensino específico e complementado pelo exemplo, onde se desenvolvem competências técnicas, táticas, de comando e de código de conduta (Santo, 2007).

sido também o fim da conscrição², nos anos 80, um fator de aceleração do processo de profissionalização (Vaz, 2001). A profissão militar focalizada na autoconceção do guerreiro típico ou do chefe heroico veio, então, incorporar uma componente técnica e de gestão (Vieira, 2001). A IM tem-se confrontado com a obrigação de rever a sua organização, até mesmo no que se refere ao exercício interno de autoridade, sendo levada a um permanente aperfeiçoamento dos processos de gestão e liderança.

A doutrina americana sobre a liderança no Exército focaliza a dimensão humana e identifica habilidades essenciais que o líder deve possuir (Herron, 2004), por isso é essencial que os militares tenham capacidade de comando e liderança para enfrentar os novos desafios que se percebem e cumprir os objetivos superiormente determinados.

Uma das profundas transformações nas FA foi sem dúvida o serviço militar feminino³ e, de seguida, a possibilidade de aceder a cargos de comando, direção e chefia como oficial do Exército, nas várias armas e serviços. O género será uma variável importante na transformação da essência da liderança, neste novo século da igualdade das oportunidades, ainda mais num contexto militar.

1.3 Justificação do tema

A liderança, embora seja uma temática estudada há muito tempo, nas últimas décadas tem merecido importância por parte de muitos investigadores, ainda mais no seio da IM. Esta tem tentado acompanhar a evolução da sociedade a todos os níveis não sendo excluídos quer os processos de gestão e liderança, quer o papel da mulher no desempenho destas funções, nomeadamente no contexto militar.

Este estudo revela-se de extrema importância, atendendo ao fator mudança a que assistimos atualmente. Em relação à participação militar feminina, temos o facto de as mulheres ocuparem hierarquicamente lugares de comando, o que tem efeitos não só no desempenho dos subordinados como nos próprios processos de comando e liderança levados a cabo no mundo militar. Quanto ao processo de liderança: que surge como um

² Em Portugal o Serviço Militar Obrigatório terminou oficialmente em 19 de novembro de 2004.

³ No ano de 1968, em pleno fluir da guerra no ex-Ultramar foi publicada a nova Lei de Serviço Militar - Lei n° 2135, de 11 de Julho - que no n° 2 do seu Artigo 2° referia que " Os cidadãos portugueses do sexo feminino podem ser admitidos a prestar serviço militar voluntário". Porém, só no início da década de 90 foram criadas condições que permitiram efetivamente a prestação de serviço militar pelas mulheres nas FA. (Alves, 1999).

processo vital não só para fazer face às novas realidades, mas como também para garantir que os militares conservem a perpetuidade das FA, no que se toca às funções de comando.

Será pertinente descobrir se as competências de liderança e a eficácia da ação de comando são avaliadas pelos subordinados tendo por base o género do Comandante/ Líder. Tendo em conta os parâmetros deste estudo, será interessante, não só por uma questão comparativa mas também de imagem idealizada, conhecer a própria perceção dos comandantes enquanto líderes. No que toca ao processo de integração feminina nas fileiras e tendo em conta os estereótipos da nossa sociedade, será interessante conhecer o ponto de vista quer de subalternos/capitães, quer dos seus subordinados. Este último parâmetro em estudo pode acabar por justificar os resultados obtidos nos primeiros estudos.

1.4 Delimitação do estudo

O tema deste trabalho é sem dúvida abrangente, abarcando inúmeros assuntos pertinentes. Dado o tempo e o espaço disponibilizado para a realização do mesmo, houve necessidade de o delimitar, tal como se pode visualizar no mapa conceptual, conforme Figura A.1 no Apêndice A. É de salientar o universo de comandantes/líderes estudados, o qual abrangeu apenas os oficiais subalternos e capitães do Quadro Permanente do Exército.

1.5 Pergunta de partida e perguntas derivadas

Como fio condutor da investigação, surge a pergunta de partida, a qual indica o que se pretende saber:

O género feminino é uma limitação ao exercício de comando e liderança?

Na mesma linha de ideias tal como a pergunta de partida se encontra associada ao objetivo geral da investigação, referido mais à frente, as perguntas derivadas surgem sustentadas nos objetivos específicos para responder à pergunta de partida, conforme se indicam:

PD1: Existem diferenças significativas de desempenho nas dimensões de liderança percebidas pelos oficiais do género masculino e feminino?

PD2: Existem diferenças quanto ao desempenho dos comandantes dos diferentes géneros nas dimensões de liderança percebidas pelos subordinados?

PD3: Existem diferenças significativas quanto ao desempenho dos comandantes nas dimensões de liderança percebidas pelos subordinados?

PD4: Será que o género é um fator mediador da satisfação, da eficácia e do desempenho no exercício das funções de comando, direção e chefia dos oficiais?

PD5: Existem fatores que facilitem ou dificultem o processo de adaptação/integração das mulheres nas Forças Armadas?

PD6: A mulher no exercício de comando, direção e chefia é aceite pelos subordinados?

PD7: O género feminino é uma limitação ao exercício de atividades militares?

1.6 Objeto e objetivos de investigação

Os objetos de estudo deste trabalho são o género e o comando e liderança. O objetivo geral de estudo é identificar se existem diferenças de desempenho entre os oficiais do género masculino e feminino no exercício de comando e liderança. Este trabalho pretende, em geral, investigar possíveis diferenças entre homens e mulheres líderes tendo por base a autoperceção dos líderes e dos subordinados.

Os objetivos específicos são:

1. Identificar as diferenças de desempenho entre os Oficiais do género masculino e feminino quanto às dimensões da liderança.
2. Identificar as relações entre as dimensões da liderança e o desempenho extraordinário, eficácia e satisfação, tendo em conta o género no desempenho das funções de comando, direção e chefia.
3. Identificar fatores que influenciem o processo de integração feminina no Exército.
4. Identificar limitações do género feminino no exercício das funções de comando, direção e chefia.

1.7 Hipóteses

As hipóteses constituem eventuais respostas às perguntas de investigação.

H1: Existem diferenças significativas de desempenho nas dimensões de liderança entre a perceção dos oficiais quanto ao Género.

H2: Existem diferenças quanto ao desempenho dos comandantes nas dimensões de liderança percebidas pelos subordinados quanto ao género.

H3: Existem diferenças significativas quanto ao desempenho dos comandantes nas dimensões de liderança percebidas pelos subordinados quanto ao género.

H4: Existem relações significativas entre as dimensões da liderança e os fatores critério quanto ao género dos oficiais do Exército, segundo:

H4.1: Oficiais

H4.2: Subordinados

H5: Existem fatores que influenciam o processo de adaptação/integração das mulheres nas FA.

H6: As mulheres são aceites pelos subordinados no exercício das funções de comando, direção e chefia quanto:

H6.1: À Categoria

H6.2: Às Armas e Serviços

H6.3: Ao Género

H7: O género feminino não é uma limitação ao exercício de atividades militares.

1.8 Metodologia

O trabalho de investigação encontra-se dividido em duas partes: uma parte teórica e uma parte prática. O Figura 1.1 que se segue explana claramente a metodologia seguida.

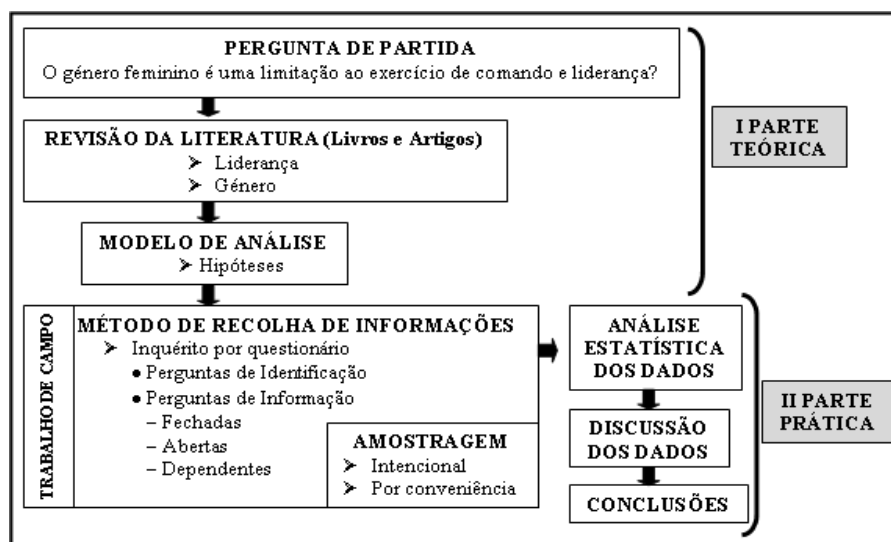


Figura 1.1: Metodologia do Trabalho de Investigação Aplicada.

Fonte: Adaptado de Instituto de Altos Estudos Militares (2004), Sarmiento (2008) e Quivy (2003).

1.9 Síntese dos capítulos

O trabalho é constituído por duas partes, uma teórica que diz respeito à revisão de literatura e outra prática associada ao trabalho de campo. O Quadro 1.1 que se segue apresenta cada uma das partes principais do trabalho e o resumo de cada um dos capítulos.

Quadro 1.1: Estrutura e resumo do trabalho de investigação.

<p>Parte I Teórica</p> <p>Revisão de literatura</p>	<p>Capítulo 1 Introdução</p> <p>Capítulo 2 Comando e Liderança</p> <p>Capítulo 3 Género</p>	<p>Enquadramento no tema e justificação da sua pertinência. Pergunta de partida e perguntas derivadas, sustentadas no objeto de estudo e nos objetivos específicos do trabalho. Hipóteses práticas e metodologia do TIA. Síntese dos capítulos.</p> <p>Revisão de literatura no âmbito da liderança, nomeadamente da liderança transacional e transformacional, em contexto militar.</p> <p>Revisão de literatura no âmbito das diferenças de género em contexto militar, nomeadamente em cargos de comando, direção e chefia.</p>
<p>Parte II Prática</p> <p>Trabalho de campo</p>	<p>Capítulo 4 Metodologia</p> <p>Capítulo 5 Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados</p> <p>Capítulo 6 Conclusões</p>	<p>Explicação detalhada sobre os métodos e procedimentos utilizados.</p> <p>Caracterização sociodemográfica da amostra e das restantes variáveis através da estatística descritiva. Confrontação dos resultados obtidos com a revisão de literatura efetuada de maneira a confirmar ou refutar as hipóteses.</p> <p>Confirmação ou infirmação das hipóteses práticas que foram previamente formuladas, resposta às perguntas derivadas e por fim à pergunta de partida. Limitações do trabalho e investigações futuras.</p>

Capítulo 2

Comando e Liderança

2.1 Introdução

Desde que o homem existe que há, certamente, no contexto militar a necessidade de comandantes e chefes para mobilizar e orientar os soldados para a obtenção de objetivos. Já nas sociedades primitivas, era necessário um homem para dirigir a comunidade na satisfação de interesses gerais, para a proteger do inimigo e do próprio meio, e para garantir um ambiente harmonioso. O chefe primitivo era um chefe político, administrativo e militar, atingindo a chefia pelos seus dotes de combatente. O cargo impunha deveres e estava rodeado de riscos, mas proporcionava vantagens materiais, tanto mais tentadoras, quanto mais ia progredindo a civilização. Este progresso foi transformando a sociedade, diferenciando-a, hierarquizando-a e estruturando-a administrativamente, mas durante um longo período, o chefe político era por regra o chefe militar. Posição aliciante aos homens, que proporcionava uma posição de claro poder para mandar (Viana, 1957).

Fruto da transformação da sociedade, surge o primeiro esboço da IM, evocado no exército nacional de Maurício de Orange no séc. XVII, e a institucionalização da profissão militar no pós-vitória prussiana de 1870, fenómenos que levantaram problemas ao nível não só da organização militar, mas também da hierarquia militar. A crescente correlação entre as FA e a sociedade, a inovação tecnológica e organizacional, como também a nível da inserção social e das relações civil-militares, levou à necessidade do profissionalismo do oficial de hoje, distinto dos guerreiros de outras épocas (Carrilho, 1985).

As FA não são mais do que um sistema em que as características profissionais dos militares se alteram com o tempo, em resposta às condições de mudança da própria sociedade. Como resultado das grandes mudanças sociais, a base da autoridade e da disciplina tende a evoluir no sentido do consenso negociado, mas será fácil isto acontecer numa instituição que vive de valores institucionais, como é o caso da IM, e onde a posição de poder (autoridade formal) é essencial para garantir os interesses vitais da nação e em

que se sacrifica a própria vida e a dos outros quando necessário? De encontro a esta pergunta surge o conceito de liderança.

2.2 Conceito de Liderança

O termo liderança tem-se tornado cada vez mais importante na vida das organizações, sendo alvo de estudo na área da psicologia, da sociologia e da gestão desde a década de 30. Mas, desde o início da década de 80 o estudo da liderança como chave da eficácia organizacional ganhou, ainda, maior relevância (Bergamini, 2002).

As organizações possuem um núcleo de pessoas que trabalham em prol de um objetivo comum, e para que tudo decorra de forma proveitosa são necessárias pessoas que detenham poder e algum tipo de autoridade formal porém, tal facto não implica que estes indivíduos sejam necessariamente líderes (Bergamini, 2002). Segundo Muchinsky (2004), qualquer pessoa pode ser treinada para gerir e administrar uma empresa, mas para ser líder tem que possuir algumas qualidades, competências, que os distinguem dos restantes indivíduos.

De uma forma genérica, a liderança teve várias abordagens, segundo diferentes teorias. Baseada nas características de personalidade, na forma de induzir obediência, no exercício de influência e nos comportamentos específicos – o que é observável, servia como meio de persuasão, como relação de poder e como meio de alcançar objectivos (Carvalho, Neves, & Caetano, 2001).

Segundo Jago (1982), a liderança é um exercício de influência não coerciva que pretende coordenar os membros de um grupo organizado no alcance dos seus objetivos de grupo, ou seja, o líder especifica de forma clara as metas a atingir e os seguidores limitam-se a dar o indispensável para cumprir o delimitado – influência sobre os comportamentos dos seguidores.

Bass (1990, p. 11), uma das referências na área da liderança, concluiu que a liderança era “o mais falado e o menos compreendido dos fenómenos humanos” e que dela existiam “quase tantas definições quantas as pessoas que tentaram definir o conceito”. No entanto, de uma forma vaga, pode dizer-se que liderança é um processo ou capacidade de influenciar um grupo, por um dos membros que ocupa uma posição hierarquicamente superior, a fim de alcançarem objectivos comuns. Pode tornar-se um processo mais

complexo quando a interação dos membros do grupo implica uma estruturação ou reestruturação da situação, percepções e expectativas dos membros (Bass, 1990).

Segundo Hunter (2004), a liderança é baseada na autoridade, a qual consiste na habilidade de influenciar pessoas a trabalhar motivadas para atingir objetivos comuns.

Segundo Maxwell (2007), o líder gera uma influência especial dentro de um grupo, com um esforço consciente no sentido de levá-lo a atingir metas que atendam às necessidades reais do grupo. Para ser líder, é preciso não apenas estar à frente de um grupo, mas é ser a pessoa que outros seguirão sem hesitar, com prazer e confiança. Os que seguem o líder fazem-no não só por respeito, mas também porque o líder se revela portador de uma série de princípios – influencia pelo exemplo.

Para Stogdill (1950), a liderança é o processo de influenciar o comportamento humano, isto é, motivar pessoas a adotar um comportamento que de outro modo não adotariam para obter objetivos comuns. A liderança torna-se eficaz quando o seguidor continua com o comportamento, mesmo na ausência do líder.

2.3 Do comando à liderança

Em Portugal e no contexto militar, o conceito de liderança tem como antecedentes a arte de comandar, sendo os primeiros estudos dirigidos às competências do líder e não ao processo de liderança (Jesuino, 1999).

Quer na introdução, quer na definição de liderança fez-se referência a conceitos, tais como a autoridade, poder, chefia, direção e comando, os quais são usados como se não houvesse diferenças entre eles no entanto, tal não se confirma como se poderá verificar mais à frente embora, se encontrem relacionados uns com os outros.

2.3.1 Evolução do conceito de comando

De acordo com a Figura 2.1 e segundo Valente (1999, p. 12) “o comando é conceptualmente o exercício de autoridade formal e a chefia uma arte que radica numa autoridade natural”, designada também por autoridade de facto. Ambos os conceitos se tornam complementares quando inseridos num sistema de relações interpessoais. Para Vieira (2002), o líder militar, tendo em conta a função de comando, é portador de três

funções: chefia – nomeação inerente às funções que vai desempenhar; gestão – maximizar os meios que lhe são disponibilizados; e liderança – cujo exercício é questionável, pois apenas é garantido quando “consiga criar e manter um clima que encoraje os seus subordinados a participar ativamente e a querer ajudá-lo no cumprimento da missão recebida de forma voluntária” (Vieira, 2002, p. 41). O comando, a direção e chefia acabam, desta forma, por ser legitimados através do Estatuto Militar das Forças Armadas, enquanto a liderança é um exercício de influência – autoridade informal aceite pelos seguidores que se disponibilizam voluntariamente para seguir o líder e cumprir os objetivos determinados (Leitão & Rosinha, 2007).

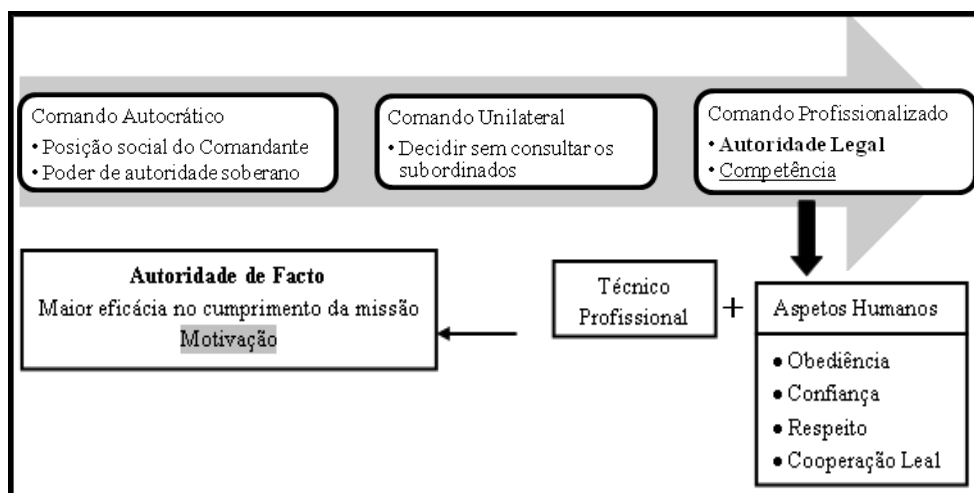


Figura 2.1: Evolução do conceito de comando.

Fonte: Adaptado de Valente (1999).

2.4 Liderança em contexto militar

No Exército, tal como nas outras organizações, o comandante preocupa-se com a complexidade da organização. Nas organizações, os comandantes são responsáveis por lhe dar vida, transformando o potencial humano em ações que geram desempenho. Para que estas ações sejam voluntárias, a liderança desempenha um papel fundamental como um instrumento de apoio ao comandante, dado que esta procura permanentemente uma interação entre os membros de um grupo, na qual ser líder implica “influenciar os seus seguidores em situações cujo esforço máximo é o sacrifício da própria vida e cujos objetivos propostos são vitais para a sobrevivência coletiva de uma determinada nação” (Rouco & Sarmiento, 2010, p. 73).

A liderança em contexto militar insere-se no exercício de comando, complementando o desempenho funcional do comandante com o próprio objetivo da chefia militar, que confere autoridade ao comandante para dirigir e controlar esse desempenho funcional. Segundo Sousa, liderar é muito mais do que conseguir que os seus subordinados atinjam os objetivos organizacionais (a orientação para a missão), é também ter a capacidade de retirar o melhor do seu potencial (a orientação para as relações humanas), pelo que a relação entre a motivação, satisfação e desempenho – esforço extraordinário – devem estar sempre presentes (citado por Vieira, 2009).

Segundo Vaughn (1985, p. 46), “a liderança militar é o processo de influenciar soldados a cumprir a missão”, sendo toda a formação militar destinada a formar comandantes que sejam também líderes, portadores de um conjunto de competências estabelecidas. Tendo em conta o contexto da investigação, ao nível de subalternos/capitães, é posta em prática a liderança direta, na qual as aptidões requeridas correspondem essencialmente às exigências de um controlo da execução do trabalho. A este nível, os comandantes conhecem os seus subordinados, sendo as relações de autoridade e influência claras e exercidas face a face (Vieira, 2002).

Para enquadrar este trabalho, considerou-se a definição da liderança segundo o General Belchior Vieira (2002) em que esta é um “processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (p. 11).

2.5 Liderança transacional vs liderança transformacional

Nesta subsecção, são abordadas as teorias de liderança transacional e transformacional, que estão associadas aos papéis do comandante e do líder, respetivamente. Da Figura 2.2 que se segue, deduz-se que a liderança militar é fruto de uma combinação destas duas teorias, obtendo a satisfação e desempenho necessário para o cumprimento da missão através da motivação característica da liderança transformacional.

A diversidade de teorias que a liderança pode assumir é vasta, no entanto, este trabalho centra-se fundamentalmente nos estudos pós década 80, altura em que os conceitos de liderança transacional e transformacional ganharam predominância, embora

estas abordagens acabem por abranger aspetos das primeiras teorias, em que não devem ser abordadas de forma isolada, mas segundo uma perspetiva integradora.

A liderança é considerada um fator organizacional fundamental para a obtenção do desempenho e satisfação – coletiva e individual. De uma forma geral, as diferentes teorias têm em comum que determinados líderes inspiraram os subordinados a perseguir valores e aspirações coletivas, em sacrifício das necessidades e objetivos egocêntricos. Os líderes podem, por isso, invocar e controlar emoções, em vez de confiar em processos racionais, para motivar os seus subordinados (Moss & Ritossa, 2007).

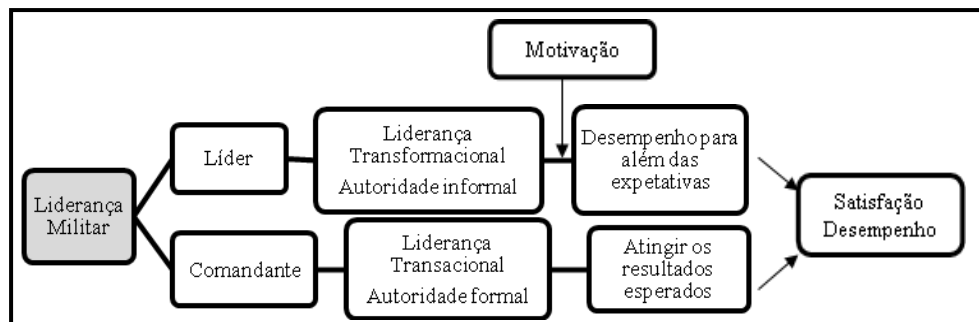


Figura 2.2: Liderança em contexto militar.

Fonte: Rouco (2010).

Na liderança transacional, existe uma ligação estreita entre as metas e as recompensas, limitando-se os subordinados a dar o indispensável para cumprir o especificado em contrato. Tal facto pode tornar-se uma ameaça à própria organização, aquando da ausência de desafios e recompensas pelo esforço extra prestado (Bryant, 2003). O líder deve ter a capacidade de reconhecer e premiar os bons comportamentos e desempenhos, só assim terá a possibilidade de ter uma organização “saudável e atuante” (Vaughn, 1985, p. 49). Por outro lado, se deixar de recompensar ou punir, deixa de obter resultados substancialmente satisfatórios.

Burns (1979) defende que a mesma motiva os seus seguidores através do apelo ao seu próprio interesse, enquanto Bass (1990) a define em termos mais vastos através de três aspetos, referidos no Quadro 2.1.

Os líderes transacionais possuem características especiais, Avolio e Bass (2004) distinguem as quatro componentes do comportamento transacional, como ilustra o Quadro 2.2.

Quadro 2.1: Aspetos da definição do comportamento transaccional.

Crítérios	Explicação
Especificar tarefas	Especificar de forma clara, aos membros da sua equipa, as metas do trabalho requerido e as recompensas prometidas para atingir as mesmas.
Recompensas	Trocar recompensas e promessas de recompensas em troca do esforço dos trabalhadores.
Responder às necessidades	Responder de imediato aos interesses dos trabalhadores em troca da necessidade de obter o trabalho feito.

Fonte: Adaptado de Bryant (2003) e Rego (1997).

Quadro 2.2: Componentes principais da liderança transaccional.

Componentes	Comportamentos
Recompensa contingente	Prestação de incentivos, como bónus, para motivar os funcionários a realizar os objetivos específicos previamente definidos.
Gestão ativa	Procura, identificação e correção de deficiências ou erros por parte dos líderes.
Gestão Passiva	Os líderes evitam o envolvimento com o grupo de trabalho, até que essas deficiências ou erros sejam detetados.
Laissez-faire	O líder abstém-se de tentar influenciar os subordinados, pondo de parte o exercício de liderança.

Fonte: Adaptado de Bass e Avolio (2004).

A liderança transformacional, segundo Burns (1978, citado por Rego, 1997, p.366), é a “liderança exercida por indivíduos que introduzem profundas mudanças na sociedade e nas atitudes e comportamentos dos membros das organizações, obtendo deles o compromisso e empatia necessários para o alcance dos objectivos, deixando marcas indeléveis”.

Para Burns (1973, citado por Rouco, 2012) a liderança transformacional é um processo que apela à consciência dos subordinados, aos valores morais positivos com o objetivo de lhes ativar as necessidades de auto-realização e dos converter em líderes e agentes da mudança durante o processo de transformação da organização.

Por sua vez, Bass (1990) define a liderança tendo em conta o efeito do líder sobre os seguidores, nomeadamente no que se refere à confiança, admiração, lealdade e respeito, de maneira a que o esforço de cada um ultrapasse os interesses particulares em favor dos interesses da organização.

Burns (1979) restringe a liderança transformacional aos líderes que esclarecem os seus seguidores, apelando aos valores morais positivos e às suas necessidades de alto nível, enquanto que Bass (1990) considera o líder transformacional aquele capaz de transformar, motivar e comprometer os seus seguidores, tornando-os mais conscientes da importância e valor dos resultados da tarefa a realizar.

Conforme Quadro 2.3, os líderes transformacionais são líderes ativos, possuidores de quatro características distintas: carisma, inspiração, estimulação intelectual e consideração individualizada, todos ligados entre si (Bass, 1990).

O Quadro 2.4 apresenta as áreas em que difere a liderança transacional da liderança transformacional.

Quadro 2.3: Componentes principais da liderança transformacional.

Componentes	Comportamentos
Componente carismática	Características de natureza sócio afetiva que inspiram nos subordinados sentimentos de lealdade, admiração e devoção (ultrapassam os meros interesses pessoais), através das realizações pessoais, caráter e comportamento. Os líderes são capazes de obter esforço extra dos seguidores o qual é necessário para atingir níveis ótimos de desempenho e de desenvolvimento.
Componente inspiracional	O líder provoca o entusiasmo dos subordinados na realização das tarefas, promovendo uma sensação de coesão e propósito coletivo, aumentando a confiança bem como as expectativas.
Consideração individualizada	O líder fornece orientações e treino e adapta o seu apoio consoante as necessidades, interesses e capacidades dos indivíduos. Promove a equidade, enfatiza o incremento da capacidade da equipa, promove os valores organizacionais do respeito e da confiança.
Estimulação Intelectual	Nível de incentivo dado pelos líderes, para que os funcionários desafiem suposições existentes e considerem problemas tradicionais através de uma nova perspectiva, introduzindo sugestões inovadoras.

Fonte: Adaptado de Bass (1990).

Bryant (2003) concluiu que os líderes transformacionais são mais eficazes, alcançando maior satisfação e desempenho, através da motivação.

Quadro 2.4: Diferenças entre a liderança transacional e transformacional.

Áreas	Liderança transacional	Liderança transformacional
Subordinados	Não são autonomizados.	Seguem a visão delineada pelos líderes, colaboram para atingir os objetivos estabelecidos e pensam em novas perspectivas.
Gestão do conhecimento	Não existe uma preocupação nesta área, apenas uma necessidade de saber fazer o que lhe compete.	Auto atualização, as pessoas atualizam-se para desenvolver novas competências.
Relacionamento	Relação mais distante e formal.	Os líderes inspiram os seus seguidores a seguirem os seus interesses e os do grupo, de maneira a superarem as suas expectativas.
Visão	Dirigir e motivar os liderados, somente, na direção dos objetivos estabelecidos, clarificando os papéis e exigências da tarefa.	Traça os destinos da organização e desenvolve a noção de visão, com vista a antecipar os problemas.

Fonte: Adaptado de Barracho & Martins (2010).

No modelo de Bass e Avolio (2004, p. 21) representado na Figura 2.3, o líder transacional dirige e motiva os seus liderados na direção dos objetivos estabelecidos, clarificando papéis e exigências da tarefa. O líder transformacional está associado a níveis superiores de dedicação e desempenho por parte dos membros do grupo.

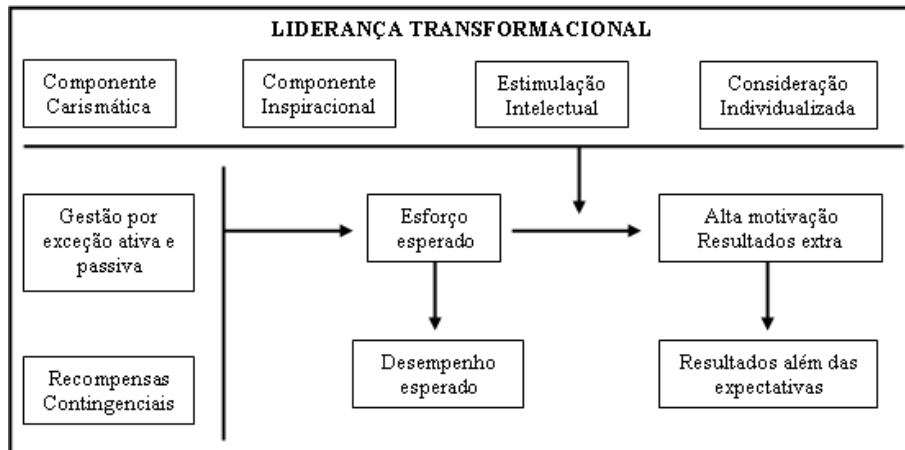


Figura 2.3: Modelo de superação da liderança transacional e transformacional.
 Fonte: Bass e Avolio (2004, p. 21).

2.6 Desempenhos superiores e dimensões da liderança

De acordo com Harvey (1991, citado por Rouco, 2012), a competência consiste no conhecimento para realizar a tarefa, no comportamento – aptidão para realizar essas tarefas – e ainda outros aspetos como a atitude e os traços de personalidade.

Através da revisão de literatura efetuada a Figura 2.4 representa uma associação entre a liderança transacional e transformacional e os comportamentos dos líderes segundo Likert (1967, citado por Rouco, 2012).

Para a obtenção de desempenhos superiores, o modelo de competências de liderança elaborado por Rouco (2012) é constituído por seis dimensões. As dimensões associadas aos comportamentos orientados para tarefa são: a “orientação para a missão pelo exemplo e ética e determinação”, a “tomada de decisão e planeamento” e a “visão e ambiente externo e interno”. As dimensões orientadas para as pessoas são: a “coesão, trabalho de equipa e cooperação”, a “gestão de conflitos pela transparência” e a “liderança participativa e envolvimento”.

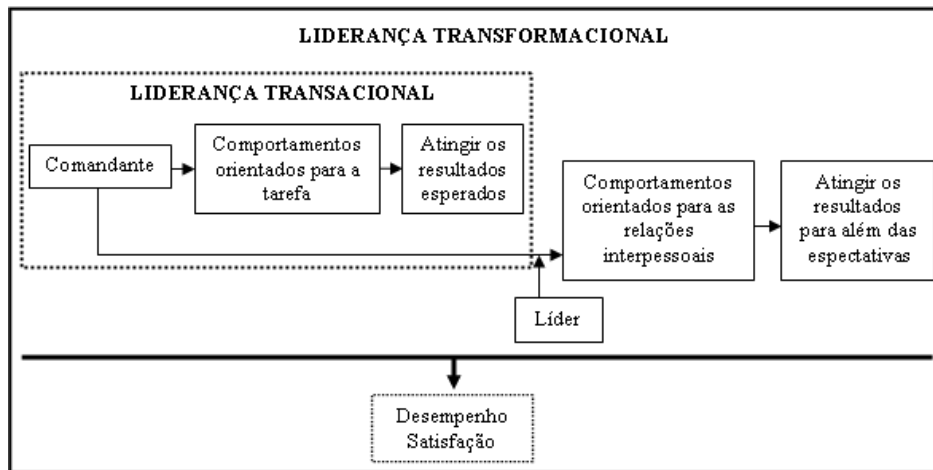


Figura 2.4: Esquema relacional entre a liderança e os comportamentos.

Considerando a definição de liderança adotada como referencial no trabalho, pressupõe-se que a sua prática, por si só, seja imperiosamente eficaz, tendo o líder a capacidade iminente de ganhar a confiança e o apoio entusiasta dos subordinados, de maneira a guiá-los aos objetivos. A eficácia da liderança está associada, à satisfação dos subordinados, conforme o desempenho do líder, e à capacidade de mobilizá-los para o esforço extraordinário.

Bass (1985) definiu três critérios que podem ser associados à ação de comando: eficácia dos líderes, satisfação dos subordinados e esforço extraordinário. A eficácia do líder é avaliada consoante a motivação imprimida nos subordinados e a sua capacidade de organização. A satisfação dos subordinados é avaliada conforme os estilos de liderança que são utilizados pelo líder para melhor cumprir os objetivos. Quanto ao esforço extraordinário, e no que se refere ao líder, este será ou não capaz de motivar os subordinados para o sucesso, fazendo com que façam mais do que aquilo que lhes é exigido, acabando por superar expectativas.

No que respeita às dimensões, a primeira dimensão, orientação para a missão através do exemplo e ética, caracteriza a liderança direcionada para a tarefa representada pelo nível de empenho que o líder deposita na tarefa do seu subordinado. Para além do líder dar uma orientação clara do trabalho a realizar, a formação dos subordinados com base na ética permite que as tarefas sejam realizadas com maior eficiência. Segundo Fiedler (1967, citado por Fischer, 1992), o estilo de liderança centrado na tarefa favorece a prossecução dos objetivos do grupo, independentemente da situação ser mais favorável ou não para o líder.

A segunda dimensão, tomada de decisão e planeamento, depende da capacidade de comunicação do comandante, o qual deve transmitir eficazmente e em tempo oportuno as decisões de maneira a inspirar confiança e promover a coesão (Rouco, 2012). O grau de participação que os subordinados podem ter nas tomadas de decisão varia, para que estas sejam mais eficientes e eficazes.

A terceira dimensão, visão do ambiente externo e interno, dada a dinâmica do ambiente atual, caracterizado por rápidas e constantes mudanças, os líderes devem ser mais visionários e possuir uma orientação a longo prazo. Surge então a liderança visionária (Estevinha & Menoría, s.d.).

A pesquisa realizada por Kotlyar e Karakowsky (2007), permitiu compreender a natureza da liderança transformacional eficaz com base no desenvolvimento de uma nova visão. A Figura 2.5 ilustra a transformação dos comportamentos de liderança.

Os líderes implementam uma nova visão e capacitam os seus subordinados a desenvolver comportamentos eficazes.

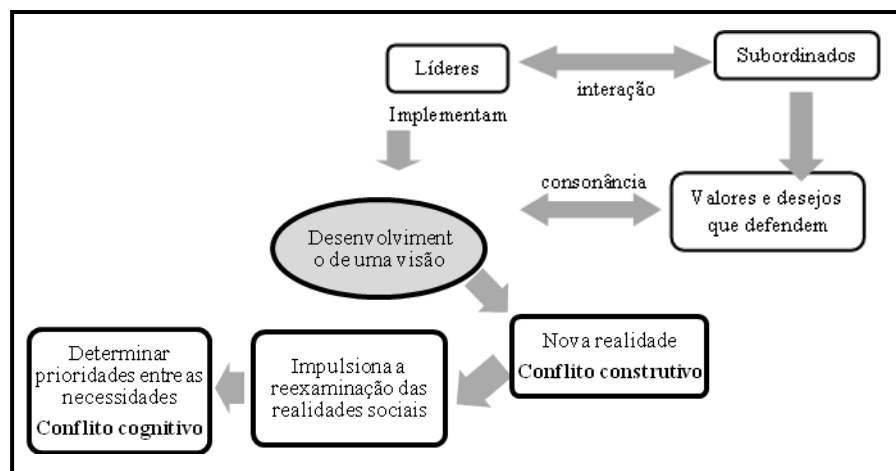


Figura 2.5: Transformação dos comportamentos de liderança.
Fonte: Adaptado de Kotlyar e Karakowsky (2007).

A quarta dimensão, coesão e trabalho de equipa, trata-se de uma interação permanente entre os membros de um grupo, num clima de confiança e colaboração (Rouco, 2012). A análise da liderança centrada em traços dá grande importância às aptidões relacionais do líder, da capacidade de se integrar no grupo e de comunicar com o outro (Fischer, 1992).

A quinta dimensão, gestão de conflitos, vem ao encontro das dimensões anteriores, permitindo uma interação na base da confiança e respeito. No que se refere à terceira dimensão, o líder deve ser capaz de imprimir novas formas de visionar e resolver os problemas, tendo a capacidade ao mesmo tempo de gerir possíveis conflitos que possam surgir em virtude do que os próprios subordinados defendem. Para que tal seja possível concretizar é necessário que haja grande coesão e trabalho de equipa.

A sexta dimensão, liderança participativa e envolvimento, segundo Likert (1971) relaciona-se com o comportamento dos líderes. No seu modelo, propõe três estilos de liderança, entre os quais a liderança participativa, na qual existe um envolvimento total dos subordinados na definição dos objetivos e na própria tomada de decisão (citado por Estevinha & Menoría, s.d.).

Capítulo 3

Género

3.1 Introdução

De entre as grandes instituições sociais, a IM foi a que durante mais tempo impediu a participação feminina. É inquestionável o papel de apoio de combate desempenhado pela mulher, a qual servia em inúmeras tarefas, tais como, cozinheira, lavadeira, mas também como ajudante de campo, enfermeira, ou ainda como prostituta. Após as guerras napoleónicas, à medida que os exércitos se profissionalizavam, as mulheres acabaram por ser excluídas. Apesar disso, a participação feminina em funções de apoio aos esforços de guerra não deixou de existir, embora em moldes totalmente distintos (Scrivener, 1999).

As mulheres passaram a figurar nos teatros de operações motivadas por objetivos patrióticos e humanitários, servindo de apoio ao combate como enfermeiras. Assumem particular importância durante a IGM e IIGM, aquando da ameaça maior para a mão-de-obra industrial e militar nos Estados Unidos da América (EUA), levando a uma utilização em larga escala das mulheres no mercado de trabalho (Scrivener, 1999).

Nos EUA foram constituídos Corpos femininos com um número abrangente de especialidades e funções, na área da reparação de material, transmissões, radar e também na defesa antiaérea, na Inglaterra e Alemanha. A IIGM foi, assim, o ponto de viragem em termos de participação militar feminina. Embora sendo poucas, as primeiras mulheres a participarem efetivamente no combate foram as Americanas - EUA, as quais integraram o WASPs (*Women`s Airforce Service Pilots*).

Após este período, inúmeros países da Europa passaram a desenvolver um sistema nacional de conscrição feminina, devido à carência de homens, até mesmo na ocupação de funções combatentes (Carreiras, 1997). Os líderes militares perceberam a necessidade de integrar as mulheres no serviço militar ao mesmo tempo que percebem que representaria uma rutura dos papéis de género (Scrivener, 1999).

No início dos anos 70 do século XX, o padrão historicamente prevalecente de exclusão das mulheres de atividades combatentes em exércitos regulares acabou por sofrer

uma profunda alteração. Na maioria dos países ocidentais, as mulheres passaram a ser admitidas nas FA, em circunstâncias equitativas em relação aos homens. As mulheres adquiriram um estatuto militar, passando a integrar corpos mistos e a aceder progressivamente a uma série de especializações, com plenos direitos de formação. Quanto ao seu acesso a especialidades de combate e a determinados lugares hierárquicos, revelam-se ainda enormes desigualdades (Carreiras, 2002).

3.2 Integração das mulheres nas FA: caso Português

Em Portugal, a integração progressiva de mulheres nas FA tem sido vista numa perspetiva de profissionalização num tempo em que não existem guerras. Desde os anos 60, que se podem encontrar algumas mulheres na vida militar, nomeadamente na Força Aérea, enquanto enfermeiras para-quedistas, mas é apenas no início dos anos 90 que as mulheres têm possibilidade de, em regime voluntário, se candidatarem à prestação de serviço militar. No que toca ao ingresso das mulheres nas Escolas de Formação de Oficiais e Sargentos com destino ao Quadro Permanente, só foram criadas condições legais em 1992.

Nas décadas de 60 e 70 do século XX, as investigações sobre as diferenças de género começaram a ter impacto, resultantes da entrada das mulheres no mundo do trabalho e da posterior ocupação de cargos de liderança (Barracho & Martins, 2010). Estas investigações intensificaram-se ainda mais após a entrada da mulher num mundo exclusivamente de homens, a IM.

Após duas décadas desde do acontecimento a tese de doutoramento de Helena Carreiras (2006) vem demonstrar que a temporalidade da presença feminina nas fileiras não vem por si só favorecer a sua integração nas FA, nem contribuir para eliminar discriminações em relação à mulher na ocupação de cargos de comando.

3.3 Conceito de género

O conceito de género refere-se à construção do papel social “imposto pela sociedade que rege comportamentos predeterminados como sendo apropriados e característicos de homens e de mulheres” (Mendonça, 2006, p.222). No Quadro 3.1,

encontram-se as várias abordagens ao estudo do género, as quais são essenciais para a compreensão do presente estudo de investigação.

Quadro 3.1: Abordagens no estudo do género

Perspetivas do género	Explicação
Variável	Diferenças entre homens e mulheres em termos de orientações subjetivas, valores, atitudes, predisposições e psicologias.
Categoria social	Teoria da Congruência do Papel – relação entre identidade social de género e liderança. Esta teoria consiste em tentar explicar o preconceito contra as mulheres e como estes fatores contribuem para que as mulheres tenham uma maior dificuldade em ascender a cargos de direção.
Construção social	Papéis sociais são expetativas socialmente partilhadas relativamente a pessoas que ocupam uma certa posição social ou são membros de uma categoria social particular e com carácter normativo, no sentido em que estas expetativas descrevem qualidades, atributos ou tendências comportamentais desejáveis para cada género. Teoria do papel social – atributos requeridos para o exercício da liderança e as características estereotipicamente associadas a um certo grupo social.

Fonte: Adaptado de Barracho & Martins (2010).

3.4 Estudos Experimentais

Dada a ideologia do papel sexual na nossa sociedade o trabalho elaborado por Rice, Bender e Vitters (1980) tem em conta o género como uma característica individual importante e influenciadora dos processos e da eficácia da liderança. Johnson, Murphy, Zewdie e Reichard (2008) realizaram um trabalho experimental com o objetivo de compreender até que ponto os protótipos dos líderes de hoje são complementares ao papel de homens e mulheres, e compreender a extensão das violações do papel sexual no impacto do papel de liderança. De seguida, encontra-se um esquema síntese do estudo realizado, que demonstra que o protótipo de liderança difere do género masculino para o feminino, apoiando a Teoria da Congruência de Papéis.

De acordo com a Figura 3.1, a liderança feminina foi associada à sensibilidade, enquanto a liderança masculina foi associada à força; estes aspetos, quando associados à eficácia da liderança, não são considerados suficientes no desempenho de funções de um líder feminino, ou seja, a mulher, para ser eficaz, vai ter que utilizar a sensibilidade e a força.

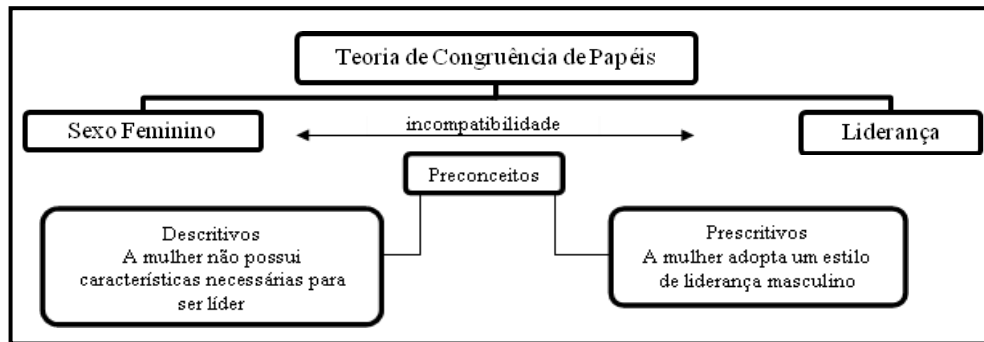


Figura 3.1: Teoria de Congruência de Papéis.

Fonte: Adaptado de Johnson, Murphy, Zewdie, & Reichard (2008).

As dimensões do protótipo de liderança feminina encontram-se positivamente correlacionados com a liderança transformacional, no entanto, considera-se o homem como sendo o líder mais eficaz. Uma explicação para a disparidade de resultados, apesar da semelhança de comportamentos, é que os mesmos comportamentos exibidos por homens e mulheres são percebidos de forma diferente devido aos papéis de género (Johnson, Murphy, Zewdie e Reichard, 2008).

Rice, Bender e Vitters (1980) avaliaram o efeito do género do líder em duas medidas caracterizadoras da eficácia da liderança: desempenho da tarefa de grupo e a moral dos seguidores. Os resultados da investigação acabaram por declarar que um grupo liderado por um homem é mais eficaz na realização da tarefa e a sua moral é consequentemente mais elevada. Os motivos pelos quais se obtém estes resultados vão ao encontro do estudo anterior, acabando por apoiar a Teoria da Congruência de Papéis.

Dois estudos experimentais realizados por Vinkenbunrg, Engen, Eagly e Johannesen-Schmidt (2011), analisaram se os estereótipos de género sobre o estilos de liderança constituem uma vantagem ou um impedimento para o acesso das mulheres a posições de liderança nas organizações. Dos resultados concluiu-se que a decisão que decorre para uma promoção leva em conta as crenças descritivas, atributos típicos de mulheres e homens, e prescritivas, atributos considerados ideais ou desejáveis. Se o responsável por decidir a selecção ou promoção tem em conta as crenças descritivas ou considera que as mulheres não manifestam certos estilos de liderança eficazes, então aí as mulheres passam a ter mais dificuldades na ocupação de grandes cargos. A Figura 3.2 ilustra a síntese acerca dos estudos experimentais.

Segundo Vecchio (2003) as mulheres são mais eficazes do que os homens na tomada de decisão, devido não só à sua capacidade de análise, como também à sua

capacidade de relacionamento e de visão. Tendo em conta a mudança na sociedade, que descredibilizou a hierarquia e aumentou a colaboração entre líder e subordinado, as mulheres acabam por ter mais vantagem uma vez que são favorecidas pelo seu estilo de liderança mais colaborativo, ao contrário dos homens que possuem um estilo de liderança baseado no comando, no controlo e na afirmação do poder. No entanto acabam por sofrer algumas desvantagens quando sujeitas a avaliações preconceituosas da sua competência como líderes, especialmente em contextos organizacionais masculinos.

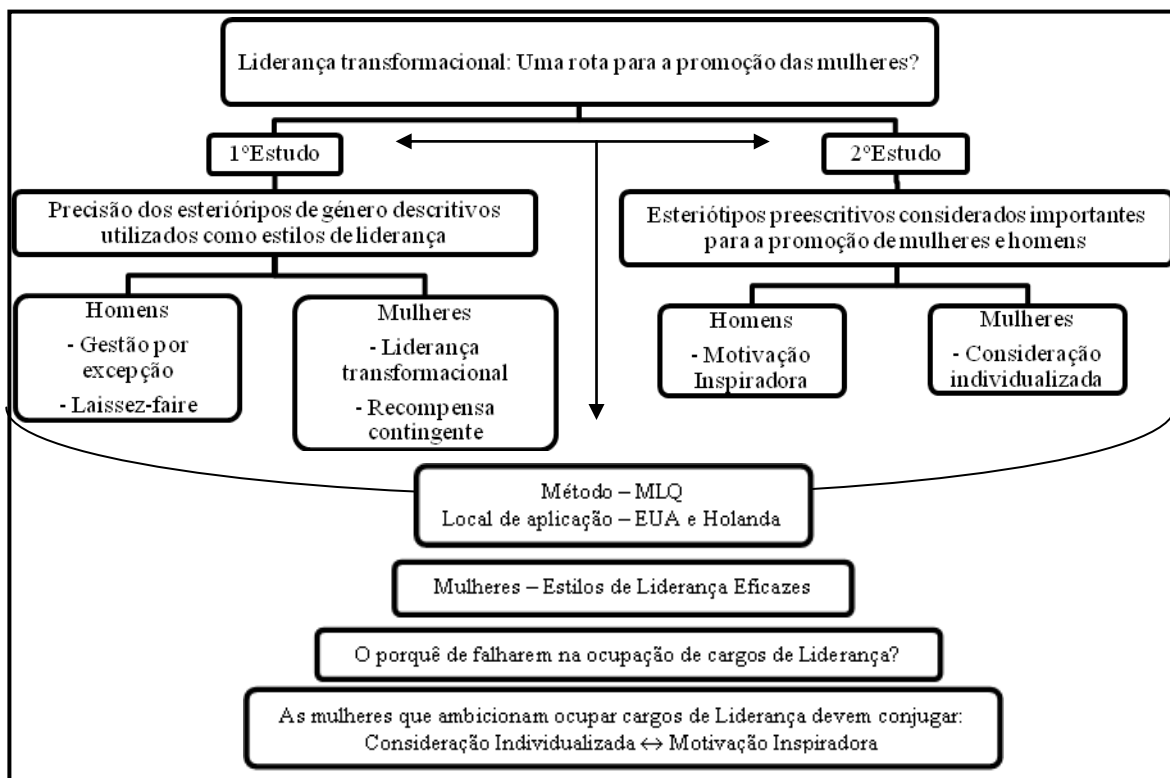


Figura 3.2: Estereótipos de género sobre os estilos de liderança.

Fonte: Adaptado de Vinkenbun, Engen, Eagly, & Johannesen-Schmidt (2011).

O trabalho de investigação de Eagly e Carli (2003) teve por objetivo explorar as vantagens e desvantagens do género feminino no desempenho de funções de liderança baseado em três perguntas básicas, conforme ilustra a Figura 3.3 e que se seguem as respetivas conclusões.

Segundo Lindo (2003), alguns autores identificam que as mulheres, em geral, apresentam um estilo de liderança transformacional baseado num processo de socialização. Por outro lado, o estilo transacional está mais presente no universo masculino, envolvendo a motivação baseada em recompensas e a relação de poder apenas através da posição que

ocupa. São considerados menos eficientes os atributos geralmente considerados femininos, como o uso da intuição mais do que a lógica, a preferência pelo consenso ao invés de uma tomada de decisão individual, o encorajamento à participação mais do que o dar ordens. Dessa forma, elas precisariam desenfatar características e comportamentos femininos, já que dessa forma poderiam ser vistas como não profissionais.

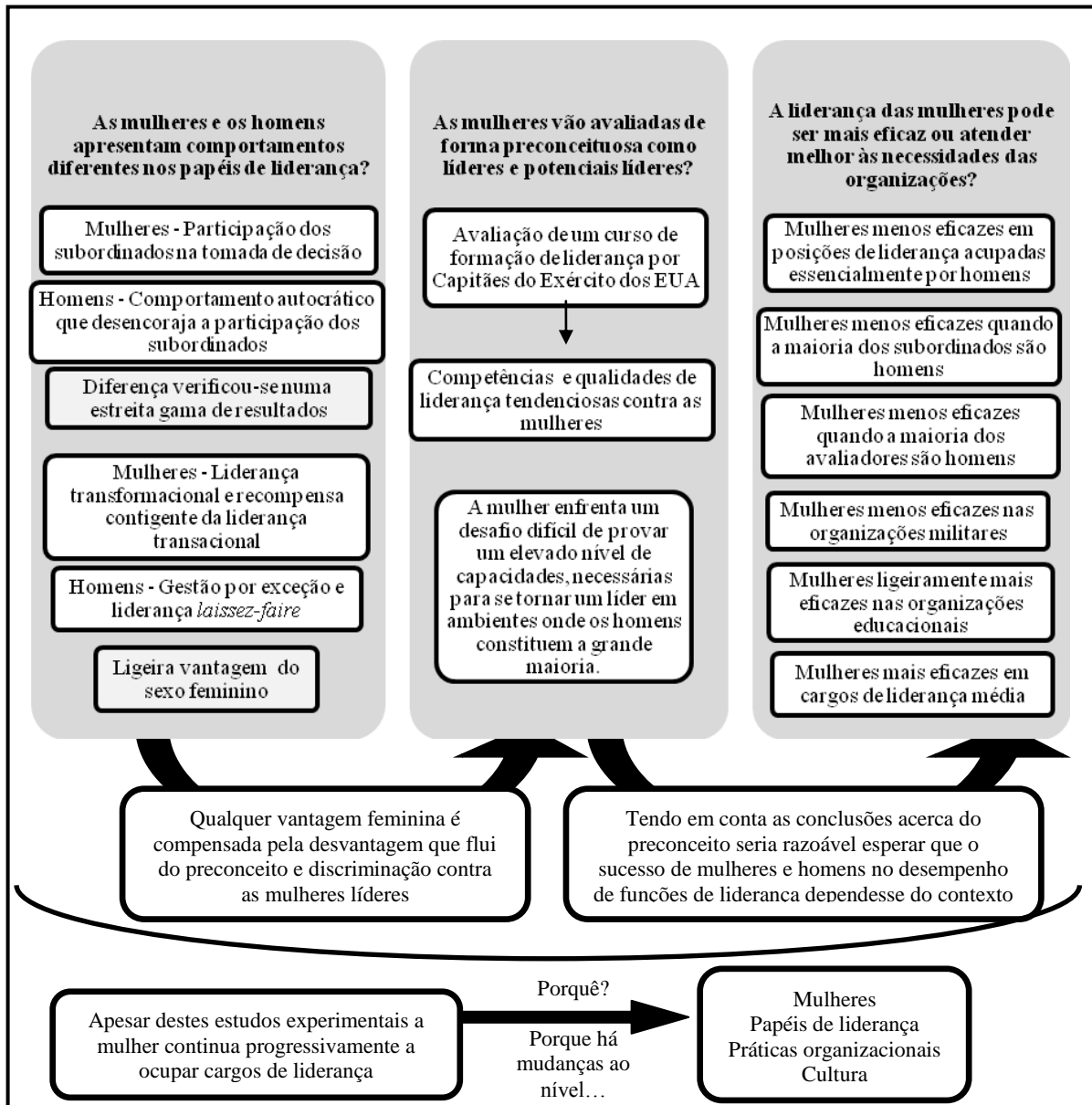


Figura 3.3: Vantagens e desvantagens do sexo feminino no desempenho de funções de liderança.
Fonte: Adaptado de Eagly e Carlis (2003).

Appelbaum, Audet e Miller (2003), apontam para a existência de três tipos de género dentro de uma organização: o masculino, o feminino e o andrógeno. Este último

seria a combinação dos dois primeiros. Os líderes que apresentem características de androgenia estão mais aptos a reagir de formas diferentes de acordo com cada situação, assim como determinar a resposta e reação mais apropriadas e possuírem maior afinidade com outros líderes (Kaplan & Sedney, 1997).

Em concordância, Bass (1997) afirma que a inclinação masculina de impessoalidade, que antes era valorizada pelas organizações, está a abrir um espaço para uma liderança voltada para as relações, característica considerada do género feminino. De acordo com o autor, os líderes de sucesso devem apresentar tanto as qualidades femininas como masculinas, formando um estilo de liderança andrógeno.

Peters (2004) conclui que num mundo corporativo onde predominavam a competição, as regras, as tarefas únicas, o dar ordens por parte do líder, as reclamações rígidas e a conquista, os atributos femininos considerados vêm encontrando um espaço que deve, aos poucos, substituir ou ao menos interagir com este ambiente de características masculinas.

No estudo experimental desenvolvido por Lindo (2003) as mulheres apresentaram um estilo de liderança, predominantemente, transformacional, ao contrário do homem o qual apresentou um estilo transacional baseado na maior distância hierárquica e relacional.

3.5 Liderança e género em contexto militar

Segundo Martins (2010), o comando e os estereótipos de género levantam uma série de restrições à ascensão da mulher a cargos de liderança. O estudo foi realizado com base na autoperceção de líderes e heteroperceção de subordinados, aplicando o método MLQ. No Quadro 3.2, que se segue, podem verificar-se as principais conclusões do seu estudo realizado em Portugal, particularmente ao nível das unidades militares do Norte.

Ao longo de toda a revisão de literatura foram levantados uma série de fatores que podem influenciar a adaptação/integração da mulher nas fileiras do Exército, igualmente na ocupação de cargos de liderança.

Através do estudo de investigação, levado a cabo por Carreiras (1997) neste âmbito, concluiu-se que a resistência cultural é o principal fator que gera dificuldades à mulher aquando da sua integração na IM. A estereotipização de género reflete-se através da constante visibilidade e controlo, em atitudes de descrédito e suspeição das suas capacidades, levando a que sejam testadas constantemente.

Outros dos fatores referidos como geradores de diferenças na competência do exercício das funções militares foram: a fisiologia, nomeadamente em termos de força física, resistência e maternidade; a psicologia da mulher, relativamente à ausência de combatividade e agressividade, ingredientes necessários em situações de combate e stress; os aspetos socio-organizacionais, relativamente ao nível da coesão e integração num grupo de homens; e por fim, os valores socioculturais, intimamente relacionados com “os posicionamentos morais e concepções normativas sobre os papéis sexuais “socialmente adequados” (Carreiras, 1997, p. 75).

Quadro 3.2: Síntese conclusiva do trabalho de investigação de Cláudia Martins.

Hipóteses		Confirmação das hipóteses	Explicação
Adoção de diferentes estilos de liderança	Autoperceção	Não há diferenciação	Liderança transformacional, tipicamente feminina, não se assume num contexto tipicamente masculino Diferenças de estereótipos dos líderes homens e mulheres funcionando frequentemente em prejuízo das mulheres
	Heteroperceção Subordinados femininos	Há diferenciação Liderança transformacional patente nos líderes masculinos	As mulheres adotam padrões de comportamento masculino precisamente para terem maior possibilidade de serem bem-sucedidas num mundo de homens
Relação da perceção de estilos adotados pelo líder Critérios: • Eficácia • Satisfação • Esforço extraordinário	Heteroperceção Subordinados femininos	Diferenças estatisticamente significativas Homens avaliados de forma mais favorável	Mulheres menos eficazes que os homens em papéis de liderança estereoscopicamente masculinos
Eficácia dos estilos de liderança ↓ Influenciada ou pelas características dos subordinados	Género	Simplesmente por subordinados femininos	-
	Idade	Sim, apenas no estilo transformacional do líder	Subordinados mais maduros, conseguindo discriminar com maior facilidade e rapidez o estilo de liderança transacional do transformacional
	Anos de experiência	Não	-
	Habilitações literárias	Não	-
	Preferência de um líder de determinado género	Não	-
	Experiência com um líder de género oposto ao do atual	Sim, apenas no estilo transformacional do líder	-

Fonte: Adaptado de Barracho & Martins (2010).

Parte II

Capítulo 4

Metodologia

4.1 Introdução

Segundo o que foi abordado nos capítulos anteriores, o líder é portador de um conjunto de competências e comportamentos associadas à tarefa e às relações, relacionadas com a liderança transacional e transformacional, respetivamente. O resultado de uma ação de comando com níveis de desempenho superiores nestas competências leva a resultados mais eficazes, provenientes, também, da satisfação e do esforço extraordinário. Estas conceções aliadas ao género representam uma área de interesse, nomeadamente no conhecimento das diferenças ao nível de desempenhos de liderança.

Neste capítulo começa-se por definir o objeto e objetivos do estudo prático, as hipóteses e as etapas seguidas para a formulação de um instrumento de medição, inquérito por questionário. Por fim, faz-se a caracterização do universo.

4.2 Objeto e objetivos do caso prático

O objetivo do estudo é investigar possíveis diferenças entre homens e mulheres líderes, tendo por base a autoperceção dos líderes e a heteroperceção dos subordinados, nomeadamente:

1. Identificar as diferenças de desempenho entre os Oficiais do género masculino e feminino quanto às dimensões da liderança.

2. Identificar as relações entre as dimensões da liderança e o desempenho extraordinário, eficácia e satisfação tendo em conta o género no desempenho das funções de comando, direção e chefia.
3. Identificar fatores que influenciem o processo de integração feminina no Exército.
4. Identificar limitações do género feminino no exercício das funções de comando, direção e chefia.

4.3 Hipóteses

No âmbito deste trabalho de investigação são consideradas sete hipóteses práticas, que procuram identificar diferenças no exercício de comando e liderança, na categoria de oficiais subalternos e capitães. As hipóteses são as seguintes:

H1: Existem diferenças significativas de desempenho nas dimensões de liderança entre a perceção dos oficiais quanto ao Género.

H2: Existem diferenças quanto ao desempenho dos comandantes nas dimensões de liderança percecionados pelos subordinados quanto ao género.

H3: Existem diferenças significativas quanto ao desempenho dos comandantes nas dimensões de liderança percecionados pelos subordinados quanto ao género.

H4: Existem relações significativas entre as dimensões da liderança e os fatores critério quanto ao género dos oficiais do Exército, segundo:

H4.1: Oficiais

H4.2: Subordinados

H5: Existem fatores que influenciam o processo de adaptação/integração das mulheres nas FA.

H6: As mulheres são aceites pelos subordinados no exercício das funções de comando, direção e chefia quanto:

H6.1: À Categoria

H6.2: Às Armas e Serviços

H6.3: Ao Género

H7: O género feminino não é uma limitação ao exercício de atividades militares.

4.4 Metodologia

Neste trabalho de investigação foram utilizados os métodos de investigação documental e inquisitivo. O método de investigação documental permitiu formular as hipóteses, enquanto no inquisitivo foi utilizado o inquérito por questionário como método de recolha de dados.

O inquérito por questionário apoia-se numa série de perguntas dirigidas a um conjunto de indivíduos, daí considerar-se como um caso particular da entrevista. Segundo esta perspetiva, corresponde ao mais estruturado e rígido dos tipos de entrevista, uma vez que recorre a um conjunto de perguntas colocadas de determinada forma e ordem, previamente programadas (Almeida & Pinto, s.d.).

A partir do inquérito foram realizados estudos particulares, os quais envolveram o comandante, diretor ou chefe e um número de indivíduos seus subordinados.

4.5 Inquérito preliminar

O inquérito por questionário é o instrumento de medida que permite a recolha de dados da amostra em estudo. Tendo em conta os conceitos chave da revisão de literatura, nomeadamente do modelo de competências de liderança de Rouco (2012), dos três fatores critério da ação de comando (Bass, 1985), e do processo de integração da mulher no Exército (Carreiras, 1997), selecionaram-se os instrumentos mais apropriados para a recolha de dados. De seguida, apresenta-se a versão preliminar do inquérito, Quadro 4.1.

4.6 Validação

Os modelos aplicados neste estudo experimental já foram utilizados anteriormente, tendo coeficientes de fiabilidade favoráveis. O Tenente Coronel Dias Rouco validou o inquérito, considerado adequado para medir o objeto de estudo.

Quadro 4.1: Constituição do inquérito.

Divisão do inquérito	Instrumentos de medida utilizados	
PARTE I Dados sociodemográficos	Constituída por 7 questões sobre dados pessoais que permitem caracterizar do ponto de vista estatístico a população em estudo.	Escala nominal Escala dicotômica simples
PARTE II Questionário de competências de liderança	Constituída por 48 perguntas fechadas que permitem medir o desempenho das competências de liderança tendo por base as seis dimensões caracterizadoras da liderança em contexto militar (Rouco, 2012)	Escala de concordância: 1 (extremamente ineficaz) a 10 (extremamente eficaz)
PARTE III Ação de comando	Constituída por 12 perguntas fechadas que permitem medir o nível de concordância quanto aos fatores critério decorrentes da ação de comando (Bass, 1985)	Escala de concordância: 1 (extremamente ineficaz) a 10 (extremamente eficaz)
PARTE IV Processo de integração feminina nas FA	1 pergunta dependente quanto à opinião do processo de adaptação/integração das mulheres nas FA	Escala de concordância: muito fácil, fácil, difícil, muito difícil
	2 perguntas fechadas na sequência da pergunta dependente	Escolha múltipla Resposta semi-aberta
	9 perguntas fechadas que permitem medir o nível de concordância da integração das mulheres nas FA	Escala de concordância: concordo totalmente, concordo, tendo a discordar, discordo totalmente
	1 pergunta fechada que permite medir a opinião quanto à aceitação da mulher numa posição de comando por parte dos subordinados	Escala de concordância: sempre com muita dificuldade, sempre com alguma dificuldade, com dificuldade apenas no início, sem dificuldade
	1 pergunta dependente que permite medir a opinião quanto à limitação do género feminino em funções de comando	Escolha múltipla: sim, não
	1 pergunta aberta na sequência da pergunta dependente (Carreiras, 1997)	Resposta aberta: Quais as limitações do género feminino no desempenho de funções de comando, direção e chefia

4.7 Pré-teste

O pré-teste foi realizado a um grupo de sete entrevistados que mantém uma semelhança razoável com a população aproveitável do estudo.

O pré-teste permitiu verificar que as perguntas foram entendidas com clareza e interpretadas consoante os objetivos do trabalho. O tempo de preenchimento cronometrado variou entre os 7 e os 18 minutos, não gerando, por isso, relutância em preenchê-lo.

4.8 Inquérito final

O inquérito final foi realizado tanto a comandantes como a subordinados, dado esta situação houve necessidade de realizar inquéritos distintos, sendo a única diferença a

pessoa do tempo verbal. Sendo assim o Apêndice B apresenta somente a versão realizada aos comandantes.

As Tabelas 4.1, 4.2 e 4.3, que se seguem, caracterizam as variáveis que estão a ser medidas: dimensões das competências de liderança, fatores de critério quanto à ação de comando e processo de adaptação/integração das mulheres nas FA.

Tabela 4.1: Composição das dimensões da liderança em contexto militar.

Dimensões	Descrição	Itens	Alpha de Cronbach
Orientação para a missão através do exemplo e ética	Capacidade para influenciar e motivar os subordinados, através da integridade e exemplo, otimismo e entusiasmo, determinação e perseverança, autocontrolo e autoconfiança, aptidão técnica, capacidade de resolução de problemas, para obter com eficiência e eficácia desempenhos para cumprir a missão e, dando-lhes reconhecimento pelas suas prestações.	8, 9, 10, 19, 20, 22, 23, 33, 37, 39, 42, 47, 49 (13 itens)	0,94
Tomada de decisão e planeamento	Capacidade para tomar decisões com coragem e confiança em qualquer situação, e implementar com eficácia as soluções para cumprir os objetivos dentro dos prazos estabelecidos, mesmo com a hostilidade dos outros, e comunicá-las de forma assertiva aos seus subordinados.	12, 13, 26, 28, 36, 38, 44, 53 (8 itens)	0,90
Visão do ambiente externo e interno	Capacidade para avaliar o ambiente interno e externo à organização e adequar os recursos disponíveis para cumprir os objetivos a longo prazo, assim como atualizar as capacidades e adaptar os seus comportamentos para ser eficaz nas diferentes situações.	16, 18, 25, 32, 35, 54 (6 itens)	0,92
Coesão e trabalho de equipa	Capacidade para desenvolver nos subordinados um sentimento de união e espírito de corpo através de uma comunicação aberta, promovendo o trabalho conjunto baseado na confiança e experiência, e desenvolvendo as capacidades de cada subordinado, procurando ser um elemento de referência e estabilidade para se obterem os desempenhos de acordo com os padrões organizacionais, respeitando as crenças, valores e tradições culturais dos outros.	11, 21, 24, 29, 30, 40, 50, 51, 55 (9 itens)	0,94
Gestão de conflitos	Capacidade para resolver os conflitos sempre que há diferentes interesses através da transparência, e apoiar os outros no cumprimento dos objetivos num clima de confiança e respeito.	17, 31, 41, 45, 46, 52 (6 itens)	0,91
Liderança participativa e envolvimento	Capacidade para envolver os subordinados, e ter consideração as suas sugestões na tomada de decisão, assim como procurar alinhar os seus interesses com os da organização, e responsabilizando-os pela execução das tarefas.	14, 15, 27, 34, 43, 48 (6 itens)	0,93

Fonte: Adaptado de Rouco (2012).

O instrumento utilizado é recente, porém não foi um impedimento à sua aplicação, não só porque se obtiveram bons resultados nos coeficientes de fiabilidade no estudo de Rouco (2012), mas também porque é aquele que mais se adequa ao contexto militar. Nas Tabelas 4.1 e 4.2 são apresentados os resultados de *Alpha de Cronbach*, podendo verificar-se que existe uma consistência interna do método instrumental utilizado.

Tabela 4.2: Fatores critério decorrentes da ação de comando.

Varáveis	Descrição	Itens	Alpha de Cronbach
Esforço Extraordinário	Capacidade de motivar os seguidores, através de uma visão inspiradora, valores e comportamento ético, a aceitarem os desafios e a terem desempenhos acima das realizações previstas.	56, 59, 62, 65 (4 itens)	0,93
Satisfação	Capacidade de satisfazer o grupo de trabalho através dos métodos de liderança utilizados.	57, 60, 63, 66 (4 itens)	0,90
Eficácia	Capacidade de imprimir nos subordinados capacidade de organização e motivação.	58, 61, 64, 67 (4 itens)	0,94

Fonte: Adaptado de Rouco (2012).

Tabela 4.3: Composição das perguntas do processo de integração feminina nas FA.

Variáveis	Perguntas
Processo de adaptação/integração de mulheres no Exército	68, 69, 70, 72
Aceitação das mulheres pelos subordinados no exercício das funções de comando, direção e chefia	71
Fatores que influenciam o processo de adaptação/integração das mulheres nas FA	73, 74

Fonte: Adaptado de Carreiras (1997).

4.9 Caracterização do Universo

O universo deste estudo é constituído por militares do Exército Português, nomeadamente por oficiais subalternos e capitães do Quadro Permanente (QP), e das diversas Armas e Serviços, conforme Tabela C.1 no Apêndice C. A população alvo inclui ainda todos os oficiais, sargentos e praças que estão sob o seu comando direto.

4.10 Dimensão da Amostra

Para este estudo não se teve em conta a representatividade da população, e de estratificação quanto aos postos na seleção dos indivíduos, dado o interesse apenas na análise das relações entre variáveis.

Para a formação do grupo de oficiais, foi considerada a variável critério: o número mínimo para tratamento estatístico no *SPSS*, igual número quanto ao género e quanto às Armas e Serviços, ou seja, utilizou-se a técnica de amostragem não-probabilística –

amostra por conveniência. Foram inquiridos por conveniência 2 grupos de 30 oficiais, um masculino e outro feminino, 15 militares de Armas e 15 de Serviços, em cada grupo.

Do grupo de 60 oficiais foram inquiridos os subordinados de 13, perfazendo um total de 256 subordinados. A amostra total, incluindo oficiais e subordinados, é constituída por 316 inquiridos

4.11 Conclusões

Neste capítulo são apresentadas as hipóteses práticas que permitem responder às perguntas derivadas, as quais vão de encontro aos objetivos de estudo da investigação.

A construção do instrumento de recolha de dados acarretou uma série de etapas, entre as quais a construção de um inquérito preliminar, com base em modelos de investigação já testados, que foi submetido a um pré-teste.

Após testar a correta interpretação das perguntas do inquérito, verificando-se que eram respondidas de acordo com os objetivos do trabalho e dentro do tempo adequado de preenchimento, elaborou-se por fim o inquérito final.

Embora a amostra seja não probabilística, houve necessidade de fazer uma pesquisa acerca dos oficiais subalternos e capitães que estariam a desempenhar funções de comando, direção e chefia, de ambos os géneros e pertencentes quer a Armas, quer a Serviços.

Capítulo 5

Apresentação, análise e discussão de resultados

5.1 Introdução

Após a validação do instrumento de recolha de dados e da determinação da amostra, procede-se uma abordagem acerca do método de análise de dados utilizado e faz-se uma caracterização sociodemográfica dos inquiridos. Faz-se a análise descritiva das variáveis em estudo de cada uma das partes do inquérito, não só de maneira a confirmar as hipóteses, mas também a confrontar os dados obtidos com os estudos experimentais referidos na revisão de literatura.

5.2 Método da análise de dados

Após a recolha de todos os inquéritos foi construída uma base de dados, numa fase inicial no *Microsoft Office Excel 2007*, sendo depois transferida para o programa *Statistical Package for Social Sciences (SPSS 15.0)*, com vista ao tratamento e análise estatística dos dados.

Para caracterizar a amostra faz-se uso da tendência central, da dispersão das observações em torno das estatísticas de tendência central e da forma de distribuição.

Para verificar se existem diferenças significativas dos valores médios das dimensões extraídas entre o género dos Oficiais e outras variáveis independentes em estudo, em complementaridade, seguem-se os testes paramétricos.

Na utilização dos testes paramétricos é verificado se a variável dependente possui distribuição normal e se as variâncias populacionais são homogéneas. São utilizados os testes de *Kolmogorov – Smirnov* (distribuição normal) e *Levene* (homogeneidade).

No método da comparação múltipla de médias, utiliza-se o teste *post-hoc – Tukey*. Segundo Maroco (2003, p. 133) o teste *Tukey* é o mais robusto, para colmatar desvios à normalidade e homogeneidade das variâncias, enquanto para amostras pequenas o teste de *Bonferroni* é dos mais potentes.

Para calcular se existem relações entre as variáveis dependentes, utilizou-se o teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson*.

5.3 Caracterização sociodemográfica da amostra

Importa agora dar seguimento à análise gráfica dos resultados obtidos, conforme Apêndice D, a partir do tratamento efetuado às respostas da parte I do questionário, permitindo caracterizar os indivíduos quanto: à Categoria, no caso dos inquiridos destinados à amostra total, ou Posto, nos inquiridos destinados aos líderes; Arma ou Serviço; Idade; Unidade de colocação; Função; Quadro Permanente (QP) ou Regime Contrato/Voluntariado (RC/RV) e Género.

A categoria dos inquiridos é ilustrada na Figura D.1. Dos inquiridos: 3,2 % são Civis; a grande maioria são Praças com uma percentagem de 58,2%; 16,8% são Sargentos e 21,8% são Oficiais.

No que toca somente aos inquiridos dos líderes, verifica-se que quase metade são Tenentes, com uma percentagem de 48,3%, 26,7% são Alferes e os restantes 25,0% Capitães, conforme Figura D.2.

Na Figura D.3, verifica-se quanto à Arma ou Serviço, que a maioria dos inquiridos é de Cavalaria com 37,5%, logo de seguida Infantaria e Artilharia com 16,2% e 15,9%, respetivamente. Segue-se 11,1% dos inquiridos de Administração Militar, 9,8% de Serviço de Material e 4,1% de Serviço de Saúde. A percentagem de inquiridos de Transmissões é 2,2% e de Engenharia é 1,3%, sendo as menores percentagens 0,6%, pertencentes ao Serviço Dentário, Farmácia e Veterinária.

Na Figura D.4, verifica-se que a maioria dos inquiridos, 41,0% tem idades entre os 23 e 27 anos, 32,1% idades inferiores a 23 anos. Quanto maior a idade menor a percentagem de inquiridos, 13,5% com idades entre os 28 e 32 anos, 5,8% com idades entre os 32 e 37 anos, 4,2% com idades entre os 37 e 42 anos, 1,3% com idades entre os 43 e 47 anos, 1,0% com idades entre os 47 e 52 anos, e por fim 1,3% com idades superiores a 52 anos.

Os inquiridos são provenientes de 34 Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (E/U/O) das diferentes Armas e Serviços do Exército. Na Figura D.5, pode verificar-se que 25,6% dos inquiridos pertence à Escola Prática de Cavalaria. A segunda Unidade a ter mais colaboradores é o Grupo de Artilharia de Campanha da Brigada Mecanizada, com 13,0%.

De seguida o 1º Batalhão de Infantaria da Brigada Mecanizada, o Esquadrão de Reconhecimento e o Batalhão de Apoio de Serviços, com uma percentagem de 9,5%, 8,5% e 7,0%, respetivamente. Os inquiridos das restantes Unidades variam num intervalo percentual de 6,3% a 0,3%.

Quanto à função que desempenham pode verificar-se na Figura D.6, que 19% dos inquiridos são comandantes, chefes e diretores, enquanto 81% são subordinados. Relativamente à função específica dos Oficiais Subalternos e Capitães, ilustrada na Figura D.7: 31,6% são comandantes de companhia, seguindo-se comandantes de pelotão e formadores, cada grupo com uma percentagem de 10%; em menor percentagem encontram-se inquiridos com funções de chefe e diretor.

Na Figura D.8 verifica-se a percentagem 61,1% de inquiridos que pertencem ao Quadro RC/RV, enquanto os restantes 38,9% pertencem ao QP.

Por fim, relativamente ao Género, aproximadamente $\frac{3}{4}$ da amostra são homens, 74,7%, em contraste com os restantes 25,3% dos inquiridos que são mulheres, conforme Figura D.9.

5.4 Caracterização das variáveis de desempenho da liderança

De seguida faz-se uma análise descritiva dos resultados obtidos quanto às variáveis de desempenho de liderança, apresentação de quadros de resultados e gráficos, com a respetiva interpretação e discussão dos mesmos.

5.4.1 Desempenhos de liderança – autoperceção dos oficiais

Nesta subsecção apresenta-se uma síntese das principais estatísticas relativamente às variáveis de desempenho quanto às respostas por parte dos oficiais, 30 homens e 30 mulheres, como ilustra a Tabela D.1, no Apêndice D.

As respostas relativamente à média das variáveis de desempenho por parte dos oficiais masculinos variam entre 7,88 (TODP – tomada de decisão e planeamento) e 8,42 (OMEE – orientação para a missão através do exemplo e ética). A dispersão das respostas teve um valor mínimo de 0,90 (OMEE), a qual coincide com a média aritmética mais elevada, e máximo de 1,03 (GCON – gestão de conflitos), sendo por isso a variabilidade de

resultados ínfima. A distribuição dos dados afasta-se ligeiramente do valor normal (assimétrico à direita) visto que maioria das variáveis tem valores superiores a 0. A curva de achatamento é leptocúrtica, sendo por isso evidente a intensidade das frequências nos valores vizinhos dos valores centrais.

No que se refere às respostas das oficiais femininas a média aritmética das dimensões varia entre 7,86 (TODP) e 8,48 (OMEE), concordantes com as dimensões dos oficiais masculinos. A dispersão de dados é superior à dos homens, apresentando um valor mínimo de 0,80 (TODP), a qual coincide com a média aritmética mais baixa, e máximo de 0,92 (VISA – visão do ambiente externo e interno). Ao contrário dos homens a distribuição dos dados afasta-se do valor normal (assimétrico à esquerda) mas com valores inferiores a 0. A curva de achatamento é leptocúrtica, uma vez que os valores são inferiores a 0,263.

Da análise geral das 6 dimensões, verificou-se que a variável com a média aritmética mais elevada é OMEE, enquanto a média mais baixa é na dimensão TODP. Ainda quanto à análise dos níveis de desempenho autopercebidos pelos oficiais, pode verificar-se, conforme Figura D.10 no Apêndice D, que as mulheres consideram níveis de desempenho superiores em relação à avaliação dos homens, exceto nas dimensões TODP e VISA, as quais são, respetivamente, inferior e igual.

5.4.1.1 Níveis de desempenho da liderança – diferenças significativas quanto ao género

Tendo por base a hipótese 1 procedeu-se à análise das diferenças significativas de desempenho ao nível do género dos oficiais. A Hipótese 1 – existem diferenças significativas de desempenho nas dimensões de liderança entre a autoperceção dos oficiais quanto ao género – não se confirma, uma vez que não existem diferenças significativas entre as respostas dos 30 oficiais masculinos e 30 oficiais femininos no desempenho, relativamente às dimensões de liderança em estudo, dado que todos os valores de p são superiores a 0,05, conforme ilustrado na Tabela 5.1. Ainda, relativamente à análise da Tabela 5.1, pode verificar-se que as dimensões associadas às relações são as que mais se aproximam de uma possível diferença entre os oficiais homens e mulheres, nomeadamente a liderança participativa e envolvimento com um p igual a 0,16.

Na revisão de literatura foram vários os estudos efetuados nesta área, designadamente o de Johnson, Murphy, Zewdie e Reichard (2008) e o de Lindo (2003), os

quais apontavam para uma diferença de desempenho entre os oficiais, quer nas dimensões associadas à tarefa, quer nas dimensões associadas às relações, no entanto tal não se comprovou de forma significativa. Embora não se tenham verificado diferenças significativas é relevante referir que segundo Vecchio (2003) as mulheres possuem níveis de desempenho maiores do que os homens na tomada de decisão, devido não só à sua capacidade de análise, como também à sua capacidade de relacionamento e de visão emocional, no entanto neste estudo os homens acabaram por se auto considerar com níveis de desempenho superiores nesta dimensão.

Tabela 5.1: Diferenças significativas no desempenho de liderança quanto ao género – oficiais.

Dimensões	Sig.
Orientação para a missão através do exemplo e ética	0,80
Tomada de decisão e planeamento	0,96
Visão do ambiente externo e interno	0,98
Coesão e trabalho de equipa	0,35
Gestão de conflitos	0,39
Liderança participativa e envolvimento	0,16

Legenda: Sig: nível de significância $p < 0,05$.

5.4.2 Desempenhos de liderança – heteroperceção dos subordinados

Nesta subsecção apresenta-se uma síntese das principais estatísticas relativamente às variáveis de desempenho quanto à restante amostra, nomeadamente a que engloba os subordinados Civis, Praças, Sargentos e Oficiais, com respetivamente 10, 184, 53 e 9 inquiridos, perfazendo um total de $n=256$, como ilustra a Tabela D.2.

Relativamente à categoria de civis a média para as 6 variáveis que constituem o inquérito varia entre 8,21 (TODP) e 8,48 (OMEE). Quanto à dispersão das respostas dos subordinados civis, o menor desvio tem um valor de 0,64 (TODP), a qual corresponde à variável com menor média aritmética, enquanto o valor mais elevado é de 0,85 (LPAR – liderança participativa e envolvimento). A distribuição dos dados afasta-se ligeiramente dos valores da média, assimétrico à esquerda. A curva de achatamento é leptocúrtica, encontrando-se por isso a maior frequência de resultados próxima dos valores centrais.

No que toca à categoria de praças a média para as variáveis de desempenho varia entre 7,09 (LPAR) e 7,38 (OMEE). Quanto à dispersão das respostas o menor desvio tem um valor de 1,42 (TODP), enquanto o valor mais elevado é de 1,58 (LPAR), a qual

corresponde à menor média aritmética, não sendo a diferença entre valores expressiva. A distribuição dos dados afasta-se de forma mais significativa do que em relação à categoria de praças, embora continue com valores inferiores a 0. A curva de achatamento é leptocúrtica.

Na categoria de sargentos a média aritmética varia entre 7,29 (LPAR) e 7,57 (TODP). A dispersão das respostas teve um valor mínimo de 1,15 (TODP), a qual coincide com a média aritmética mais elevada, e máximo de 1,54 (GCON e LPAR), a qual coincide com a menor média aritmética. A distribuição dos dados afasta-se ainda mais dos valores da média em comparação à categoria de civis e praças. A curva de achatamento é leptocúrtica nas dimensões TODP e VISA encontrando-se por isso a maior frequência de resultados próxima dos valores centrais. Pelo contrário nas restantes dimensões os resultados obtidos são superiores a 0,263, curva de achatamento platicúrtica.

Por fim, relativamente à categoria de oficiais subordinados a média variou entre 7,90 (TODP) e 8,29 (OMEE). Quanto à dispersão das respostas o menor desvio padrão tem um valor de 0,87 (VISA) e o maior de 1,11 (CTEQ – coesão e trabalho de equipa). Tal como nas categorias anteriores a tendência da distribuição de dados continuou a afastar-se do valor normal (assimétrico à esquerda). Em relação ao grau de achatamento os valores são idênticos aos obtidos na categoria de sargentos, exceto na dimensão LIDP, na qual a curva de achatamento também é leptocúrtica.

Da análise dos dados às quatro categorias de subordinados, verifica-se que a variável com média aritmética mais elevada é OMEE, enquanto a mais baixa é TODP. Comparando estes valores, em relação à autoperceção dos oficiais, verifica-se que os níveis de desempenho avaliados nas dimensões de liderança coincidem, sendo o mais elevado na OMEE e mais baixo na TODP. Ainda quanto à análise geral pode-se verificar, conforme Figura D.11 no Apêndice D, que os civis e os oficiais são aqueles que atribuem níveis de desempenho mais elevados, nomeadamente ao nível da OMEE. Pelo contrário as praças e os sargentos, por esta ordem, são aqueles que atribuem níveis de desempenho mais baixos, ambos na variável LPAR.

Indo de encontro à revisão de literatura justifica-se a variável LPAR ter sido considerada com níveis de desempenho inferiores por parte dos subordinados, uma vez que a IM, ao contrário das organizações civis, deve ter em conta o comando inerente à sua profissão. Isto significa que no mundo militar existe uma hierarquia que deve ser cumprida, não devendo os comandantes cair na tentação de levar a cabo um exercício de comando e liderança baseado no acordo negociado com os subordinados.

5.4.2.1 Níveis de desempenho da liderança – diferenças quanto ao género

Tendo por base a hipótese 2 procedeu-se à análise de diferenças de desempenho de liderança entre oficiais masculinos e oficiais femininos percecionados pelos subordinados. De seguida encontra-se uma breve análise descritiva do desempenho de liderança de cada um dos comandantes, chefes ou diretores, alvos de estudo de caso, por confrontação da autoperceção dos oficiais, com a perceção dos subordinados, ilustrado na Tabela D.3 conforme Apêndice D.

Foram analisados pontualmente 13 dos oficiais inquiridos, 8 oficiais homens e 5 oficiais mulheres. Dos oficiais avaliados, 4 alcançaram níveis superiores de desempenho nas dimensões de liderança, comparando a sua avaliação com a dos seus subordinados, sendo 3 mulheres (2 de Cavalaria e 1 Administração Militar) e 1 homem (Serviço de Material), conforme Figuras D.12 a D.24, em Apêndice D.

Os dois estudos de caso referentes às mulheres de Cavalaria demonstraram que ambas superaram os níveis de desempenho de liderança na maioria das dimensões. Na dimensão LPAR, ambas consideram ter melhores níveis de desempenho em relação ao que os subordinados notam. Por sua vez, a mulher de Administração Militar teve níveis de desempenho superiores em todas as dimensões. O único homem que superou os níveis de desempenho de liderança, tendo em conta a avaliação dos subordinados, foi o de Serviço de Material, porém apenas em metade das dimensões, GCON, VISA e CTEQ.

Embora os restantes 9 oficiais avaliados pensem ter níveis superiores de desempenho em relação ao que os seus subordinados consideram, existem 2 homens de Cavalaria e 1 homem de Serviço de Saúde, que se destacam como tendo uma grande diferença de resultados entre os níveis de desempenho autopercecionados e heteropercecionados.

A Tabela 5.2 é uma síntese comparativa dos níveis de desempenho de liderança percecionados por oficiais do género masculino e feminino, e por subordinados comandados por homens e mulheres (4 grupos). Embora fazendo uma análise individual de cada estudo de caso, e as mulheres possam ter apresentado valores mais vantajosos, tal não significa que em termos genéricos (tendo em conta a média relativamente a cada um dos grupos) os resultados se mantenham.

Quanto aos homens, os oficiais percecionam que tem maiores níveis de desempenho na OMEE, partilhando os subordinados a mesma ideia. No que se refere aos níveis mais baixos de desempenho, os oficiais acham que tem menos competência na

TODP, enquanto os subordinados pensam que é na CTEQ. Em qualquer uma das dimensões a avaliação dos oficiais sobre si próprios é pessimista em relação à avaliação por parte dos subordinados, conforme ilustrado na Figura D.25 no Apêndice D.

No que se refere às mulheres, conforme Figura D.26, tanto as oficiais como os seus subordinados consideram que os maiores níveis de desempenho são na OMEE. Quanto à dimensão com nível de desempenho inferior, tem-se a TODP considerado pelas mulheres e a VISA por parte dos subordinados. As oficiais consideram ter melhores níveis de desempenho na GCON e na VISA, em relação ao que foi percebido pelos seus subordinados.

Tendo em conta estes 4 grupos a dimensão com média aritmética mais elevada foi comum em qualquer um deles, OMEE, conforme Figura D.27. Em termos gerais os subordinados avaliam os seus comandantes com maiores níveis de desempenho relativamente à autoavaliação dos mesmos.

Os estudos, levados a cabo por Lindo (2003), indicam que as mulheres apresentam um estilo de liderança transformacional baseado num processo de socialização inerente ao seu papel social, isto significa que as mulheres neste estudo teriam de apresentar valores de desempenho superiores em relação ao homem nas dimensões associadas às competências relacionais, entre as quais a CTEQ, GCON e LPAR, tal como acaba por acontecer, exceto ao nível da GCON, dimensão na qual o homem relativamente à mulher obtém desempenhos superiores.

Tabela 5.2: Comparação da estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para os desempenhos de liderança – oficiais homens, oficiais mulheres, subordinados de oficiais do género masculino e subordinados de oficiais do género feminino.

	\bar{X}_n					
	OMEE	TODP	VISA	CTEQ	GCON	LPAR
Oficiais homens	8,42	7,88	7,97	8,07	8,17	8,10
Oficiais mulheres	8,48	7,86	7,97	8,29	8,38	8,43
Subordinados de Cmdt's do género masculino	8,47	8,21	8,19	8,07	8,19	8,40
Subordinados de Cmdt's do género feminino	8,75	8,09	7,75	8,47	8,12	8,75

Legenda: OMEE – orientação para a missão através do exemplo e ética; TODP – tomada de decisão e planeamento; VISA – visão ambiente externo e interno; CTEQ – coesão e trabalho de equipa; GCON – gestão de conflitos; LPAR – liderança participativa e envolvimento; \bar{X}_n - Média da amostra.

5.4.2.2 Níveis de desempenho da liderança – diferenças significativas quanto ao género

Tendo por base a hipótese 3 – existem diferenças significativas quanto ao desempenho dos comandantes nas dimensões de liderança percebidas pelos subordinados quanto ao género – fez-se a análise das diferenças de desempenho quanto ao género com base na avaliação dos subordinados. A hipótese não se confirma uma vez que entre as respostas dos subordinados, quanto ao desempenho das dimensões de liderança dos oficiais masculinos e femininos, não existem diferenças significativas, variando as médias entre 7,75 e 8,75. Sendo assim todos os valores de p são superiores a 0,05, Tabela 5.3.

Tabela 5.3: Diferenças significativas no desempenho de liderança quanto ao género – subordinados.

Dimensões	Sig.
Orientação para a missão através do exemplo e ética	0,99
Tomada de decisão e planeamento	1,00
Visão do ambiente externo e interno	0,98
Coesão e trabalho de equipa	0,98
Gestão de conflitos	1,00
Liderança participativa e envolvimento	0,99

Legenda: Sig: Significância $p < 0,05$.

5.5 Caracterização das variáveis dos fatores critério da ação de comando

Nesta secção faz-se uma análise descritiva dos resultados obtidos quanto aos fatores critério, esforço extraordinário, satisfação e eficácia, com a apresentação de quadros de resultados e gráficos, com a respetiva interpretação e discussão.

5.5.1 Fatores critério – autoperceção dos oficiais

Apresenta-se uma síntese das principais estatísticas relativamente aos fatores critério quanto às respostas por parte dos oficiais, como ilustra a Tabela D.4.

As respostas relativamente à média das variáveis dos fatores critério por parte dos oficiais masculinos variam entre 7,98 (EEXT – esforço extraordinário) e 8,32 (EFIC - eficácia). A dispersão das respostas teve um valor mínimo de 1,18 (SATI – satisfação) e máximo de 1,23 (EEXT), coincidente com a média aritmética mínima, sendo por isso a variabilidade de resultados ínfima. A distribuição dos dados na variável EEXT afasta-se ligeiramente do valor normal (assimétrico à direita).

No que diz respeito à SATI a distribuição de dados é simétrica, estando os mesmos próximos do valor normal, quanto à EFIC a distribuição de dados é assimétrica à direita. A curva de achatamento é leptocúrtica, sendo por isso eminente a intensidade das frequências nos valores vizinhos dos valores centrais.

No que se refere às respostas das oficiais femininas a média aritmética das dimensões varia entre 8,03 (EEXT) e 8,26 (EFIC), concordantes com as dimensões dos oficiais masculinos. Quanto à dispersão de dados apresentou um valor mínimo de 0,73 (SATI) e máximo de 0,82 (EEXT), coincidente com a média aritmética mínima. A distribuição dos dados nas variáveis EEXT e EFIC afasta-se ligeiramente do valor normal (assimétrico à esquerda). O fator critério SATI apresenta uma assimetria à direita. A curva de achatamento é leptocúrtica, uma vez que os valores são inferiores a 0,263.

Da análise geral dos 3 fatores critério, conforme a Figura D.28 em Apêndice, verificou-se que a variável com a média aritmética mais elevada é EFIC, enquanto a média mais baixa é no fator critério EEXT. As mulheres consideram obter maior SATI por parte dos subordinados à custa de maior EEXT, no entanto consideram ter menos EFIC na ação de comando do que os homens.

De seguida, tendo por base a hipótese 4 – existem relações significativas entre as dimensões da liderança e os fatores critério quanto o género dos oficiais do Exército – faz-se a análise da auto percepção dos oficiais quanto à correlação entre as dimensões de liderança e os fatores critério, Tabela 5.4.

Pode verificar-se que qualquer uma das dimensões contribui de forma significativa para a ação de comando, no entanto, faz-se uma análise dos dados relativamente à tendência das médias.

Para os oficiais masculinos as dimensões que mais contribuem para os fatores critério, EEXT, SATI e EFIC, são a OMEE e a GCON. Quanto à dimensão que menos contribui para cada fator critério esta também acaba por coincidir nos três, TODP.

Ao contrário dos homens as oficiais femininas compartilham de uma conceção completamente distinta. Para além de existirem relações mais significativas entre as

dimensões de liderança e os fatores critério do que em relação aos homens, as dimensões que contribuem para os fatores critério também são diferentes.

As dimensões que mais contribuem para o EEXT são a CTEQ e a OMEE, por esta ordem. Para a SATI e EFIC a dimensão que mais contribui é a CTEQ, a qual coincide com a dimensão que mais contribui para o EEXT.

A hipótese 4.1 acaba por se confirmar, uma vez que existem relações significativas entre todas as dimensões e fatores.

Tabela 5.4: Correlação entre as dimensões de liderança e os fatores critério - oficiais.

Dimensões	Homens			Mulheres		
	EEXT	SATI	EFIC	EEXT	SATI	EFIC
OMEE	0,78(**)	0,80(**)	0,71(**)	0,84(**)	0,74(**)	0,72(**)
TODP	0,69(**)	0,57(**)	0,56(**)	0,72(**)	0,75(**)	0,68(**)
VISA	0,68(**)	0,60(**)	0,59(**)	0,81(**)	0,78(**)	0,64(**)
CTEQ	0,72(**)	0,68(**)	0,66(**)	0,88(**)	0,80(**)	0,77(**)
GCON	0,75(**)	0,70(**)	0,71(**)	0,79(**)	0,67(**)	0,74(**)
LPAR	0,65(**)	0,63(**)	0,58(**)	0,72(**)	0,72(**)	0,61(**)

Legenda: EEXT – Esforço extraordinário; SATI – Satisfação; EFIC - Eficácia; \bar{x}_n - Média da amostra; S – Desvio padrão; Min – Mínimo; Máximo; EEXT – Esforço extraordinário; SATI – Satisfação e EFIC – Eficácia.

Correlação razoável: $p < 0,60$; Correlação forte: $0,60 < p < 0,80$; Correlação muito forte: $p > 0,80$.

(**) Correlação significante $p < 0,01$.

5.5.2 Fatores critério – heteroperceção dos subordinados quanto ao género

Nesta subsecção apresenta-se uma síntese das principais estatísticas relativamente aos fatores critério (esforço extraordinário, satisfação e eficácia) avaliados pelos subordinados (civis, praças, sargentos e oficiais), conforme Apêndice D, Tabela D.5.

Relativamente à categoria de civis a média dos 3 fatores critério varia entre 8,18 (EEXT) e 8,60 (EFIC). Quanto à dispersão das respostas dos subordinados civis, o menor desvio tem um valor de 0,76 (SATI e EFIC), enquanto o valor mais elevado é de 0,78 (EEXT), sendo a variabilidade quase nula. A distribuição dos dados é assimétrica à direita para o EEXT e EFIC, enquanto para a SATI é assimétrica à esquerda. A curva de achatamento é leptocúrtica nos fatores SATI e EFIC, enquanto no EEXT é platicúrtica.

No que toca à categoria de praças a média varia entre 6,97 (EEXT) e 7,24 (SATI). Quanto à dispersão das respostas o menor desvio tem um valor de 1,71 (SATI), coincidente com a maior média, enquanto o valor mais elevado é de 1,92 (EFIC). A distribuição dos dados afasta-se do valor central, assimetria à esquerda. A curva de achatamento é leptocúrtica.

Na categoria de sargentos a média aritmética varia entre 7,37 (EFIC) e 7,77 (SATI). A dispersão das respostas teve um valor mínimo de 1,33 (SATI) a qual coincide com a média aritmética mais baixa, e máximo de 1,92 (EFIC) a qual coincide com a maior média aritmética. A distribuição dos dados afasta-se dos valores da média (assimétrico à esquerda). A curva de achatamento é platicúrtica em qualquer um dos fatores critério.

Por fim, relativamente à categoria de oficiais subordinados a média variou entre 7,25 (EEXT) e 7,86 (SATI). Quanto à dispersão das respostas o menor desvio padrão tem um valor de 1,15 (SATI) e o maior de 1,45 (EFIC). Tal como nas categorias anteriores a tendência da distribuição de dados continuou a afastar-se do valor normal, mas com assimetria à direita. Em relação ao grau de achatamento os valores são análogos aos obtidos na categoria de Sargentos.

Da análise às quatro categorias dos subordinados verifica-se, Figura D.29, que a variável com média aritmética mais elevada é a SATI, enquanto a mais baixa é EEXT. Os subordinados civis e oficiais consideram que os oficiais ao nível da ação de comando, possuem níveis superiores de desempenho em qualquer fator critério. Comparando os valores obtidos na autoperceção dos oficiais e na perceção dos subordinados, verifica-se que o fator critério com menor média aritmética coincide, EEXT.

De seguida tendo por base a hipótese 4.2, faz-se a análise da perceção dos subordinados quanto à correlação entre as dimensões de liderança e os fatores critério, conforme Tabela 5.5.

Quanto aos subordinados de comandantes homens, verifica-se que existem relações significativas entre todas as dimensões de liderança e os fatores critério. Relativamente às dimensões de liderança CTEQ e LIDP verifica-se que são as que mais contribuem para o fator critério esforço extraordinário. Para o fator critério satisfação as dimensões que mais contribuem são a VISA e a CTEQ. No que toca ao fator critério eficácia são as dimensões CTEQ e LIDP. Não há dúvidas quanto à dimensão que mais contribui para os fatores critério, sendo ela a CTEQ e logo de seguida a LIDP.

Tabela 5.5: Correlação entre as dimensões de liderança e os fatores critério – subordinados.

Dimensões	Subordinados de Cmdt's homens			Subordinados de Cmdt's mulheres		
	EEXT	SATI	EFIC	EEXT	SATI	EFIC
OMEE	0,77(**)	0,81(**)	0,76(**)	0,69(**)	0,78(**)	0,64(**)
TODP	0,71(**)	0,81(**)	0,69(**)	0,73(**)	0,81(**)	0,72(**)
VISA	0,77(**)	0,82(**)	0,74(**)	0,73(**)	0,80(**)	0,69(**)
CTEQ	0,81(**)	0,81(**)	0,82(**)	0,75(**)	0,80(**)	0,72(**)
GCON	0,78(**)	0,77(**)	0,79(**)	0,71(**)	0,80(**)	0,74(**)
LPAR	0,82(**)	0,77(**)	0,83(**)	0,71(**)	0,79(**)	0,70(**)

Legenda: EEXT – Esforço extraordinário; SATI – Satisfação; EFIC - Eficácia; \bar{X}_n - Média da amostra; S – Desvio padrão; Min – Mínimo; Máximo; EEXT – Esforço extraordinário; SATI – satisfação e EFIC – Eficácia.

Correlação razoável: $p < 0,60$; Correlação forte: $0,60 < p < 0,80$; Correlação muito forte: $p > 0,80$.

(**) Correlação significativa $p < 0,01$.

Relativamente à percepção dos subordinados em relação às mulheres, considera-se que contribuem para os fatores SATI e EFIC, com maior significância, a TODP e GCONF. Por sua vez as dimensões que mais contribuem para o EEXT são a VISA e a CTEQ.

A hipótese 4 acaba por se confirmar, quer quanto aos oficiais (hipótese 4.1), quer quanto aos subordinados (hipótese 4.2), uma vez que existem relações significativas entre todas as dimensões e fatores critério.

5.6 Caracterização das variáveis do processo de adaptação/integração das mulheres nas FA

Nesta secção faz-se a análise de 3 variáveis relacionadas com o processo de adaptação/integração das mulheres nas FA, através de quadros e gráficos, à amostra na sua totalidade $n=316$.

Relativamente ao processo de adaptação/integração das mulheres nas FA, ilustrado no Figura D.30 em Apêndice, verifica-se: mais de metade dos inquiridos pensa que este processo é muito fácil e fácil, respetivamente com 15,9% e 58,0% dos inquiridos; em contraste com os que partilham da opinião que é muito difícil e difícil, com 2,6% (percentagem ínfima) e 23,6%. A tabela 5.12 apresenta os resultados deste processo quanto ao género, categoria e Armas e Serviços.

Da análise feita, pode verificar-se quanto ao género que a percentagem de inquiridos a avaliar o processo de adaptação fácil é quase $\frac{3}{4}$ em ambos os géneros. Relativamente aos motivos assinalados pelos inquiridos, pode verificar-se na Figura D.31, conforme Apêndice D. O motivo mais assinalado pelos homens para considerar a adaptação fácil foi “os militares portugueses aceitarem bem a presença de mulheres nas FA”, porém 22 dos inquiridos referiu como causa desta adaptação fácil o facto de as mulheres terem facilitismo e serem favorecidas no processo de integração. As mulheres consideraram na sua maioria que “as mulheres tem dado provas de boa capacidade de desempenho de tarefas militares”.

Relativamente aos inquiridos que assinalaram o processo de adaptação difícil, Figura D.32 em Apêndice, o principal motivo assinalado pelos homens foi “concorrência pouco leal entre homens e mulheres”, o qual vem de encontro ao facilitismo e favoritismo que foi referido anteriormente. As mulheres que assinalaram o processo como sendo difícil foi justificado principalmente pelos “militares portugueses não aceitaram bem a presença de mulheres nas FA”.

Quanto à categoria, a grande maioria dos civis, praças, sargentos e oficiais considerou que o processo de adaptação das mulheres é fácil, sendo as menores percentagens pertencentes a sargentos e oficiais.

Quanto às armas e serviços, a grande parte considerou que o processo de adaptação das mulheres é fácil, sendo as maiores percentagens dos inquiridos pertencentes à Administração Militar e ao Serviço de Material. Em relação ao Serviço de Saúde não se pode retirar conclusões credíveis, dado o número de inquiridos ser limitado.

Tabela 5.6: Processo de integração/adaptação das mulheres no Exército – Género, Categoria, Armas e Serviços.

	Género		Categoria				Armas e serviços										
	Masc	Fem	Civil	Praça	Sargento	Oficial	Infantaria	Cavalaria	Artilharia	Engenharia	Transmissões	Administração Militar	Serviço de Material	Serviço de Saúde	Serviço Dentária	Serviço Farmácia	Serviço Veterinária
1	74,0	71,6	89,9	77,7	57,8	69,6	72,0	72,0	74,4	50,0	33,3	85,7	84,4	66,7	50,0	50,0	00,0
2	26,0	28,4	10,1	22,3	42,2	30,4	28,0	28,0	25,6	50,0	66,7	14,3	15,6	33,3	50,0	50,0	100,0

Legenda: Masc – Masculino; Fem – Feminino; 1 – Adaptação fácil – engloba os resultados dos níveis de concordância muito fácil e fácil; Adaptação difícil – engloba os resultados dos níveis de concordância muito difícil e difícil. Valores em percentagem.

Na continuidade da investigação do processo de adaptação das mulheres no seio militar, colocaram-se uma série de perguntas fechadas que medem o nível de concordância em relação a estratégias de adaptação, as quais se referem na Tabela 5.7. Após analisar a Tabela, e Figura D.33, verifica-se que quase 75% da amostra concorda que “a presença de mulheres vem favorecer a IM”, embora se verifique que, de forma inconsciente ou não, há estratégias de adaptação que permitem este resultado. Segundo os resultados obtidos, grande percentagem concorda que as mulheres “têm que se esforçar por provar que são capazes de fazer o que os homens fazem”, “tem que adaptar-se aos valores militares e alterar a sua maneira de ser”, usufruem de um “proteccionismo” e “são antes de mais vistas como mulheres e só depois como militares”. Por outro lado, embora menos significativa do que as diferenças de percentagem anteriores, os inquiridos discordam que as mulheres: têm que se “esforçar mais que os homens para conquistarem o seu lugar e serem reconhecidas”; “são pouco levadas a sério”; por serem mulheres “não interferem na avaliação das capacidades e desempenhos de cada militar”; “são controladas nas suas atividades”.

Tabela 5.7: Estratégias de adaptação no processo de adaptação/integração das mulheres nas FA. Valores em percentagem.

	Estratégias de adaptação	Concordo	Discordo
a) A presença de mulheres vem favorecer a instituição militar.		74,4	25,6
b) As mulheres militares têm que se esforçar por provar que são capazes de fazer o que os homens fazem.	Afirmação mimética	79,4	20,6
c) Nas Forças Armadas, as mulheres têm que adaptar-se aos valores militares e alterar a sua maneira de ser.	Assimilação	67,4	32,6
d) Nas Forças Armadas as mulheres são muito protegidas.	Proteccionismo	70,6	29,4
e) Nas Forças Armadas, as mulheres têm que se esforçar mais que os homens para conquistarem o seu lugar e serem reconhecidas.	Sobre investimento	47,5	52,5
f) Nas Forças Armadas as mulheres militares são pouco levadas a sério.	Displícência	45,9	54,1
g) Nas Forças Armadas, o facto de se ser homem ou mulher não interfere na avaliação das capacidades e desempenhos de cada militar.	Equidade	46,8	53,2
h) As mulheres militares são muito controladas nas suas atividades.	Controlo/ Visibilidade	36,1	63,9
i) Nas Forças Armadas as mulheres são antes de mais vistas como mulheres e só depois como militares.	Género como filtro	67,7	32,2

5.6.1 Aceitação das mulheres pelos subordinados

Nesta secção faz-se a análise estatística da aceitação das mulheres pelos subordinados em cargos de comando, direção e chefia. Verifica-se, Figura D.34, que 42,4% dos inquiridos aceita com dificuldade as mulheres em posições de comando, apenas no princípio. Segue-se 27,5% dos inquiridos, os quais aceitam com alguma dificuldade. Apenas 5,4% tem sempre muita dificuldade em aceitar as mulheres no comando, enquanto 25% aceita sem dificuldade.

Segundo a Tabela 5.8, quanto ao género, a maior percentagem de inquiridos consideram que a aceitação das mulheres em cargos de comando, direção e chefia é difícil apenas no início, sendo esta ideia partilhada por 50,6% mulheres, e 38,7% homens.

Tabela 5.8: Aceitação das mulheres pelos subordinados – Género, Categoria, Armas e Serviços.

	Género		Categoria				Armas e serviços										
	Masc	Fem	Civil	Praça	Sargento	Oficial	Infantaria	Cavalaria	Artilharia	Engenharia	Transmissões	Administração Militar	Serviço de Material	Serviço de Saúde	Serviço Dentária	Serviço Farmácia	Serviço Veterinária
1	7,2	0	0	6,0	5,7	4,4	11,8	4,2	8,0	0	0	2,9	3,3	0	0	0	0
2	25,5	33,4	60,0	29,4	32,1	14,5	31,4	26,1	20,0	0	57,0	25,7	32,2	46,1	50,0	50,0	0
3	38,7	50,6	20,0	38,0	39,6	59,4	33,4	42,0	44,0	74,8	43,0	37,1	38,7	53,9	50,0	50,0	100,0
4	28,6	16,0	20,0	26,6	22,6	21,7	21,6	27,7	28,0	25,2	0	34,3	25,8	0	0	0	0

Legenda: Masc – Masculino; Fem – Feminino; 1 – Sempre com muita dificuldade; 2 – Sempre com alguma dificuldade; 3 – Com dificuldade apenas no início; 4 – Sem dificuldade.

Quanto à categoria, mantém-se a conceção anterior, exceto na categoria de civis. Maioria dos civis considera que os subordinados encaram as mulheres no comando sempre com alguma dificuldade, ao contrário das restantes categorias que considera este fenómeno difícil apenas no início. É de referir os 59,4% de inquiridos da categoria de oficiais.

Quanto às armas e serviços, as maiores percentagens mantém-se ao nível da aceitação com dificuldade apenas no início. É de salientar a Infantaria que tem percentagens mais elevadas ao nível dos 2 níveis de concordância centrais, sempre com alguma dificuldade e dificuldade apenas no início, e a Administração Militar que possui uma aproximação de dados nos últimos dois níveis, com dificuldade apenas no início e sem dificuldade.

5.6.2 Fatores que influenciam o processo

Nesta subsecção verifica-se a confirmação parcial da hipótese 7 – o género feminino não é uma limitação ao exercício de atividades militares – primeiramente verificando a percentagem de inquiridos que partilha da opinião que as mulheres possuem limitações no desempenho de atividades militares, 34,2%, como se pode verificar na Figura D.35 em Apêndice.

De 34,2% dos inquiridos, 78,1% são homens, enquanto os restantes 21,9% são mulheres. Foram várias as limitações referidas como sendo limitações ao género feminino para o desempenho de atividades militares. O Quadro 5.1 apresenta os principais fatores referidos por categoria e género.

Quadro 5.1: Fatores que influenciam o processo de integração/adaptação das mulheres no Exército

	Feminino	Masculino
Civil	Não referiu qualquer motivo	Não referiu qualquer motivo
Praça	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade no reconhecimento do trabalho e da sua figura como líder. • Força e resistência física. • Discriminação, machismo. • Imparcialidade, mulheres favorecidas. • Cultura e valores. • Dificuldade de imposição perante os subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de assédios. • Situação de combate real e por períodos prolongados, possibilidade de doenças/infeções, por falta de higiene. • Maternidade. • Força e resistência física. • Discriminação, machismo. • Imparcialidade, mulheres favorecidas. • Cultura e valores. • Dificuldade de imposição perante os subordinados.
Sargento	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura e valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maternidade. • Força e resistência física. • Falta de espírito no sentido de cumprimento da missão. • Imparcialidade, mulheres favorecidas. • Dificuldade de imposição perante os subordinados.
Oficial	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade no reconhecimento do trabalho e da sua figura como líder. • Possibilidade de assédios. • Situação de combate real e por períodos prolongados, possibilidade de doenças/infeções, por falta de higiene. • Maternidade. • Força e resistência física. • Cultura e valores. • Dificuldade de imposição perante os subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade no reconhecimento do trabalho e da sua figura como líder. • Possibilidade de assédios. • Situação de combate real e por períodos prolongados, possibilidade de doenças/infeções, por falta de higiene. • Força e resistência física. • Afirmação perante os pares. • Falta de espírito no sentido de cumprimento da missão. • Discriminação, machismo. • Imparcialidade, mulheres favorecidas. • Cultura e valores. • Dificuldade de imposição perante os subordinados.

Através da análise do quadro, e da Figura D.36 conforme Apêndice D, podem-se verificar uma série de limitações ao desempenho de atividades militares, por parte da mulher, sendo a cultura e valores a que acaba por ser referida praticamente em todas as categorias e por ambos os gêneros. A força e resistência física, a dificuldade de imposição perante os subordinados, a maternidade, foram mais umas das limitações referidas, praticamente, por todos os inquiridos representantes da população.

De encontro à hipótese 7 – O género feminino não é uma limitação ao exercício de atividades militares – e segundo o estudo de Helena Carreiras, esta hipótese confirma-se parcialmente, uma vez que o género feminino, embora não sendo uma limitação ao exercício de atividades, possui fatores que podem pôr em causa o grau de desempenho com que a mulher exerce a função de comando e liderança.

Capítulo 6

Conclusões

6.1 Introdução

O último capítulo destina-se à confirmação ou infirmação das hipóteses práticas que foram previamente formuladas, às perguntas derivadas e por fim à pergunta de partida.

Seguem-se as conclusões mais pertinentes, relativamente à conexão entre a revisão de literatura e as hipóteses práticas. Porém como todas as investigações, esta também é alvo de limitações, sendo as mesmas alvo de uma crítica.

Por fim, fazem-se algumas recomendações e propostas de investigações futuras no âmbito do tema deste trabalho.

6.2 Verificação das hipóteses, das perguntas derivadas e da pergunta de partida

No trabalho de investigação aplicada foram formuladas 7 hipóteses práticas, procede-se de seguida à sua confirmação ou infirmação.

6.2.1 Hipóteses

H1: Existem diferenças significativas de desempenho nas dimensões de liderança entre a perceção dos oficiais quanto ao Género.

A hipótese não se confirma, face aos resultados obtidos não existem diferenças significativas de desempenhos nas dimensões de liderança entre oficiais homens e oficiais mulheres, dado que todos os valores de p são superiores a 0,05.

H2: Existem diferenças quanto ao desempenho dos comandantes nas dimensões de liderança percebidas pelos subordinados quanto ao género.

A hipótese verifica-se, os subordinados avaliam as mulheres como tendo níveis superiores de desempenho, nomeadamente ao nível das dimensões associadas às relações pessoais, “liderança participativa e envolvimento” e “coesão e trabalho de equipa”. Pelo contrário, os homens foram mais bem avaliados nas dimensões associadas à tarefa, “tomada de decisão e planeamento” e “visão do ambiente externo e interno”.

H3: Existem diferenças significativas quanto ao desempenho dos comandantes nas dimensões de liderança percebidas pelos subordinados quanto ao género.

A hipótese não se confirma, uma vez que entre as respostas dos subordinados, quanto ao desempenho das dimensões de liderança dos oficiais masculinos e femininos, não existem diferenças, dados os valores de p superiores a 0,05.

H4: Existem relações significativas entre as dimensões da liderança e os fatores critério quanto ao género dos oficiais do Exército, segundo:

H4.1: Oficiais

H4.2: Subordinados

Ambas as hipóteses se confirmam, conforme se pode verificar nas Tabelas 5.4 e 5.5, referentes à autoperceção dos oficiais, e à heteroperceção dos subordinados, existe uma correlação significativa (forte e muito forte) entre todas as dimensões e os fatores critério.

H5: Existem fatores que influenciam o processo de adaptação/integração das mulheres nas FA.

A hipótese confirma-se totalmente. Por um lado, os inquiridos masculinos que consideraram o processo de adaptação fácil (quase $\frac{3}{4}$) referiram como principais fatores de influência: “os militares portugueses aceitarem bem a presença de mulheres nas FA” e o “favoritismo” em relação às mulheres. As mulheres consideraram como principal fator as “provas de boa capacidade de desempenho de tarefas militares”. Por outro lado, os inquiridos masculinos que consideraram o processo difícil, elegeram como principal fator de influência a “concorrência pouco leal entre homens e mulheres”, o qual vem de encontro ao favoritismo. As mulheres que assinalaram o processo como sendo difícil foi justificado principalmente pelos “militares portugueses não aceitarem bem a presença de mulheres nas FA”.

H6: As mulheres são aceites pelos subordinados no exercício das funções de comando, direção e chefia quanto:

H6.1: À Categoria

H6.2: Às Armas e Serviços

H6.3: Ao Género

As hipóteses confirmam-se totalmente, uma vez que a grande percentagem considera que os subordinados aceitam as mulheres com dificuldade apenas no início.

H7: O género feminino não é uma limitação ao exercício de atividades militares.

A hipótese confirma-se parcialmente. A percentagem de inquiridos que considera existirem condicionantes no desempenho das atividades militares, por parte das mulheres, é cerca de 34%.

6.2.2 Perguntas derivadas

PD1: Existem diferenças significativas de desempenho nas dimensões de liderança percebidas pelos oficiais do género masculino e feminino?

Não existem diferenças significativas. Quer os homens, quer as mulheres atribuem a si próprios níveis de desempenho superiores na “orientação para a missão através do exemplo e ética”, enquanto os desempenhos menores são atribuídos à “tomada de decisão e planeamento”. Embora não existam diferenças significativas, analisando a Tabela 5.1, as dimensões associadas às relações, nomeadamente a liderança participativa e envolvimento com um valor de p igual a 16%, são as que mais se aproximam de uma possível diferença de desempenhos de liderança entre oficiais homens e mulheres.

PD2: Existem diferenças quanto ao desempenho dos comandantes dos diferentes géneros nas dimensões de liderança percebidas pelos subordinados?

Sim. De encontro à revisão de literatura, verificou-se que as mulheres possuem níveis de desempenho superiores nas dimensões associadas às relações pessoais, nomeadamente, “liderança participativa e envolvimento” e na “coesão e trabalho de equipa”, sendo consideradas líderes transformacionais. Pelo contrário, os homens possuem melhores níveis de desempenho nas dimensões associadas à tarefa, “visão do ambiente

externo e interno” e “tomada de decisão e planeamento”, características da liderança transacional.

PD3: Existem diferenças significativas quanto ao desempenho dos comandantes nas dimensões de liderança percebidas pelos subordinados?

Não existem diferenças significativas. Quer os subordinados dos comandantes do género feminino, quer os subordinados dos comandantes do género masculino atribuem em média níveis de desempenho nas dimensões de liderança entre 7,75 e 8,75.

PD4: Será que o género é um fator mediador da satisfação, da eficácia e do desempenho no exercício das funções de comando, direção e chefia dos oficiais?

Segundo a revisão de literatura as mulheres são possuidoras de características transformacionais, tendo forçosamente capacidades intrínsecas de desencadear nos líderes maiores níveis de motivação (em relação aos homens), e conseqüentemente de satisfação, gerando um esforço extraordinário para cumprir os objetivos. No entanto, neste estudo, independentemente do género foi possível verificar relações significativas entre todas as dimensões de liderança e os fatores critério.

Ao nível dos oficiais, conforme a Tabela 5.4, as dimensões que mais contribuem para os três fatores critério da ação de comando, autopercebidas pelo homem, são a “orientação para a missão” e a “gestão de conflitos”. Relativamente à mulher, a “coesão e trabalho de equipa” é aquela que mais contribui para a satisfação e esforço extraordinário, obtendo níveis de eficácia superiores na ação de comando.

Relativamente à heteropercepção dos subordinados, a qual nos oferece resultados mais fidedignos, os subordinados de comandantes masculinos consideram as dimensões, “coesão e trabalho de equipa” e “liderança participativa” as dimensões que mais contribuem para uma boa ação de comando. Pelo contrário, os subordinados das comandantes femininas, consideram a “tomada de decisão” e a “gestão de conflitos” as dimensões que mais contribuem para a satisfação e eficácia. Quanto ao esforço extraordinário, consideram que a “coesão e o trabalho de equipa”, tal como os subordinados dos homens, é a dimensão que mais contribui para tal fator.

PD5: Existem fatores que facilitem ou dificultem o processo de adaptação/integração das mulheres nas Forças Armadas?

Sim. Tanto existem inquiridos que concordam que a presença das mulheres nas FA é benéfico para a IM, como existem outros que discordam (estes numa percentagem bem menor). No entanto, os que discordam justificam-se com uma série de fatores: género como filtro, as mulheres são vistas antes de mais como mulheres e só depois como militares; protecionismo, as mulheres são constantemente favorecidas deixando de existir equidade entre homens e mulheres; assimilação, as mulheres são obrigadas a alterar a sua maneira de ser para conseguir desempenhar corretamente as suas funções, numa instituição maioritariamente constituída por homens.

PD6: A mulher no exercício de comando, direção e chefia é aceite pelos subordinados?

Sim. O papel social e os estereótipos de género levam a que aja uma ideia pré concebida do desempenho da mulher no comando. Tendo em conta estes aspetos, é gerado um clima de desconfiança em relação às competências da mulher, no desempenho das funções de comando/liderança. A grande percentagem dos inquiridos considera que este fenómeno, anteriormente mencionado, leva a que os subordinados tenham dificuldade em aceitar uma mulher no comando, mas apenas no início.

PD7: O género feminino é uma limitação ao exercício de atividades militares?

Não, embora, não sendo uma limitação ao exercício de atividades, vai mesmo assim acabar por gerar diferenças ao nível de competências aquando da prática do comando/liderança, diferenças geradas por condicionantes de ordem fisiológica (maternidade e força e resistência física), psicológica e cultural, decorrentes do papel social e da estereotipização.

6.2.3 Pergunta de partida

O género feminino é uma limitação ao exercício de comando e liderança?

Não. Tal como o estudo de investigação demonstrou, não existem diferenças de género quanto às dimensões de liderança percebidas pelos oficiais e subordinados. Por outro lado, a média dos níveis de desempenho das dimensões de liderança, associa as relações interpessoais ao género feminino e as relações para a tarefa ao género masculino. Ainda quanto à correlação entre as dimensões de liderança e os fatores critério, existem

correlações significativas entre todas elas, quer percecionadas pelos oficiais, quer pelos subordinados.

No entanto, não se pode deixar de considerar as limitações consideradas pelos inquiridos, as quais podem pôr em causa o grau de competência com que a mulher realiza o exercício de comando e liderança.

6.3 Conclusões

Indo de encontro aos objetivos do trabalho de investigação não foi possível identificar diferenças significativas, quanto ao género, não só nos níveis de desempenho nas dimensões de liderança, como também no desempenho da ação de comando tendo por base os fatores critério.

Relativamente às diferenças, apesar de não serem significativas, de desempenho quanto às dimensões da liderança entre os Oficiais do género masculino e feminino:

- Autoperceção – quer os homens, quer as mulheres, consideram-se com níveis de desempenho mais elevados na “orientação para a missão através do exemplo e ética”, e os inferiores são atribuídos à “tomada de decisão e planeamento”.
- Heteroperceção – as mulheres obtêm níveis superiores de desempenho nas dimensões associadas às pessoas, “liderança participativa e envolvimento” e “coesão e trabalho de equipa”, características dos líderes transformacionais. Pelo contrário, os homens possuem níveis de desempenho mais elevados nas dimensões associadas à tarefa, “visão do ambiente externo e interno” e “tomada de decisão e planeamento”, características da liderança transacional.

Relativamente às relações entre as dimensões da liderança e os fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação) tendo em conta o género no desempenho das funções de comando, direção e chefia, conclui-se que:

- Ao nível dos oficiais, as dimensões que mais contribuem para os três fatores critério da ação de comando, autopercecionadas pelo homem, são a “orientação para a missão” e a “gestão de conflitos”. Relativamente à mulher, a “coesão e trabalho de equipa” é aquela que mais contribui para a satisfação e esforço extraordinário, obtendo níveis de eficácia superiores na ação de comando.

- Relativamente à heteroperceção dos subordinados: quanto aos oficiais homens, consideram-se as dimensões, “coesão e trabalho de equipa” e “liderança participativa” em relação a qualquer fator critério; quanto às oficiais femininas, consideram a “tomada de decisão” e a “gestão de conflitos”, para a satisfação e eficácia, e a “coesão e o trabalho de equipa”, para o esforço extraordinário.

O processo de integração feminina num mundo de homens nem sempre é fácil, sendo possível identificar fatores influentes neste processo, que acabam por facilitar a integração das mulheres. Esses fatores são a mulher como filtro (antes de mais vistas como mulheres e só depois como militares), o protecionismo (falta de equidade) e a assimilação (as mulheres alteram a sua maneira de ser para conseguir desempenhar as funções enquanto militar).

De encontro à pergunta de partida, identificaram-se condicionantes que podem influenciar o desempenho de competências de liderança da mulher. O género não é uma limitação ao exercício de comando e liderança, mas esta prática pode ser demarcada por questões: de ordem fisiológica, como a maternidade e a capacidade física; e sociocultural, relacionada com os valores da nossa sociedade e com as expectativas e tendências comportamentais que são desejáveis e esperadas para a mulher, de acordo com o seu papel social.

6.4 Limitações da investigação

Dificuldade de recolha dos inquéritos, embora fossem apenas 30 oficiais femininos e 30 oficiais masculinos, no entanto não foi tarefa fácil, tendo em conta que foi apenas ao nível de oficiais subalternos e capitães com funções de comando, direção e chefia.

Em relação aos subordinados, foi impossível ter o mesmo número de homens e mulheres, sendo este aspeto uma limitação aos resultados da investigação.

6.5 Investigações futuras

Como investigações futuras seria interessante dar continuidade à aplicação deste modelo de investigação, de forma a conhecer a evolução das diferentes conceções em

relação à mulher, em cargos de comando, direção e chefia nos diferentes níveis hierárquicos.

Bibliografia

- Alves, J. H. (1999). *A Mulher e as Forças Armadas Portuguesas*. Nação e Defesa, 71 - 80.
- Avolio, B. J., & Bass, M. B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3th ed.). Nebraska: Mind Garden, Inc.
- Barracho, C., & Martins, C. (2010). *Liderança e Género*. Lisboa: Sílabo.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications, 3ª Edição*. London: The Free Press.
- Bergamini, C. W. (2002). *O Líder Eficaz*. São Paulo: Atlas S.A.
- Bryant, S. E. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.9, No.4.
- Burns, J. M. (1979). *Leadership*. New York, USA: Harper e Row, Publishers.
- Carreiras, H. (2006). *Gender and the Military: Women in the Armed Forces of Western Democracies*. Londres.
- Carreiras, H. (2002). *Mulheres em Armas - A Participação Militar Feminina na Europa do Sul*. Lisboa: Cosmos, Instituto da Defesa Nacional.
- Carreiras, H. (1997). *Mulheres nas Forças Armadas Portuguesas*. Lisboa: Cosmos.
- Carrilho, M. (1990). *As Mulheres e a Defesa Nacional*. Lisboa: Cadernos Condição Feminina N.º30.
- Carrilho, M. (1994). *Democracia e Defesa - Sociedade Política e Forças Armadas em Portugal*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carrilho, M. (1985). *Forças Armadas e Mudança Política em Portugal no Séc.XX - Para uma explicação sociológica do papel dos militares*. Lisboa: Estudos Gerais, Série Universitária.
- Carvalho, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-hill.

- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional - A Dinâmica do sucesso das Organizações*. São Paulo, Brasil: Thomson.
- Clemens, J. K. (1987). *The Classic Touch - Lessons in Leadership from Homer to Hemingway*. USA: Dow Jones-Irwin.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly* , Vol. 14, pp. 807-834.
- Estevinha, P. A., & Menoría, M. L (s.d.). Influência da liderança na cultura organizacional do ensino superior: estudo de caso de uma instituição de ensino superior português. In A. Calvo, & J. y. FEDRA, *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro* (pp. 3538-3554). Logrono: Universidad de la Rioja.
- Fischer, G.-N. (1992). *A Dinâmica Social: Violência, Poder, Mudança*. Lisboa: Planeta Editora/ ISPA.
- Herron, S. (2004). *A Profissão das Armas: Avestruz ou Fênix*. *Military Review* , 30-35.
- Hogg, M. A., Fielding, K. S., Johnson, D., Masser, B., Russell, E., & Svensson, A. (2006). *Demographic category membership and leadership in small groups: A social identity analysis*. *The Leadership Quarterly* , Vol. 17, pp. 335-350.
- Hunter, J. C. (2004). *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Jago, A. G. (1982). *Leadership: Perspectives in Theory and Research*. *Management Science*, 28 , 315-336.
- Jesuino, J. C. (1999). *Processos de Liderança (3ª ed.)*. . Lisboa: Mivros Horizonte, Lda. .
- Almeida, J. M. (s.d.). *Teoria e investigação empírica nas ciências sociais*. Instituto de Altos Estudos Militares, (Fevereiro de 2004). *Metodologia da Investigação Científica*. Lisboa.
- Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S., Reichard, R. J. (2008). *The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 106: 39–60.
- Kotlyar, I., & Karakowsky, L. (2007). *Falling Over Ourselves to Follow the Leader: Conceptualizing Connections Between Transformational Leader Behaviors and Dysfunctional Team Conflict*. *Journal of Leadership & Organizational Studies* , Vol.14, No.1.
- Leitão, C. I., & Rosinha, M. A. (2007). *Ética e Liderança - Uma Visão Militar e Académica*. Lisboa: Academia Militar.

- Lindo, M. R. (2003). *Empreendedorismo, Estilos de Liderança e Diferenças quanto ao Género*. Rio de Janeiro.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística: com utilização do SPSS (2ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, C. M. (2010). *Liderazo transformacional y género en organizaciones militares*. Madrid: Universidad complutense de Madrid.
- Maxwell, J. C. (2007). *As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança: Siga-as e as Pessoas o Seguirão*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.
- Mendonça, A. M. (2006). *A Problemática do Insucesso Escolar - A Escolaridade Obrigatória no Arquipélago da Madeira em finais do Século XX (1994-2000)*. Madeira: Universidade da Madeira.
- Moskos, C. C., Williams, J. A., & Segal, D. R. (2000). *The Postmodern Military - Armed Forces after The Cold War*. New York, USA: Oxford University Press.
- Moss, S. A., & Ritossa, D. A. (2007). *The Impact of Goal Orientation on the Association between Leadership Style and Follower Performance, Creativity and Work Attitudes*. Leadership , Vol.3, No.433.
- Muchinsky, P. M. (2004). *Psicologia Organizacional*. São Paulo, Brasil: Thomson.
- Quivy, Raymond; Campenhoudt, Luc Van (2003) – *Manual de investigação em ciências sociais*. 3.ª ed. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A. (1997). *Liderança nas Organizações: teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rice, R. W., Bender, L. R., & Vitters, A. G. (1980). *Leader Sex, Follower Attitudes toward Women, and Leadership Effectiveness: A Laboratory Experiment*. Organizational Behavior and Human Performance , Vol. 25, pp. 46-78.
- Rouco, J. C., & Sarmiento, M. (2010). *Perspectivas do Conceito de Liderança*. Proelium, Série VI,13 , 71-90.
- Rouco, J. C. (2010). *Ética e Liderança*. Lisboa: Academia Militar.
- Rouco, J. C. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Santo, G. G. (2007). *Elementos Estruturantes da Instituição Militar*. Revista Militar.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia prático sobre a metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertação de mestrado e trabalhos de investigação aplicada (2nd ed.)*. Lisboa: Universidade lusíada Editora.

- Scrivener, L. (1999). *U.S. Military Women in World War II: The Spar, Wac, Waves, Wasp, and Women Marines in U.S. Government Publications*. Journal of Government Information, Vol. 26, No. 4, pp. 361–383.
- Stogdill, R. (1950). *Leadership, membership and organization*. Psychological Bulletin , pp. 47, 1-14.
- Valente, A. J. (1999). *O Comando e Chefia Militar na sociedade contemporânea*. Atoleiros, 9-13.
- Vaughn, T. B. (1985). *Liderança: Uma Filosofia Pessoal*. Military Review, Edição Brasileira, 3.º Trimestre , 45-53.
- Vaz, N. M. (2001). Defesa e Nação. In *A Profissão Militar: Um modelo à procura de sustentação* (pp. 49-78). Lisboa: Instituto da Defesa Nacional.
- Vecchio, R. P. (2003). *In search of gender advantage*. The Leadership Quarterly, 830-850.
- Viana, J. (1957). *Comando e Chefia*. Lisboa.
- Vieira, G. B. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar.
- Vieira, G. B. (2001). *Que Modelo de Militar para a Nova Arte de Guerra e Paz*. In I. d. Nacional, Defesa e Nação: Forças Armadas em Mudança (pp. 33-48). Lisboa: Instituto da Defesa Nacional.
- Vieira, T. G. (Abril de Lisboa, 1995). *A Liderança de Carácter*. Revista Militar.
- Vieira, G. B. (2009). *Liderar na pós-modernidade militar*. Revista de Artilharia.
- Vinkenburg, C. J., Engen, M. L., Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. S. (2011). *An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion?*. The Leadership Quarterly. 22: 10-21.

Apêndice A

Mapa conceptual de delimitação do estudo

A.1 Introdução

Neste apêndice apresenta-se um mapa conceptual de delimitação do estudo, dado a dimensão do tema em estudo.

A.2 Mapa Conceptual

A partir dos conceitos referidos no título procedeu-se à elaboração do mapa conceptual. As caixas preenchidas a cinzento delimitam o tema do trabalho.

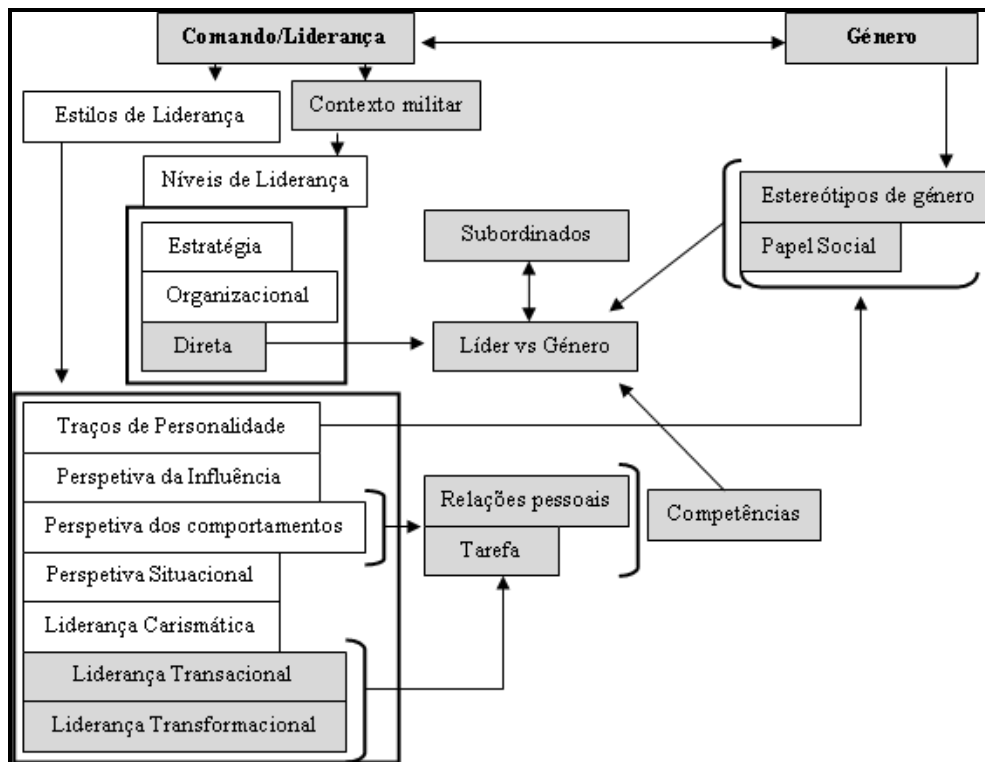


Figura A.1: Mapa conceptual – delimitação do estudo.

Apêndice B

Inquérito Final

B.1 Introdução

Este Apêndice apresenta o inquérito final realizado aos comandantes, sendo a pessoa do tempo verbal a única diferença em relação ao inquérito realizado aos subordinados.

B.2 Inquérito

A primeira parte constituída com dados sociodemográficos, com 7 questões sobre dados pessoais e de carácter profissional.

A segunda parte do inquérito é constituída por 48 perguntas fechadas que pretendem medir o desempenho de um conjunto de competências do líder.

A terceira parte do inquérito é constituída por três fatores critério, com quatro itens cada um, que pretendem medir o nível de concordância, quanto à ação de comando por parte dos oficiais.

A quarta parte é constituída por uma série de perguntas fechadas e dependentes, que se destinam a conhecer: os fatores que facilitam ou dificultam o processo de adaptação das mulheres nas FA; a aceitação das mulheres em cargos de comando, direção e chefia pelos subordinados; possíveis limitações do género feminino no desempenho de atividades militares, nomeadamente na prática de comando/liderança.



ACADEMIA MILITAR

INQUÉRITO

O presente inquérito insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), Mestrado em Ciências Militares – Especialidade de Cavalaria, subordinado ao tema “**O Género e o Exercício de Comando e Liderança no Exército**”, nomeadamente ao nível de Subalternos/Capitães.

Este inquérito tem objetivos meramente académicos, sendo garantida a **CONFIDENCIALIDADE** dos dados recolhidos.

Não se consideram respostas certas ou erradas a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas uma resposta **HONESTA** e **VERDADEIRA**, com a maior **SERIEDADE** possível.

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

Cristina Borralho
ASP TIR CAV

PARTE I

1. Posto: _____		2. Arma ou Serviço: _____	
3. Idade: _____ anos		4. Unidade: _____	
5. Função: _____		6. Quadro	QP <input type="checkbox"/> RC/RV <input type="checkbox"/>
7. Sexo	Fem <input type="checkbox"/> Masc <input type="checkbox"/>		

PARTE II**QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA**

Cada um dos enunciados seguintes descreve um comportamento específico que o comandante pode manifestar. Indique o seu nível de concordância, colocando um “X” no espaço respetivo. Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos.

EU, COMANDANTE

Competências	Ext Ineficaz							Ext eficaz		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Sou reto e íntegro tendo em consideração os meus princípios éticos e os deontológicos da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Implemento soluções para melhorar a eficiência e eficácia no meu grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Procuo melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Explico a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Identifico problemas e procuro antecipar soluções.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Analiso os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Procuo conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Na execução das tarefas, dou apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Visualizo o ambiente externo e interno da organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Admito sem rodeios os meus erros e falhas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Tenho capacidade para antever as situações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Tenho capacidade para executar o meu trabalho com eficácia.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Reconheço o desempenho eficaz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Procuo em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Mostro posições de confiança nos meus julgamentos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Competências	Ext Ineficaz					Ext Eficaz				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Promovo o desenvolvimento das capacidades dos subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Estudo os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Não tenho receio de manifestar a minha opinião, mesmo quando sinto a hostilidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Promovo a participação dos subordinados na tomada de decisão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Tomo decisões com o desacordo dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Consigo promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Trabalho em equipas multi e inter culturais com facilidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. Incentivo a resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. Atualizo as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que me é exigido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Ajo de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Faço com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Adapto os meus comportamentos às mudanças da situação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Administro o tempo de forma eficaz.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Dou aos outros reconhecimento pelas suas prestações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Tenho um discurso convincente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Transmito aos meus subordinados a vontade para cumprir a missão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. Falo com os outros de forma clara.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41. Na resolução de conflitos, certifico-me que ambas as partes se escutaram.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42. Luto pela consecução dos objetivos sem esmorecer.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. Procuo perceber as necessidades e expetativas dos subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44. Trabalho eficazmente nas várias situações.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45. Na resolução de conflitos, procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46. Procuo desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47. Transmito confiança aos subordinados nos momentos difíceis.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48. Encorajo a participação dos subordinados na produção de ideias.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49. Mantenho com clareza o raciocínio perante as situações adversas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50. Promovo o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51. Desperto nos outros um sentimento de referência.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52. Crio um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53. Quando não estou de acordo, sei dizê-lo com clareza.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54. Tenho capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55. Transmito calma aos meus subordinados nas condições de esforço.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

PARTE III
AÇÃO DE COMANDO

Cada um dos enunciados seguintes descreve a sua opinião quanto ao exercício da função de comandante. Indique o seu nível de concordância, colocando um “X” no espaço respetivo.

Decorrente da ação de Comando:	Discordo totalmente									Concordo totalmente
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
56. Aumento nos outros o desejo para terem sucesso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57. Sou eficaz a responder às exigências organizacionais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58. Os meus subordinados manifestam satisfação por trabalhar comigo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59. Promovo na equipa o desenvolvimento de padrões além dos normais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60. Sou eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61. A satisfação no meu grupo é elevada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62. Faço os outros irem além das minhas expectativas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63. Sou eficaz a liderar o grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64. Uso métodos de liderança que satisfazem o meu grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
65. Aumento nos outros a vontade de se esforçarem mais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66. Sou eficaz a representar o meu grupo perante os superiores hierárquicos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67. A forma como me relaciono satisfaz o grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

PARTE IV
PROCESSO DE INTEGRAÇÃO FEMININA NAS FORÇAS ARMADAS

68. Na sua opinião o processo de adaptação/integração de mulheres no Exército tem sido:
(assinale com um “X” apenas uma resposta)

Muito Fácil	Fácil	Difícil	Muito Difícil

Se respondeu fácil ou muito fácil, pensa que isso será devido a:

(assinale com um “X” uma ou mais alíneas com as quais concorde)

a) Os militares portugueses aceitaram bem a presença de mulheres nas Forças Armadas.	
b) As mulheres darem provas de boa capacidade de desempenho de tarefas militares.	
c) A sociedade portuguesa acolher favoravelmente a participação de mulheres nas Forças Armadas.	
d) Existência de igualdade de oportunidades e tratamento entre militares masculinos e femininos.	
e) Existência de espírito de camaradagem e entreajuda entre homens e mulheres.	
f) Outras razões Quais? _____	

Se respondeu difícil ou muito difícil, pensa que isso será devido a:

(assinale com um “X” uma ou mais alíneas com as quais concorde)

a) Os militares portugueses não estarem ainda preparados para aceitar a presença de mulheres nas Forças Armadas.	
b) As mulheres não estarem ainda preparadas para desempenhar tarefas militares.	
c) A sociedade portuguesa não estar preparada para ver com bons olhos as mulheres que queiram integrar as Forças Armadas.	
d) Concorrência pouco leal entre homens e mulheres.	
e) Inexistência de um verdadeiro espírito de camaradagem entre homens e mulheres.	
f) Outras razões Quais? _____	

69. No caso de uma mulher ocupar uma posição de comando, para a qual seja qualificada, como pensa que os seus subordinados a aceitam?
(assinale com um “X” apenas uma resposta)

Sempre com muita dificuldade	Sempre com alguma dificuldade	Com dificuldade apenas no início	Sem dificuldade

70. Relativamente à integração de mulheres nas Forças Armadas é frequente aparecerem diferentes opiniões. Gostaria de saber qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

(Para cada uma das alíneas, assinale com um “X” o espaço correspondente à sua opinião)

	Concordo totalmente	Tendo a concordar	Tendo a discordar	Discordo totalmente
j) A presença de mulheres vem favorecer a instituição militar.				
k) As mulheres militares têm que se esforçar por provar que são capazes de fazer o que os homens fazem.				
l) Nas Forças Armadas, as mulheres têm que adaptar-se aos valores militares e alterar a sua maneira de ser.				
m) Nas Forças Armadas as mulheres são muito protegidas.				
n) Nas Forças Armadas, as mulheres têm que se esforçar mais que os homens para conquistarem o seu lugar e serem reconhecidas.				
o) Nas Forças Armadas as mulheres militares são pouco levadas a sério.				
p) Nas Forças Armadas, o facto de se ser homem ou mulher não interfere na avaliação das capacidades e desempenhos de cada militar.				
q) As mulheres militares são muito controladas nas suas atividades.				
r) Nas Forças Armadas as mulheres são antes de mais vistas como mulheres e só depois como militares.				

71. Sente que a mulher pelo facto de ser mulher pode ter algum tipo de problemas no desempenho da sua atividade militar?

(assinale com um X o quadrado respetivo)

Sim	Não

72. Se respondeu sim, que tipo de problemas?

Apêndice C

População em estudo

C.1 Introdução

Neste apêndice encontra-se parte da população que foi alvo do estudo de investigação, mais concretamente ao nível dos oficiais, comandantes, diretores e chefes.

C.2 População

De seguida, encontra-se uma tabela com o número total de oficiais na categoria de oficiais subalternos e capitães, quer das armas, quer dos serviços, divididos segundo o género.

Tabela C.1: População em estudo.

	Homens				Mulheres				Total
	Alferes	Tenente	Capitão	Total	Alferes	Tenente	Capitão	Total	
Infantaria	37	92	109	238	1	0	0	1	239
Cavalaria	16	32	41	89	1	2	2	5	94
Artilharia	18	38	56	112	1	9	2	12	124
Engenharia	-	13	29	42	-	2	3	5	47
Transmissões	-	8	22	30	-	2	2	4	34
Armas	71	183	257	511	3	15	9	27	538
Serviço de Material	-	9	14	23	-	1	1	2	25
Administração Militar	16	26	38	80	6	1	11	18	98
Medicina	-	26	29	55	-	9	10	19	74
Veterinária	-	5	10	15	-	2	1	3	18
Farmácia	-	4	7	11	-	1	2	3	14
Dentária	-	1	4	5	-	2	0	2	7
Serviços	16	71	102	189	6	16	25	47	236
Oficiais Subalternos/Capitães do Exército	87	254	359	700	9	31	34	74	774

Fonte: Plataforma do Exército (Março, 2012).

Apêndice D

Apresentação de resultados

D.1 Introdução

Neste apêndice apresenta-se a análise gráfica dos resultados obtidos a partir do tratamento efetuado às respostas do questionário.

D.2 Caracterização sociodemográfica da amostra

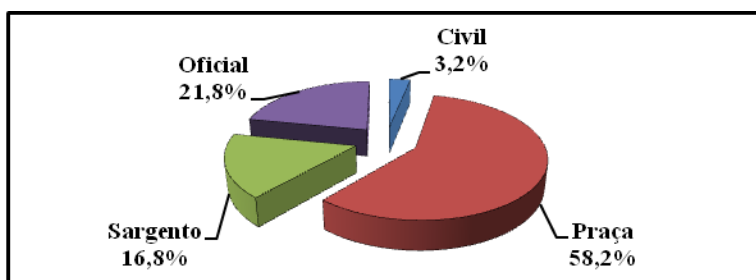


Figura D.1: Categoria.

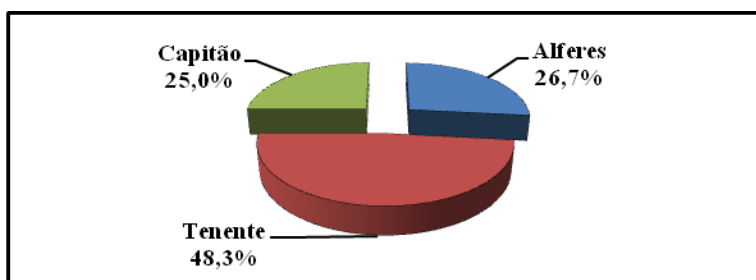


Figura D.2: Posto da categoria de oficiais subalternos e capitães.

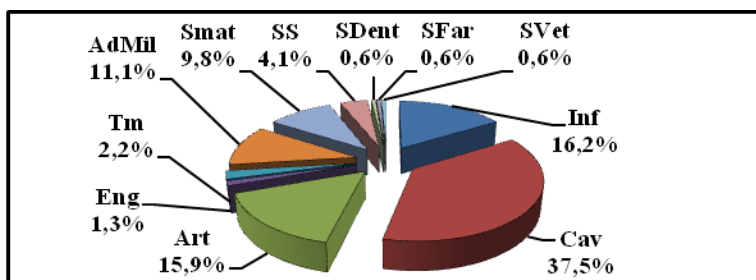


Figura D.3: Armas e Serviços.

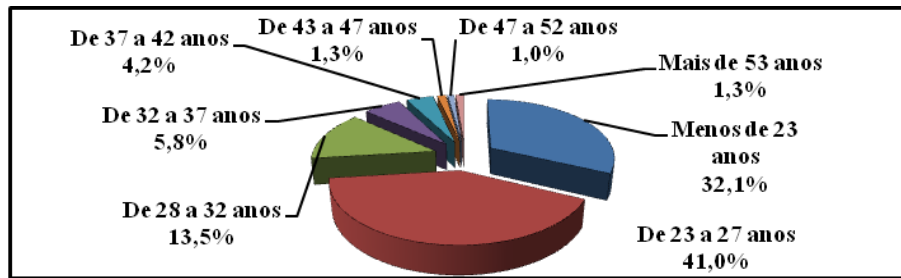


Figura D.4: Nível etário.

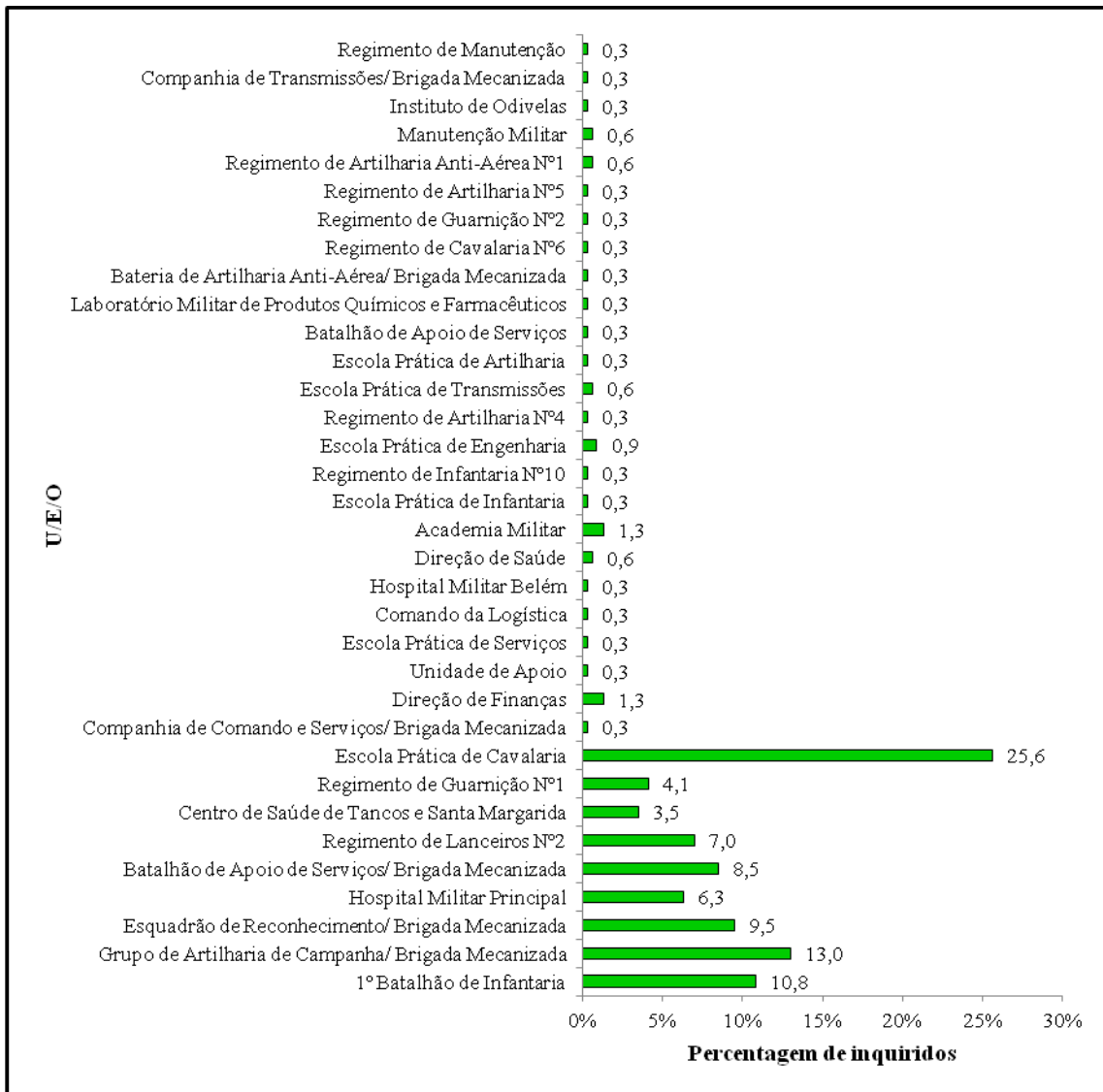


Figura D.5: Unidades.

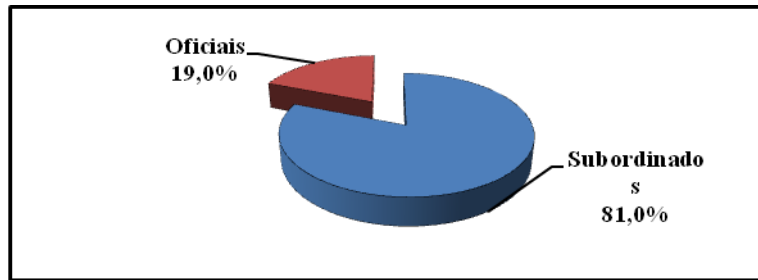


Figura D.6: Função.

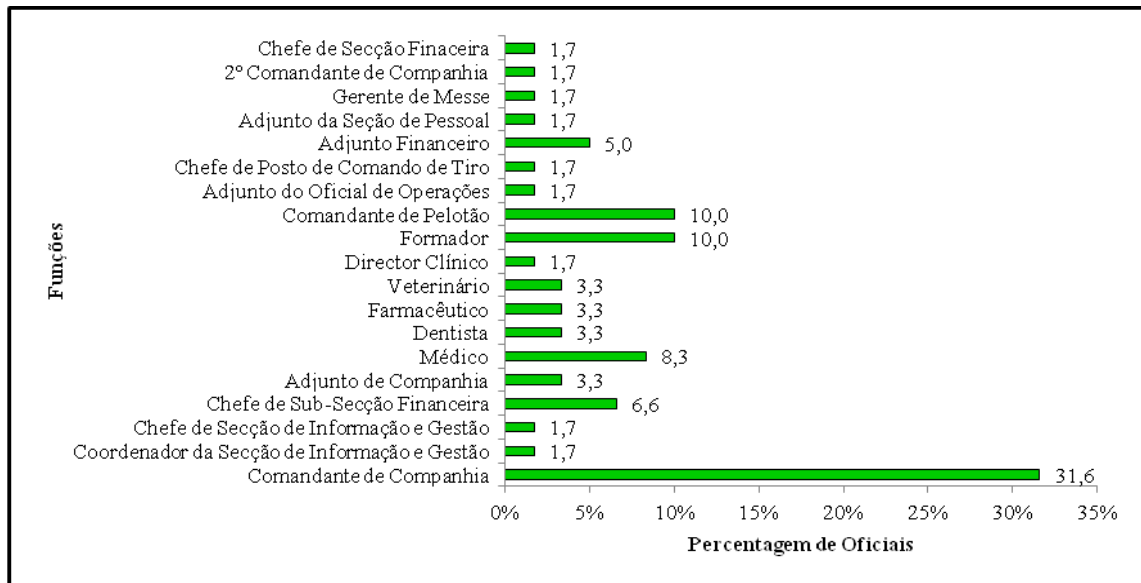


Figura D.7: Função dos oficiais subalternos e capitães.

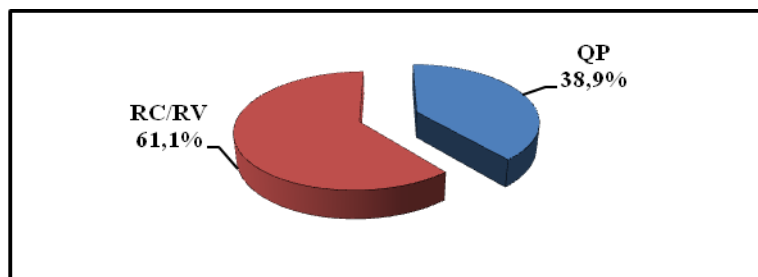


Figura D.8: Quadro Permanente e Regime de Contrato/Voluntariado.

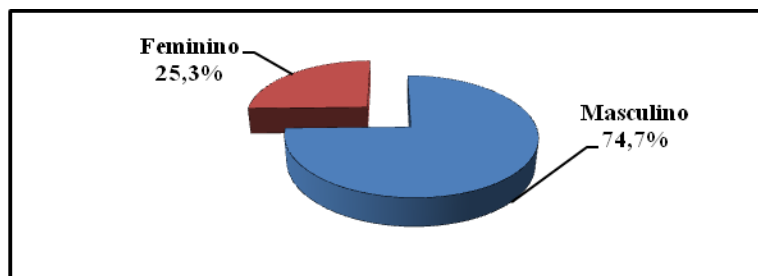


Figura D.9: Género.

D.3 Caracterização das variáveis de desempenho – Parte II do inquérito

Nesta subsecção apresenta-se a análise gráfica dos resultados obtidos a partir do tratamento efetuado às respostas da Parte II do questionário.

Tabela D.1: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para os desempenhos de liderança – oficiais homens e mulheres.

Dimensões	Género	\bar{X}_n	S	Min	Max	g_1	g_2
OMEE	Masc	8,42	0,90	6,62	10,00	0,04	-0,14
	Fem	8,48	0,82	6,31	10,00	-0,28	0,50
	Total	8,45	0,86	6,31	10,00	-0,11	-0,11
TODP	Masc	7,88	1,01	5,63	10,00	0,17	-0,03
	Fem	7,86	0,80	6,38	9,75	0,45	-0,32
	Total	7,87	0,90	5,63	10,00	0,27	-0,05
VISA	Masc	7,97	0,95	6,17	10,00	-0,12	-0,16
	Fem	7,97	0,92	6,17	9,67	-0,07	-0,84
	Total	7,97	0,93	6,17	10,00	-0,09	-0,54
CTEQ	Masc	8,07	0,94	6,44	10,00	0,29	-0,49
	Fem	8,29	0,88	6,22	10,00	-0,04	0,47
	Total	8,18	0,91	6,22	10,00	0,11	-0,40
GCON	Masc	8,17	1,03	6,00	10,00	-0,24	-0,02
	Fem	8,38	0,86	6,33	9,67	-0,33	0,04
	Total	8,28	0,95	6,00	10,00	-0,33	0,01
LPAR	Masc	8,10	0,97	6,33	10,00	0,06	-0,39
	Fem	8,43	0,83	6,67	10,00	-0,36	-0,10
	Total	8,27	0,91	6,33	10,00	-0,18	-0,40

Legenda: OMEE – orientação para a missão através do exemplo e ética; TODP – tomada de decisão e planeamento; VISA – visão ambiente externo e interno; CTEQ – coesão e trabalho de equipa; GCON – gestão de conflitos; LPAR – liderança participativa e envolvimento; \bar{X}_n - Média da amostra; S – Desvio padrão; Min – Mínimo; Max – Máximo; g_1 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*); g_2 - Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*).

Tabela D.2: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para os desempenhos de liderança – subordinados civis, praças, sargentos e oficiais.

Dimensões	Categoria	\bar{X}_n	S	Min	Max	g_1	g_2
OMEE	Civil	8,48	0,67	7,46	9,38	0,04	-1,34
	Praça	7,38	1,52	3,23	10,00	0,51	-0,58
	Sargento	7,69	1,35	2,69	9,46	-1,25	2,38
	Oficial	8,29	0,99	6,46	10,00	-0,11	1,13
	Total	7,96	1,13	4,96	9,71	-0,81	0,40
TODP	Civil	8,21	0,64	7,25	9,00	-0,14	-1,61
	Praça	7,17	1,42	3,38	9,63	-0,40	-0,75
	Sargento	7,57	1,15	4,63	10,00	-0,36	-0,19
	Oficial	7,90	0,93	6,25	9,00	-0,36	-0,55
	Total	7,71	1,04	5,37	9,41	-0,32	-0,78
VISA	Civil	8,30	0,68	7,00	9,00	-0,74	0,22
	Praça	7,17	1,45	3,50	10,00	-0,38	-0,67
	Sargento	7,54	1,31	4,33	10,00	-0,65	0,04
	Oficial	8,07	0,87	6,67	9,17	-0,62	-0,58
	Total	7,77	1,08	5,38	9,54	-0,60	-0,25
CTEQ	Civil	8,31	0,73	7,33	9,44	0,28	-1,16
	Praça	7,17	1,51	3,22	10,00	-0,45	-0,56
	Sargento	7,46	1,45	2,22	10,00	-1,05	1,98
	Oficial	8,04	1,11	5,89	9,78	-0,45	1,06
	Total	7,74	1,20	4,66	9,80	-0,42	0,33
GCON	Civil	8,37	0,85	6,83	9,67	-0,76	-0,01
	Praça	7,17	1,54	3,00	10,00	-0,42	-0,44
	Sargento	7,40	1,54	1,67	9,50	-1,10	2,22
	Oficial	8,28	0,98	6,33	9,67	-0,66	1,08
	Total	7,80	1,23	4,46	9,71	-0,74	0,71
LPAR	Civil	8,42	0,80	6,83	9,50	-0,61	-0,41
	Praça	7,09	1,58	1,50	10,00	-0,59	-0,09
	Sargento	7,29	1,54	1,00	10,00	-1,19	1,93
	Oficial	8,07	0,98	6,50	10,00	0,34	-0,46
	Total	7,72	1,22	3,96	9,88	-0,5	0,24

Legenda: OMEE – orientação para a missão através do exemplo e ética; TODP – tomada de decisão e planeamento; VISA – visão ambiente externo e interno; CTEQ – coesão e trabalho de equipa; GCON – gestão de conflitos; LIDP – liderança participativa e envolvimento; \bar{X}_n - Média da amostra; S – Desvio padrão; Min – Mínimo; Max – Máximo; g_1 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*); g_2 - Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*).

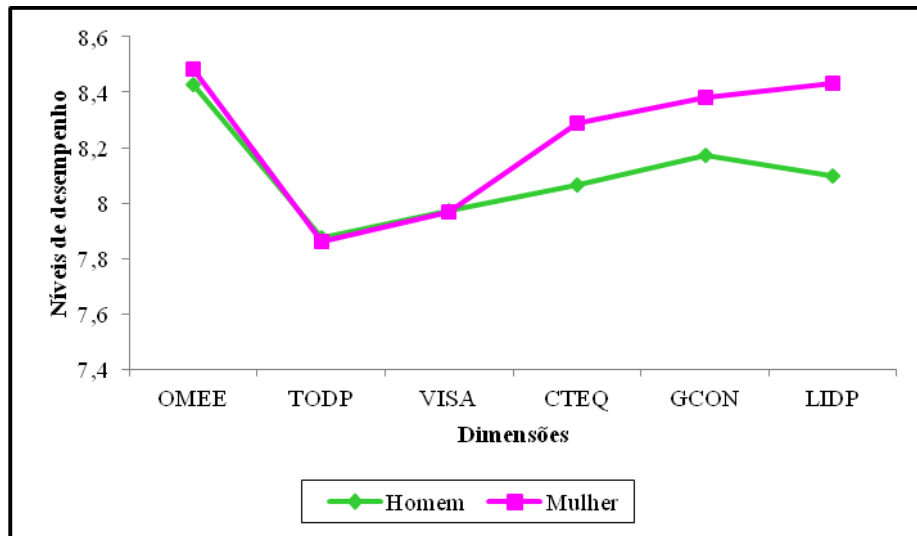


Figura D.10: Variáveis de desempenhos de liderança – Oficiais masculinos e femininos.

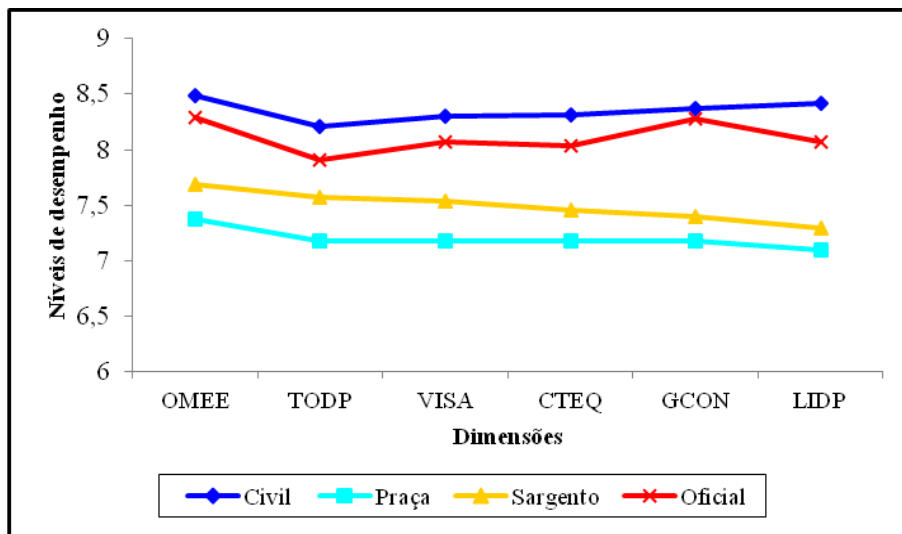


Figura D.11: Variáveis de desempenhos de liderança – subordinados civis, praças, sargentos e oficiais.

Tabela D.3: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para os desempenhos de liderança – amostra total – oficiais e subordinados

			\bar{X}_n					
			OMEE	TODP	VISA	CTEQ	GCON	LIDP
INF	H	Cmdt	8,54	7,50	8,17	7,89	8,83	8,50
		Subordinados	8,01	7,51	7,61	7,76	7,92	7,80
	M	Cmdt	8,77	8,87	9,00	8,89	8,67	9,33
		Subordinados	8,71	8,30	8,38	8,47	8,25	8,46
ART	H	Cmdt	8,61	8,75	8,50	8,78	8,67	8,50
		Subordinados	7,85	7,77	7,69	7,25	7,08	7,03
	M	Cmdt	10,00	9,00	9,17	9,78	9,67	10,00
		Subordinados	8,84	8,61	8,59	8,66	8,80	8,59
CAV	H	Cmdt 1	8,38	8,37	7,83	7,67	7,67	7,67
		Subordinados	5,89	5,85	5,82	5,82	5,98	5,70
		Cmdt 2	9,08	9,00	8,67	8,67	9,17	9,33
		Subordinados	6,54	6,76	6,39	6,38	6,11	6,17
	M	Cmdt 3	8,31	8,25	8,50	8,00	8,50	8,67
		Subordinados	7,09	6,82	6,89	6,85	6,85	6,84
		Cmdt 1	8,54	7,25	6,17	8,11	7,50	8,50
		Subordinados	8,33	7,96	7,98	8,10	8,02	7,91
ADMIL	H	Cmdt 2	7,92	7,25	7,83	7,22	8,67	9,00
		Subordinados	7,94	7,73	7,84	7,75	7,90	7,85
	M	Cmdt	8,46	8,25	8,50	8,33	8,33	8,50
		Subordinados	8,37	8,07	8,23	8,22	8,27	8,27
SMAT	H	Cmdt	7,69	7,25	6,67	7,11	6,67	7,17
		Subordinados	9,00	8,88	8,50	8,44	8,50	8,50
SS	H	Cmdt	7,92	7,50	7,17	7,33	6,33	7,83
		Subordinados	7,55	7,44	7,38	7,53	7,34	7,35
SS	H	Cmdt	8,46	8,12	8,17	7,89	8,00	8,17
		Subordinados	6,36	6,41	6,45	6,06	6,31	6,05

Legenda: OMEE – orientação para a missão através do exemplo e ética; TODP – tomada de decisão e planeamento; VISA – visão ambiente externo e interno; CTEQ – coesão e trabalho de equipa; GCON – gestão de conflitos; LIDP – liderança participativa e envolvimento; \bar{X}_n - Média da amostra; M – Mulher; H – Homem; INF – Infantaria; ART – Artilharia; CAV – Cavalaria; ADMIL – Administração Militar; SMAT – Serviço de Material; SS – Serviço de Saúde; Cmdt – Comandante.

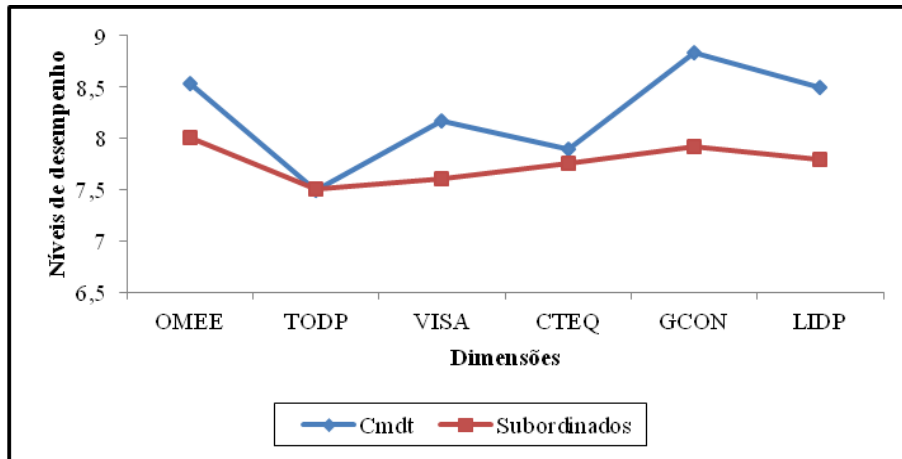


Figura D.12: Variáveis de desempenhos de liderança – homem de Infantaria.

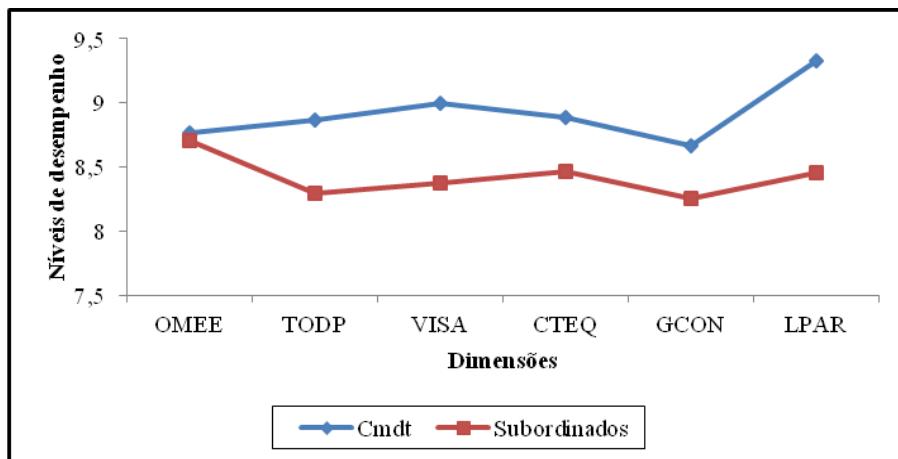


Figura D.13: Variáveis de desempenhos de liderança – mulher de Infantaria.

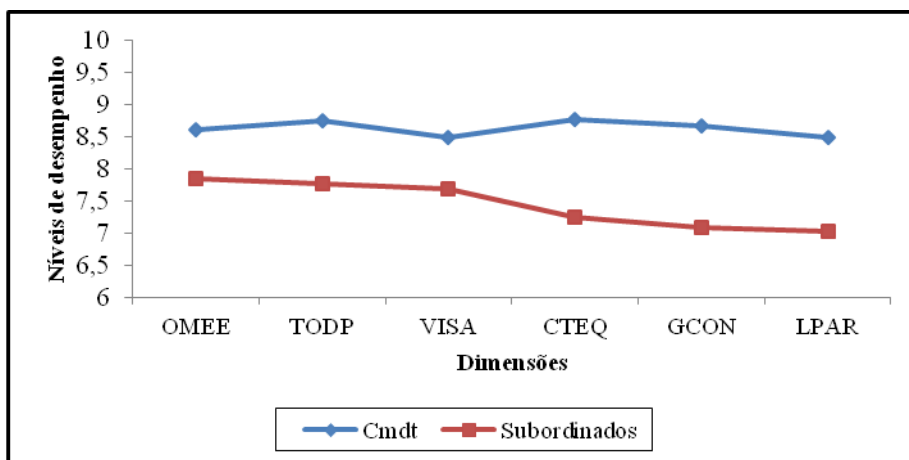


Figura D.14: Variáveis em estudo de desempenhos de liderança – homem de Artilharia.

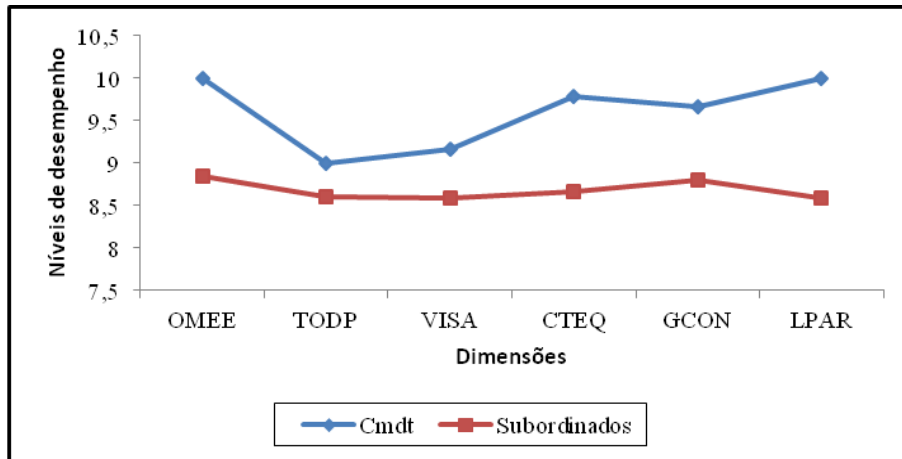


Figura D.15: Variáveis em estudo de desempenhos de liderança – mulher de Artilharia.

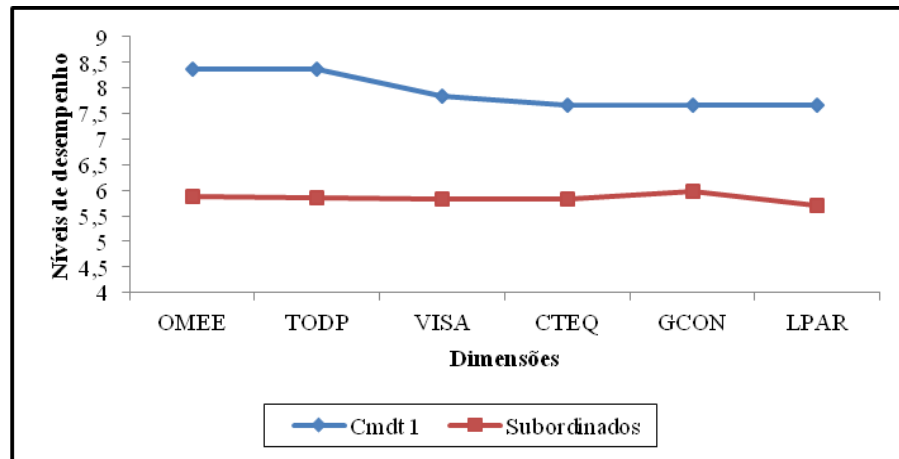


Figura D.16: Variáveis de desempenhos de liderança – homem 1 de Cavalaria.

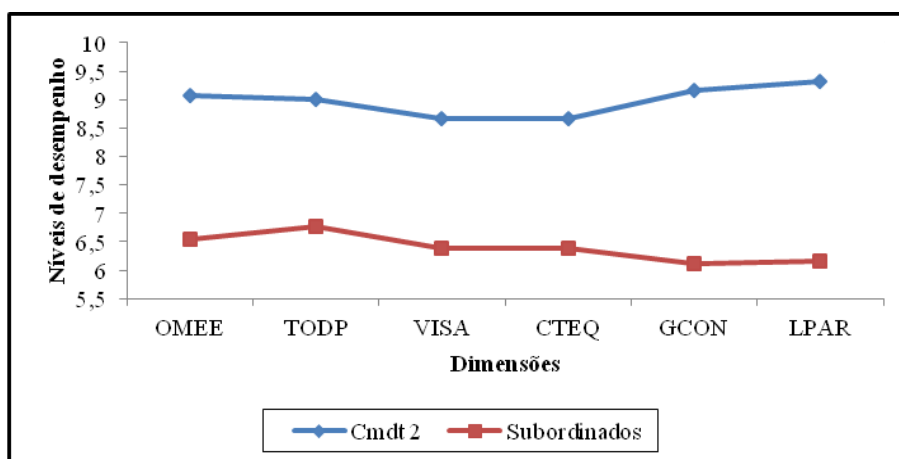


Figura D.17: Variáveis de desempenhos de liderança – homem 2 de Cavalaria.

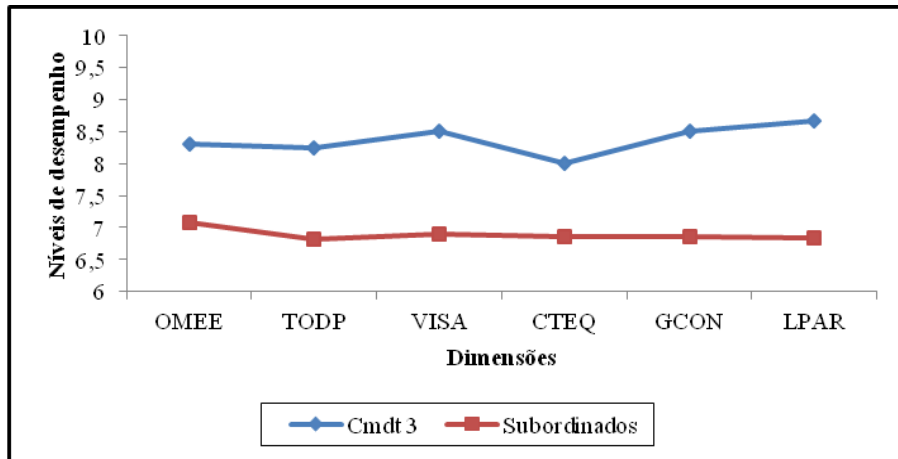


Figura D.18: Variáveis de desempenhos de liderança – homem 3 de Cavalaria.

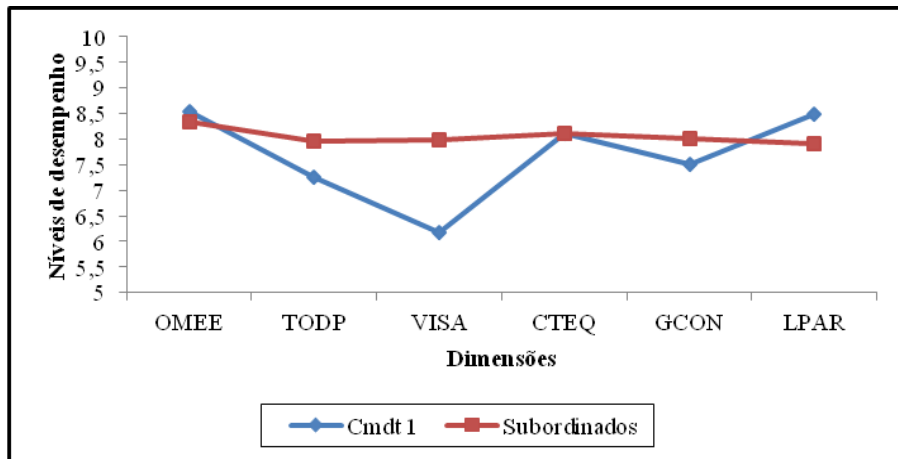


Figura D.19: Variáveis de desempenhos de liderança – mulher 1 de Cavalaria.

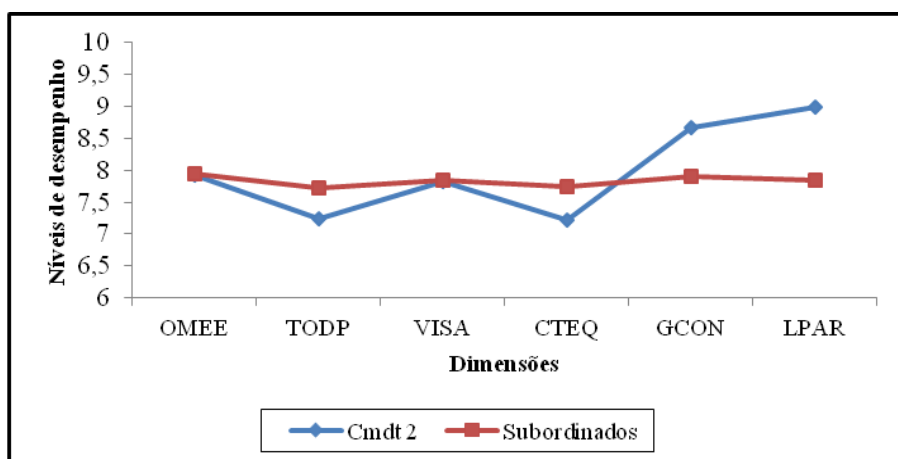


Figura D.20: Variáveis de desempenhos de liderança – mulher 2 de Cavalaria.

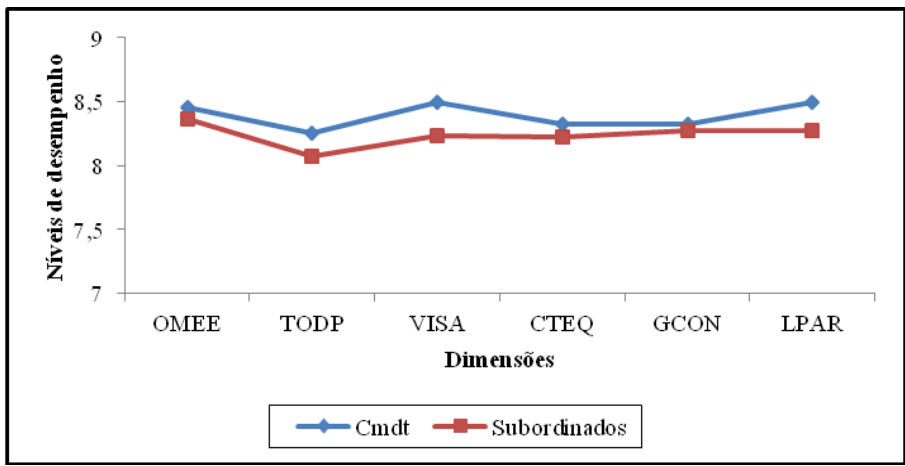


Figura D.21: Variáveis de desempenhos de liderança – homem de Administração Militar.

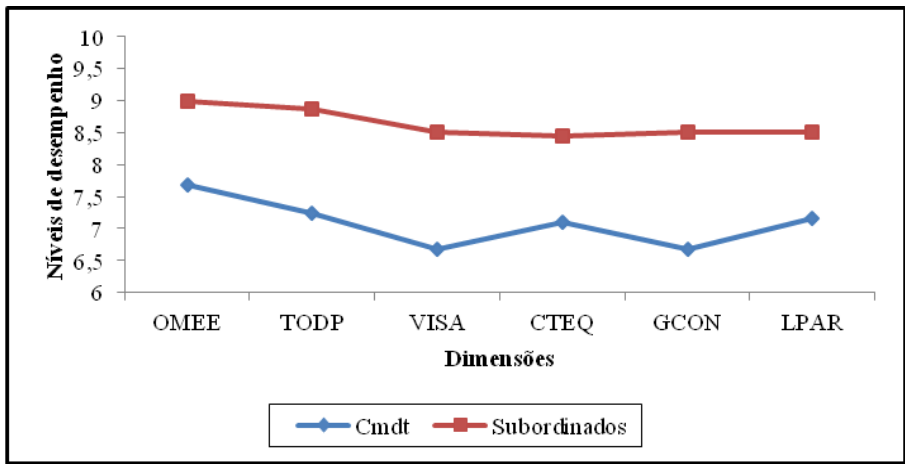


Figura D.22: Variáveis de desempenhos de liderança – mulher de Administração Militar.

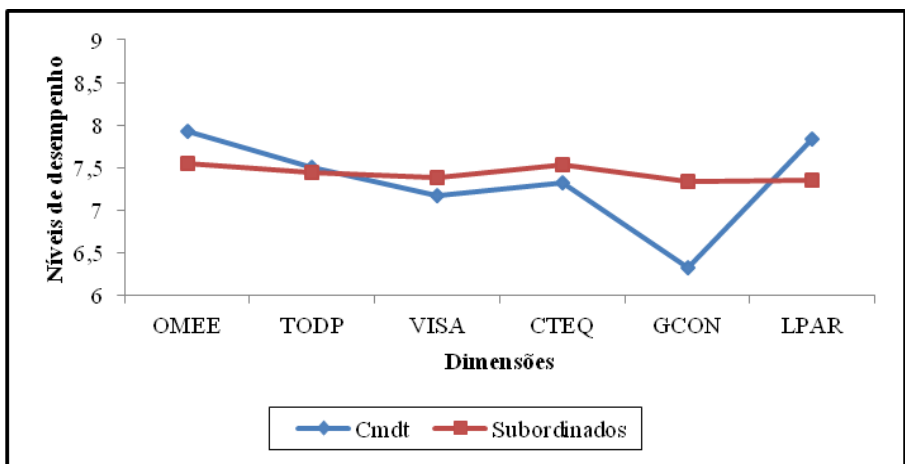


Figura D.23: Variáveis de desempenhos de liderança – homem de Serviço de Material.

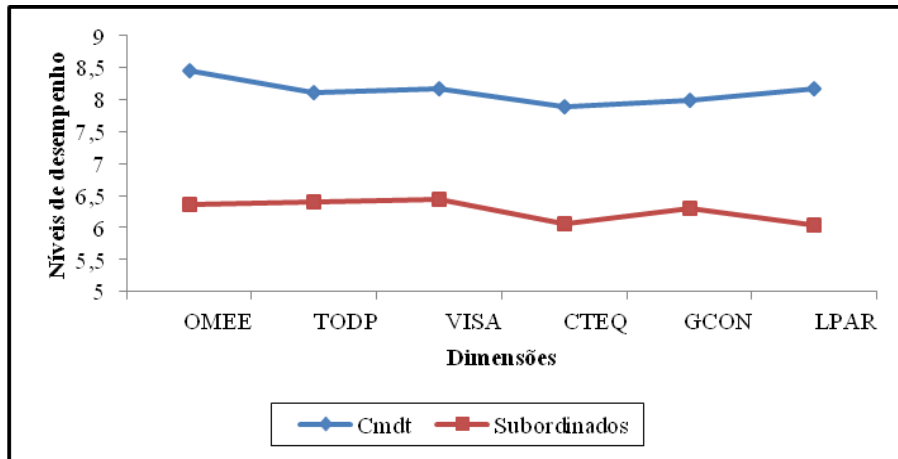


Figura D.24: Variáveis de desempenhos de liderança – homem de Serviço de Saúde.

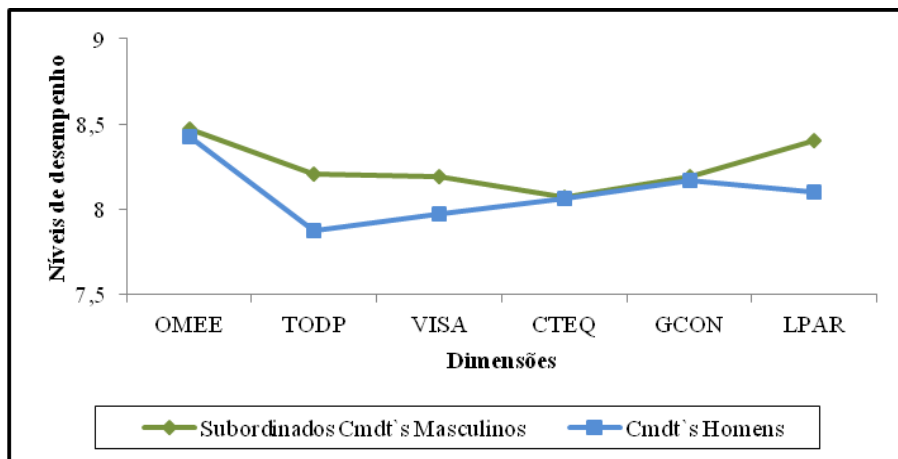


Figura D.25: Variáveis de desempenhos de liderança – Cmdt's homens e subordinados dos Cmdt's do género masculino.

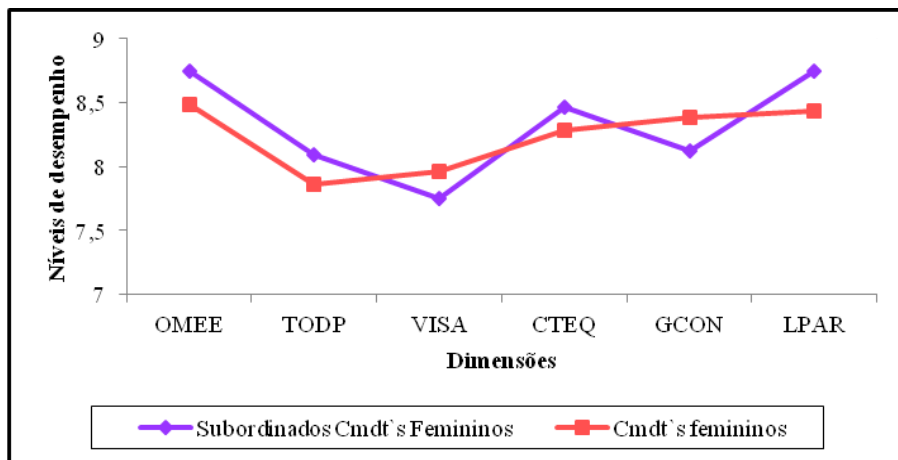


Figura D.26: Variáveis de desempenhos de liderança – Cmdt's mulheres e subordinados dos Cmdt's do género feminino.

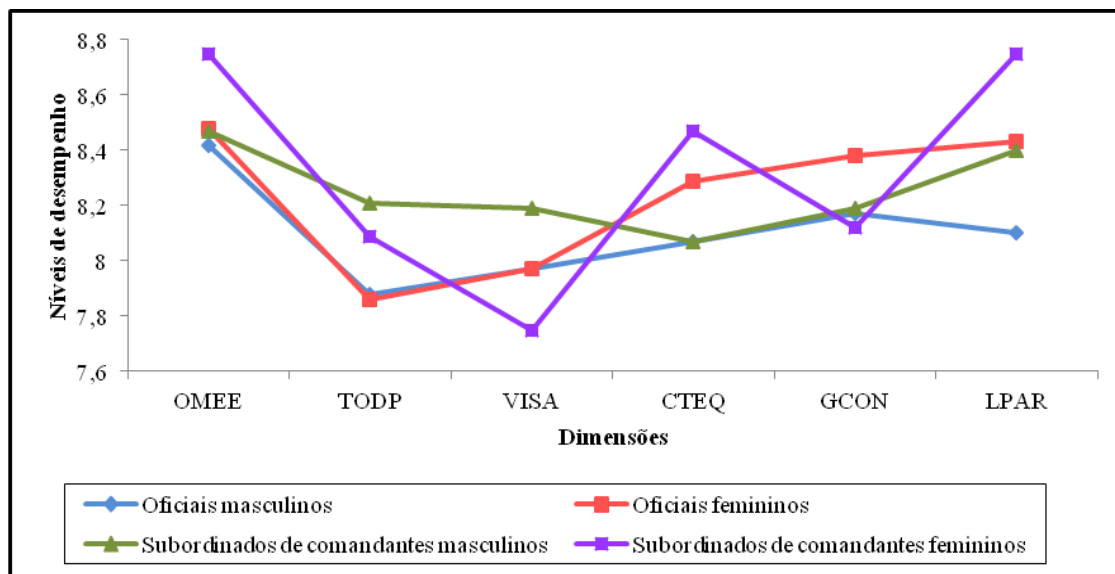


Figura D.27: Comparação das variáveis em estudo para os desempenhos de liderança – oficiais homens, oficiais mulheres, subordinados de oficiais do género masculino e subordinados de oficiais do género feminino.

D.4 Caracterização das variáveis dos fatores Critério – Parte III do inquérito

Nesta subsecção apresenta-se a análise gráfica dos resultados obtidos a partir do tratamento efetuado às respostas da Parte III do questionário.

Tabela D.4: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para os fatores de critério – oficiais homens e mulheres.

Fatores Critério	Género	\bar{X}_n	S	Min	Max	g_1	g_2
EEXT	Masc	7,98	1,23	6,00	10,00	0,41	-0,82
	Fem	8,03	0,82	6,25	9,75	-0,08	-0,28
	Total	8,01	1,04	6,00	10,00	-0,08	-0,45
SATI	Masc	8,09	1,18	6,00	10,00	0,00	-0,50
	Fem	8,19	0,73	6,75	10,00	0,21	-0,04
	Total	8,14	0,98	6,00	10,00	-0,03	0,06
EFIC	Masc	8,32	1,21	6,00	10,00	-0,13	-0,97
	Fem	8,26	0,77	6,50	9,75	-0,07	-0,32
	Total	8,29	1,01	6,00	10,00	-0,08	-0,52

Legenda: EEXT – Esforço extraordinário; SATI – Satisfação; EFIC - Eficácia; \bar{X}_n - Média da amostra; S – Desvio padrão; Min – Mínimo; Max – Máximo; g_1 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*); g_2 - Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*).

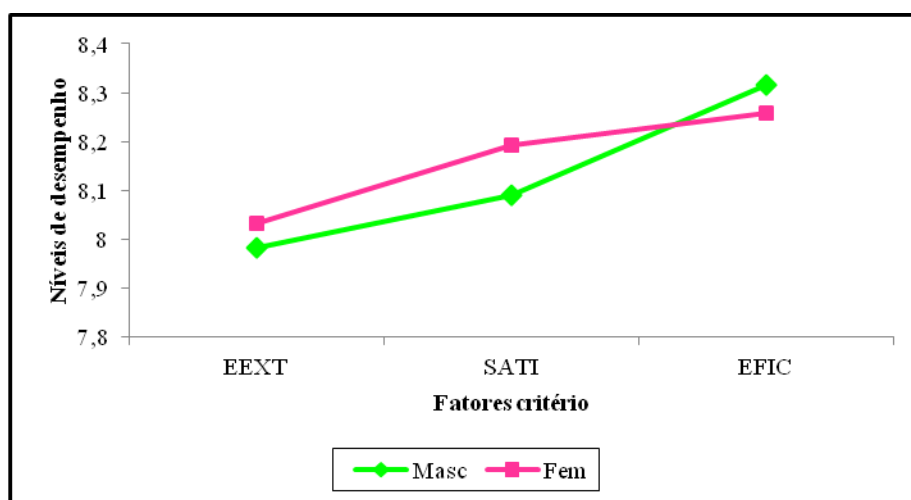


Figura D.28: Variáveis dos fatores de critério – oficiais homens e mulheres.

Tabela D.5: Estatística descritiva relativa às variáveis em estudo para os fatores de critério – subordinados civis, praças, sargentos e oficiais.

Fatores Critério	Categoria	\bar{X}_n	S	Min	Max	g_1	g_2
EEXT	Civil	8,18	0,78	7,00	9,75	0,59	1,06
	Praça	6,97	1,79	2,00	10,00	-0,49	-0,49
	Sargento	7,45	1,64	1,25	10,00	-1,32	2,91
	Oficial	7,25	1,34	5,25	9,00	0,31	-1,18
	Total	7,46	1,39	3,88	9,69	-0,23	0,58
SATI	Civil	8,42	0,76	7,00	9,50	-0,43	-0,10
	Praça	7,24	1,71	2,50	10,00	-0,51	-0,60
	Sargento	7,77	1,33	3,75	10,00	-0,95	0,78
	Oficial	7,86	1,15	6,50	9,25	0,12	-1,96
	Total	7,82	1,24	4,94	9,69	-0,44	-0,47
EFIC	Civil	8,60	0,76	7,75	9,75	0,46	-1,25
	Praça	7,02	1,92	1,75	10,00	-0,53	-0,47
	Sargento	7,37	1,92	1,50	10,00	-1,10	1,08
	Oficial	7,61	1,45	5,25	9,75	0,18	-0,52
	Total	7,65	1,51	4,06	9,89	-0,25	-0,29

Legenda: EEXT – Esforço extraordinário; SATI – Satisfação; EFIC - Eficácia; \bar{X}_n - Média da amostra; S – Desvio padrão; Min – Mínimo; Max – Máximo; g_1 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*); g_2 - Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*).

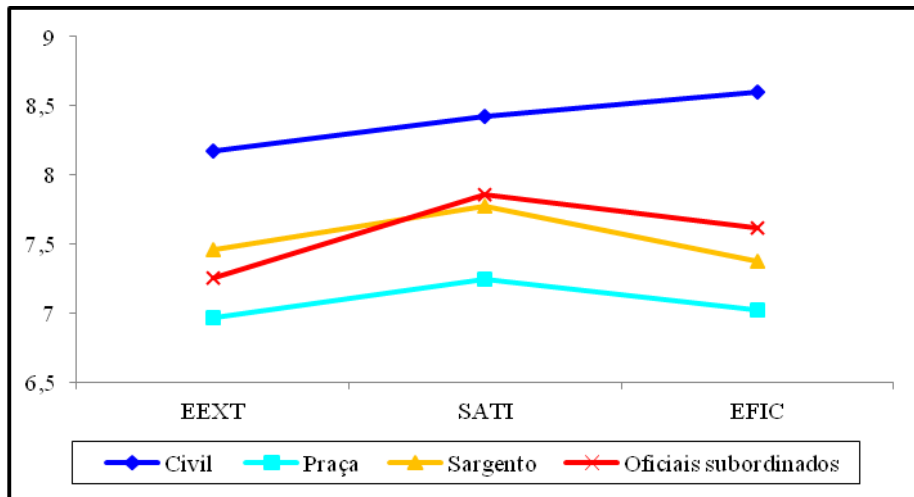


Figura D.29: Variáveis dos fatores de critério – subordinados civis, praças, sargentos e oficiais.

D.5 Caracterização das variáveis do processo de adaptação/integração das mulheres no Exército – Parte IV do inquérito

Nesta subsecção apresenta-se a análise gráfica dos resultados obtidos a partir do tratamento efetuado às respostas da Parte II do questionário.

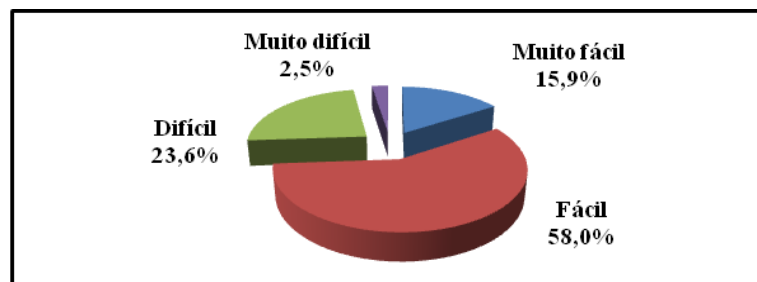


Figura D.30: Processo de adaptação/integração das mulheres nas FA.

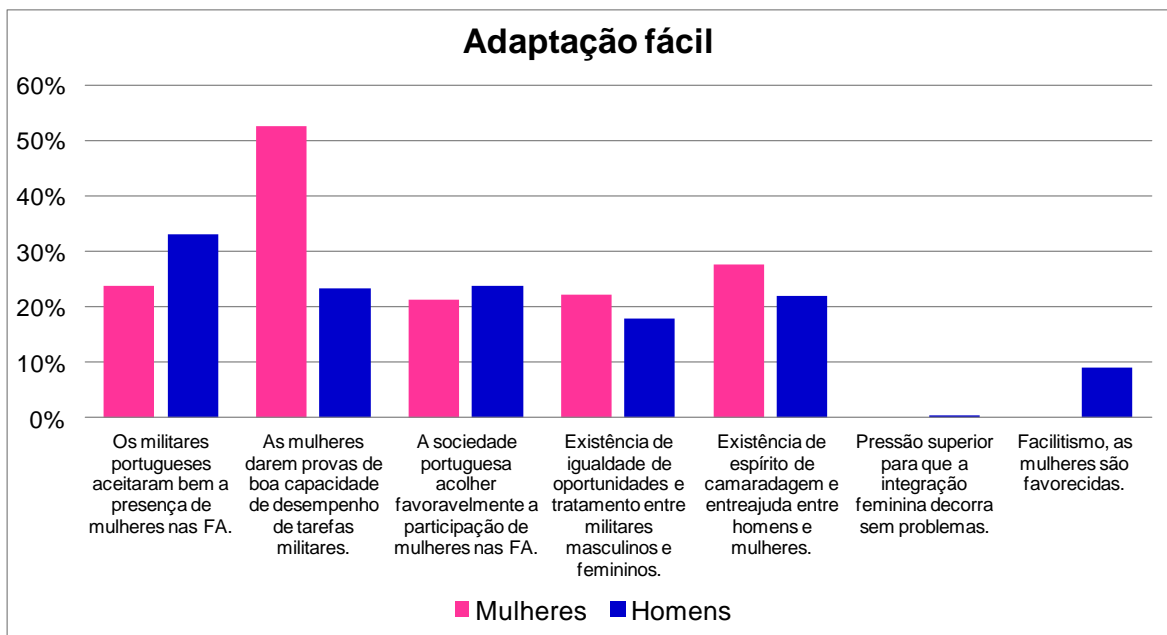


Figura D.31: Motivos do processo de adaptação fácil das mulheres nas FA.

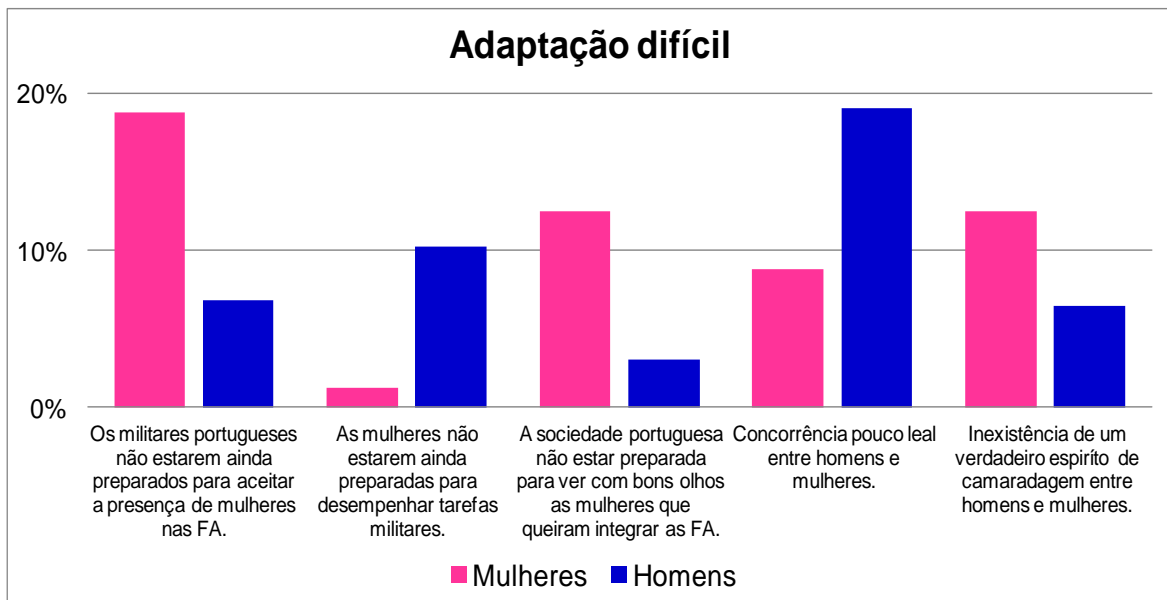
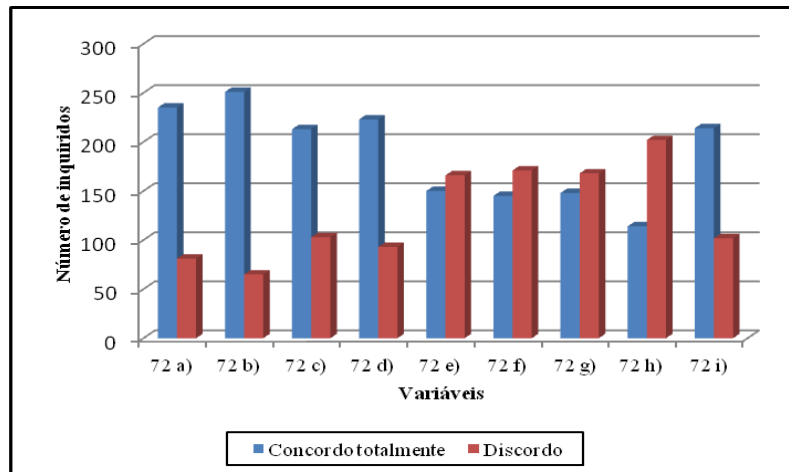


Figura D.32: Motivos do processo de adaptação difícil das mulheres nas FA.



Legenda:

- 72 a) – A presença de mulheres vem favorecer a instituição militar.
- 72 b) – As mulheres militares têm que se esforçar por provar que são capazes de fazer o que os homens fazem.
- 72 c) – Nas Forças Armadas, as mulheres têm que adaptar-se aos valores militares e alterar a sua maneira de ser.
- 72 d) – Nas Forças Armadas as mulheres são muito protegidas.
- 72 e) – Nas Forças Armadas, as mulheres têm que se esforçar mais que os homens para conquistarem o seu lugar e serem reconhecidas.
- 72 f) – Nas Forças Armadas as mulheres militares são pouco levadas a sério.
- 72 g) – Nas Forças Armadas, o facto de se ser homem ou mulher não interfere na avaliação das capacidades e desempenhos de cada militar.
- 72 h) – As mulheres militares são muito controladas nas suas atividades.
- 72 i) – Nas Forças Armadas as mulheres são antes de mais vistas como mulheres e só depois como militares.

Figura D.33: Estratégias de adaptação das mulheres na IM.

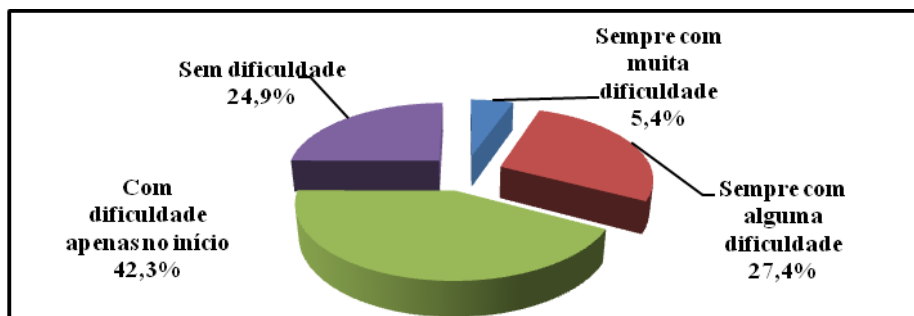


Figura D.34: Aceitação das mulheres pelos subordinados.

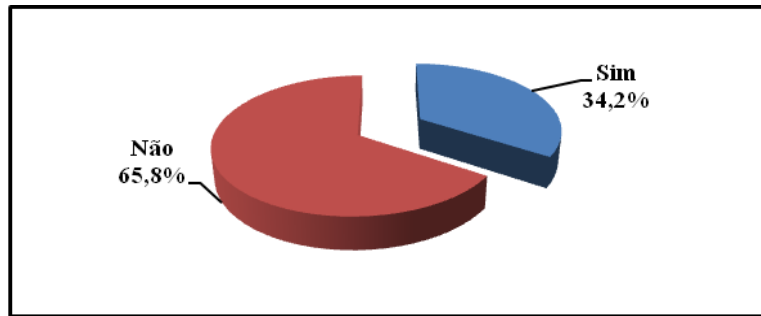


Figura D.35: Mulheres – limitações no desempenho de funções militares.

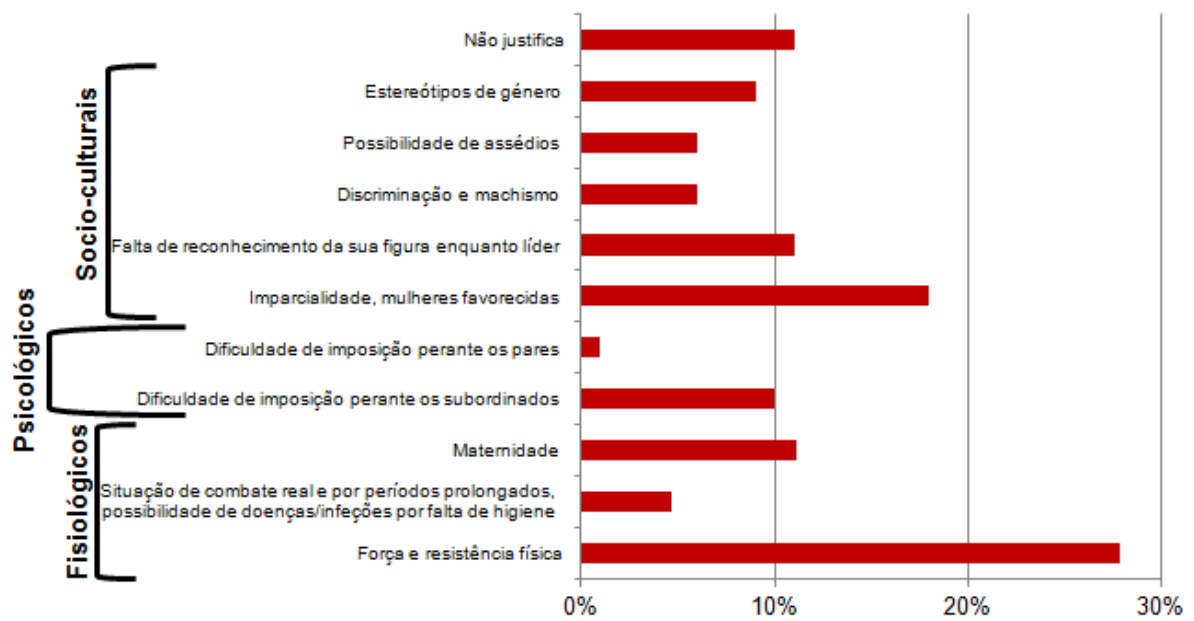


Figura D.36: Fatores que podem pôr em causa o grau de competência com que a mulher exerce a função de comando e liderança.