



ACADEMIA MILITAR

Caraterização dos Comportamentos de Liderança e a sua Influência no Clima Organizacional das Unidades de Infantaria

Autor: Aspirante de Infantaria José Miguel Pereira Covelo

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

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, julho de 2014**



ACADEMIA MILITAR

Caraterização dos Comportamentos de Liderança e a sua Influência no Clima Organizacional das Unidades de Infantaria

Autor: Aspirante de Infantaria José Miguel Pereira Covelo

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

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, julho de 2014**

“Todas as organizações podem contar com bons líderes desde que lhes facultem treino adequado e lhes promovam um ambiente favorável onde possam agir com eficácia”.

Bergamini (1994, p.105)

Dedicatória

A minha querida mãe, pela educação que me deu e sacrifícios que passou para me criar e fazer com que nada me falta-se. Obrigado por tudo mãe és o meu orgulho!

A minha esposa Carina Silva, por todos os momentos que me proporcionou de apoio e atenção ao longo desta fase importante da minha vida, a ela um obrigado muito especial.

Aos meus camaradas e amigos do Curso Tenente General António da Costa e Silva, por todos os momentos partilhados e de saberes aprendidos. A todos vós, um muito obrigado!

Agradecimentos

O presente Trabalho de Investigação Aplicado (TIA) é o culminar de um conjunto de esforços de várias pessoas que contribuíram não só para a sua elaboração mas também para a minha formação enquanto académica, profissional e pessoal. Diminutivas serão as palavras para descrever o meu apreço a todas elas, contudo não poderia deixar de tornar público a minha gratidão e reconhecimento, ressaltando em particular:

Ao meu orientador, Tenente – Coronel de Infantaria (Doutor) Dias Rouco pela total disponibilidade e dedicação prestada enquanto orientador e amigo, que mesmo com uma agenda muito preenchida, em virtude das funções desempenhadas, mostrou-se sempre disponível e atencioso em dar-me conselhos e orientações durante a elaboração do TIA.

Ao meu Diretor de Curso, Tenente – Coronel de Infantaria Estevão da Silva, pelo constante acompanhamento e prontidão na resolução de problemas administrativos.

A todos os militares das unidades aos quais eu me dirigi para a aplicação de questionários, que sustentam o trabalho de campo do presente trabalho, pela forma calorosa como me receberam e dedicarem parte do seu tempo aos meus pedidos.

Á Professora Elisabete Gonçalves, por todo o seu importante contributo e dedicação, nomeadamente nas correções de português, e ainda, pelas suas palavras de apreço que nunca faltaram.

Á Professora Sofia Menezes, Docente da Academia Militar, pela ajuda prestada nas correções de inglês e na disponibilidade que sempre demonstrou às minhas solicitações.

Ao Professor José Borges, Docente da Academia Militar, por todo o apoio prestado e constante dedicação em me auxiliar no tratamento estatístico dos dados recolhidos.

Á Sr^a Paula Fernandes, em desempenho de funções na Biblioteca da Academia Militar (Sede), pela ajuda e atenção prestada na pesquisa de documentos e na procura de alguns livros que serviram de suporte para a minha pesquisa bibliográfica.

Por fim, e não menos importante, aos meus camaradas dos diversos cursos da Academia Militar 2009 – 2014 pelo espírito de camaradagem e de apoio notório através da sua presença constante sobretudo nos momentos que mais precisei.

A todos vós, o meu muito obrigado!

Resumo

O presente estudo, que se insere na “Caraterização dos Comportamentos da Liderança e a sua Influência no Clima Organizacional das Unidades de Infantaria”, tem como principal finalidade identificar e caraterizar os comportamentos dos Oficiais Subalternos de Infantaria do Exército Português, assim como as dimensões do clima organizacional que mais se evidenciam nas Unidades de Infantaria. Contribuindo assim, para a identificação das lacunas na área do comportamento organizacional, em contexto militar, nomeadamente da liderança e do clima organizacional que mais se associa às Unidades de Infantaria.

Para o estudo foi implementado um inquérito constituído por um questionário de competências da liderança, composto por seis dimensões da liderança e três fatores critério, e um questionário do clima organizacional que contempla sete dimensões. Este inquérito, foi aplicado a uma amostra de 804 militares dividida por três categorias (30 Oficiais Subalternos, 81 Sargentos e 693 Praças).

No que respeita às dimensões da liderança os subordinados, de uma forma generalizada, percebem que os seus comandantes (Oficiais Subalternos) se focam essencialmente na orientação para as tarefas ao considerarem com valores mais altos as dimensões “orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação” e a “visão e ambiente externo e interno”, e ainda, pelas ações de comando “eficácia”, “satisfação” e “esforço extraordinário”, por esta ordem, para obterem desempenhos superiores.

Os resultados indicam que das sete dimensões do clima organizacional em estudo, as Unidades de Infantaria se caraterizam por um clima baseado sobretudo no “respeito”, na “confiança” e no “relacionamento interpessoal”, fruto das boas relações que se estabelecem no seio do grupo, e também, com uma “comunicação” clara e precisa.

Conclui-se ainda que os Oficiais Subalternos praticam diferentes comportamentos de liderança, nomeadamente inerentes às dimensões “tomada de decisão e planeamento”, à “visão e ambiente externo e interno” e à “gestão de conflitos pela transparência”.

Palavras-Chave: Liderança; Clima Organizacional; Oficiais Subalternos de Infantaria; Unidades de Infantaria.

Abstract

The title of this study is “Characterization of Leadership Behaviours and its influence on the Organizational Climate of Infantry Units”. The objectives of the study are to identify and characterize the behaviour of the Portuguese Army Infantry Subalterns, as well as to identify and characterize the more evident dimensions of the organizational climate within the Infantry Units.

The basis of the study is a survey constituted by a questionnaire on leadership competences – composed by six dimensions of leadership and three criterion factors -; and a questionnaire on the organizational climate, with six dimensions. A sample of 804 people in the military, divided in three categories (30 Subalterns, 81 Sergeants and 693 Privates) were subject of the survey.

Regarding the dimensions of leadership, most subordinates understand that their commanders (Subalterns), focus mainly on guidance for the tasks. The most valued dimensions are: “guidance for the mission by example, ethics and determination”; “vision and external and internal environment”. To obtain the highest performances, the command actions which are mostly valued by subordinates are, in the following order: “effectiveness”, “satisfaction” and “extraordinary effort”.

Results indicate that Infantry Units are characterized by a climate which is mainly based on “respect”, “trust”, and “interpersonal relations” developing from the good existing relationships in the group. According to the same results, much importance is also given to clear and precise “communication”.

The conclusion is that Subalterns practice significantly the following leadership behaviours: “decision making and planning”, the external and internal vision” and “conflict management through transparency”.

Keywords: Leadership, Organizational Climate, Infantry Subalterns, Infantry Units.

Índice geral

Dedicatória	iii
Agradecimentos.....	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Índice geral.....	vii
Índice de figuras	x
Índice de quadros.....	xii
Índice de tabelas.....	xiv
Lista de apêndices	xv
Lista de anexos	xvi
Lista de abreviaturas, siglas e acrônimos.....	xvii
Parte I – Teórica	1
Capítulo 1 Introdução.....	1
1.1. Enquadramento da investigação	1
1.2. Importância e justificação da escolha do tema	2
1.3. Delimitação de estudo	2
1.4. Objeto e objetivos de investigação	3
1.5. Pergunta de partida e perguntas derivadas	3
1.6. Hipóteses	4
1.7. Metodologia e modelo de investigação.....	4
1.8. Estrutura do trabalho e síntese dos capítulos	6
Capítulo 2 Liderança	7
2.1. Introdução	7
2.2. Conceitos de liderança	7
2.3. Teorias da liderança	8
2.3.1. Teoria comportamental.....	9

2.3.2. Teoria da liderança transformacional e transacional	10
2.3.3. Teoria da liderança carismática.....	11
2.4. Modelos de competências da liderança	
em contexto militar.....	12
2.4.1. Abordagem no Exército dos EUA.....	13
2.4.2. Abordagem no Exército português.....	14
Capítulo 3 Clima organizacional	16
3.1. Introdução	16
3.2. Conceitos de clima organizacional	16
3.3. Modelos de dimensões para o clima organizacional	17
3.3.1. Modelo de Litwin e Stringer	18
3.3.2. Modelo de Kolb.....	19
3.3.3. Modelo de Furnham e Goodstein	19
3.3.4. Avaliação dos modelos apresentados e fundamentação do modelo escolhido	20
Parte II – Prática.....	23
Capítulo 4 Metodologia e procedimentos	23
4.1. Introdução	23
4.2. Metodologia da parte prática	23
4.3. Caracterização dos instrumentos utilizados	24
4.3.1. Questionário de competências de liderança.....	24
4.3.2. Questionário do clima organizacional	27
4.4. Inquérito de competências de liderança e clima organizacional.....	28
4.5. Validação e aplicação do inquérito para pré-teste	29
4.6. Caracterização do universo e dimensão da amostra	29
4.7. Programas informáticos e estatísticos usados na recolha de dados	31
Capítulo 5 Apresentação, análise e discussão de resultados.....	32
5.1. Introdução	32
5.2. Caracterização sociodemográfica da amostra.....	32

5.3. Estatística descritiva quanto às competências de liderança.....	34
5.3.1. Análise descritiva das dimensões da liderança e ações de comando	34
5.3.2. Análise descritiva das dimensões da liderança por Unidades	36
5.3.3. Análise descritiva dos comportamentos dos Oficiais Subalternos	38
5.4. Análise descritiva do clima organizacional das Unidades de Infantaria	39
5.4.1. Análise descritiva das dimensões do clima organizacional	40
5.4.2. Análise descritiva por Unidades do clima organizacional	44
5.5. Diferenças significativas entre os comportamentos de liderança	45
5.6. Diferenças significativas entre as dimensões do clima organizacional	47
5.7. Relações significativas entre os comportamentos da liderança, clima rganizacional e os fatores critério	48
Capítulo 6 Conclusões e recomendações	50
6.1. Introdução	50
6.2. Verificação das hipóteses práticas	50
6.3. Resposta às perguntas derivadas	52
6.4. Resposta à pergunta de partida.....	53
6.5. Conclusões finais	54
6.6. Limitações de investigação	55
6.7. Recomendações e sugestões.....	55
Bibliografia.....	56
Apêndices	61
Anexos	62

Índice de figuras

Figura nº 1 – Metodologia de elaboração desta investigação.....	5
Figura nº 2 – Fases do modelo de investigação.....	6
Figura nº 3 – Caraterização da amostra por Brigadas.....	32
Figura nº 4 – Caraterização da amostra por Unidades.....	33
Figura nº 5 – Caraterização da amostra por postos.....	33
Figura nº 6 – Caraterização da amostra quanto ao género.....	33
Figura nº 7 – Caraterização da amostra quanto à idade.....	34
Figura nº 8 – Valores médios das dimensões da liderança na Brigada Mecanizada.....	36
Figura nº 9 – Valores médios das dimensões da liderança na Brigada de Intervenção.....	37
Figura nº 10 – Valores médios das dimensões da liderança na Brigada de Reação Rápida.....	37
Figura nº 11 – Valores médios dos itens da dimensão “respeito”.....	40
Figura nº 12 – Valores médios dos itens da dimensão “comunicação”.....	41
Figura nº 13 – Valores médios dos itens da dimensão “sistema de recompensas”.....	41
Figura nº 14 – Valores médios dos itens da dimensão “relacionamento interpessoal”.....	42
Figura nº 15 – Valores médios dos itens da dimensão “motivação”.....	42
Figura nº 16 – Valores médios dos itens da dimensão “moral”.....	43
Figura nº 17 – Valores médios dos itens da dimensão “confiança”.....	43
Figura nº 18 – Valores médios das dimensões do clima organizacional na Brigada Mecanizada.....	44
Figura nº 19 – Valores médios das dimensões do clima organizacional na Brigada Intervenção.....	44
Figura nº 20 – Valores médios das dimensões do clima organizacional na Brigada de Reação Rápida.....	45
Figura nº 21 – Valores médios, por fatores, das ações de comando.....	Ap-16

Figura nº 22 – Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na dimensão “orientação para a missão pelo exemplo e a ética”	Ap-21
Figura nº 23 – Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na dimensão “tomada de decisão e planeamento”	Ap-22
Figura nº 24 – Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na dimensão “visão do ambiente externo e interno”	Ap-22
Figura nº 25 – Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na dimensão “coesão, trabalho de equipa e cooperação”	Ap-23
Figura nº 26 – Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na dimensão “gestão de conflitos pela transparência”	Ap-24
Figura nº 27 – Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na dimensão “liderança participativa e envolvimento”	Ap-24
Figura nº 28 – Analogia do Iceberg	Ax-2

Índice de quadros

Quadro nº 1 – Dimensões/comportamentos da liderança transformacional.	10
Quadro nº 2 – Dimensões/comportamentos da liderança transacional.	11
Quadro nº 3 – Nove competências de liderança identificadas por Vieira.	14
Quadro nº 4 – Comparação dos modelos do clima organizacional e do modelo proposto.	21
Quadro nº 5 – Comparação múltipla de médias (Teste <i>Tukey</i>) para as dimensões de liderança quanto aos comportamentos de liderança dos Oficiais Subalternos – percepção subordinados.	46
Quadro nº 6 – Diferenças significativas entre as dimensões do clima organizacional nas Unidades de Infantaria.	47
Quadro nº 7 – Matriz de correlações entre os comportamentos da liderança, clima organizacional e fatores critério.	49
Quadro nº 8 – Caracterização e dimensão da população em estudo.	Ap-10
Quadro nº 9 – Percepção dos subordinados e auto – percepção dos Oficiais Subalternos nas dimensões da liderança.	Ap-11
Quadro nº 10 – Percepção dos subordinados nas dimensões de liderança da Brigada Mecanizada.	Ap-11
Quadro nº 11 – Percepção dos subordinados nas dimensões de liderança da Brigada Intervenção.	Ap-12
Quadro nº 12 – Percepção dos subordinados nas dimensões de liderança da Brigada de Reação Rápida.	Ap-13
Quadro nº 13 – Percepção dos subordinados dos Oficiais Subalternos nas dimensões de liderança por postos.	Ap-13
Quadro nº 14 – Percepção dos subordinados dos Oficiais Subalternos nas dimensões de liderança quanto ao género.	Ap-14

Quadro nº 15 – Percepção dos subordinados dos Oficiais Subalternos nas dimensões de liderança quanto ao grau académico.....	Ap-14
Quadro nº 16 – Percepção dos subordinados dos Oficiais Subalternos nas dimensões de liderança quanto ao regime de serviço.....	Ap-15
Quadro nº 17 – Percepção dos subordinados do clima organizacional na Brigada Mecanizada.....	Ap-17
Quadro nº 18 – Percepção dos subordinados do clima organizacional na Brigada de Intervenção.....	Ap-18
Quadro nº 19 – Percepção dos subordinados do clima organizacional na Brigada de Reação Rápida.....	Ap-18
Quadro nº 20 – Percepção dos subordinados dos Oficiais Subalternos do clima organizacional por postos.....	Ap-19
Quadro nº 21 – Percepção dos subordinados dos Oficiais Subalternos do clima organizacional quanto ao género.....	Ap-19
Quadro nº 22 – Percepção dos subordinados dos Oficiais Subalternos do clima organizacional quanto ao grau académico.....	Ap-20
Quadro nº 23 – Percepção dos subordinados dos Oficiais Subalternos do clima organizacional quanto ao regime de serviço.....	Ap-20
Quadro nº 24 – Testes paramétricos de distribuição normal e homogeneidade de Kolmogorov – Smirnov.....	Ap-25
Quadro nº 25 – Testes paramétricos de distribuição normal e homogeneidade de Kolmogorov-Smirnov.....	Ap-25

Índice de tabelas

Tabela nº 1 – Categorias conceptuais constitutivas das definições de cultura e clima organizacional.	17
Tabela nº 2 – Descrição das dimensões da liderança com os respectivos itens e o <i>Alpha de Cronbach</i>	25
Tabela nº 3 – Descrição dos fatores critério com os respectivos itens e valores de <i>Alpha de Cronbach</i>	26
Tabela nº 4 – Fiabilidade das escalas usando o <i>Alpha de Cronbach</i>	26
Tabela nº 5 – Dimensões do clima organizacional com os respectivos itens e <i>Alpha de Cronbach</i>	27
Tabela nº 6 – Constituição do inquérito preliminar.....	28
Tabela nº 7 – Estatística descritiva das dimensões de liderança e fatores critério (n= 804).	35
Tabela nº 8 – Correlações de Pearson e Significâncias de Tukey obtidas pelo SPSS.....	Ap-1
Tabela nº 9 – Estatística descritiva das dimensões do clima organizacional (n= 804).....	Ap-17
Tabela nº 10 – Comportamentos individuais da liderança carismática.....	Ax-1
Tabela nº 11 – Modelo de competências da liderança no Exército dos EUA.....	Ax-5
Tabela nº 12 – Perfil do líder do Exército dos EUA.....	Ax-6

Lista de apêndices

Apêndice A - Relações obtidas entre das dimensões da liderança, clima organizacional e fatores critério.....	Ap-1
Apêndice B - Questionário competências da liderança e clima organizacional.....	Ap-2
Apêndice C - População em estudo.....	Ap-10
Apêndice D - Apresentação de resultados.....	Ap-11

Lista de anexos

Anexo A - Comportamentos individuais na liderança carismática.....	Ax-1
Anexo B - Modelo de competências de Spencer e Spencer.....	Ax-2
Anexo C - Modelo de competências da liderança de Harvey.....	Ax-4
Anexo D - Modelo de competências da liderança no Exército dos EUA.....	Ax-5

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

APA	<i>American Psychological Association</i>
BIPara	Batalhão de Infantaria de Paraquedistas
BrigInt	Brigada de Intervenção
BrigMec	Brigada Mecanizada
BIMec	Batalhão de Infantaria Mecanizada
BrigRR	Brigada de Reação Rápida
Crf	Conforme
CHA	Conhecimento, Habilidades e Atitudes
CTC	Centro de Tropas Comando
CTOE	Centro de Tropas de Operações Especiais
CTEC	Coesão, Trabalho de Equipa e Cooperação.
CONF	Confiança
COM	Comunicação
d.C	Depois de Cristo
EUA	Estados Unidos América
EE	Esforço Extraordinário
EF	Eficácia
FA	Forças Armadas
FAI	Ficha Individual de Avaliação
FND	Força Nacional Destacada
GCT	Gestão de Conflitos pela Transparência
GNR	Guarda Nacional Republicana
KSAO	<i>Knowledge, Skills, Actions, Others</i>
LPE	Liderança Participativa e Envolvimento
MOT	Motivação
MOR	Moral
OMEE	Orientação para a Missão pelo Exemplo e a Ética
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte

OCQ	Organizational Climate Questionnaire
PD	Perguntas Derivadas
PDE	Publicação Doutrinária do Exército
PP	Perguntas de Partida
QLC	Questionário de Competências de Liderança
QCO	Questionário do Clima Organizacional
QP	Quadro Permanente
RC	Regime de Contrato
RV	Regime de Voluntário
RI13	Regimento de Infantaria Nº13
RI14	Regimento de Infantaria Nº14
RESP	Respeito
RELINT	Relacionamento Interpessoal
SAT	Satisfação
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
SISTREC	Sistema de Recompensas
TIA	Trabalho de Investigação Aplicado
TDC	Tomada de Decisão e Planeamento
VAEI	Visão do Ambiente Externo e Interno
U/E/O	Unidades/Estabelecimentos/Órgãos
UNIMEP	Universidade Metodista de Piracicaba

Parte I – Teórica

Capítulo 1

Introdução

1.1. Enquadramento da investigação

Com um mundo cada vez mais globalizado, revestido de novas exigências e desafios, não só no setor empresarial, mas também o militar, cada vez mais se sente a necessidade de estudar “par a par” duas dimensões do comportamento organizacional: a liderança e o clima organizacional. Com os efeitos da constante globalização têm-se verificado, nas organizações, a necessidade de introduzir novas mudanças e desafios que, por consequência, irão influenciar os comportamentos de todos os indivíduos nela inseridos, gerando umas vezes fortes motivações e coesão e outras grandes tensões ao nível das necessidades e expectativas. Neste sentido, “a liderança tem um papel fundamental em guiar os indivíduos pelo “melhor caminho”, na busca pela eficiência e eficácia, para adaptação a tais mudanças” (Cavalcante, Rocha & Souza, 2010). Por outro lado, com o atual quadro global, a Instituição Militar também não fica isenta destes novos desafios e exigências.

Desde 1990 que o Exército tem sofrido grandes transformações, como a redução das unidades, temos o exemplo em 2013 da junção das Escolas Práticas na atual Escola das Armas e nas regalias socioprofissionais como a redução salarial e a ausência de progressão na carreira. Neste contexto, o Exército sente a necessidade de se adaptar aos novos condicionalismos organizacionais, deixando de perdurar a visão de liderança sob o ponto de vista artístico, passando a focar-se, cada vez mais, na liderança sob uma perspectiva mais centrada na ciência (Quinta & Rouco, 2012).

Nesta linha de raciocínio, torna-se imperativo para os profissionais do Exército entender e dar a conhecer, sob um ponto de vista objetivo e racional, em que medidas a

liderança influencia as várias dimensões do clima organizacional nas Unidades Militares e, neste caso específico, nas Unidades de Infantaria.

1.2. Importância e justificação da escolha do tema

O desempenho coletivo de uma organização depende de vários fatores, entre os quais o fator humano, aquele que mais contribui para alcançar os seus objetivos e missões. Também o clima que se vive numa organização poderá estar diretamente relacionado com o papel do seu líder, ou seja, como refere Rouco e Sarmiento (2012, p.18) “a liderança têm vindo a assumir um papel determinante na mobilização dos Recursos Humanos para o sucesso organizacional”.

A Academia Militar, sendo um estabelecimento de Ensino Superior que se foca, cada vez mais, na formação de futuros comandantes do Exército e da Guarda Nacional Republica (GNR), para que assumam um papel de bons líderes, torna-se enriquecedor, não só para a Instituição Militar em geral, mas para cada um de nós, futuros comandantes, sermos conhecedores ativos da extrema importância que tem a influência de um líder de excelência numa organização. Deve salientar-se a existência de várias investigações, nomeadamente no contexto empresarial, sobre o papel da liderança nas organizações. Contudo, em contexto militar o mesmo não se pode dizer embora, cada vez mais, este tema seja objeto de estudo e preocupação dos investigadores militares.

É com base nesta perspetiva que surge o tema “Caraterização dos Comportamentos de Liderança e a sua Influência no Clima Organizacional das Unidades de Infantaria”, tendo o propósito de procurar dar resposta não só a um conjunto de questões que se levantam, mas também contribuir para colocar em evidência a importância da influência do líder no clima organizacional.

1.3. Delimitação de estudo

Embora o tema sugira um estudo extensível a todas as Unidades de Infantaria do Exército Português, atendendo às circunstâncias de tempo e espaço para a sua realização, assim como à redução de efetivos dos quadros orgânicos de algumas Unidades, sentiu-se a necessidade de delimitar o nosso estudo às Unidades Operacionais de Infantaria da Brigada

de Intervenção (BrigInt) e da Brigada Mecanizada (BrigMec), incluindo ainda, embora não Unidades convencionais de Infantaria, as unidades da Brigada de Reação Rápida (BrigRR).

A população alvo estará apenas entre os militares que integram funções em contexto operacional, ou seja, aos Oficiais Subalternos e aos seus subordinados, desde Praças a Sargentos, com encargo operacional e não administrativo.

1.4. Objeto e objetivos de investigação

O objeto de estudo deste trabalho enquadra-se na área do comportamento organizacional, nomeadamente a liderança e o clima organizacional. Neste âmbito, pretende-se, com esta investigação, caracterizar os comportamentos de liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria e verificar como estes se relacionam com o clima organizacional, na medida em que os comandantes/líderes desempenham um papel importante na sua definição e estabilidade.

Assim sendo, o objetivo principal do trabalho de investigação é contribuir para o quadro teórico e prático na área dos comportamentos organizacionais – comportamentos de liderança e gestão do clima organizacional em contexto militar e auxiliar.

Como objetivos específicos procura-se:

1. Identificar os comportamentos de liderança dos Comandantes Subalternos das Unidades de Infantaria;
2. Identificar as dimensões do clima organizacional das Unidades de Infantaria;
3. Verificar as relações entre as dimensões da liderança, clima organizacional e fatores critério – esforço extraordinário, satisfação e eficácia.

1.5. Pergunta de partida e perguntas derivadas

A pergunta de partida (PP) resultante da presente investigação é a seguinte:

PP: Quais os comportamentos de liderança, praticados pelos Oficiais Subalternos de Infantaria, que mais promovem o clima organizacional evidenciado nas Unidades de Infantaria?

Da PP decorrem as seguintes perguntas derivadas (PD):

Pergunta Derivada nº1: Os comportamentos de liderança, mais valorizados pelos Oficiais Subalternos de Infantaria, são os mesmos que os percebidos pelos seus subordinados, para se obterem desempenhos superiores?

Pergunta Derivada nº2: As dimensões do clima organizacional são todas valorizadas, com o mesmo nível de importância, nas Unidades de Infantaria?

Pergunta Derivada nº3: As dimensões da liderança, assim como as dimensões do clima organizacional, apresentam fortes correlações com os fatores critério: o esforço extraordinário, eficácia e satisfação nas Unidades de Infantaria?

1.6. Hipóteses

No âmbito do trabalho de investigação e, como uma possível resposta às perguntas derivadas, formulam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese nº1: Existem diferenças significativas entre os comportamentos de liderança dos Oficiais Subalternos das Unidades de Infantaria segundo a percepção dos respetivos subordinados.

Hipótese nº2: Existem diferenças significativas entre as dimensões do clima organizacional para as diferentes Unidades de Infantaria.

Hipótese nº 3: Existem relações significativas entre as dimensões da liderança, clima organizacional e os fatores critério: esforço extraordinário, eficácia e satisfação nas Unidades de Infantaria.

1.7. Metodologia e modelo de investigação

O presente trabalho de investigação foi desenvolvido seguindo as normas estabelecidas pela Academia Militar (NEP, 2013)¹, utilizando a norma da American Psychological Association (APA, 6ª ed) unicamente nos casos omissos. A metodologia para a elaboração da presente investigação segue as etapas e as fases conforme se discriminam na Figura nº 1 e Figura nº 2, respetivamente.

¹ Norma de Execução Permanente 520/2ª 01JUN13 (NEP, 2013).

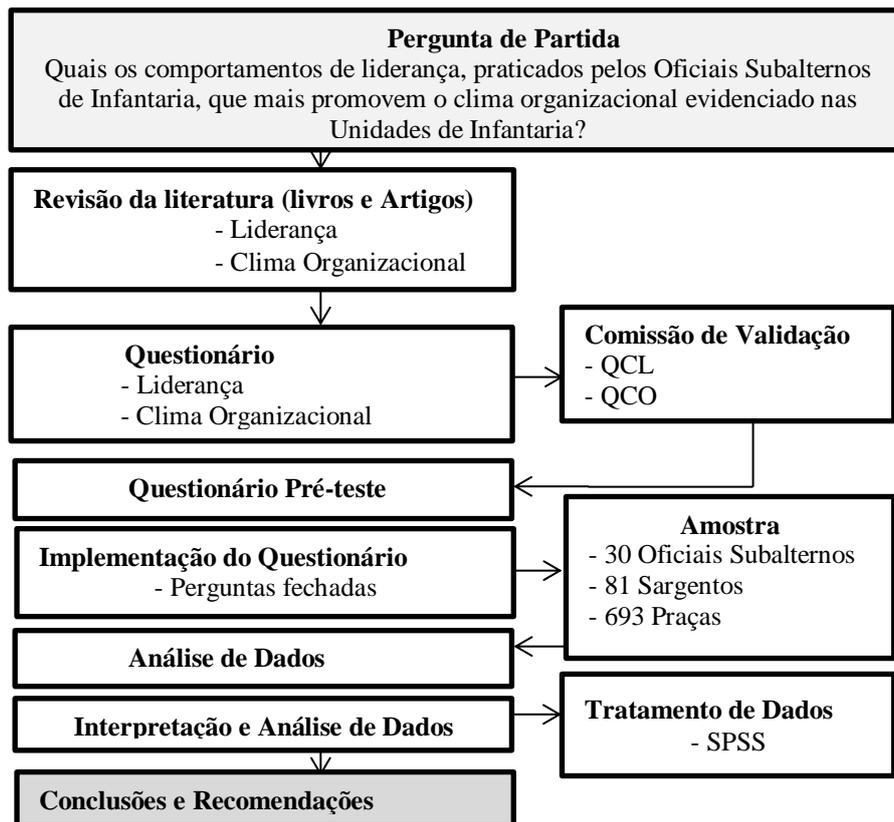


Figura nº 1 – Metodologia de elaboração desta investigação.

Com base na formulação da pergunta de partida foi realizada a revisão da literatura que assenta em duas grande áreas da gestão de Recursos Humanos, a liderança e o clima organizacional. A revisão de literatura, feita com base em livros e artigos, permitiu enquadrar todo o trabalho, o estado da arte, assim como relacionar os conceitos de liderança e clima organizacional, tendo-nos conduzido ao questionário da liderança e do clima organizacional.

O inquérito foi sujeito a uma comissão científica de validação e posteriormente um pré-teste, para avaliar a sua consistência interna, a fim de ser implementada a sua versão final. Por sua vez, os dados obtidos foram tratados pelo programa *Statistical for the Social Sciences* (SPSS – 20.0), para posteriormente serem analisados e interpretados na discussão de resultados e, no final, serem apresentadas as conclusões e recomendações.

O trabalho de investigação contempla três fases essenciais: exploratória, analítica e conclusiva, conforme ilustra a Figura nº 2 (Sarmiento, 2013).

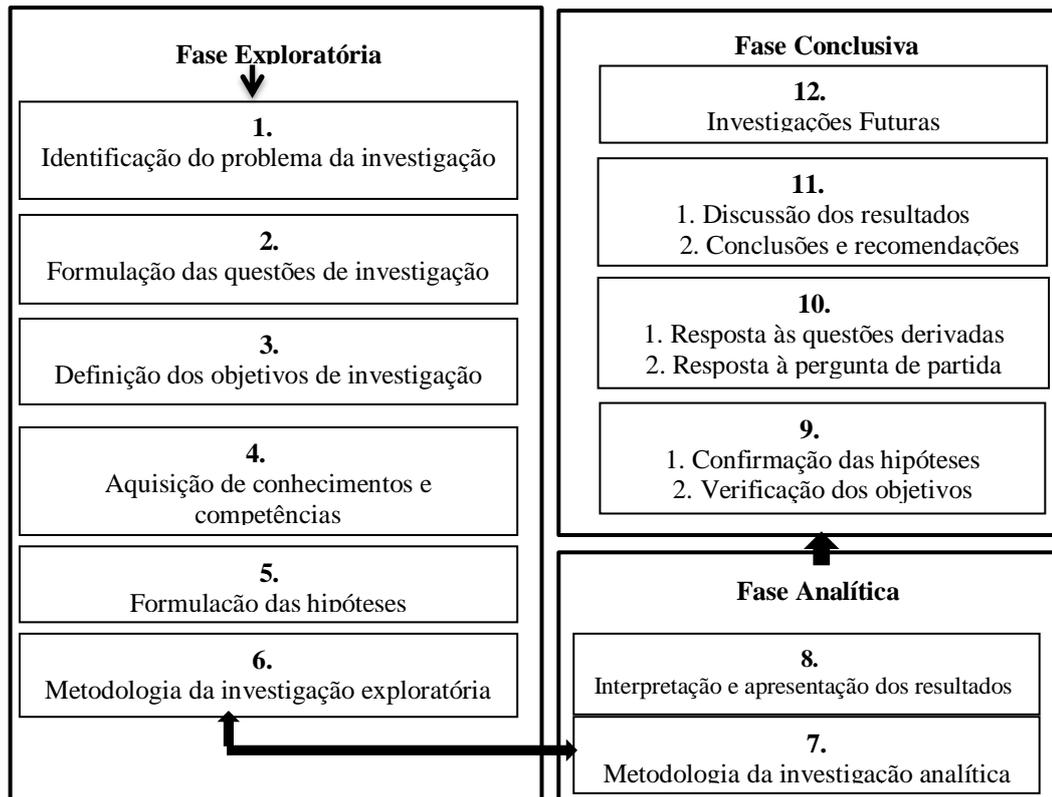


Figura nº 2 – Fases do modelo de investigação.

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013, p.11).

1.8. Estrutura do trabalho e síntese dos capítulos

O presente trabalho encontra-se dividido em duas partes: uma teórica, referente à revisão da literatura, e uma parte prática que diz respeito ao trabalho de campo.

No que concerne à parte I, de cariz teórico, contempla a revisão da literatura onde se inserem dois grandes capítulos: a liderança e o clima organizacional. Nestes dois capítulos procura-se aprofundar o estudo sobre as várias teorias de liderança e das dimensões do clima organizacional, sob o ponto de vista de alguns autores.

No que diz respeito à parte II, dedicado mais ao estudo do trabalho de campo, esta divide-se, também ela, em dois capítulos: a metodologia e procedimentos, apresentação, análise e discussão dos resultados.

Por fim seguem-se as conclusões que o presente trabalho nos permitiu recolher, onde serão confirmadas ou infirmadas as hipóteses levantadas, as propostas e as recomendações para futuras investigações, assim como a respetiva pesquisa bibliográfica juntamente com os anexos e apêndices.

Capítulo 2

Liderança

2.1. Introdução

Segundo Stogdill (1974) acredita-se que o termo liderança tenha surgido por volta do ano 1300 d.C, embora seja mais usado nos últimos 200 anos, sobretudo na literatura inglesa. Atualmente, o fenómeno liderança, tem sido objeto de estudo e preocupação ao longo de várias gerações de investigadores em diversos contextos, quer seja na vertente académica ou seja no seio institucional/organizacional, tornando-se mesmo pertinente aborda-lo e estudá-lo.

Assim sendo, com o presente capítulo, pretendemos explicar e tratar um conjunto de assuntos subordinados ao estudo da liderança, na ótica de vários autores, sendo inevitável fazê-lo sob o ponto de vista das Ciências Humanas onde esta se insere.

2.2. Conceitos de liderança

O estudo de liderança insere-se em várias áreas do conhecimento, tornando-se difícil encontrar uma definição que se possa tomar como modelo e referência em todos esses domínios. “Existe quase o mesmo número de definições distintas sobre liderança quanto o número de pessoas que tentaram definir” (Bass, 1990 a, p. 11). Também Luís (2006, p.48), as várias definições que existem sobre liderança na nossa literatura advém essencialmente dos “diversos avanços que as diferentes disciplinas vão concretizando quando fazem da liderança o seu objeto de investigação e também das diferentes abordagens que se colocam aquando do seu tratamento, seja empírico ou teórico”.

Assim sendo, procura-se com este subcapítulo definir de forma breve o conceito de liderança, com o intuito, por um lado, de termos uma melhor compreensão do tema tratado e, por outro lado, verificar o que tem de comum as definições de liderança apresentadas nas diferentes linhas conceptuais.

A liderança “é o comportamento de um indivíduo quando conduz as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum” (Hemphill & Coons, 1957, p.7). Na perspectiva de Jacobs (1970, p. 232) “é uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que os seus resultados serão melhorados caso se comportem da maneira sugerida ou desejada”.

De acordo com Yukl (2002, p.7) a liderança “é o processo de influenciar outros a perceber e a concordar sobre o que é necessário fazer e como devemos fazê-lo eficazmente, e o processo de facilitação dos esforços individuais e coletivos para realizar os objetivos partilhados”. Ou ainda, a “capacidade de suscitar a participação voluntária de pessoas ou grupos” (Cunha e Rego, 2003 *in* Santos, 2012, p.8).

Para complementar as definições dos autores anteriormente referidas, salienta-se que o processo de liderança, segundo Hollander (1964, p.2), “normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos de um grupo, organização ou sociedade”, o que nos sugere que a liderança não se resume apenas à influência que o líder exerce nos seus seguidores, mas também na relação que estes estabelecem, como a cooperação, focando-se nos objetivos partilhados.

Portanto, verifica-se que existem diversas definições sobre a liderança, contudo, é observável uma coexistência nas definições apresentadas, ou seja, três elementos sobressaem comumente: o fenómeno grupal, a influência e os objetivos partilhados. Neste contexto, começamos a deduzir que a liderança se encontra diretamente ligada a uma interação entre grupos de pessoas que estabelecem uma relação e que, por sua vez, um elemento de cada um dos grupos sobressai como um líder², exercendo uma influência no grupo onde este se insere pelos altos padrões e carisma que o caracteriza aos olhos dos seus seguidores.

2.3. Teorias da liderança

Segundo Maximiano (2005, p.302), numa abordagem mais clássica, “todos os modelos de liderança se baseiam no comportamento do líder em relação ao liderado”,

² Segundo o Dicionário Piberam da Língua Portuguesa líder é uma pessoa que exerce influência sobre o comportamento, pensamento ou opinião dos outros.

acrescentado ainda que o estudo de liderança, já no século XXI, se foca no estilo motivacional. Porém, atualmente, o processo de liderança é mais complexo, envolvendo um conjunto de variáveis que não podem ser discriminadas pela forte influência que estas têm no campo da liderança (Bergamini, 1994). Tal complexidade deve-se ainda às novas abordagens efetuadas a partir de 1980 em relação à liderança, tendo contribuído para uma maior fonte de pesquisa e de concepção do que é a liderança (Bryman, 2004).

Neste contexto, e por existirem um conjunto diversificado de fatores, tais como o líder, o liderado, o clima organizacional, a comunicação, a motivação, as relações interpessoais, tipos de subordinados, e entre outros, que fazem da liderança um processo mais complexo e alvo de vários estudos, pretende-se, com este subcapítulo, apresentar alguns modelos teóricos dos comportamentos da liderança.

2.3.1. Teoria comportamental

Foi durante as décadas de 50 e 60, pelos centros de pesquisa da Universidade de Michigan, através da *Survey Research Center*, e da Universidade Estatal de Ohio, a *Iowa State University*, que foram levados a cabo os primeiros estudos sobre os comportamentos do líder, tendo-se concluído que os comportamentos de liderança se centram em duas grandes dimensões: **nas relações humanas**, orientado para a consideração das pessoas e nos **resultados do trabalho**, orientada para as tarefas. Pôde verificar-se ainda que os líderes que se centram nos seguidores, se preocupam com o bem-estar dos seus subordinados e valorizam a sua relação. Quanto aos líderes que se focalizam nos resultados do trabalho, pautam-se por elevados padrões de desempenho, valorizando o trabalho bem feito (Burns, 1978).

A teoria comportamental, ao contrário de outras teorias que evidenciam as características e aptidões inatas ou que podem ser desenvolvidas pelo líder, centra-se na observação dos comportamentos do líder, ou seja, na procura das competências dos líderes, com base na observação dos seus comportamentos, que mais se relacionam com o desempenho de sucesso e insucesso (Leonard, 2003), e ainda na identificação dos comportamentos que mais se associam com a ação de comando “eficácia” como, por exemplo, moldar as atitudes dos seguidores e inculcando-lhes um sentimento de referência (Muchinsky, 1999). Portanto, a teoria comportamental estende-se como um subconjunto do comportamento humano (Hunt & Larson, 1977).

2.3.2. Teoria da liderança transformacional e transacional

A liderança transformacional é desenvolvida de forma acentuada com Avolio e Bass (1990), com a crescente preocupação e necessidade em identificarem os mecanismos e processos responsáveis por se estabelecer uma relação entre o líder e o liderado.

Os estudos desenvolvidos por Avolio e Bass (1993) têm como finalidade provar que a liderança transformacional, por si só, consegue mudar a cultura organizacional, desde que seja pensada sob uma forma duradoura e orientada para os valores comuns de uma determinada comunidade. A liderança transformacional, conforme ilustra o Quadro nº 1, proporciona aos seus seguidores, extraordinários níveis de desempenho e de consciência.

Quadro nº 1 – Dimensões/comportamentos da liderança transformacional.

Dimensões	Comportamentos
Influência idealizada	Comportamentos e virtudes, subjacentes aos líderes, que merecem toda a atenção e respeito dos seus seguidores, depositando nestes toda a sua confiança.
Inspiração	Os líderes transformacionais inspiram os seus seguidores na mudança, moldando os seus comportamentos e atitudes, focalizando-os nos objetivos da organização.
Estimulação intelectual	O líder preza-se por estimular e incentivar os seus seguidores a terem iniciativa e a serem criativos, desafiando-os para a inovação.
Consideração individual	Os líderes focam as suas atenções nas necessidades de cada seguidor seu, procurando constantemente criar mecanismos de aprendizagem, que forneça orientações e apoio individualizado aos seus seguidores.

Fonte – Adaptado de Bass (1990).

No que concerne à liderança transacional, surge a partir de uma transação entre o líder e o seguidor, portanto uma troca entre eles, podendo esta ser de cariz económico, político ou psicológico (Burns, 1978). Neste sentido, os líderes transacionais efetuam permutas e acordos com os seus seguidores, informando-os, com detalhe, dos seus ganhos e perdas, mediante a sua prestação boa menos boa, respetivamente (Avolio e Bass, 1993).

Segundo Chiavenato (2004), a liderança transacional, à semelhança da liderança transformacional, compreende também quatro dimensões às quais estão inerentes os comportamentos dos líderes transacionais, conforme ilustra o Quadro nº 2.

Quadro nº 2 – Dimensões/comportamentos da liderança transacional.

Dimensões	Comportamentos
Recompensas contingentes	Troca de recompensas por esforços ou promessa de recompensas pelo bom desempenho, reconhecimento de sucesso.
Administração por exceção (ativa)	Procura e identifica desvios das regras e dos padrões para provocar ações corretivas.
Administração por exceção (passiva)	Intervêm somente quando os padrões não são alcançados.
Liberalidade (<i>Laissez-Faire</i>)	Abdica de responsabilidades, evita tomar decisões, omite.

Fonte – Adaptado de Chiavenato (2004, p.361).

Portanto, pelas suas dimensões (comportamentos) e diferenças apresentadas, podemos constatar que a liderança transacional se revela nas relações de intercâmbio entre o líder e os seguidores, enquanto a transformacional assenta nas mudanças de valores, crenças e necessidades dos seus seguidores (Chiavenato, 2004).

2.3.3. Teoria da liderança carismática

A liderança carismática reveste-se de um conjunto de atributos inerentes ao líder, tais como a sua capacidade de visão, habilidades e traços de personalidade reconhecidos pelos seus seguidores, que lhe são intrínsecos e passíveis de o acompanhar independentemente do ambiente onde este se insere (Bass, 1985).

É com base nas perceções e observações dos comportamentos individuais do líder³, por parte dos seguidores, que estes são considerados e reconhecidos líderes. Tais comportamentos traduzem-se: numa visão estratégica, na preocupação constante face às necessidades dos seguidores, numa alta sensibilidade relativamente ao ambiente onde está inserido e ainda uma forte coragem em tomar decisões arriscadas em prol da visão da organização (Conger & Kanungo, 1998).

O líder carismático lidera pelo exemplo, ou seja, pelo seu comportamento exemplar, transmitindo altos níveis de expectativas e confiança aos seus pares e seguidores para que estes o possam imitar (Freitas, 2006). Por outro lado, o líder carismático caracteriza-se pelas suas habilidades únicas e trabalho reconhecido pelos seus pares e seguidores, afirmando-se

³ Ver Anexo A – Comportamentos individuais na liderança carismática.

numa procura constante na consecução dos objetivos da organização onde este se insere, colocando-a numa posição privilegiada (Conger, 1999).

Segundo Robbins (2002), a liderança carismática caracteriza-se por capacidades heroicas, únicas e extraordinárias que o diferenciam dos demais líderes, aos olhos dos seus seguidores. Ainda, de acordo com Robbins (2002), numa relação feita de vários estudos nesta matéria, podemos identificar cinco características dos líderes carismáticos, sendo elas: a visão do líder, a disponibilidade para correr riscos por esta visão, a sensibilidade às limitações que o ambiente oferece, a sensibilidade às necessidades dos seguidores e uso de comportamentos não convencionais e inovadores.

2.4. Modelos de competências da liderança em contexto militar

O termo competência tem dominado a literatura académica nos últimos anos, desempenhando um papel central na gestão de Recursos Humanos nas organizações. A sua aplicação é de tal modo abrangente que por vezes torna-se duvidoso entender as conexões que lhe estão subjacentes (Rouco, 2012). Existe portanto, uma grande variedade de competências de liderança que espelham as capacidades que o líder deve ter (Marras, 2000).

Segundo Rebaglio (2001), a competência insere-se numa combinação de três potencialidades, *knowledge, know – how and attitudes* (conhecimento, habilidade e atitude), necessárias para obter os resultados de sucesso na execução de uma determinada tarefa. De acordo com Spencer e Spencer (1993), entende-se por competência as características individuais que se relacionam com os critérios padrão de eficácia nos desempenhos superiores no trabalho ou numa situação particular.

Por esta ordem de ideias, a elaboração de um modelo de competências da liderança, em contexto militar, constitui um desafio presente e futuro no domínio das competências. Por outro lado, os modelos de competências de liderança associados a muitos Exércitos incidem, em linhas gerais, na metáfora do *Iceberg* caracterizada por Spencer e Spencer⁴ (Silva, Lavado, Cruz, Silva, Bastos, Rosinha & Antão, 2006).

⁴ Ver Anexo B – Modelo de competências de Spencer e Spencer.

Nesta perspectiva, pretende-se, neste subcapítulo, tornando-se mesmo imperativo para tal, definir competência e referir, de forma breve, alguns modelos de competências da liderança em contexto militar, sob o ponto de vista de alguns autores e ensinamentos trazidos por esses modelos, nomeadamente o modelo adotado pelos Estados Unidos da América (EUA), que é uma referência a nível da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) e o modelo a adotar pelo Exército português.

2.4.1. Abordagem no Exército dos EUA

O modelo de competências de liderança no Exército dos EUA, embora siga uma linha que obedece ao raciocínio da analogia do *Icerberg* de Spencer e Spencer, referida anteriormente, enquadra-se também na construção do modelo de competências KSAO (*Knowlodge, Skills, Ability, Others*) de Harvey⁵, contribuindo para a gestão dos recursos humanos das Forças Armadas (FA) dos EUA (Afonso, 2010).

Contudo, segundo o Manual FM 6-22 *Army Leadership* (U.S. Army 2006), proposto pelo Exército dos EUA como o atual modelo de competências da liderança, identifica quatro dimensões de competências implícitas à liderança e que, por sua vez, o líder deve possuir: liderar os outros, estender a sua influência para além da cadeia de comando, liderar pelo exemplo e comunicar⁶.

Neste contexto, as duas tabelas apresentadas no Anexo D – Modelo de competências da liderança no Exército dos EUA, evidenciam que a competência “lidera” se liga à ação do líder, aquilo que o líder faz, associando-se assim ao “fazer”. Porém, o “ser” e o “saber” são as características impulsionadoras do líder para desenvolver e aplicar as competências associadas às suas ações, ou seja, serão o caráter e a competência do líder que irão influenciar, operar e desenvolver as suas ações tendo em linha de vista os seus subordinados.

Portanto, o modelo de competências da liderança do Exército dos EUA, assenta no desenvolvimento dos aspetos intrínsecos do líder, inerentes aos seus atributos e competências, que por sua vez são complementados pelo saber “fazer”.

⁵ Ver Anexo C – Modelo de competências da liderança de Harvey.

⁶ Ver Anexo D – Modelo de competências da liderança no Exército dos EUA.

2.4.2. Abordagem no Exército Português

As competências desenvolvem e valorizam as dimensões da liderança, pelo facto destas estabelecerem categorias gerais de aptidões, conhecimentos e atitudes que moldam o comportamento do líder (Vieira, 2002). Neste contexto, Vieira identifica nove competências da liderança, conforme se discrimina no Quadro nº 3.

Quadro nº 3 – Nove competências de liderança identificadas por Vieira.

Competências	Descrição
Comunicação	O líder comunica para influenciar, coordenar, supervisionar, treinar, ensinar e orientar.
Supervisão	Permite ao líder constatar se o trabalho foi bem feito e em demonstrar o interesse na missão.
Ensino e conselho	Permite melhorar o nível de execução dos subordinados pela resolução de problemas e melhorar conhecimentos.
Desenvolvimento do espírito de equipa	O líder deve manter fortes ligações com os seus subordinados, cultivando a coesão.
Proficiência técnica e tática	Conhecer perfeitamente as suas funções.
Tomada de decisão	Capacidade para tomar decisões para a resolução dos problemas.
Planeamento	Fixar metas, objetivos de estratégias e previsões.
Uso dos sistemas disponíveis	Ser conhecedor de várias técnicas, métodos e instrumentos que valorizem o seu trabalho.
Ética profissional	Um exemplo para os seus seguidores.

Fonte – Adaptado de Vieira (2002, pp.83-86).

Noutra perspetiva, Rouco (2012) desenvolveu um modelo de gestão de competências que permite identificar e associar um conjunto de comportamentos, inerentes ao líder, que contribuem para os desempenhos superiores dos militares, nomeadamente com ações de comando/chefia/direção no Exército. Ainda, inerente aos desempenhos superiores, podem mencionar-se três fatores críticos que Bass (1985) definiu e que podem estar associados à ação de comando: a eficácia dos líderes, a satisfação dos subordinados, e o esforço extraordinário.

Neste contexto, Rouco (2012) identifica seis dimensões da liderança, a saber: **“orientação para a missão pelo exemplo e ética”**, **“tomada de decisão e planeamento”**, **“visão e ambiente externo e interno”**, estando associadas à orientação para as tarefas; a **“coesão, trabalho de equipa e cooperação”**, **“gestão de conflitos pela transparência”** e a **“liderança participativa e envolvimento”**, associadas ambas à orientação para as pessoas.

- De acordo com Burns (1978), Avolio e Bass (2004) a “orientação para a missão pelo exemplo e ética”, interliga-se com a liderança transformacional. Segundo Rouco (2012) esta relaciona-se fortemente com os fatores critério “eficácia”.
- No que concerne à “tomada de decisão e planeamento”, esta prende-se com a finalidade de influenciar o sucesso das operações, na medida que a tomada de decisões, de forma oportuna e eficaz, permite a um comandante dar uma resposta positiva à exigência dos acontecimentos, assim como poder otimiza-los.
- Relativamente à “visão do ambiente externo e interno” e, de acordo com Kouzes e Posner (2007), a visão de uma organização deve obedecer e ser alinhada com a sua orientação estratégica e objetivos a serem atingidos, acrescentando que cabe aos líderes desenvolvê-la tendo em linha de vista a satisfação de toda a organização.
- Relativamente à dimensão “coesão, trabalho de equipa e cooperação”, Kouzes e Posner (2007) salientam também a importância desta para o facto de os líderes poderem criar um clima organizacional com base na confiança e respeito (relações interpessoais) dos indivíduos. Rouco (2012) refere que a esta dimensão está associada, com valores mais elevados, aos fatores critério “esforço extraordinário” e “eficácia”.
- A “gestão de conflitos pela transparência”, de acordo com Spencer e Spencer (1993) prende-se com a capacidade que os líderes possuem para gerir e resolver os conflitos.
- Por fim, a “liderança participativa e envolvimento”, de acordo com Kandarian, Parisi-Carew, Stoner e Blanchard (2007), os líderes devem incentivar e encorajar os subordinados na participação das tomadas de decisão e colaboração no trabalho de equipa.

Por esta ordem de ideias, verifica-se que o modelo de competências de Rouco (2012), se enquadra no modelo do Exército dos EUA, “ser, saber e fazer”, uma vez que as três primeiras dimensões acabadas de referir, se focam nas tarefas, portanto no “Fazer”, e as restantes focam-se nos seus seguidores (pessoas), ou seja, no “ser” e “saber”.

Assim sendo e, para a consecução dos objetivos propostos para este trabalho, segue-se no Apêndice B – Questionário de Competências de Liderança, a adotar como instrumento de recolha de dados, no que respeita à liderança, pois é um modelo que se coaduna, no domínio das competências de liderança, com a realidade do Exército Português e ainda, pelo facto de incluir as descrições comportamentais que um líder deve possuir.

Capítulo 3

Clima organizacional

3.1. Introdução

O clima organizacional, à semelhança da liderança, é um tema bastante abrangente e de interesse crescente na literatura de gestão. O seu interesse inicial surge em 1951, com Kurt Lewin, inerente à sua teoria da motivação (Furnham & Goodstein, 1997). Remete-nos para o ambiente interno de uma organização, incluindo os seus Recursos Humanos e relações que estes estabelecem desde a sua direção, comando e chefia até aos subordinados. Por outro lado, verifica-se uma coexistência com a liderança, pois um gestor, por intermédio do seu estilo de liderança, irá influenciar fortemente a definição do clima organizacional, podendo este ser positivo ou negativo (Silva, 2001).

Neste âmbito, pretende-se, com este capítulo, definir clima organizacional e apresentar alguns modelos de análise do mesmo, com o intuito de conduzir às dimensões a serem estudadas para as Unidades de Infantaria, de acordo com os objetivos do trabalho.

3.2. Conceitos de clima organizacional

Antes de abordarmos as dimensões do clima organizacional torna-se conveniente, para o estudo deste subcapítulo, referir de forma breve a diferença entre clima organizacional e cultura organizacional, já que ambos os conceitos estão ligados ao mesmo ambiente, a organização, e facilmente se confundem (Blenke & Lima, 2007). Como refere Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2004, p. 549) “não existe consenso em torno do que distingue e aproxima os conceitos de clima e cultura”, acrescentado ainda que “o clima organizacional é uma componente da cultura organizacional”, mas apresentam, no entanto, alguns pontos que são transversais aos dois conceitos, como evidência a Tabela nº 1.

Tabela nº 1 – Categorias conceptuais constitutivas das definições de cultura e clima organizacional.

Constructo	Categorias Conceptuais
Clima organizacional	Organização, membros , percepção, características, comportamento , descrições, compartilhar , conjunto, influência e práticas.
Cultura organizacional	membros, compartilhar , valores, organização, comportamento , crenças, padrão, norma, aprender, moda/maneira, significado, sistema, suposições, social, conjunto, práticas e compreensão.

Fonte – Adaptado de Palacios (2002, p.98).

Assim sendo, ao conceito de cultura organizacional está-lhe associado um conjunto de normas, crenças, valores e mitos, que por sua vez irão definir os comportamentos dos membros de uma organização e por consequência a própria organização. Por sua vez, ao conceito de clima organizacional, estão-lhe subjacentes as percepções partilhadas pelos colaboradores em relação à organização (Palacios, 2002).

De acordo com Silva (2001, pp.53-54) ao falarmos de clima organizacional, “poderíamos dizer que é uma forma constante pela qual as pessoas, à luz das suas características, experiências e expectativas, percebem e reagem às características organizacionais”. Na base que define o clima organizacional estão os valores e atitudes de todos os colaboradores que integram uma organização, tais como a confiança, a sinceridade e respeito, e ainda como estes se relacionam (Bennis, 1996).

3.3. Modelos de dimensões para o clima organizacional

A identificação das dimensões, que lhe estão subjacentes, constitui-se um desafio para o presente, sugerindo vários modelos de avaliação do clima organizacional (Moço, 2011). Na mesma linha de raciocínio, Tagiuri e Litwin (1968), defendem que não existe um modelo de dimensões para o clima organizacional, referindo que as dimensões a estudar nesta temática deverão estar alinhadas com o tipo da organização que se pretende avaliar e ainda de acordo com os objetivos que se pretendem estudar.

Neste contexto, os principais modelos criados para avaliarem o clima organizacional nas grandes organizações são: o Modelo de Litwin e Stringer (1968), o Modelo de Kolb (1986) e o Modelo de Furnham e Goodstein (1997).

3.3.1. Modelo de Litwin e Stringer

Litwin e Stringer (1968) desenvolveram um questionário do clima organizacional que comporta nove fatores/indicadores (Bispo, 2006), a saber:

Estrutura: conjunto de regras, procedimentos e restrições dos trabalhadores em relação aos seus compromissos de trabalho.

Responsabilidade: sentimento de responsabilidade e autonomia para tomar decisões relacionadas com as suas funções sem merecerem um controlo apertado superiormente.

Desafio: consciência dos riscos, que se associam nas suas tomadas de decisões, mas necessários para a consecução dos objetivos.

Recompensa: sentimento de ser recompensado em detrimento do nível de desempenho alcançado pela prestação do seu trabalho em benefício da organização.

Relacionamento: fatores que se associam com o bom relacionamento interpessoal e que dão primazia ao espírito de entre ajuda e camaradagem no seio do grupo.

Cooperação: apoio mútuo, de relação de harmonia e de interajuda entre os superiores hierárquicos e seus subordinados.

Conflito: procura constante na resolução dos problemas por vias pacíficas e sem discriminações, admitindo discutir todas as opiniões que emergem, mesmo sendo contraditórias entre os membros.

Identidade: ter sempre presente o sentimento de pertença e de integração à organização onde se insere, e de membro importante e valioso dentro do grupo.

Padrões: são os valores e normas de conduta pela qual a organização se rege.

De acordo com Moço (2011), o modelo descrito anteriormente, foi aplicado em três organizações Americanas, tendo revelado discrepâncias de resultado quer em termos de satisfação e desempenho do trabalho, quer em termos de Gestão de Recursos Humanos.

3.3.2. Modelo de Kolb

O modelo de Kolb (1986) tendo surgido posteriormente, visou complementar e aperfeiçoar o modelo atrás descrito. Assim sendo, deste modelo, para além dos fatores “responsabilidade”, “padrões” e “recompensas”, abordados no modelo anterior, implementou-se também o “conformismo”, a “clareza organizacional”, o “calor e apoio” e a “liderança”, constituindo-se assim por sete fatores/indicadores.

Conformismo: reconhecimento e aceitação das limitações impostas pela organização ou externas a esta, restringindo assim a vontade própria dos membros da organização para realizarem o seu trabalho conforme o desejariam.

Clareza organizacional: evidencia que os objetivos de trabalho se encontram bem alinhados entre a organização e os seus membros, bem como as suas metas bem claras e definidas.

Calor e apoio: sentimento, entre os membros da organização, de que as boas relações de camaradagem, de amizade e de apoio são tidas em conta.

Liderança: capacidade de os membros com cargos superiores, pelas suas competências técnicas e valores, assumirem o papel de líderes e, como tal, os seus subordinados se deixarem influenciar por estes, reconhecendo-lhe essa capacidade de liderança.

Este modelo apresentado por Kolb (1986) estabelece uma relação direta entre o clima e a motivação, procurando verificar se existem relações entre as dimensões desenvolvidas e os estratos motivacionais.

3.3.3. Modelo de Furnham e Goodstein

Furnham e Goodstein (1997) referem que o clima organizacional é uma perceção, por parte dos colaboradores, em relação aos vários fatores/dimensões que o ambiente organizacional pode incidir, acrescentado que este “é relativamente maleável”. O modelo destes dois autores, surge a partir de uma revisão de literatura, com base em diversas publicações académicas teóricas e práticas. Neste contexto, Furnham e Goodstein identificam no Organizational Climate Questionnaire (OCQ), catorze dimensões do clima organizacional, aplicados a uma companhia aérea americana, sendo elas: a “definição clara da função”, o “respeito”, a “comunicação”, o “sistema de recompensas”, o

“desenvolvimento da carreira”, o “planeamento e tomada de decisão”, a “inovação”, as “relações interpessoais”, o “trabalho de equipa e apoio”, a “qualidade de serviço”, a “gestão de conflitos”, a “dedicação e moral”, o “treino e aprendizagem” e a “direção”.

O modelo de Furnham e Goodstein (1997) é claro e compreensivo, permitindo ser aplicado em organizações com uma estrutura mais duradoura ou em organizações acabadas de sofrerem mudanças organizacionais e implementações estruturais. Tal como refere Payne (1990), quando abordamos o clima organizacional, torna-se imprescindível fazê-lo sob o ponto de vista da estrutura organizacional que se está a avaliar, justificando-o ao dizer que “as estruturas sociais são criadas para produzir certos padrões de comportamentos e de valores” (Payne, 1990, p. 79). Por outro lado, este modelo permite também avaliar o afeto e os sentimentos dos membros que integram determinada organização em detrimento das suas visões e crenças pessoais, em relação ao seu clima organizacional (Furnham & Goodstein, 1997).

3.3.4. Avaliação dos modelos apresentados e fundamentação do modelo escolhido

O **modelo de Litwin e Stringer (1968)** foi o primeiro a ser aplicado em grandes organizações. Permitiu comparar os resultados obtidos nas diferentes aplicações, evidenciando que o clima organizacional é moldado em função da sua estrutura organizacional e dos seus Recursos Humanos (Bispo, 2006). Através da análise dos resultados apresentados, de uma forma geral, pode constatar-se a existência de uma maior satisfação nas organizações que sustentam uma estrutura mais democrática e baseada em princípios de realização (Litwin & Stringer, 1968 *in* Moço, 2011).

No que concerne ao **modelo de Kolb (1986)**, à semelhança do modelo anterior, embora tendo surgido duas décadas depois, assenta na teoria das necessidades de McClelland (realização, poder e afiliação), mas com o propósito de aperfeiçoá-lo a partir dos progressos dos estudos da Psicologia Aplicada às organizações (Bispo, 2006). Este modelo visa, na sua essência, estabelecer uma relação direta entre o clima organizacional e a “motivação”, procurando estudar as relações entre as dimensões apresentadas e os estratos motivacionais, ao associar as dimensões “conformismo” à necessidade de poder, a “responsabilidade”, os “padrões” e a “clareza organizacional” à realização, as “recompensas” e o “calor e apoio” à afiliação e a “liderança” ao poder (Souza, 1980, Gomes, 2002 *in* Moço, 2011).

Por sua vez, o **modelo de Furnham e Goodstein (1997)** reconhece algumas limitações aos instrumentos usados nos modelos anteriormente apresentados, nomeadamente quanto a sua fraca fiabilidade interna e validação de dados. Portanto, para colmatar tais limitações, algumas considerações foram feitas por Furnham e Goodstein com o desenvolvimento do seu OCQ. Referem que o instrumento de avaliação deve abordar de forma mais clara, as dimensões do clima organizacional, devendo ser transversais para qualquer organização, acrescentando ainda que, “o instrumento deverá ser altamente fiável e apresentar uma consistência interna forte, garantido que mede de forma clara as dimensões do clima organizacional” (Furnham & Goodstein, 1997, p.312).

Nesta perspetiva, segue no Quadro nº 4 a comparação dos modelos apresentados, com base no que permitem medir, de forma a justificar a escolha do modelo proposto.

Quadro nº4 – Comparação dos modelos do clima organizacional e do modelo proposto.

Fatores internos/indicadores	Litwin e Stringer	Kolb	Furnham e Goodstein	Modelo Proposto
Estrutura/regras	X	—	X	X
Responsabilidade/autonomia	X	X	X	X
Motivação	X	X	—	X
Relacionamento/cooperação	X	—	X	X
Conflito	X	—	X	X
Clareza organizacional	—	X	X	—
Liderança/suporte	—	X	—	X
Participação/integração	—	—	X	X
Consideração/Respeito	—	—	X	X
Comunicação	—	—	X	X
Recompensas	X	X	X	X
Confiança	—	—	—	X
Moral	—	—	X	X
Cultura organizacional	—	—	X	—

Fonte – Adaptado de Bispo (2006).

Tomando como referência, não apenas o Quadro nº 4, mas toda a revisão de literatura sobre o clima organizacional e, tendo a consciência que existem uma pluralidade de modelos de análise sobre o clima organizacional, o modelo proposto para avaliar o

clima organizacional das Unidades de Infantaria é o Modelo de Furnham e Goodstein. Contudo, por limitação do número de páginas e ainda por ser aplicado em contexto militar, o modelo proposto segue uma adaptação ao modelo acabado de referir, mas com as devidas adaptações para o contexto militar, constituindo-se com as seguintes dimensões do clima organizacional:

Respeito: quanto à dimensão “respeito”, esta estabelece-se a partir das boas relações interpessoais. É fundamental numa organização existir respeito mútuo entre os colaboradores, pois elevam a confiança e potenciam as relações de trabalho.

Comunicação: A troca de informação, de forma clara e precisa, gera níveis elevados de credibilidade e confiança de todos os colaboradores pertencentes à organização (Bezerra, 2011).

Sistema de recompensas: As recompensas associam-se, por inerência, ao desempenho do colaborador, pois quando os desempenhos são pautados por níveis elevados, tendencialmente o colaborador é recompensado pelo seu esforço.

Relacionamento interpessoal: Um bom relacionamento interpessoal contribui fortemente para o sucesso de uma organização, sendo favorecido pelas boas relações que se estabelecem no seio do grupo (Bolzan, Charão, Maldaner, Kubota & Costa, 2009).

Motivação: Segundo Stoner (1999) *in* Tagliacolo e Araújo (2010, p.4), a motivação “é a representação dos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um individuo”, acrescentando que esta constitui-se como um fator determinante no bom desempenho de funções de todos os colaboradores.

Moral: O moral prende-se com o bem-estar, a motivação e a satisfação dos colaboradores. É fundamental que um líder tenha esta dimensão em consideração, na medida que um moral elevado enaltece o desempenho e o contributo de todos os colaboradores no exercício das suas funções.

Confiança: De acordo com Giddens (1991) a “confiança” deve ser considerada um fator fundamental no clima organizacional por resultar de um conjunto de fatores das relações que se estabelecem entre os colaboradores, ou ainda do resultado das atitudes que estes evidenciam do seu clima organizacional.

Parte II – Prática

Capítulo 4

Metodologia e procedimentos

4.1. Introdução

Com o presente capítulo pretende-se, na sua essência, fazer uma abordagem às etapas metodológicas e procedimentos utilizados na recolha de dados.

Assim sendo, são referidas as etapas metodológicas da parte prática das diversas partes de investigação, a caracterização dos instrumentos utilizados, o universo e a dimensão da amostra em estudo, culminando com uma breve síntese dos programas informáticos e métodos estatísticos utilizados.

4.2. Metodologia da parte prática

A metodologia da parte prática do presente trabalho insere-se nos métodos de investigação documental e inquisitivo. Neste contexto, o método de investigação documental serviu de base e fio condutor para a elaboração da revisão da literatura, o estado da arte das várias áreas de conhecimento abordadas. Por sua vez, o método inquisitivo, baseado no interrogatório escrito, permitiu a recolha de dados, utilizando o inquérito por questionário com perguntas fechadas (Sarmiento, 2013).

Neste contexto, da revisão da literatura resultou uma panóplia de conceitos de liderança e clima organizacional, assim como as dimensões que lhes estão subjacentes respetivamente e das quais salientamos as dimensões das competências de liderança levantadas por Rouco (2012) e uma adaptação, para contexto militar, às dimensões do clima organizacional mencionadas por Furnham e Goodstein (1997), tendo-nos conduzido ao inquérito por questionário dirigido a um grupo específico de 804 indivíduos (amostra total), Oficiais Subalternos, Sargentos e Praças de Infantaria do Exército Português.

Por esta ordem, embora o Questionário de Competências de Liderança (QCL) Rouco (2012) já tivesse sido validado e aplicado em contexto militar em anteriores trabalhos de investigação, todo o inquérito foi submetido a uma comissão científica de validação, após a qual foi aplicado um pré-teste numa mostra com características idênticas e representativas da amostra em estudo. Dos resultados obtidos no pré-teste⁷, sentiu-se a necessidade de encurtar o número de dimensões ao Questionário do Clima Organizacional (QCO), em virtude de algumas dimensões terem obtido baixos valores de *Alpha* de *Cronbach* e ainda por estas já estarem subjacentes ao QCL.

Partido do princípio que ambos os questionários referidos foram validados para contexto militar, permitiu-nos assim, por uma lado, consumir os objetivos do presente trabalho de investigação e, por outro lado, dar resposta às perguntas derivadas, confirmar e/ou infirmar as hipóteses levantadas.

4.3. Caraterização dos instrumentos utilizados

Tomando por base a revisão de literatura, nomeadamente as competências de liderança, os fatores critérios da ação de comando e ainda os conceitos e dimensões do clima organizacional, o instrumento de medida escolhido, com vista à obtenção dos dados, foi o inquérito por questionário com perguntas fechadas.

4.3.1. Questionário de competências de liderança

Com vista avaliar os comportamentos e as competências de liderança que caraterizam Oficiais Subalternos de Infantaria do Exército Português, selecionou-se o QCL Rouco (2012), pois não só vai ao encontro dos objetivos do trabalho, como ainda revela excelentes resultados de consistência interna, não apenas no pré-teste que foi realizado mas em trabalhos anteriores de investigação, como se evidencia na Tabela nº 2.

⁷ Ver Apêndice A – Relações obtidas entre as dimensões da liderança, clima organizacional e fatores critério.

Tabela nº 2 – Descrição das dimensões da liderança com os respectivos itens e o *Alpha de Cronbach*.

		<i>Alpha de Cronbach</i>			
Dimensão	Descrição	Itens	Pré-teste	Borrvalho 2012	Santos 2012
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.	16, 21, 22, 25, 26, 27, 30, 31, 34, 40, 48, 49, 51 (13 itens)	0,98	0,94	0,96
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.	15, 29, 36, 44, 52, 54, 56, 57 (8 itens)	0,92	0,90	0,91
Visão e 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.	11, 17, 18, 19, 20, 24 (6 itens)	0,96	0,92	0,93
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.	35, 37, 38, 41, 42, 45, 46, 47, 53 (9 itens)	0,97	0,94	0,95
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.	28, 32, 39, 43, 50, 55 (6 itens)	0,97	0,91	0,93
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.	12, 13, 14, 23, 33, 58 (6 itens)	0,94	0,93	0,94

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

Neste sentido, conforme ilustra a Tabela nº 2, o QCL Rouco (2012) é composto por seis dimensões da liderança com um total de 48 itens. Numa escala que avalia os itens das competências/comportamentos de liderança de 0 (extremamente ineficaz) a 10

(extremamente eficaz). Por outro lado, de acordo com a Tabela nº 3, importa salientar que o QCL contempla ainda os três fatores critério, esforço extraordinário, eficácia e satisfação, com um total de 12 itens avaliados também numa escala de 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente), na qual procuram verificar quais as ações de comando/chefia/direção que mais se correlacionam com o desempenho superior e satisfação.

Tabela nº 3 – Descrição dos fatores critério com os respetivos itens e valores de *Alpha de Cronbach*.

Variáveis	Descrição	Itens	<i>Alpha de Cronbach</i>		
			Pré-teste	Borrvalho 2012	Rouco 2012
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.	59,62,6 5, 68 (4 itens)	0,94	0,93	0,88
Eficácia	Capacidade de imprimir nos subordinados capacidade de organização e motivação.	60,63,6 6, 69 (4 itens)	0,95	0,94	0,87
Satisfação	Capacidade de satisfazer o grupo de trabalho através dos métodos de liderança utilizados.	61,64,6 7, 72 (4 itens)	0,95	0,90	0,85

Fonte – Adaptado de Rouco (2012) e Borrvalho (2012).

Para cada dimensão e fator critério que comportam o QCL, calculou-se a sua consistência interna, usando o coeficiente de *Alpha de Cronbach*, podendo-se constatar, de acordo com a Tabela nº 4, que as seis dimensões das competências de liderança e fatores critério, evidenciam excelentes e bons resultados.

Tabela nº 4 – Fiabilidade das escalas usando o *Alpha de Cronbach*.

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

Fonte – Adaptado de Hill e Hill (2005).

4.3.2. Questionário do clima organizacional

Tendo como objetivo avaliar o clima organizacional nas Unidades de Infantaria, percebido pelos seus militares, selecionou-se o QCO, estando dividido por dimensões e adaptado para contexto militar, como ilustra na Tabela nº 5.

Tabela nº 5 – Dimensões do clima organizacional com os respetivos itens e *Alpha de Cronbach*.

Dimensão	Descrição	Itens	<i>Alpha de Cronbach</i>
Respeito	O respeito estabelece-se a partir das relações interpessoais. É fundamental em qualquer organização existir respeito mútuo entre o líder e os seguidores, pois elevam a confiança e potenciam as relações.	71, 75, 79, 85, 99. (5 itens)	0,78
Comunicação	A troca de informação gera níveis elevados de credibilidade e confiança. Portanto, um bom clima organizacional carece também de uma boa comunicação, entre o líder e os subordinados.	76, 84, 91, 98, 103, 104. (6 itens)	0,84
Sistema de recompensas	As recompensas associa-se, por inerência, ao desempenho do colaborador, pois quando os desempenhos são pautados por níveis positivos tendencialmente o colaborador é recompensado como um reconhecimento do seu esforço e resultados alcançados.	72, 80, 87, 90, 92. (5 itens)	0,75
Relacionamento Interpessoal	Um bom relacionamento interpessoal, contribui fortemente para o sucesso de uma organização. O facto de não haver discriminação de géneros, por exemplo, pode ser indicador de que as relações interpessoais são bem concebidas. Um bom relacionamento interpessoal potencia outras dimensões associadas ao clima organizacional.	77, 81, 88, 94. (4 itens)	0,77
Motivação	A motivação é a representação dos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo. Esta constitui-se como um fator determinante no bom desempenho de funções de todos os colaboradores, pois na sua ausência terá repercussões negativas no clima organizacional.	73, 82, 89, 96. (4 itens)	0,58
Moral	O moral prende-se com o bem-estar, a motivação e a satisfação dos colaboradores. É fundamental um líder levar esta dimensão em consideração, na medida em que um moral elevado enaltece o desempenho e o contributo de todos os colaboradores no exercício das suas funções.	74, 86, 95, 100, 102. (5 itens)	0,93
Confiança	A confiança resulta de um conjunto de fatores das relações que se estabelecem entre os colaboradores ou ainda do resultado das atitudes que estes evidenciam. Quando não existe confiança, todas as outras dimensões contempladas no clima organizacional poderão ficar comprometidas.	78, 83, 93, 97, 101. (5 itens)	0,52

O referido questionário, na sua versão original era constituído por um total de 14 dimensões e 108 itens, tendo a sua versão final ficado reduzida a sete dimensões e 34 itens, pelas razões já anteriormente referidas.

De salientar ainda que, o QCO após a sua adaptação para contexto militar, não obstante de seguir um modelo que permita avaliar o clima organizacional nas Unidades de Infantaria do Exército Português, evidência algumas limitações em virtude de não existirem estudos em que o questionário tivesse sido aplicado, contudo, irá também contribuir para esta investigação, colmatando, de certa forma, essa lacuna.

4.4. Inquérito de competências de liderança e clima organizacional

Após as referidas adaptações ao QCO, é elaborado o inquérito de competências de liderança e clima organizacional⁸, composto por quatro partes: a primeira subjacente aos dados sociodemográficos, a segunda com o Questionário de Competências de Liderança – QCL (Rouco, 2012), a terceira com os fatores critério (Rouco, 2012) e a quarta e última parte com o Questionário do Clima Organizacional – QCO (Furnham & Goodstein, 1997), adaptado e validado para o contexto militar, conforme ilustra a Tabela nº 6.

Tabela nº 6 – Constituição do inquérito preliminar.

Partes constituintes	Constituição dos itens	Escalas usadas
Parte I Dados Sociodemográficos	Constituída por 10 questões sobre os dados pessoais para caraterizar a população em estudo.	Escala nominal.
Parte II Questionário de Competências de Liderança	Constituída por 48 perguntas fechadas associadas às seis dimensões das competências de liderança em contexto militar.	Escala numérica de eficácia: 0 (extremamente ineficaz) a 10 (extremamente eficaz).
Parte III Fatores critério	Constituída por 12 perguntas fechadas associadas aos fatores critério decorrentes das ações de comando.	Escala numérica de concordância: 0 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente).
Parte IV Questionário do Clima Organizacional	Constituída por 34 perguntas fechadas associadas às sete dimensões do clima organizacional que permitem avaliar e caraterizar o clima organizacional.	Escala numérica de concordância: 0 (discordo absolutamente) a 10 (concordo absolutamente).

⁸ Ver Apêndice B – Questionário de competências de liderança e do clima organizacional.

4.5. Validação e aplicação do inquérito para pré-teste

O inquérito final foi sujeito a uma comissão de validação, constituída pelos seguintes especialistas doutorados: um Coronel de Infantaria e dois Tenentes-Coronéis de Infantaria.

Para a sua aplicação, foi solicitada autorização aos vários Comandantes de Unidades em estudo e, realizado um pré-teste no dia 19 de Fevereiro de 2014, na Academia Militar – Sede, de forma presencial, a uma amostra de 32 elementos, na qual se inclui um Capitão e um Oficial Subalterno, três Sargentos e 27 Praças, com um total de quatro elementos do sexo feminino. O tempo de resposta ao inquérito, em média, estimou os 25 minutos, tendo sido levantada apenas uma dúvida em relação a uma questão que não se encontrava corretamente formulada, merecendo desde logo o seu registo para nova reformulação.

4.6. Caracterização do universo e dimensão da amostra

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

Para o presente estudo, considerou-se ainda a população alvo atrás definida. Como tal, por um lado, usou-se a amostragem não probabilística – amostra por conveniência, dado que a escolha dos grupos e das Unidades que compõem a amostra foi feita de acordo com os objetivos do trabalho e ainda, pelo facto de inacessibilidade a todos os militares de Infantaria. Por outro lado, fez-se a amostra estratificada, dadas as diferenças significativas em termos quantitativos entre as diversas Unidades que compõem as três Brigadas do Exército Português.

Assim sendo, a dimensão da amostra é composta pelas Unidades Operacionais das três Brigadas do Exército Português: o Regimento de Infantaria Nº13 (RI13) e o Regimento de Infantaria Nº14 (RI14), pertencentes à Brigada de Intervenção (BrigInt), o 1º Batalhão de Infantaria de Paraquedistas (1º BIPara), o 2º Batalhão de Infantaria de Paraquedistas (2º BIPara), o Centro de Tropas de Operações Especiais (CTOE) e o Centro

de Tropas Comando (CTC), pertencentes à Brigada de Reação Rápida (BrigRR), o 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado (1º BIMec) e o 2º Batalhão de Infantaria Mecanizado (2º BIMec), pertencentes à Brigada Mecanizada (BrigMec).

Segundo Sarmiento (2013, p. 91), para calcular a dimensão da amostra (n) de uma população finita, quando se pretende estimar uma proporção da população (p), utiliza-se a Equação abaixo indicada, que garante um nível de confiança λ e um nível de erro ε.

Equação – Dimensão da amostra para uma população finita.

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{\epsilon^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

Fonte: Adaptado de Sarmiento (2013, p.91).

Assim sendo, a dimensão da amostra foi calculada atendendo ao total de efetivos, por postos, das Unidades⁹ e de acordo com a população alvo, ou seja, N= 90 (Oficiais Subalternos) e N= 2071 (Subordinados).

Ainda, segundo Sarmiento (2013) a proporção (p) pode assumir todos os valores no intervalo [0,1] e a função [p×(1-p)] assume o valor máximo de 0,25 na hipótese mais pessimista, ou seja, quando a dispersão é máxima. Visto que não se conhece a proporção (p), optou-se pela hipótese mais pessimista, isto é, p= 0,05. Pretende-se que o nível de confiança seja λ=95,46%¹⁰ e o nível de precisão ε=±5%, sendo que para este nível de confiança a distribuição normal apresenta o valor Zα/2= 1,96.

Neste contexto, e com base nos efetivos da amostra, procedeu-se à estratificação da mesma por postos hierárquicos, tendo dado o n= 7 (n real final da amostra), no caso dos Oficiais Subalternos e, n= 173 para os Subordinados (Sargentos e Praças).

Deve salientar-se que os valores foram ultrapassados significativamente, visto que foram inquiridos 30 Oficiais Subalternos e 774 Subordinados, o que representa respetivamente cerca de 33,33% e 37, 39% do quadro pessoal, pelo que nos aproximamos

⁹ Ver Apêndice C- População em estudo.

¹⁰ Segundo Sarmiento (2013, pp. 90-91), o nível de Confiança (λ) suficiente para validar um estudo importante é de 95,46%, sendo que, para este nível de confiança, a distribuição normal apresenta o valor Z =1,96, com uma margem de erro entre 5% e 10%, tendo-se optado pelo valor mínimo (5%).

do nível de confiança de “muitíssimo importante” ($\lambda=99,73\%$), ao serem necessários $n= 38$ para os Oficiais Subalternos e, $n= 885$ para os Subordinados.

4.7. Programas informáticos e estatísticos usados na recolha de dados

Na recolha e tratamento de todos os dados obtidos no trabalho de campo, assim como para a sua análise, sentiu-se a necessidade de recorrer a determinados programas informáticos conforme se menciona de seguida.

Após a aplicação dos inquéritos foi construída, para estes, uma base de dados no programa *Microsoft Office Excel 2007* e posteriormente transferida para o programa *Statistical Package for Social Sciences (SPSS 20.0)* com vista ao tratamento e análise estatística dos dados recolhidos, nomeadamente quanto a sua análise descritiva (Maroco, 2003). Para a análise descritiva, utilizou-se a média aritmética, o desvio-padrão, o coeficiente de achatamento (*Kurtosis*) e o coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Posto isto, foram feitos os testes paramétricos de distribuição normal e homogeneidade, de Kolmogorov – Smirnov, com a finalidade de se verificar se as variáveis dependentes possuíam distribuição normal¹¹. De seguida, para se verificar se existiam diferenças significativas dos valores médios entre as dimensões da liderança, clima organizacional e fatores critério, usou-se o método da comparação múltipla de médias, teste post-hoc – *Tukey*¹². Finalmente, para verificar se existiam relações significativas entre as variáveis dependentes, procedeu-se à realização do teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson*.

¹¹ Ver Apêndice D (D.3)- Apresentação de resultados.

¹² O teste *Tukey* é o mais completo e amplamente usado em desvios à normalidade e homogeneidade das variâncias (Maroco, 2003, p. 133).

Capítulo 5

Apresentação, análise e discussão de resultados

5.1. Introdução

Neste capítulo, será feita uma caracterização sociodemográfica da amostra e uma análise descritiva das variáveis de estudo, de forma a poder confirmar não só as hipóteses inicialmente levantadas, mas também responder às perguntas derivadas e central.

Por outro lado e, tendo em conta a limitação das páginas para a elaboração deste trabalho de investigação, vamos analisar os quadros apresentados de uma forma sumária, realçando os valores pertinentes para responder às hipóteses levantadas, procurando-se fazer um equilíbrio na confrontação dos resultados, entre este capítulo e o das conclusões.

5.2. Caracterização sociodemográfica da amostra

Como evidencia a Figura nº 3, caracterização da amostra por Brigadas, o inquérito foi aplicado a 8 Unidades operacionais de Infantaria, distribuídas pelas três Brigadas do Exército Português, de acordo com as seguintes percentagens descritas para cada Brigada: a BrigInt com 22%, a BrigMec com 30 % e a BRR com 48%.

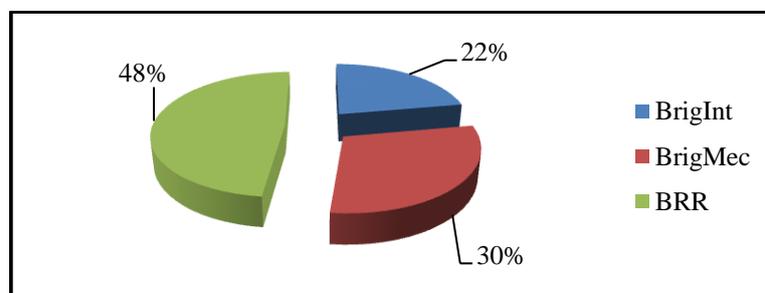


Figura nº 3 – Caracterização da amostra por Brigadas.

A Figura nº 4 ilustra o número de inquiridos por Unidades, verificando-se que no RI13 foram aplicados a 117 militares, no RI14 a 121 militares, no CTC a 122 militares, ao CTOE a 57 militares, ao 1º BIPara a 97 militares, ao 2º BIPara a 119 militares, ao 1º BIMec a 111 militares e ao 2º BIMec a 60 militares.

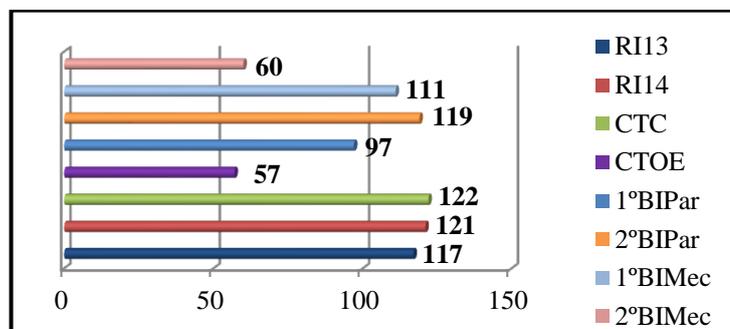


Figura nº 4 – Caracterização da amostra por Unidades.

A Figura nº 5 indica a percentagem da amostra, por postos, na qual 4% dos inquiridos são Oficiais Subalternos, 10 % Sargentos e 86% são Praças.

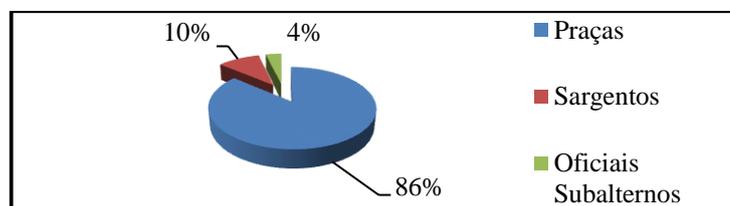


Figura nº 5 – Caracterização da amostra por postos.

No que respeita ao género, conforme evidencia a Figura nº 6, 96% dos inquiridos são do sexo masculino e 4% do sexo feminino.

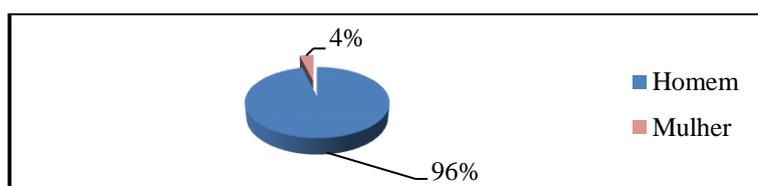


Figura nº 6 – Caracterização da amostra quanto ao género.

Como se verifica na Figura nº 7, em relação à idade, a amostra é constituída por 11% dos inquiridos com idades de 20 anos ou menos, 83% dos 21 aos 30 anos, 5% dos 31 aos 40 anos e 1% com mais de 40 anos.

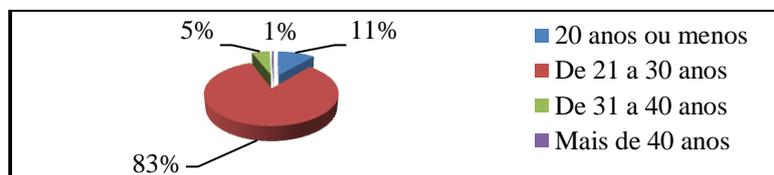


Figura nº 7 – Caraterização da amostra quanto à idade.

5.3. Estatística descritiva quanto às competências de liderança

Nesta secção apresenta-se a estatística descritiva relativa às dimensões/comportamentos da liderança e ações de comando (variáveis em estudo da **Parte II e III** do inquérito, respetivamente), percecionada pelos Oficiais Subalternos e subordinados.

5.3.1. Análise descritiva das dimensões da liderança e ações de comando

Nesta subsecção, faz-se uma análise descritiva quanto às dimensões da liderança e ações de comando, “esforço extraordinário” (EE), “eficácia” (EF) e “satisfação” (SAT), na amostra total (n= 804).

Conforme Tabela nº 7, verifica-se que a “orientação para a missão pelo exemplo e a ética” (OMEE) é a dimensão que apresenta uma média aritmética com o valor mais elevado ($X_m= 6,92$), enquanto que a dimensão “coesão, trabalho de equipa e cooperação” (CTEC) surge com média aritmética mais baixa ($X_m= 6,51$). Adicionalmente no Quadro nº 9 do Apêndice D.1.1 – Apresentação de resultados, o mesmo se confirma quer na auto-perceção quer na perceção dos Oficiais Subalternos e dos subordinados, respetivamente.

Tabela nº 7 – Estatística descritiva das dimensões de liderança e fatores critério (n= 804).

	X_m	S	g_1	g_2	α
OMEE	6,92	1,81	0,47	-0,73	0,95
TDP	6,70	1,86	0,17	-0,64	0,90
VAEI	6,82	1,89	0,45	-0,72	0,92
GCT	6,70	1,98	0,08	-0,64	0,90
CTEC	6,51	2,09	-0,04	-0,64	0,95
LPE	6,74	1,96	0,17	-0,69	0,91
EE	6,45	2,33	0,06	-0,70	0,92
EF	6,59	2,24	0,10	-0,71	0,90
SAT	6,53	2,47	5,77	-0,07	0,88

Legenda: OMEE - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos pela transparência; LPE - Liderança participativa e envolvimento; EE – Esforço Extraordinário; EF – Eficácia; SAT – Satisfação; X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g_1 – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g_2 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*); α – Coeficiente de *Alpha* de *Cronbach*.

De acordo com Hill e Hill (2005) em relação ao Coeficiente de *Alpha* de *Cronbach* todas elas apresentam excelentes resultados, o que vai de encontro aos resultados obtidos por Borralho 2012 e Santos 2012. Ainda relativamente às dimensões de liderança, é possível verificar, no Apêndice D.1.1 – Apresentação de resultados, os resultados segundo as perceções dos inquiridos por postos, género, grau académico e regime de serviço.

No que respeita aos fatores critério, aquele que apresenta uma média aritmética superior é o fator EF e, com valor mais baixo, o fator EE. Por sua vez, a SAT surge como o fator com uma maior variedade de resposta, embora e, adicionalmente na Figura nº 21 do Apêndice D.1.2 – Apresentação de resultados, se possa verificar que o item “tenho satisfação em trabalhar com o meu comandante”, é aquele que surge com valor médio mais elevado ($X_m= 6,82$).

Portanto, verifica-se que a dimensão OMEE, juntamente com a ação de comando EF, são as mais pautadas e levadas em consideração, verificando-se assim, o referido na revisão da literatura por Rouco (2012), quando salienta que a dimensão OMEE se relaciona fortemente com o fator critério EF. Por outro lado e, de acordo com Burns (1974) e Avolio e Bass (2004) verifica-se que os Oficiais Subalternos evidenciam tendencialmente comportamentos de liderança focados nos seus subordinados e objetivos da organização, estimulando os seus níveis de desempenho e consciência, o que nos remete assim para a liderança transformacional.

5.3.2. Análise descritiva das dimensões da liderança por Unidades

Nesta subsecção é feita a análise descritiva, por Unidades de Infantaria, às dimensões da liderança percebida pelos subordinados em relação aos Oficiais Subalternos.

Na BrigMec, conforme ilustra a Figura nº 8, no 1º BIMec e 2º BIMec, verifica-se que a dimensão OMEE é a que possui uma média aritmética com valores mais altos ($X_m=7,30$; $X_m=7,24$), contudo no 1º BIMec a CTEC apresenta o valor mais baixo ($X_m=7,10$) e no 2º BIMec é a “visão do ambiente externo e interno” (VAEI) com $X_m=6,75$. Por sua vez, no Quadro nº 10 do Apêndice D.1.1 – Apresentação de resultados, pode-se verificar que no 1º BIMec a dimensão “gestão de conflitos pela transparência” (GCT) apresenta uma maior variedade de resposta com 1,88 e a OMEE a que apresenta menor dispersão com 1,71.

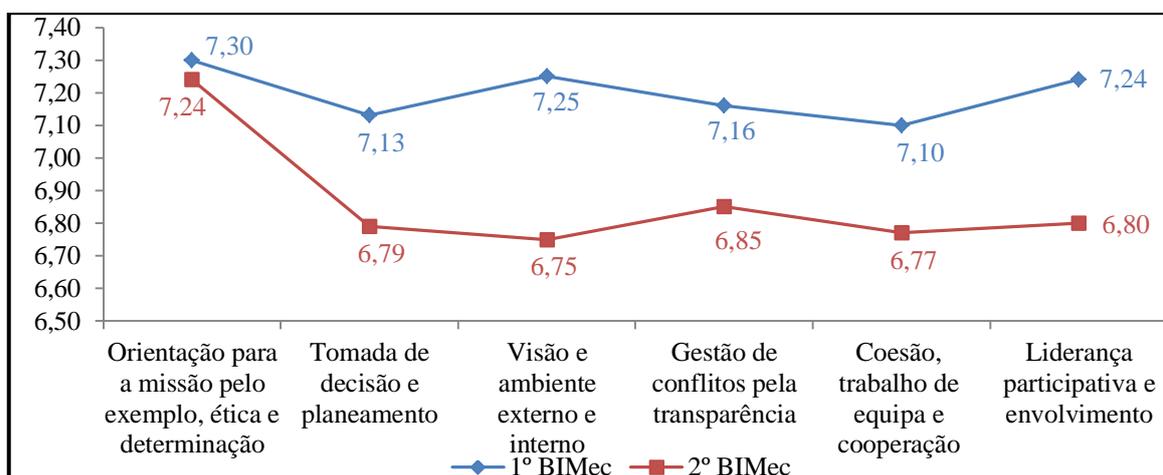


Figura nº 8 – Valores médios das dimensões da liderança na Brigada Mecanizada.

Portanto os Oficiais Subalternos pertencentes à BrigMec demonstram uma grande preocupação relativamente às necessidades dos subordinados, assim como em inculcar-lhes valores, alinhando-os com os objetivos organizacionais.

No que respeita à BrigInt, conforme ilustra a Figura nº 9, no RI13, a dimensão VAEI é a que apresenta valor mais alto de média aritmética ($X_m=6,25$) e a CTEC a que apresenta valor mais baixo ($X_m=5,76$). Por sua vez, no RI14 a dimensão OMEE é a que obteve um valor mais elevado de média aritmética ($X_m=6,00$) e a CTEC, à semelhança do RI13, a que apresenta valor mais baixo ($X_m=5,70$). No Quadro nº 11 do Apêndice D.1.1, evidencia que a GCT é a que apresenta uma maior variedade de resposta (1,92).

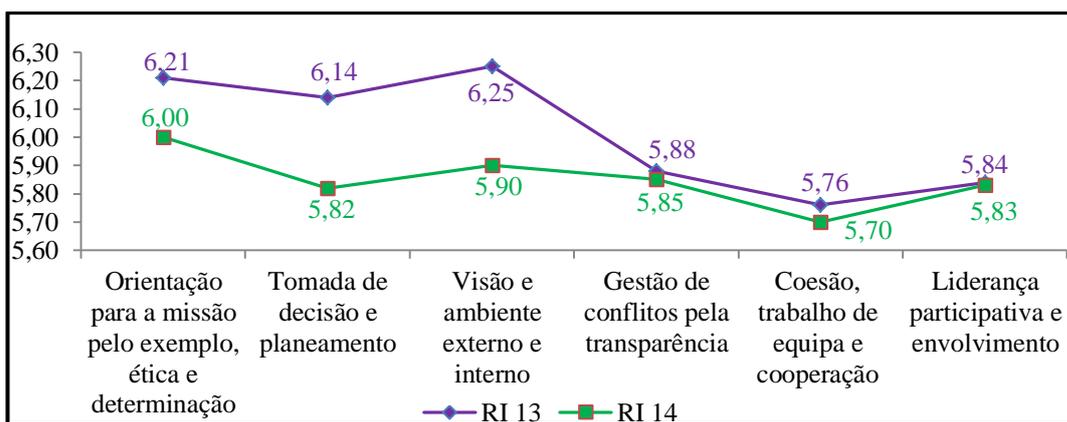


Figura nº 9 – Valores médios das dimensões da liderança na Brigada de Intervenção.

Face a este cenário e, de acordo com Kouzes e Posner (2007), verifica-se que os Oficiais Subalternos da BrigInt, de uma forma geral, alinham os seus esforços de acordo com as orientações estratégicas e os objetivos da organização a serem atingidos.

No que concerne à BrigRR, conforme ilustra a Figura nº 10, a dimensão OMEE, apresenta valores mais elevados de média aritmética ($X_m = 7,46$; $X_m = 7,55$; $X_m = 6,69$) nas Unidades do 1º BIPara, CTC e no CTOE, respetivamente. No entanto, o mesmo não se verifica no 2º BIPara, surgindo a dimensão VAEI ($X_m = 7,15$) com valor mais alto.

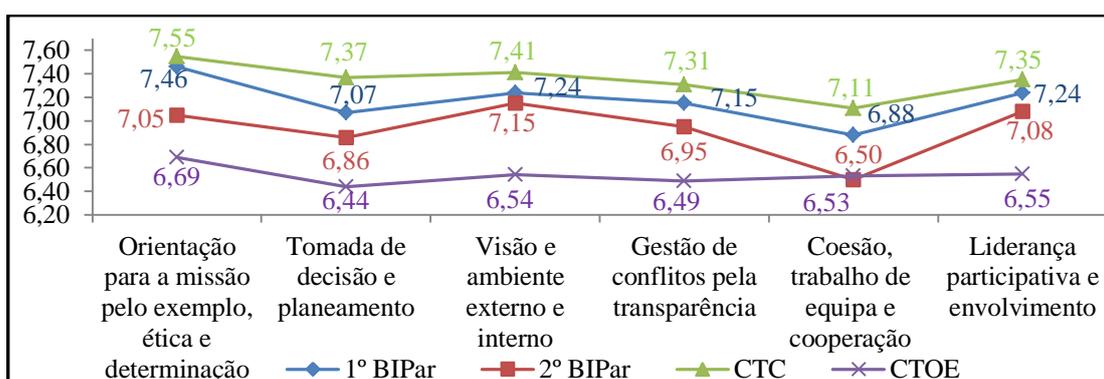


Figura nº 10 – Valores médios das dimensões da liderança na Brigada de Reação Rápida.

Adicionalmente, no Quadro nº 12 do Apêndice D.1.1 – Apresentação de resultados, verifica-se que a dimensão CTEC é a dimensão que apresenta valores mais altos de variedade de resposta em todas as Unidades da BrigRR e a dimensão OMEE a que surge com valores mais baixos. Neste contexto, verifica-se que os Oficiais Subalternos da

BrigRR, tendencialmente se focam nas suas missões, cumprindo-as de acordo com as suas competências, e ações de comando de EE e EF, pois de acordo com Rouco (2012) estas relacionam-se fortemente com a dimensão OMEE.

Por outro lado, constata-se ainda que os Oficiais Subalternos dão uma importância considerável à “liderança participativa e envolvimento” (LPE), nomeadamente o CTC e o 1º BIPara, o que demonstra segundo Kandarian *et al* (2007), que existe uma preocupação por parte dos seus comandantes em encorajar os seus subordinados para a participação na tomada de decisão e colaboração no trabalho de equipa.

5.3.3. Análise descritiva dos comportamentos dos Oficiais Subalternos

Nesta subsecção efetua-se a análise descritiva quanto aos comportamentos da liderança por dimensões auto – percecionadas pelos Oficiais Subalternos e percecionadas pelos seus subordinados.

No que concerne à dimensão OMEE, de acordo com os resultados apresentados na Figura nº 22 do Apêndice D.2 – Apresentação de resultados, podemos verificar que, quer os Oficiais Subalternos quer os seus subordinados, ambos consideram que o item “transmite aos seus subordinados a vontade para cumprir a missão” como um dos mais importantes, $X_m = 7,85$ e $X_m = 7,19$ respetivamente. Tais resultados denotam, de acordo com Bass (1990 b), que os Oficiais Subalternos inspiram os seus subordinados, moldando os seus comportamentos e atitudes, para cumprir os objetivos organizacionais, o que nos remete para um dos comportamentos identificados por Avolio e Bass (2004).

Na dimensão “tomada de decisão e planeamento (TDP), de acordo com os resultados apresentados na Figura nº 23 do Apêndice D.2 – Apresentação de resultados, constatamos que os Oficiais Subalternos consideram o item “trabalha eficazmente nas várias situações”, como o mais relevante dentro desta dimensão ($X_m = 7,72$). Por outro lado, os subordinados destacam o item “analisa os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática”, ao surgir com o valor mais elevado ($X_m = 6,68$).

Portanto e, de acordo com Vieira (2002), os Oficiais Subalternos revelam capacidades para tomarem decisões, para a resolução dos problemas, de forma eficaz e atempada, independentemente das suas circunstâncias.

Relativamente à dimensão VAEI, de acordo com os resultados apresentados na Figura nº 24 do Apêndice D.2 – Apresentação de resultados, verifica-se que os Oficiais

Subalternos consideram como mais relevante o item “adaptar os seus comportamentos às mudanças da situação” ($X_m = 7,46$), por sua vez os subordinados consideram que os seus comandantes (Oficiais Subalternos) pautam mais por “estudar os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo” ($X_m = 6,68$). Face a este cenário e, de acordo com o preconizado por Vieira (2002, pp. 83-86), uma das competências do líder identificadas, é que estes “devem ser conhecedores de diversas técnicas, métodos e instrumentos que valorizem o seu trabalho”, referindo-se ao “uso dos sistemas disponíveis”, o que vai ao encontro à perceção que os subordinados têm dos seus comandantes.

Na dimensão CTEC, conforme ilustra a Figura nº 25 do Apêndice D.2, os Oficiais Subalternos, na sua auto – perceção, caracterizam-se mais, em termos de comportamento, por “falar com os outros de forma clara” ($X_m = 7,57$). Por outro lado, os seus subordinados salientam que estes, “promovem o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência” ($X_m = 6,67$). Portanto, existe uma clara evidência que os Oficiais Subalternos comunicam com os seus subordinados de forma clara e mantem fortes ligações com estes, enaltecendo a coesão e a confiança do grupo de trabalho, o que vai ao encontro também do preconizado por Vieira (2002), quando refere as competências implícitas aos líderes.

Relativamente à dimensão GCT, de acordo com os resultados da Figura nº 26 do Apêndice D.2, verifica-se que o item “procura desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos” é o comportamento que mais caracteriza os Oficiais Subalternos de Infantaria nesta dimensão de liderança.

Por último, quanto à dimensão LPE, conforme ilustra a Figura nº 27 do Apêndice D.2, ambos estão em concordância quanto ao comportamento que mais se evidencia nos Oficiais Subalternos relativamente a esta dimensão, sendo considerado por unanimidade a “execução das tarefas, apoia sem remover a responsabilidade dos seus subordinados”.

5.4. Análise descritiva do clima organizacional das Unidades de Infantaria

Nesta secção apresenta-se a estatística descritiva relativa às dimensões do clima organizacional (variáveis em estudo da **Parte IV** do inquérito), percecionada pelos subordinados, em relação ao clima organizacional das Unidades de Infantaria.

5.4.1. Análise descritiva das dimensões do clima organizacional

Nesta subsecção, apresentam-se os resultados, de forma genérica, da análise descritiva por dimensões do clima organizacional evidenciados nas Unidades de Infantaria.

Conforme ilustra a Tabela nº 9 do Apêndice D1.3 – Apresentação de resultados, o “respeito” (RESP) é o que apresenta uma média mais elevada ($X_m=7,16$) e o “sistema de recompensas” (SISTREC) o mais baixo ($X_m=6,26$). A “motivação” (MOT) é a dimensão que apresenta um valor mais alto, no que respeita à variedade de resposta, com 2,00.

Ainda em relação ao “respeito”, de acordo com a Figura nº 11 verifica-se que dentro desta dimensão o item “reconheço e valorizo o trabalho dos meus camaradas”, é aquele que apresenta uma média aritmética superior ($X_m=7,46$).

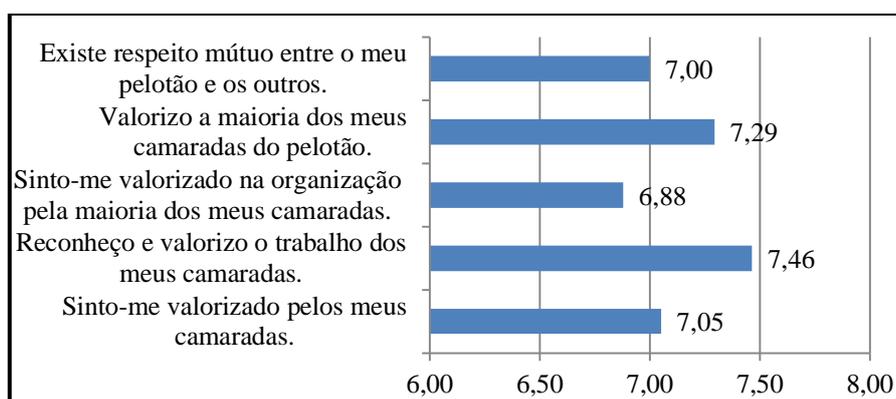


Figura nº 11 – Valores médios dos itens da dimensão “respeito”.

No que concerne a dimensão “comunicação” (COM), como é ilustrado na Figura nº 12, o item “entendo claramente como posso contribuir para os objetivos gerais da companhia”, é aquele que é considerado com um valor mais elevado ($X_m=7,05$). O que demonstra, de acordo com Bezerra (2011), que a comunicação clara e precisa é sem margem para dúvidas um fator impulsionador para o cumprimento dos objetivos da organização.

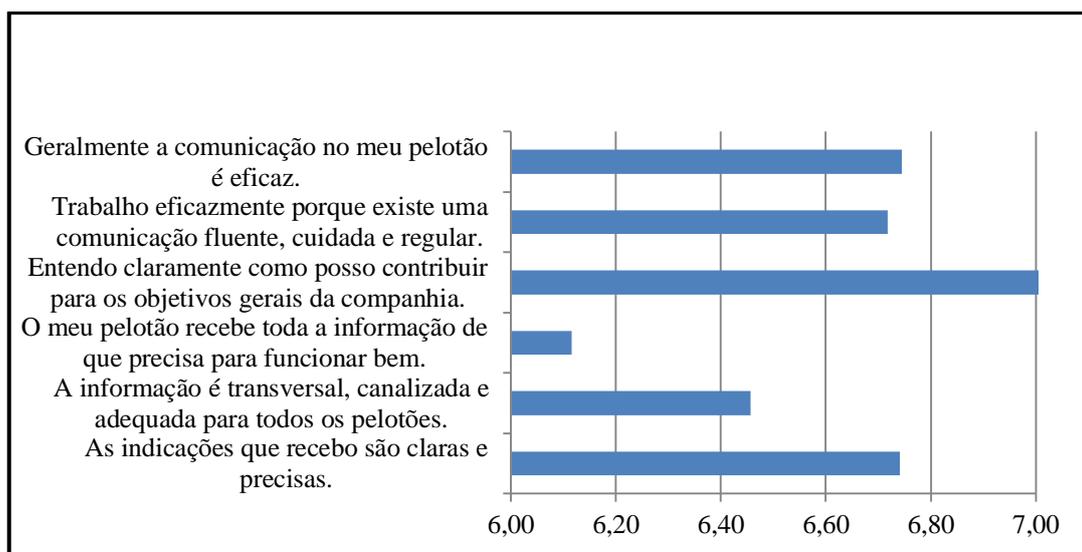


Figura nº 12 – Valores médios dos itens da dimensão “comunicação”.

No que diz respeito ao “sistema de recompensas” (SISTREC), como é evidenciado na Figura nº 13, o item “o trabalho com qualidade é adequadamente reconhecido”, é o mais considerado ($X_m = 6,67$). Assim sendo, e de acordo com o preconizado por Litwin e Stringer (1968), verifica-se que predomina o sentimento que existem recompensas quando os desempenhos no trabalho são pautados por elevados níveis de satisfação e esforço.

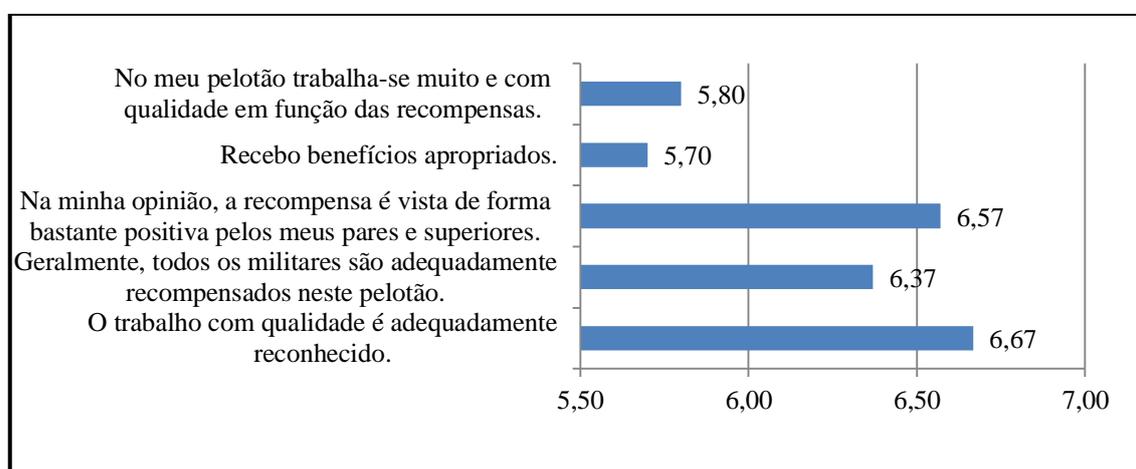


Figura nº 13 – Valores médios dos itens da dimensão “sistema de recompensas”.

No “relacionamento interpessoal” (RELINT), de acordo com a Figura nº 14, verifica-se que o item “no meu entender, as relações que se estabelecem no meu pelotão são de preocupação e respeito por todos”, é aquele que apresenta um valor mais elevado ($X_m = 6,94$), evidenciando-se portanto e, segundo Kolb (1986), que os fatores de espírito de entre ajuda, a camaradagem e de apoio, dentro do grupo, são levados em conta.

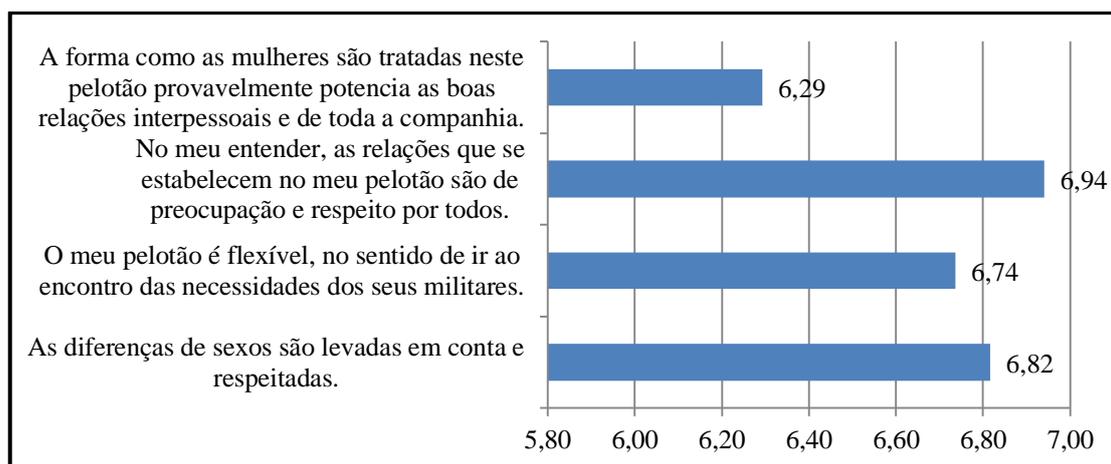


Figura nº 14 – Valores médios dos itens da dimensão “relacionamento interpessoal”.

Quanto à “motivação”, conforme ilustra a Figura nº 15, o item “sinto-me motivado com o meu trabalho”, é o mais valorizado nesta dimensão ($X_m = 6,58$), o que evidencia e dá consistência aos resultados anteriormente verificados nas outras dimensões, pois segundo Stoner (1999), o fator motivacional potencia todos os outros fatores (dimensões).

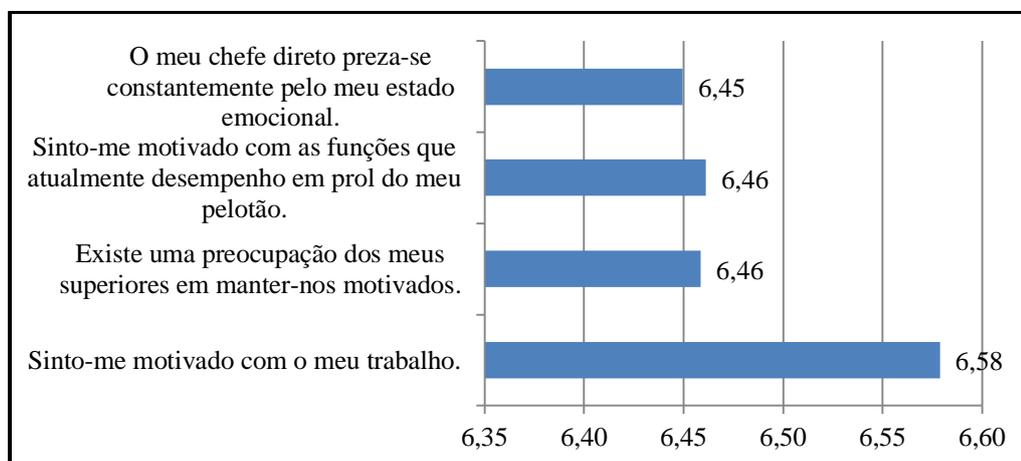


Figura nº 15 – Valores médios dos itens da dimensão “motivação”.

Em relação à dimensão “moral” (MOR), de acordo com a Figura nº 16, verifica-se que o item que apresenta o valor mais elevado ($X_m = 7,25$) e, como tal mais considerado, é o “estou orgulhoso de fazer parte deste pelotão”.

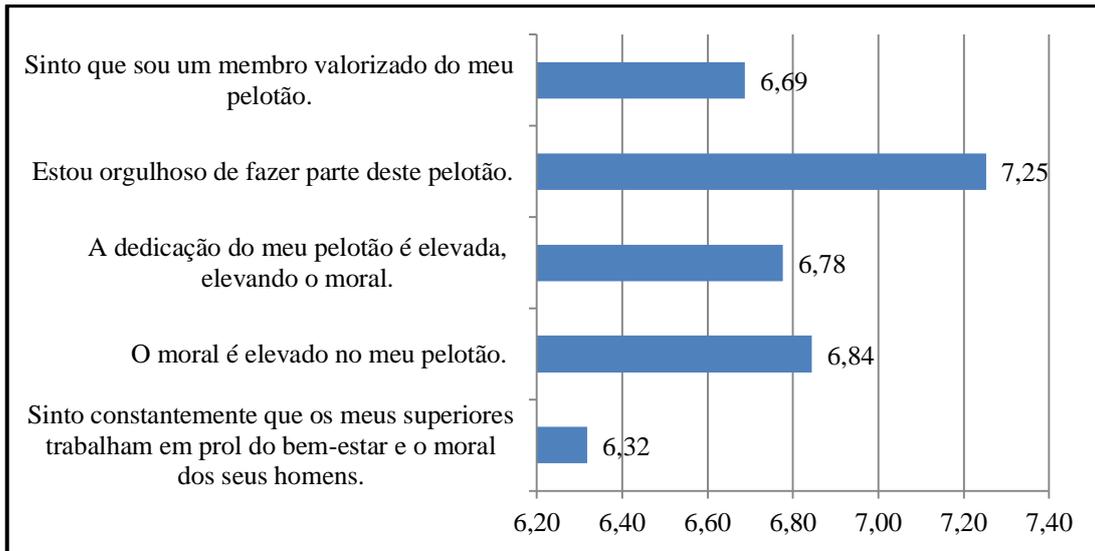


Figura nº 16 – Valores médios dos itens da dimensão “moral”.

Por último, em relação á dimensão “confiança”, como é ilustrado na Figura nº 17, verifica-se que o item “o meu pelotão pauta por níveis elevados de confiança”, surge como o mais valorizado ($X_m = 7,05$), evidenciando-se assim e, em concordância com Giddens (1991), que a “confiança” estabelece-se a partir das boas relações e do respeito.

De salientar ainda que, de acordo com o Apêndice D.1.3 – Apresentação de resultados, é possível verificar os resultados obtidos segundo as perceções por postos, género, grau académico e regime de serviço.

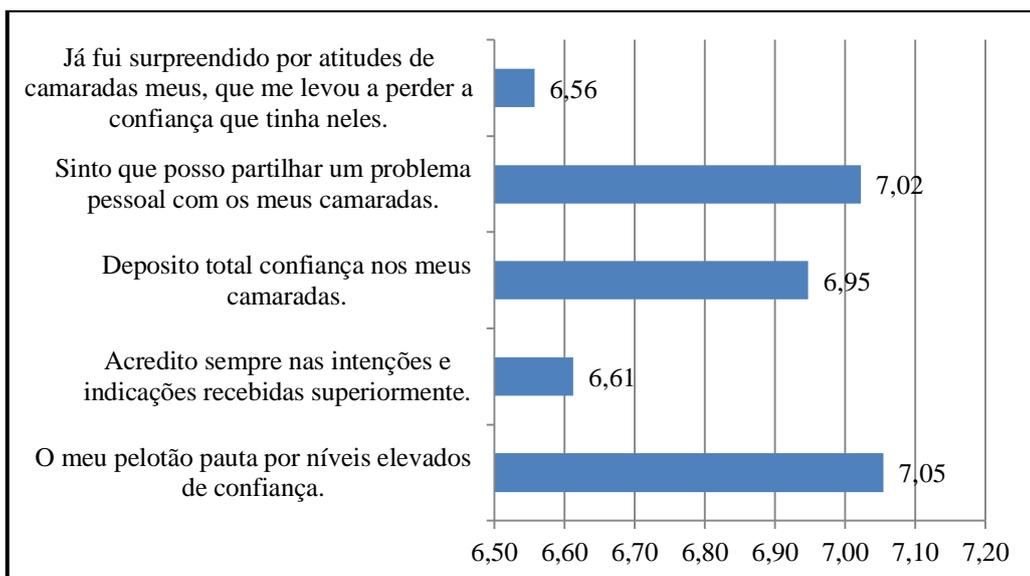


Figura nº 17 – Valores médios dos itens da dimensão “confiança”.

5.4.2. Análise descritiva por Unidades do clima organizacional

Com a presente subsecção, será feita uma análise descritiva do clima organizacional, por Unidades de Infantaria, segundo a percepção dos subordinados.

De acordo com a Figura nº 18, onde constam as médias das dimensões do clima organizacional percebidas pelos subordinados da BrigMec, podemos verificar que o 1º BIMec e o 2º BIMec, apresentam uma variação média entre as dimensões “sistemas de recompensas” ($X_m = 6,39$ – 1º BIMec; $X_m = 5,84$ – 2º BIMec) e o “respeito” ($X_m = 7,34$ – 1º BIMec; $X_m = 7,19$ – 2º BIMec).

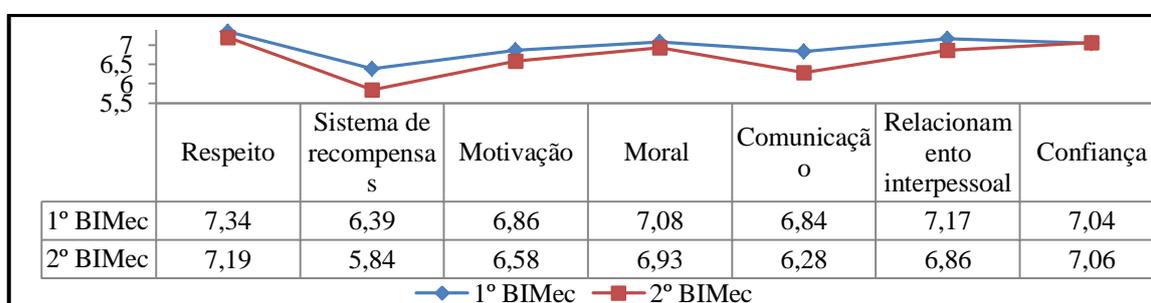


Figura nº 18 – Valores médios das dimensões do clima organizacional na Brigada Mecanizada.

De acordo com a Figura nº 19, onde consta as médias das dimensões do clima organizacional percebidas pelos subordinados da BrigInt, podemos verificar que o RI13 e o RI14, à semelhança da BrigMec, apresentam também uma variação de média entre as dimensões “sistemas de recompensas” ($X_m = 6,03$ – RI13; $X_m = 5,59$ – RI14) e o “respeito” ($X_m = 7,13$ – RI13; $X_m = 6,54$ – RI14).

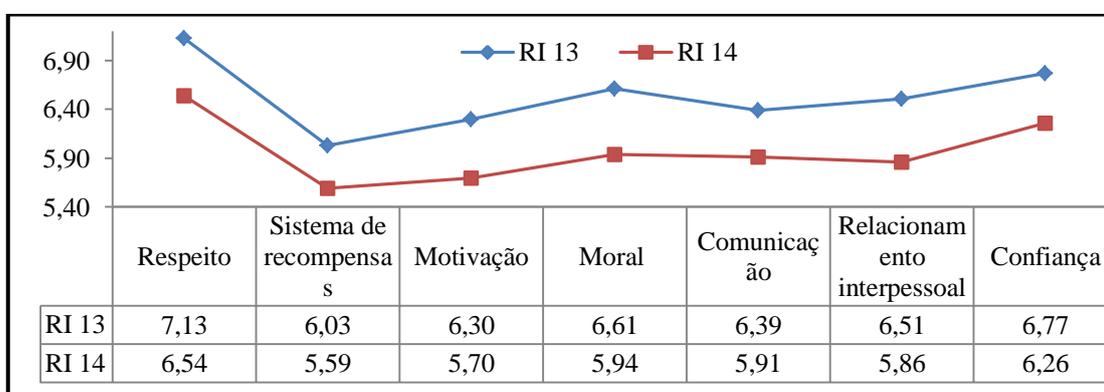


Figura nº 19 – Valores médios das dimensões do clima organizacional na Brigada Intervenção.

De acordo com a Figura nº 20, onde consta as médias das dimensões do clima organizacional percebidas pelos subordinados da BrigRR, podemos verificar que o CTC, CTOE e no 1º BIPara, apresentam uma variação de média entre as dimensões “sistemas de recompensas” ($X_m= 6,45$ – CTC; $X_m= 6,08$ – CTOE; $X_m= 5,86$ – 1º BIPara) e o “respeito” ($X_m= 7,27$ – CTC; $X_m= 7,22$ – CTOE; $X_m= 7,03$ – 1º BIPara), enquanto no 2º BIPara, o valor mais elevado de média surge no “relacionamento interpessoal” e o menor na “motivação”.

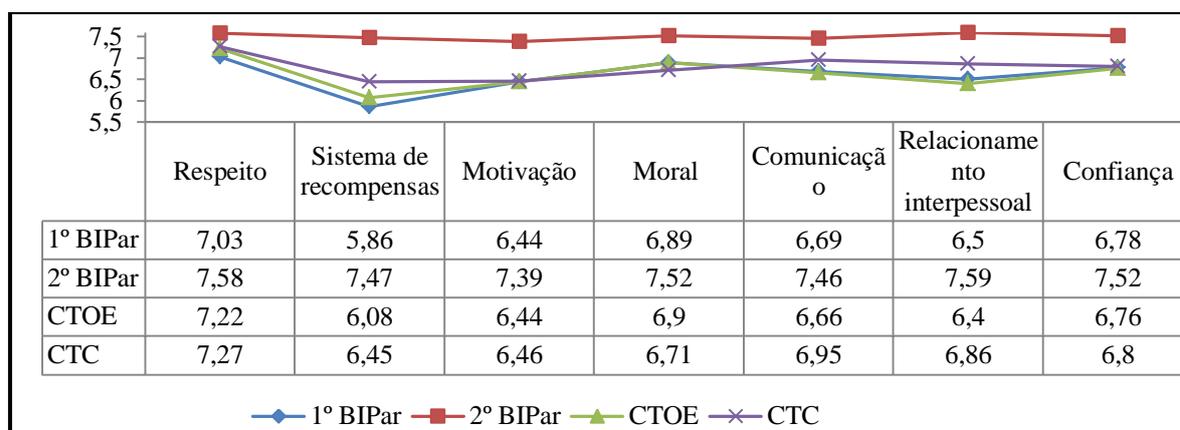


Figura nº 20 – Valores médios das dimensões do clima organizacional na Brigada de Reação Rápida.

5.5. Diferenças significativas entre os comportamentos de liderança

H1: Existem diferenças significativas entre os comportamentos de liderança dos Oficiais Subalternos das Unidades de Infantaria segundo a percepção dos respetivos subordinados.

Tendo por base a Hipóteses 1, para verificar se existem diferenças significativas entre os Oficiais Subalternos das Unidades de Infantaria em estudo, segundo a percepção dos respetivos subordinados, procedeu-se em concordância com o método da comparação múltipla de médias, teste *post-hoc* – Tukey. Neste contexto, como ilustra o Quadro nº 5 verifica-se, com $p < 0,05$, que existem diferenças significativas quanto aos comportamentos de liderança praticados pelos Oficiais Subalternos de Infantaria nas seis dimensões, sendo que tais resultados obtidos, vão ao encontro dos resultados de Santos (2012), em que as dimensões VAEI e GCT são as que apresentam diferenças mais significativas. Por outro

lado, constatamos que a dimensão CTEC, bem como os comportamentos que lhe são inerentes, apresenta uma menor diferença significativa, comparativamente com outros.

Assim sendo, a Hipótese 1 confirma-se totalmente, onde podemos verificar que existem diferenças significativas entre os comportamentos de liderança praticados pelos Oficiais Subalternos das Unidades de Infantaria segundo a percepção dos subordinados.

Quadro nº 5 – Comparação múltipla de médias (Teste Tukey) para as dimensões de liderança quanto aos comportamentos de liderança dos Oficiais Subalternos – percepção subordinados.

Variável dependente/ Cmdt Pel – Unidade			Sig. Tukey	Variável dependente/ Cmdt Pel – Unidade			Sig. Tukey	
TDP	Sub 1 - CTC	Sub 1 – 2° BImec	0,02	OMEE	Sub 3 – 1° BImec	Sub 3 - RI14	0,01	
	Sub 4 – 2° BIPara	Sub 1 – 2° BImec	0,01		Sub 1 - CTC	Sub 3 - RI14	0,03	
	Sub 4 – 2° BIPara	Sub 3 - RI14	0,05		Sub 4 – 2° BIPara	Sub 3 - RI14	0,01	
		Sub 1 – 2° BImec	0,00			Sub 3 - RI14	0,03	
	Sub 5 – 2° BIPara	Sub 1 - RI13	0,03	GCT	Sub 3 – 1° BImec	Sub 1 – 2° BImec	0,02	
		Sub 3 - RI14	0,01		Sub 1 – 2° BIPara	Sub 1 – 2° BImec	,048	
			Sub 4 – 2° BIPara		Sub 1 – 2° BImec	0,05		
			Sub 4 – 2° BIPara		Sub 3 - RI14	0,02		
VAEI	Sub 3 - RI14	Sub 1 – 2° BImec	0,03		Sub 1 – 2° BImec	Sub 3 - RI14	0,04	
	Sub 4 – 2° BIPara	Sub 1 – 2° BImec	0,02		Sub 1 – 2° BImec	Sub 3 - RI14	0,01	
	Sub 5 – 2° BIPara	Sub 1 – 2° BImec	0,01	LPE	Sub 1 - CTC	Sub 1 – 2° BImec	0,02	
		Sub 3 - RI14	0,00		Sub 4 – 2° BIPara	Sub 3 - RI14	0,01	
	Sub 4 - CTC	Sub 1 – 2° BImec	0,03			Sub 1 – 2° BImec	Sub 3 - RI14	0,01
	Sub 2 – 2° BIPara	Sub 3 - RI14	0,15			Sub 1 – 2° BImec	Sub 3 - RI14	0,01
CTEC	Sub 1 – 2° BImec	Sub 5 – 2° BIPara	0,04					

Legenda: OMEE - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; GCT – Gestão de conflitos pela transparência; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; LPE - Liderança participativa e envolvimento; Sig. – Significância; Sub - Subalterno. 1° BImec – 1° Batalhão de Infantaria Mecanizado; 2° BImec – 2° Batalhão de Infantaria Mecanizado; RI13 – Regimento de Infantaria Nº 13; RI14 – Regimento de Infantaria Nº 14; 1° BIPara – 1° Batalhão de Infantaria Paraquedista; 2° BIPara – 2° Batalhão de Infantaria Paraquedista; CTC – Centro de Tropas Comando; CTOE – Centro de Operações Especiais.

(*) Relação significativa para $\rho < 0,05$.

5.6. Diferenças significativas entre as dimensões do clima organizacional

H2: Existem diferenças significativas entre as dimensões do clima organizacional para as diferentes Unidades de Infantaria.

Tendo por base a Hipóteses 2, para verificar se existem diferenças significativas entre as dimensões do clima organizacional para as diferentes Unidades de Infantaria, procedeu-se em concordância com a secção anterior, recorrendo-se também ao método da comparação múltipla de médias, teste *past-hoc* – Tukey, como é ilustrado no Quadro nº 6.

Quadro nº 6 – Diferenças significativas entre as dimensões do clima organizacional nas Unidades de Infantaria.

Dimensão	Unidades	Sig. Tukey	Dimensão	Unidades	Sig. Tukey	
MOR	1º BIMec	0,00	COM	1º BIMec	0,00	
	2º BIMec	0,01		CTC	RI14	0,00
	CTOE	0,02		1º BIPara		0,02
	CTC	0,02		2º BIPara	2º BIMec	0,00
	1º BIPara	0,00		RI13	RI13	0,00
	2º BIPara	0,00		RI14	RI14	0,00
SISTREC	RI13	0,00	1º BIPara	1º BIMec	0,00	
	RI14	0,00	CTC	2º BIMec	0,00	
	CTC	0,01	2º BIPara	RI13	0,00	
	1º BIMec	0,01	CTOE	RI14	0,00	
	CTC	0,00	CTC	CTOE	0,00	
	1º BIMec	0,00	CTC	CTC	0,00	
MOT	1º BIMec	0,00	1BIMec	0,00		
	CTC	0,04	1º BIMec	RI14	0,01	
	1º BIPara	0,01	CTC	RI13	0,01	
	2º BIPara	0,00	RI14	RI14	0,00	
RELINT	RI13	0,00	2º BIPara	CTC	0,01	
	RI14	0,00	CTC	1º BIPara	0,02	
	CTOE	0,00	1º BIMec	RI14	0,01	
	CTC	0,03	2º BIMec	RI13	0,01	
CONF	1º BIMec	0,00	RI14	RI14	0,00	
	CTC	0,01	CTC	CTC	0,01	
	2º BIPara	0,01	1º BIPara	1º BIPara	0,02	
RESP	1º BIMec	0,00	1º BIMec	RI14	0,01	
	CTC	0,01	2º BIPara	CTC	0,00	
	2º BIPara	0,00	2º BIPara	CTC	0,00	

Legenda: RESP – Respeito; SISTREC – Sistemas de Recompensas; MOT – Motivação; MOR – Moral; COM – Comunicação; RELINT – Relacionamento Interpessoal; CONF – Confiança; Sig – Significância. 1º BIMec – 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado; 2º BIMec – 2º Batalhão de Infantaria Mecanizado; RI13 – Regimento de Infantaria Nº 13; RI14 – Regimento de Infantaria Nº 14; 1º BIPara – 1º Batalhão de Infantaria Paraquedista; 2º BIPara – 2º Batalhão de Infantaria Paraquedista; CTC – Centro de Tropas Comando; CTOE – Centro de Operações Especiais.

(*) Relação significativa para $\rho < 0,05$.

Neste contexto e, de acordo com o Quadro nº 6 verifica-se que, para $p < 0,05$, as sete dimensões do clima organizacional todas apresentam diferenças significativas entre elas.

Evidenciando ainda que, as dimensões “moral”, “sistema de recompensas”, a “comunicação”, o “relacionamento interpessoal” e a “motivação”, por esta ordem, são as que apresentam uma diferença significativa mais elevada, embora nas restantes também sejam verificadas diferenças acentuadas. Por outro lado, podemos verificar que a dimensão “respeito” é a que apresenta diferenças significativas inferiores, e ainda que a Unidade do RI14 a que apresenta maiores diferenças significativas, comparativamente com as restantes Unidades de Infantaria em estudo.

Assim sendo, a Hipótese 2 confirma-se totalmente, uma vez que os Oficiais Subalternos e os seus subordinados percebem de forma significativamente diferente, o clima organizacional das suas respetivas Unidades de Infantaria.

5.7. Relações significativas entre os comportamentos da liderança, clima organizacional e os fatores critério

H3: Existem relações significativas entre os comportamentos de liderança, clima organizacional e os fatores critério: esforço extraordinário, eficácia e satisfação nas Unidades de Infantaria.

Tendo por base a Hipóteses 3, para verificar se existem relações significativas entre as dimensões da liderança, clima organizacional e os fatores critério nas Unidades de Infantaria, procedeu-se ao teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de *bravais-Pearson*, tendo-se registado nesta seção os seus resultados, segundo a perceção dos subordinados.

Neste âmbito, o Quadro nº 7 evidencia os resultados obtidos do coeficiente de correlação de *Pearson*, para $p < 0,01$, entre as dimensões de liderança, as dimensões do clima organizacional e os fatores de critério, constatando-se o seguinte: em relação ao fator critério “esforço extraordinário” podemos verificar que a “comunicação”, no que respeita às dimensões do clima organizacional e, simultaneamente a “orientação para a missão pelo exemplo e a ética” e a “liderança participativa e envolvimento”, no que concerne às dimensões da liderança, são aquelas onde se registam uma maior correlação; no que concerne ao fator “eficácia”, verifica-se que, apesar de também se correlacionar mais com a dimensão “comunicação”, em relação ao clima organizacional, apresenta fortes

correlações com as dimensões “tomada de decisão e planeamento” e “orientação para a missão pelo exemplo e a ética”. Por sua vez, o fator de critério “satisfação”, à semelhança das anterior, apresenta correlações mais fortes com a dimensão “comunicação” e com as dimensões OMEE e CTEC.

Quadro nº 7 – Matriz de correlações entre os comportamentos da liderança, clima organizacional e fatores critério.

Matriz de correlações										
Dimensões	EE	EF	SAT	RESP	SISTREC	MOT	MOR	COM	RELINT	CONF
EE										
EF	0,91**									
SAT	0,93**	0,92**								
RESP	0,42**	0,41**	0,37**							
SISTREC	0,55**	0,51**	0,50**	0,63**						
MOT	0,59**	0,53**	0,54**	0,69**	0,79**					
MOR	0,55**	0,50**	0,51**	0,76**	0,75**	0,85**				
COM	0,61**	0,60**	0,59**	0,71**	0,77**	0,82**	0,84**			
RELINT	0,51**	0,49**	0,47**	0,75**	0,75**	0,77**	0,80**	0,78**		
CONF	0,51**	0,48**	0,47**	0,79**	0,71**	0,80**	0,83**	0,79**	0,79**	
OMEE	0,72**	0,77**	0,75**	0,42**	0,45**	0,51**	0,49**	0,58**	0,45**	0,47**
TDP	0,71**	0,78**	0,73**	0,39**	0,46**	0,49**	0,46**	0,56**	0,42**	0,43**
VAEI	0,69**	0,75**	0,71**	0,41**	0,45**	0,48**	0,46**	0,54**	0,43**	0,45**
CTEC	0,71**	0,76**	0,75**	0,40**	0,45**	0,48**	0,46**	0,54**	0,43**	0,43**
GCT	0,70**	0,75**	0,72**	0,36**	0,45**	0,49**	0,44**	0,54**	0,40**	0,43**
LPE	0,72**	0,76**	0,74**	0,41**	0,45**	0,47**	0,43**	0,53**	0,42**	0,42**

Legenda: EE – Esforço Extraordinário; EF – Eficácia; SAT – Satisfação; RESP – Respeito; SISTREC – Sistemas de Recompensas; MOT – Motivação; MOR – Moral; COM – Comunicação; RELINT – Relacionamento Interpessoal; CONF – Confiança; OMEE - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos pela transparência; LPE - Liderança participativa e envolvimento;

(**) Relação significativa para $\rho < 0,01$.

Por outro lado, podemos constatar que todas as dimensões da liderança correlacionam-se mais com as dimensões do clima organizacional “comunicação” e a “motivação”. Neste contexto e, com base nos resultados apresentados, é evidente que a “comunicação”, estabelecida no clima organizacional das Unidades de Infantaria em estudo, desempenha um papel fulcral entre os Oficiais Subalternos e os seus subordinados, nomeadamente na sua “orientação para a missão”.

Portanto, a Hipótese 3 confirma-se totalmente, uma vez que existem fortes correlações entre todas as dimensões da liderança, do clima organizacional e os fatores critério, conforme destacamos a negrito no Quadro nº7.

Capítulo 6

Conclusões e recomendações

6.1. Introdução

Com o presente capítulo, vai-se proceder à confirmação ou infirmação das hipóteses práticas previamente formuladas, responder às perguntas derivadas e à pergunta de partida.

Seguem-se, em jeito de conclusões finais, a descrição de todos os aspetos conclusivos, deste trabalho de investigação, que se consideram indispensáveis e pertinentes referir, procurando estabelecer-se uma relação entre tais conclusões e as hipóteses práticas levantadas.

Finalmente, apresentam-se algumas limitações de estudo, durante a condução de toda a investigação, assim como as recomendações e sugestões, com vista a futuras investigações neste âmbito.

6.2. Verificação das hipóteses práticas

Hipótese 1: Existem diferenças significativas entre os comportamentos de liderança dos Oficiais Subalternos das Unidades de Infantaria segundo a perceção dos respetivos subordinados.

A hipótese 1 **confirma-se totalmente**, conforme se pode constatar no Quadro nº 5, pela análise feita com o método da comparação múltipla de médias, aos resultados obtidos para as dimensões de liderança quanto aos comportamentos de liderança dos Oficiais Subalternos. Verificando-se nessa mesma análise, pelos resultados apresentados, que existem diferenças significativas quanto aos comportamentos de liderança praticados pelos Oficiais Subalternos de Infantaria em todas as dimensões da liderança, nomeadamente nas dimensões da liderança “visão do ambiente externo e interno” e a “gestão de conflitos pela transparência”.

Hipótese 2: Existem diferenças significativas entre as dimensões do clima organizacional para as diferentes Unidades de Infantaria.

A população em estudo, de acordo com o Quadro nº 6, percebem de forma significativamente diferente o clima organizacional das suas respectivas Unidades, nomeadamente o RI14, que apresenta diferenças significativas nas sete dimensões do clima organizacional. Verificando-se ainda que as dimensões “moral”, “sistema de recompensas”, “relacionamento interpessoal”, “motivação” e a “confiança” são aquelas que apresentam uma maior diferença significativa.

Portanto, a hipótese 2 **confirma-se totalmente** uma vez que, ao usar o mesmo método da comparação múltipla de médias, teste *post-hoc* – *Tukey*, verificamos que o clima organizacional evidenciado é percebido de forma diferente entre as Unidades de Infantaria em estudo.

Hipótese 3: Existem relações significativas entre as dimensões da liderança, clima organizacional e os fatores critério: esforço extraordinário, eficácia e satisfação nas Unidades de Infantaria.

De acordo com os resultados, conforme ilustra o Quadro nº 7, constatamos que todos os fatores critério apresentam uma maior correlação com todas dimensões da liderança, particularmente a “orientação para a missão pelo exemplo e a ética” e a “tomada de decisão e planeamento” e, uma correlação mais baixa, no entanto bastante favorável, na dimensão “visão do ambiente externo e interno”. No que concerne à sua correlação com as dimensões do clima organizacional, estas evidenciam-se mais nas dimensões “comunicação” e “motivação” e, com uma correlação mais baixa, na dimensão “respeito”.

Por outro lado, verificamos ainda que todas as dimensões da liderança se encontram mais correlacionadas com a dimensão “comunicação” do clima organizacional e com menor correlação, à semelhança dos fatores critério, o “respeito”.

Assim sendo, a hipótese 3 **confirma-se totalmente**, verificando-se pelos resultados obtidos do coeficiente de correlação de *Pearson*, para $\rho < 0,01$, entre as dimensões de liderança, clima organizacional e os fatores de critério, que estas se encontram fortemente correlacionadas.

6.3. Resposta às perguntas derivadas

Pergunta derivada 1: Os comportamentos de liderança, mais valorizados pelos Oficiais Subalternos de Infantaria, são os mesmos que os percebidos pelos seus subordinados, para se obterem desempenhos superiores?

Pela análise dos resultados obtidos, relativamente à auto – percepção dos Oficiais Subalternos de Infantaria, verifica-se que os itens das dimensões de liderança mais valorizados são “transmite aos seus subordinados a vontade para cumprir a missão”, “trabalha eficazmente nas várias situações” e “procura desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar objetivos”.

No que concerne à percepção dos seus subordinados constata-se que os comportamentos mais valorizados são, “transmite aos seus subordinados a vontade para cumprir a missão”, e “procura desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar objetivos”, e ainda, com o mesmo valor em termos de valorização, os itens “estuda os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo” e “na execução das tarefas, apoia sem remover a responsabilidade dos seus subordinados”. Verifica-se, portanto, uma certa unanimidade entre os Oficiais Subalternos e os seus subordinados quanto à aceitação dos comportamentos da liderança que os Oficiais Subalternos devem ter para obterem desempenhos superiores.

Pergunta derivada 2: As dimensões do clima organizacional são todas valorizadas, com o mesmo nível de importância, nas Unidades de Infantaria?

Pela análise dos resultados obtidos, pelos valores médios das dimensões do clima organizacional evidenciados na Brigada Mecanizada, podemos verificar que as dimensões mais valorizadas pelo 1º Batalhão de Infantaria Mecanizado são o “respeito” e o “relacionamento interpessoal”, por sua vez o 2º Batalhão de Infantaria Mecanizado valoriza mais o “respeito” e a “confiança”.

Relativamente à BrigInt, constatamos que, quer o RI13 assim como o RI14, as dimensões que mais valorizam são o “respeito” e “confiança”.

No que concerne à Brigada de Reação Rápida, verifica-se que as Unidades do 1º Batalhão de Infantaria de Paraquedistas, juntamente com o Centro de Tropas de Operações Especiais, valorizam mais o “respeito” e o “moral”, com o 2º Batalhão de Infantaria de

Paraquedistas a valorizar mais o “respeito” e o “relacionamento interpessoal” e o Centro de Tropas Comando o “respeito” e a “comunicação”. Portanto, as dimensões mais valorizadas nas Unidades de Infantaria estudadas, são o “**respeito**”, de forma unanime, a “**confiança**” e o “**relacionamento interpessoal**”, por esta ordem.

Pergunta derivada 3: As dimensões da liderança, assim como as dimensões do clima organizacional, apresentam fortes correlações com os fatores critério: o esforço extraordinário, eficácia e satisfação nas Unidades de Infantaria?

Conforme os resultados o evidenciam, podemos concluir que a ação de comando “**eficácia**” é aquela que apresenta valores mais elevados de correlações para todas as dimensões da liderança, seguindo-se a “**satisfação**” e por fim o “**esforço extraordinário**”.

Em relação às dimensões do clima organizacional, por sua vez, verifica-se que todas elas se encontram mais correlacionadas com as ações de comando “**esforço extraordinário**”, seguindo-se a “**eficácia**” para as dimensões “respeito”, “sistema de recompensas”, a “comunicação”, o “relacionamento interpessoal” e a “confiança” e a “**satisfação**” para a “motivação” e a “moral”.

Portanto, verifica-se que, quer as dimensões de liderança, quer as dimensões do clima organizacional, apresentam fortes correlações com os fatores critério “eficácia”, a “satisfação” e “esforço extraordinário”.

6.4. Resposta à pergunta de partida

Pergunta de partida: Quais os comportamentos de liderança, praticados pelos Oficiais Subalternos de Infantaria, que mais promovem o clima organizacional evidenciado nas Unidades de Infantaria?

Como resposta à pergunta de partida, os resultados deste estudo indicam que, os comportamentos de liderança “transmite aos seus subordinados a vontade para cumprir a missão”, “não têm receio de manifestar a sua opinião, mesmo quando sente a hostilidade”, “adapta os seus comportamentos às mudanças da situação”, “fala com os outros de forma clara” e “na execução das tarefas, apoia sem remover a responsabilidade dos seus subordinados”, são aqueles que mais promovem o clima organizacional das Unidades de Infantaria, nomeadamente a “comunicação”, o “respeito” e o “moral”.

6.5. Conclusões finais

Considerando os objetivos do presente trabalho de investigação e a partir da revisão da literatura e da análise e discussão dos resultados apresentados, devem ser salientados os seguintes aspetos conclusivos, os quais se revestem de grande importância e contribuído para a presente investigação, sendo eles: relativamente aos comportamentos de liderança que mais se evidenciam nos Oficiais Subalternos de Infantaria verifica-se que em todos os itens das dimensões das competências de liderança, em comparação com os resultados obtidos quanto à percepção dos seus subordinados, de uma forma geral existe uma certa proximidade dos valores médios obtidos, embora na auto – percepção (Oficiais Subalternos) as médias aritméticas obtidas para cada item sejam superiores.

Assim sendo, nas dimensões “orientação para a missão pelo exemplo e a ética”, o comportamento mais valorizado é **“transmite aos seus subordinados a vontade para cumprir a missão”**, na “tomada de decisão e planeamento” são o **“trabalha eficazmente nas várias situações”** e **“analisa os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática”**, na “visão do ambiente externo e interno” são **“adapta os seus comportamentos às mudanças da situação”** e **“estuda os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo”**, na “coesão, trabalho de equipa e cooperação” são **“fala com os outros de forma clara”** e **“promove o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência”**, na “gestão de conflitos pela transparência” é **“procura desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objetivos”** e na “liderança participativa e envolvimento” é **“na execução das tarefas, apoia sem remover a responsabilidade dos seus subordinados”**.

No que concerne, às dimensões do clima organizacional, verifica-se que nas dimensões “respeito”, o mais valorizado é **“reconhecimento e a valorização do trabalho dos meus camaradas”**, na “comunicação” é **“entendo claramente como posso contribuir para os objetivos gerais da companhia”**, no “sistema de recompensas” é **“trabalho com qualidade é adequadamente reconhecido”**, no “relacionamento interpessoal” é **“no meu entender, as relações que se estabelecem no meu pelotão são de preocupação e respeito por todos”**, para a “motivação” é **“sinto-me motivado com o meu trabalho”**, para o “moral” é **“estou orgulhoso de fazer parte deste pelotão”** e, para a “confiança” é **“o meu pelotão pauta por níveis elevados de confiança”**.

Verificou-se, ainda, que as dimensões do clima organizacional que mais se relacionam com as dimensões da liderança são a “comunicação”, a “motivação”, o “moral” e o “sistema de recompensas”, por esta ordem.

Por fim, constatou-se que as ações de comando que mais caracterizam os Oficiais Subalternos de Infantaria, percebidas pelos seus subordinados, são a “eficácia”, seguindo-se a “satisfação” e por fim o “esforço extraordinário”, por esta ordem.

6.6. Limitações de investigação

A principal limitação e entrave desta investigação, muito devido à limitação quer de tempo quer da indisponibilidade de algumas Unidades de Infantaria, deve-se à incapacidade de acessibilidade para aplicar os inquéritos a todas as Unidades de Infantaria do Exército Português, embora fossem aplicados em todas as Unidades operacionais de Infantaria.

Outra limitação, prende-se com a limitação do número de páginas imposto, não sendo assim possível fazer o estudo de um conjunto mais abrangente, como o estudo de quais os estilos de liderança que mais influenciam o clima organizacional das Unidades de Infantaria.

6.7. Recomendações e sugestões

Tendo em conta que o inquérito que foi aplicado visa ser aplicado numa amostra com uma população alvo de militares, seria interessante e pertinente ser também ele aplicado em outros Ramos das Forças Armadas Portuguesas, Marinha e Força Área, para se poderem estabelecer comparações e retirar conclusões de quais os comportamentos de liderança que mais se evidenciam nos Oficiais Subalternos e, que mais promovem o clima organizacional das Unidades/Estabelecimentos/Órgãos (U/E/O) dos respetivos ramos.

Seria importante também tornar este estudo extensível a outros militares, com funções de comando superiores, a fim de se verificar quais os comportamentos de liderança que mais os caracterizam, e assim se poder estabelecer uma comparação com os Oficiais Subalternos, a quem este estudo se limitou.

Bibliografia

- Afonso, A. (2010). *Caraterização das Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria em Forças Nacionais Destacadas*. Tese mestrado em Ciências Militares. Lisboa: Academia Militar – Direção de Ensino/Curso de Infantaria.
- Avolio, B. j., & Bass, B. M. (1990). *The multifactor leadership manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, vol. 17, nº1, pp.112-121.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3^a ed). Nebraska: Mind Garden, Inc.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New york: Free Press.
- Bass, B. M. (1990 a). Bass and Stogdill's handbook of leadership: *Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990 b). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics.
- Bennis, W. (1996). *A formação do líder*. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas.
- Bezerra, A. (2011). *Clima organizacional: Fatores que influenciam na empresa XYZ*. Universidade Federal do Piauí – UFPI.
- Bispo, C. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. Artigo científico, Produção, vol. 16, nº 2 pp.258 – 273, Maio/Agosto.
- Blenke, A., & Lima, J. (2007). *Clima Organizacional – Estudo dos Modelos Alternativos utilizados para Avaliação*. Development – Leadership & Managment.
- Bolzan, L.M., Charão, D.F., Maldaner, D.F., Kubota, F.I., & Costa, V.M. (2009). Análise do clima organizacional da Superautos e identificação de oportunidades.

- Borrvalho, C. (2012). *O género e o exercício de comando e liderança no exército*. Tese mestrado em Ciências Militares. Lisboa: Academia Militar – Direção de Ensino/Curso de Infantaria.
- Bryman, A. (2004). A Handbook de Estudos Organizacionais. *Leadership and Organizations*. Cap. 10, vol. 3, São Paulo: Atlas.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Cavalcante, C.E., Rocha, D., & Souza, W. J. (2010). Estilos de Liderança: Estudo de caso em uma organização militar. *Revista de Administração da UNIMEP*, vol. 8, nº2, pp. 3-14.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional :A dinâmica do Sucesso ndas Organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Conger, J.A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research, *Leadership Quarterly*, 10 (2), pp.145-179.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Cunha, M. & Rego, A. Cunha, R. & Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (3ª ed). Editora RH, Lda.
- Escola Superior de Educação de Coimbra (2012). *American Psychological Association (APA)*, (6ªed). Retirado: Março, 19, 2014, de http://www.esec.pt/pagina/cdi/ficheiros/docs/APA_6th.pdf.
- Freitas, C. (2006). *Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM*. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica e desenvolvimento de Turismo) – Funchal: Universidade da Madeira.
- Furnham, A. & Goodstein, L. (1997). *The Organisational Climate Questionnaire*. Pfeiffer Library, Vol. 15, (2ª ed). Copyright © 1998 Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Giddens, A. (1991). *As consequências da modernidade*. São Paulo: UNESP.
- Harvey, R. J. (1991). “Job analysis”. In vários M. D. Dunnette & L. M. Hough (ed.), in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, pp. 71-163, (2.ª ed.), CA: Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
- Hemphill, J. & Coons, A. (1957). *Development of the leader behavior description questionnaire*, in Stogdill, R & Coons, A (eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau os Busines Research, Ohaio State University.

- Hill, M. M, & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*, (2ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hollander, E. (1964). *Leaders, Groups and Influence*, N. Y., Oxford, University Press.
- Hunt, J. G., & Larson, L. L. (1977). *Leadership: The cutting edge*. Illinois: Southern Illinois University Press.
- Jacobs, T. (1970). *Leadership and exchange in formal organizations*. Alexandria, VA: Human Resources Organization.
- Kandarian, F., Parisi-Carew, E., Stoner, J., & Blanchard K. (2007). Is your organization high performing?. In K. Blanchard (Ed.), *Leading at a higher level*, pp. 3-19. London:Prentice Hall.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2007). *The leadership challenge* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kandarian, F., Parisi-Carew, E., Stoner, J., & Blanchard K. (2007). Is your organization high performing?. In K. Blanchard (Ed.), *Leading at a higher level*, London: Prentice Hall, pp. 3-19.
- Kolb, D. A. (1986). *Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo, Atlas.
- Leonard, H. S. (2003). Leadership development for the post-industrial, postmodern information age. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55, pp. 3-14.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational climate*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Luís, A. (2006). Comando e Chefia – Liderança O Líder Impuro. *Revista Proelium*, Série VI, nº6, p.48.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS* (2ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Marras, J. (2000). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. (1ª ed). Editora Futura, São Paulo.
- Maximiano, A. (2005). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital*. (5ª ed). São Paulo: Atlas.
- Moço, S. (2011). *Proposta de Modelo de Avaliação do Clima Organizacional em Contexto de Organização do Terceiro Sector de Pequena Dimensão*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

- Muchinsky, P. M. (1999). *Psychology applied to work*. Belmont: Wadsworth, Thomson Learning.
- NEP 520/2^a. (2013). *Normas para a redação do relatório científico final*. Lisboa: Academia Militar.
- Palacios, K. (2002). Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Revista de Administração*, vol. 37, nº 3. São Paulo.
- Payne, R. (1990) Madness in our method: A comment on Jackofsky and Slocum's "A Longitudinal study of climate." *Journal of Organizational Behavior*, 11, pp. 77-80.
- Quadro Orgânico do Exército (2014): Plataforma das Unidades Militares do Exército.
- Quinta, P., & Rouco, C. (2012). O líder como "gestor" de competências emocionais – O impacto das emoções na liderança. *Revista Proeliun*, Série VII, n.º XX, pp. 200-201.
- Rabaglio, M. (2001). *Seleção por Competências*. (2^a ed). São Paulo: Educator, p.125.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. (9^a ed). São Paulo: Prentice Hall.
- Rouco, C. & Sarmento, M. (2012). O Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar. *Revista Proelium*, Série VII, Nº3, pp. 18-19.
- Rouco, J. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese de doutoramento em gestão. Lisboa; Universidade Lusíada de Lisboa.
- Santos, D. (2012). *Caraterização da liderança e coesão nas subunidades de Artilharia*. Tese mestrado em Ciências Militares. Lisboa: Academia Militar – Direção de Ensino/Curso de Infantaria.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Silva, A., Lavado, Cruz, F. O., Silva, R. P., Bastos, J., Rosinha, A. E., & Antão, G. L. (2006). Das competências à excelência: Modelo de competências do Oficial do Exército oriundo da Academia Militar. *Revista de Psicologia Militar*, Nº 16.
- Silva, J. (2001). *Gestão em Ação*. Vol.4, nº 2, pp. 49-59, Salvador.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Stogdill, R.(1974). *Handbook of leadership*, New York: MacMillan/ Free Press.
- Tagiuri, R. & Litwin, G.L. (1968). *Organizational climate: explorations of a concept*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Tagliocolo, C. & Araujo T. (2010). Clima organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise. Faculdades Integradas Rui Barbosa – FIRB.
- Vieira, B. (2002). *Liderança Militar: Academia Militar*. Lisboa: Edições Atena.
- U.S. Army. (2006). Army leadership: Competent, confident, and agile – FM 6-22. *Department of the Army*: Washington D.C.
- Yukl, G. A. (2002) *Leadership in Organizations* (5ª ed). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Apêndices

Apêndice A - Relações obtidas entre das dimensões da liderança, clima organizacional e fatores critério

Tabela nº 8 – Correlações de Pearson e Significâncias de Tukey obtidas pelo SPSS.

		Dimensões do QCO														
		RES	RESP	COM	SISTREC	DES	TDEC	SATI	RELINT	CO	MOT	LID	MOR	UNI	CONF	
Dimensões do QCL	OMEE	Cor.Pearson	0,36	0,65	0,65	0,50	0,12	0,60	0,27	0,58	0,40	0,63	0,51	0,49	0,45	0,51
		Sig. Tukey	0,41	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,14	0,00	0,02	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00
	TDP	Cor.Pearson	0,43	0,65	0,71	0,54	0,25	0,57	0,37	0,65	0,52	0,65	0,56	0,59	0,54	0,53
		Sig. Tukey	0,01	0,00	0,00	0,00	0,17	0,00	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	VAEI	Cor.Pearson	0,39	0,57	0,63	0,66	0,04	0,51	0,21	0,60	0,35	0,51	0,40	0,43	0,38	0,58
		Sig. Tukey	0,03	0,00	0,00	0,00	0,83	0,00	0,26	0,00	0,06	0,00	0,03	0,02	0,04	0,00
CTEC	Cor.Pearson	0,34	0,67	0,67	0,54	0,13	0,61	0,33	0,61	0,44	0,64	0,55	0,52	0,47	0,52	
	Sig. Tukey	0,06	0,00	0,00	0,00	0,48	0,00	0,06	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	
GCT	Cor.Pearson	0,38	0,65	0,67	0,51	0,12	0,58	0,29	0,57	0,44	0,63	0,51	0,60	0,45	0,49	
	Sig. Tukey	0,03	0,00	0,00	0,00	0,52	0,00	0,11	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	
LPE	Cor.Pearson	0,33	0,69	0,67	0,50	0,11	0,62	0,27	0,59	0,39	0,65	0,53	0,57	0,42	0,53	
	Sig. Tukey	0,07	0,00	0,00	0,00	0,54	0,00	0,13	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	
Fatores Critério	EE	Cor.Pearson	0,33	0,71	0,62	0,57	0,13	0,61	0,31	0,59	0,41	0,66	0,55	0,52	0,49	0,52
		Sig. Tukey	0,06	0,00	0,00	0,00	0,48	0,00	0,08	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00
	EF	Cor.Pearson	0,43	0,72	0,69	0,53	0,13	0,61	0,33	0,64	0,43	0,67	0,55	0,53	0,49	0,54
Sig. Tukey		0,02	0,00	0,00	0,00	0,47	0,00	0,07	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
SAT	Cor.Pearson	0,32	0,67	0,61	0,57	0,11	0,56	0,27	0,56	0,40	0,65	0,52	0,65	0,47	0,67	
	Sig. Tukey	0,07	0,00	0,00	0,00	0,55	0,00	0,14	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	

Legenda: OMEE - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos pela transparência; LPE - Liderança participativa e envolvimento; RES- Responsabilidade; RESP – Respeito; COM – Comunicação SISTREC – Sistema de Recompensas; DES- Desempenho; TDEC- Tomada de Decisão; SATI- Satisfação; RELINT – Relacionamento Interpessoal; CO- Cooperação; MOT – Motivação; LID- Liderança; MOR – Moral; UNI- União; CONF – Confiança; EE- Esforço Extraordinário; EF- Eficácia; SAT- Satisfação.

Apêndice B - Questionário competências da liderança e clima organizacional

B.1. Introdução

O presente Apêndice têm o propósito de apresentar o inquérito final, que serviu de base para a recolha de dados do trabalho de campo, tendo sido aplicado aos militares que compõe a nossa amostra em estudo nas suas respetivas Unidades de Infantaria.

B.2. Inquérito final

O inquérito final é constituído, no seu total, por quatro partes. Estando organizadas da seguinte forma:

A primeira parte, com 10 perguntas de cariz pessoal, contempla os dados sociodemográficos.

A segunda parte, referente ao Questionário das Competências da Liderança de Rouco (2012), comporta 48 perguntas de resposta fechada, na qual pretendem avaliar o desempenho das competências e, os comportamentos inerentes às dimensões de liderança, dos Oficiais Subalternos de Infantaria que mais os caracterizam.

A terceira parte à semelhança da segunda parte, também esta se insere no Questionário das Competências da Liderança de Rouco (2012). Contudo, aborda os fatores critério “esforço extraordinário”, “eficácia” e “satisfação”, num total de 12 perguntas fechadas, com o intuito de avaliar qual as ações de comando que mais se associam aos Oficiais Subalternos.

Finalmente a quarta parte do inquérito, subjacente ao Questionário do Clima Organizacional de Furnham e Goodstein (1997) mas, adaptado para o contexto militar, é constituída por um total de 34 perguntas fechadas. Pretendendo-se, avaliar e caracterizar o clima organizacional das Unidades de Infantaria, segundo as dimensões do clima organizacional levantadas na revisão da literatura.



ACADEMIA MILITAR

INQUÉRITO DE LIDERANÇA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Rouco (2012) e Furnham e Goodstein (1997)

Este inquérito tem objetivos meramente académicos e está inserido no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada que se subordina ao tema “Caracterização dos Comportamentos da Liderança e a sua Influência no Clima Organizacional das Unidades de Infantaria”. O presente inquérito é, na sua totalidade, confidencial. Os dados obtidos não serão tratados discriminadamente e serão apenas utilizados para fins estatísticos no âmbito deste trabalho.

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

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

Parte I

Dados Sociodemográficos

1. **Posto:** _____

2. **Arma/ Serviço:** _____

3. **Cargo/ Função Atual:** _____

4. **U/E/O - SubUnid**

5. **Quadro:**

QP

RV/ RC

6. **Género:**

Feminino

Masculino

7. **Idade:**

20 anos ou menos

De 21 a 30 anos

De 31 a 40 anos

De 41 a 50 anos

De 51 a 60 anos

Mais de 60 anos

8. **Grau académico:**

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Secundário

9. **Média FAI:**

(No posto actual)

Menos de 4,00 valores

De 4,00 a 4,24 valores

De 4,25 a 4,49 valores

De 4,50 a 4,74 valores

De 4,75 a 5,00 valores

Não se aplica

10. **Nº de Participações em FND**

0

1

2

3

4

Parte II

Questionário de Competências de Liderança (QCL)

Adaptado de Carlos Rouco (2012)

Cada um dos enunciados seguintes descreve a sua opinião quanto ao exercício da função do seu comandante (direto). Indique o seu nível de concordância, colocando um “x” no espaço respetivo. Responda a todas as questões, mesmo que hesite em certos casos. Note que está a referir-se ao seu comandante atual.	Extremamente ineficaz	(desempenho real)										Extremamente eficaz
		O meu comandante:										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
11. Atualiza as capacidades para fazer com eficácia o trabalho que lhe é exigido.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
12. Encoraja a participação dos subordinados na produção de ideias.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
13. Faz com que os outros se sintam fortes e importantes dentro do grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
14. Procura conciliar as necessidades e aspirações dos seus subordinados com os objetivos da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
15. Quando não está de acordo, sabe dizê-lo com clareza.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
16. Reconhece o desempenho eficaz.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
17. Visualiza o ambiente externo e interno da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
18. Adapta os seus comportamentos às mudanças da situação.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
19. Tem a capacidade para antever as situações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
20. Estuda os recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a médio prazo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
21. Implementa soluções para melhorar a eficiência e eficácia no seu grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
22. Procura em todos os momentos ser um exemplo através dos seus comportamentos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
23. Na execução das tarefas, apoia sem remover a responsabilidade dos seus subordinados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
24. Possui a capacidade para diagnosticar as oportunidades externas à organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
25. Luta pela consecução dos objetivos sem esmorecer.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
26. É reto e íntegro tendo em consideração os seus princípios éticos e os deontológicos da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
27. Procura melhorar o seu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
28. Procura desenvolver contactos com pessoas que podem contribuir para alcançar os objectivos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
29. Analisa os problemas em tempo oportuno e de forma sistemática.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
30. Reconhece as prestações dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
31. Mantém com clareza o raciocínio perante as situações adversas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
32. Na resolução de conflitos, procura agir como se fosse um mediador e não um adversário.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
33. Promove a participação dos subordinados na tomada de decisão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

34. Transmite aos seus subordinados a intenção para cumprir a missão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Trabalha em equipas multi e inter culturais com facilidade.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. Identifica problemas e procura antecipar soluções.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Explica a cada um dos subordinados quais os pontos fortes e fracos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Consegue promover nos outros elevados padrões de acordo com os valores organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Admite sem rodeios os seus erros e falhas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. Transmite confiança aos subordinados nos momentos difíceis.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41. Desenvolve nos outros o sentimento de união e espírito de corpo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42. Fala com os outros de forma clara.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. Incentiva à resolução construtiva dos conflitos quando há diferentes interesses.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44. Têm um discurso convincente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45. Promove o desenvolvimento das capacidades dos subordinados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46. Transmite calma aos seus subordinados nas condições de esforço.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47. Promove o trabalho conjunto baseado na confiança e na experiência.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48. Têm capacidade para executar o seu trabalho com eficácia.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49. Mostra posições de confiança nos seus julgamentos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
50. Cria um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
51. Age de forma a implementar as soluções que resolvam os problemas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52. Toma as decisões com o desacordo dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
53. Desperta nos outros um sentimento de referência.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54. Administra o tempo de forma eficaz.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55. Na resolução de conflitos, certifica-se que ambas as partes se escutaram.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
56. Não têm receio de manifestar a sua opinião, mesmo quando sente a hostilidade.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
57. Trabalha eficazmente nas várias situações	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
58. Procura perceber as necessidades e expectativas dos subordinados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Parte III

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

Cada um dos enunciados seguintes, descreve a sua opinião quanto ao exercício da função do seu comande (Direto). Indique o seu nível de concordância, colocando um “x” no espaço respetivo.	Discordo totalmente										Concordo totalmente
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	
O meu comandante:	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
59. Aumenta nos outros o desejo do sucesso.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60. É eficaz a responder às exigências organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
61. Os seus subordinados manifestam satisfação pelo seu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
62. Promove na equipa o desenvolvimento de padrões além dos normais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
63. É eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64. A satisfação no seu grupo é elevada.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
65. Faz os outros irem além das suas expectativas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
66. É eficaz a liderar o grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
67. Usa métodos de liderança que satisfazem o seu grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
68. Aumenta nos outros a vontade de se esforçarem mais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
69. É eficaz a representar o seu grupo perante os superiores hierárquicos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
70. A forma como se relaciona satisfaz o grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Parte IV

Questionário do Clima Organizacional (QCO)

Adaptado de Adrian Furnham e Leonard Goodstein (1997)

Instruções:

- Cada um dos enunciados seguintes descreve a sua opinião quanto ao seu sentimento em relação ao Clima Organizacional onde está inserido.
- Leia com atenção cada item. Posteriormente avalie o quanto concorda com cada um dos itens, usando a escala de **(0)** – se **Discorda Absolutamente** a **(10)** – se **Concorda Absolutamente**, registrando a sua avaliação no espaço existente à direita de cada item.

	Discordo Absolutamente	Avaliação de Aceitação										Concordo Absolutamente
		Indique o quanto concorda para cada afirmação, em termos de satisfação à forma como as coisas são feitas, no exercício das suas funções, colocando um “X” no espaço respetivo.										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
71. Sinto-me valorizado pelos meus camaradas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
72. O trabalho com qualidade é adequadamente reconhecido.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
73. Sinto-me motivado com o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
74. Sinto constantemente que os meus superiores trabalham em prol do bem-estar e o moral dos seus homens.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
75. Reconheço e valorizo o trabalho dos meus camaradas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
76. As indicações que recebo são claras e precisas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
77. As diferenças de sexos são levadas em conta e respeitadas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
78. O meu pelotão pauta por níveis elevados de confiança.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
79. Sinto-me valorizado na organização pela maioria dos meus camaradas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
80. Geralmente, todos os militares são adequadamente recompensados neste pelotão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
81. O meu pelotão é flexível, no sentido de ir ao encontro das necessidades dos seus militares.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
82. Existe uma preocupação dos meus superiores em manter-nos motivados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
83. Acredito sempre nas intenções e indicações recebidas superiormente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
84. A informação é transversal, canalizada e adequada para todos os pelotões.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
85. Valorizo a maioria dos meus camaradas do pelotão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

86. O moral é elevado no meu pelotão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
87. Na minha opinião, a recompensa é vista de forma bastante positiva pelos meus pares e superiores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
88. No meu entender, as relações que se estabelecem no meu pelotão são de preocupação e respeito por todos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
89. Sinto-me motivado com as funções que atualmente desempenho em prol da companhia.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
90. Eu recebo benefícios apropriados.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
91. O meu pelotão recebe toda a informação de que precisa para funcionar bem.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
92. No meu pelotão trabalha-se muito e com qualidade em função das recompensas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
93. Deposito total confiança nos meus camaradas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
94. A forma como as mulheres são tratadas neste pelotão provavelmente potencia as boas relações interpessoais e de toda a companhia.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
95. A dedicação desta companhia é elevada, elevando o moral.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
96. O meu comandante/chefe direto preza-se constantemente pelo meu estado emocional.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
97. Sinto que posso partilhar um problema pessoal com os meus camaradas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
98. Entendo claramente como posso contribuir para os objetivos gerais da companhia.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
99. Existe um respeito mútuo entre a minha companhia e as outras.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
100. Estou orgulhoso de fazer parte deste pelotão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
101. Já fui surpreendido por atitudes de camaradas meus, que me levou a perder a confiança que tinha neles.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
102. Sinto que sou um membro valorizado do meu pelotão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
103. Trabalho eficazmente porque existe uma comunicação fluente, cuidada e regular.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
104. Geralmente a comunicação no meu pelotão é eficaz.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Apêndice C - População em estudo

Quadro nº 8 – Caracterização e dimensão da população em estudo.

		Homens				Mulheres			
		Praças	Sargentos	Oficiais Subalternos	Total	Praças	Sargentos	Oficiais Subalternos	Total
Brigada de Intervenção	RI 13	98	8	4	110	5	2	0	7
	RI 14	103	9	4	116	4	1	0	5
Brigada Mecanizada	1º BIMec	90	9	4	103	6	2	0	8
	2º BIMec	47	6	3	56	3	1	0	4
Brigada de Reação	1º BIPar	81	8	3	92	3	2	0	5
	2º BIPar	102	10	5	117	1	1	0	2
Brigada Rápida	CTOE	43	11	3	57	0	0	0	0
	CTC	107	11	4	122	0	0	0	0
Total		743		30	773	22	9	0	31
Total de efetivos por Unidades	RI 13	229	53	15	297	30	1	0	31
	RI 14	243	41	15	299	37	1	1	39
	1º BIMec	118	38	9	165	14	2	0	16
	2º BIMec	183	40	8	231	17	1	0	18
	1º BIPar	178	20	9	207	15	5	0	20
	2º BIPar	264	53	14	331	13	3	0	16
	CTOE	135	44	9	188	0	0	0	0
CTC	264	29	10	303	0	0	0	0	
N= 90 (Oficiais Subalternos)				89				1	
N= 2071 (Subordinados)		1932				139			

Fonte – Quadro Orgânico do Exército – Plataforma das Unidades Militares do Exército (Abril, 2014).

Apêndice D - Apresentação de resultados

D.1. Introdução

Neste apêndice, em virtude da limitação do número de páginas, apresentam-se os Quadros e Gráficos resultantes dos dados obtidos a partir do tratamento estatístico.

D.1.1. Caracterização das variáveis de desempenho – Parte II do inquérito

Nesta subsecção, apresenta-se os Quadros de resultados a partir do tratamento estatístico das respostas dos subordinados, **Parte II** do inquérito, da sua perceção em relação aos Oficiais Subalternos, por Unidades das três Brigadas, em função dos seus postos, género, grau académico e regime de prestação de serviço.

Apresenta-se ainda, no Quadro nº 9, a comparação entre a perceção dos subordinados e auto – perceção dos Oficiais Subalternos em relação às dimensões de liderança na amostra total.

Quadro nº 9 – Perceção dos subordinados e auto – perceção dos Oficiais Subalternos nas dimensões da liderança.

	Perceção				Auto perceção			
	X _m	S	g ₁	g ₂	X _m	S	g ₁	g ₂
OMEE	6,90	1,82	0,44	-0,72	7,51	1,48	2,64	-1,31
TDP	6,68	1,87	0,15	-0,64	7,35	1,44	-0,09	-0,50
VAEI	6,81	1,89	0,44	-0,72	7,19	1,48	-0,73	-0,20
GCT	6,68	1,98	0,06	-0,63	7,37	1,70	1,36	-1,03
CTEC	6,50	2,09	-0,06	-0,64	7,09	1,77	0,65	-0,72
LPE	6,73	1,97	0,16	-0,68	7,09	1,62	0,51	-0,77

Legenda: OMEE - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos pela transparência; LPE - Liderança participativa e envolvimento; X_m– Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Quadro nº 10 – Perceção dos subordinados nas dimensões de liderança da Brigada Mecanizada.

Caraterização dos Comportamentos da Liderança e a sua Influência no Clima Organizacional das Unidades de Infantaria

Brigada	Unidades	Dimensões	X _m	S	g ₁	g ₂
BrigMec	1ºBIMec (n=111)	OMEE	7,30	1,71	0,32	-0,69
		TDP	7,13	1,72	-0,32	-0,53
		VAEI	7,25	1,77	0,17	-0,69
		GCT	7,16	1,88	0,23	-0,72
		CTEC	7,10	1,86	-0,25	-0,57
		LPE	7,24	1,85	0,38	-0,81
	2ºBIMec (n=60)	OMEE	7,24	1,75	-0,04	-0,74
		TDP	6,79	1,90	-0,01	-0,64
		VAEI	6,75	1,90	0,59	-0,62
		GCT	6,85	1,99	0,03	-0,79
		CTET	6,77	1,87	-0,61	-0,42
		LPE	6,80	2,01	0,43	-0,79

Legenda: OMEE - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos pela transparência; LPE - Liderança participativa e envolvimento; X_m– Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Quadro nº 11 – Perceção dos subordinados nas dimensões de liderança da Brigada Intervenção.

Brigada	Unidades	Dimensões	X _m	S	g ₁	g ₂
BrigInt	RI 13 (n=117)	OMEE	6,21	1,60	-0,70	-0,06
		TDP	6,14	1,78	-0,04	-0,14
		VAEI	6,25	1,72	-0,53	-0,28
		GCT	5,88	1,92	-0,11	-0,08
		CTEC	5,76	1,91	-0,16	-0,10
		LPE	5,84	1,91	-0,48	-0,27
	RI 14 (n=121)	OMEE	6,00	1,93	0,41	-0,70
		TDP	5,82	1,95	-0,13	-0,41
		VAEI	5,90	1,97	0,22	-0,61
		GCT	5,85	1,96	-0,03	-0,48
		CTEC	5,70	2,01	-0,15	-0,41
		LPEM	5,83	2,05	-0,12	-0,50

Legenda: OMEE - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos pela transparência; LPE - Liderança participativa e envolvimento; X_m– Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Quadro nº 12 – Percepção dos subordinados nas dimensões de liderança da Brigada de Reação Rápida.

Brigada	Unidades	Dimensões	X _m	S	g ₁	g ₂
BRR	1º BIPara (n=97)	OMEE	7,46	1,50	-0,02	-0,53
		TDP	7,07	1,54	0,63	-0,74
		VAEI	7,24	1,79	1,10	-0,89
		GCT	7,15	1,73	-0,08	-0,59
		CTEC	6,88	2,10	0,49	-0,88
		LPE	7,24	1,64	-0,25	-0,53
	2º BIPara (n=119)	OMEE	7,05	1,80	0,44	-0,74
		TDP	6,86	1,93	-0,08	-0,67
		VAEI	7,15	1,91	0,70	-0,83
		GCT	6,95	1,92	-0,04	-0,68
		CTEC	6,50	2,35	-0,08	-0,82
		LPE	7,08	1,89	0,40	-0,82
	CTC (n=122)	OMEE	7,55	1,64	2,97	-1,38
		TDP	7,37	1,69	2,16	-1,28
		VAEI	7,41	1,65	1,88	-1,19
		GCT	7,31	1,80	2,12	-1,22
		CTEC	7,11	1,98	1,12	-1,16
		LPE	7,35	1,74	2,19	-1,16
	CTOE (n=57)	OMEE	6,69	1,85	1,38	-1,20
		TDP	6,44	1,71	1,98	-1,24
		VAEI	6,54	1,74	2,12	-1,29
		GCT	6,49	2,00	0,92	-1,05
		CTEC	6,53	1,90	1,39	-1,19
		LPE	6,55	1,81	0,96	-0,88

Legenda: OMEE - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos pela transparência; LPE - Liderança participativa e envolvimento; X_m– Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Quadro nº 13 – Percepção dos subordinados dos Oficiais Subalternos nas dimensões de liderança por postos.

		Dimensões	X _m	S	g ₁	g ₂
Postos	Praças (n=693)	OMEE	6,82	1,77	0,42	-0,63
		TDP	6,50	1,86	0,06	-0,51
		VAEI	6,71	0,80	0,34	-0,57
		GCT	6,63	1,93	0,08	-0,54
		CTET	6,46	1,97	-0,03	-0,50
		LPE	6,66	1,94	0,11	-0,56
	Sargentos (n=81)	OMEE	7,03	1,83	0,21	-0,90
		TDP	6,90	1,85	0,80	-0,98
		VAEI	6,92	1,92	1,36	-1,16
		GCT	7,04	1,91	1,25	-1,12
		CTEC	6,85	2,01	0,20	-0,85
		LPE	6,97	1,80	0,80	-1,01

Legenda: OMEE - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos pela transparência; LPE - Liderança participativa e envolvimento; X_m– Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Quadro nº 14 – Percepção dos subordinados dos Oficiais Subalternos nas dimensões de liderança quanto ao género.

		Dimensões	X _m	S	g ₁	g ₂
Género	Masculino (n=773)	OMEE	6,88	1,75	0,54	-0,72
		TDP	6,60	1,84	0,15	-0,60
		VAEI	6,76	1,79	0,52	-0,66
		GCT	6,72	1,91	0,23	-0,64
		CTEC	6,54	1,96	0,02	-0,57
		LPE	6,73	1,90	0,23	-0,63
	Feminino (n=31)	OMEE	6,83	1,90	-0,99	-0,41
		TDP	6,25	1,78	0,18	-0,46
		VAEI	6,55	1,79	-0,24	-0,35
		GCT	6,50	2,15	-0,38	-0,61
		CTEC	6,34	1,97	-0,22	-0,54
		LPE	6,39	1,97	-0,09	-0,47

Legenda: OMEE - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos pela transparência; LPE - Liderança participativa e envolvimento; X_m– Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Quadro nº 15 – Percepção dos subordinados dos Oficiais Subalternos nas dimensões de liderança quanto ao grau académico.

		Dimensões	X _m	S	g ₁	g ₂
Grau Académico	12º ano ou menos (n=700)	OMEE	6,84	1,76	0,47	-0,67
		TDP	6,54	1,85	0,14	-0,55
		VAEI	6,74	1,79	0,41	-0,60
		GCT	6,65	1,93	0,23	-0,60
		CTEC	6,47	1,97	0,01	-0,54
		LPE	6,68	1,91	0,23	-0,59
	Ensino superior (n=104)	OMEE	6,96	1,74	-0,15	-0,62
		TDP	6,80	1,82	-0,50	-0,55
		VAEI	6,84	1,85	0,32	-0,82
		GCT	6,87	1,85	-0,51	-0,53
		CTEC	6,65	2,07	0,18	-0,77
		LPE	6,73	1,87	-0,43	-0,59

Legenda: OMEE - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos pela transparência; LPE - Liderança participativa e envolvimento; X_m– Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Quadro nº 16 – Percepção dos subordinados dos Oficiais Subalternos nas dimensões de liderança quanto ao regime de serviço.

		Dimensões	X_m	S	g_1	g_2
Regime de serviço	QP (n=98)	OMEE	7,25	1,48	1,38	-1,07
		TDP	7,10	1,63	1,37	-1,09
		VAEI	7,00	1,66	1,22	-1,01
		GCT	7,31	1,62	2,09	-1,24
		CTEC	7,05	1,82	0,94	-1,02
		LPE	7,02	1,60	0,51	-0,95
	RV/RC (n=706)	OMEE	6,81	1,78	0,37	-0,64
		TDP	6,51	1,86	0,06	-0,52
		VAEI	6,72	1,81	0,41	-0,60
		GCT	6,62	1,95	0,08	-0,55
		CTEC	6,45	1,97	-0,05	-0,50
		LPE	6,66	1,94	0,14	-0,57

Legenda: OMEE - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos pela transparência; LPE - Liderança participativa e envolvimento; X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g_1 – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g_2 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

D.1.2. Caracterização das variáveis dos fatores critério – Parte III do inquérito

Nesta subsecção, apresenta-se a análise gráfica das ações de comando, por fatores, que mais caracterizam os Oficiais Subalternos de Infantaria, segundo a percepção dos seus subordinados.

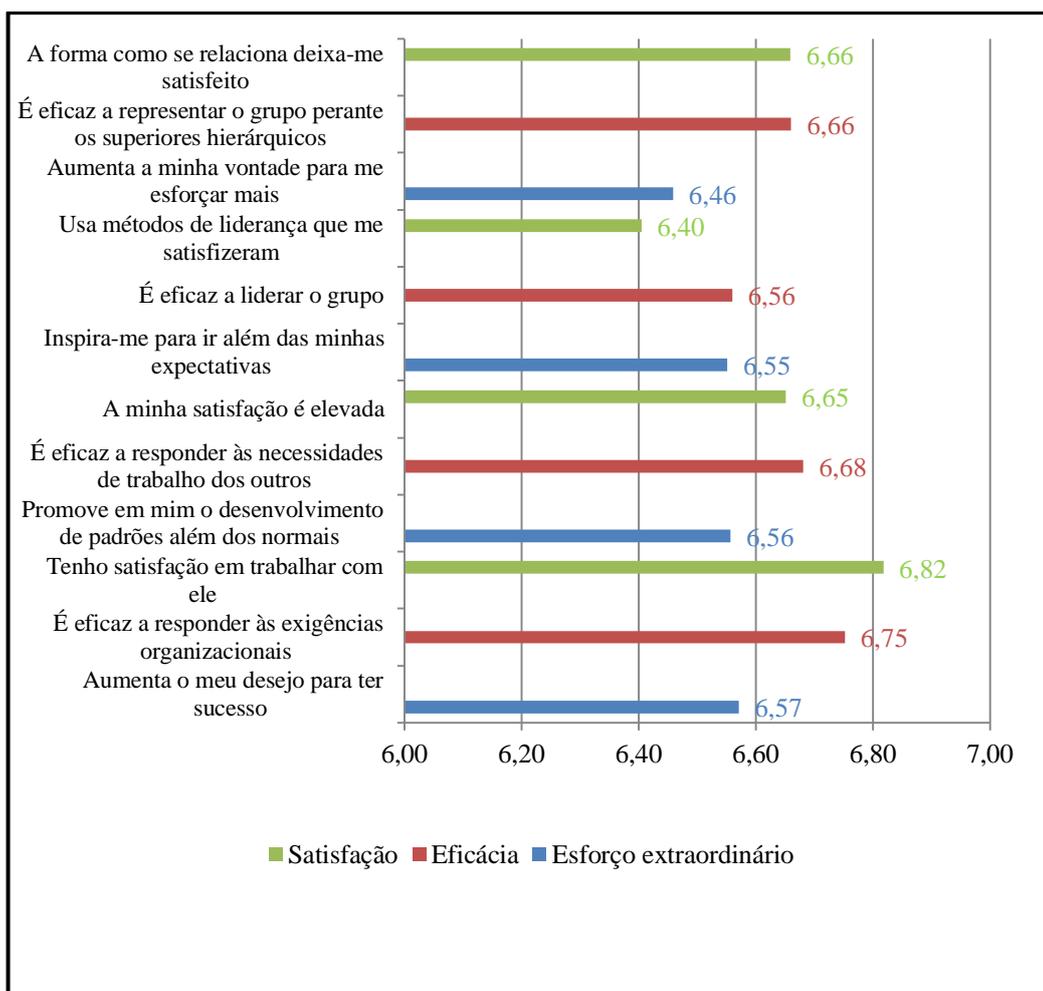


Figura nº 21 – Valores médios, por fatores, das ações de comando.

D.1.3. Caracterização das variáveis do clima organizacional – Parte IV do inquérito

Nesta subsecção, apresenta-se a Tabela e os Quadros de resultados a partir do tratamento estatístico das respostas dos subordinados, **Parte IV** do inquérito, da sua perceção em relação aos Oficiais Subalternos.

Assim sendo, a Tabela nº 9 ilustra os resultados obtidos a partir da amostra genérica e os Quadros, com os resultados obtidos e discriminado pelas Unidades das três Brigadas e, ainda em função dos seus postos, género, grau académico e regime de prestação de serviço.

Tabela nº 9 – Estatística descritiva das dimensões do clima organizacional (n= 804).

	X_m	S	g_1	g_2	α
RESP	7,16	1,65	0,07	-0,62	0,85
SISTREC	6,26	1,86	-0,43	-0,28	0,80
MOT	6,52	2,00	0,05	-0,56	0,83
MOR	6,80	1,86	0,15	-0,62	0,85
COM	6,67	1,77	0,00	-0,45	0,88
RELINT	6,74	1,86	-0,50	-0,37	0,76
CONF	6,87	1,63	0,38	-0,58	0,72

Legenda: SAT – Satisfação; RESP – Respeito; SISTREC – Sistema de Recompensas; MOT – Motivação; MOR – Moral; COM – Comunicação; RELINT – Relacionamento Interpessoal; CONF – Confiança; X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g_1 – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g_2 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*); α – Coeficiente de *Alfa* de Cronbach.

Quadro nº 17 – Percepção dos subordinados do clima organizacional na Brigada Mecanizada.

Brigada	Unidades	Dimensões	X_m	S	g_1	g_2
BrigMec	1ºBIMec (n=111)	RESP	7,34	1,66	-0,09	-0,46
		SISTREC	6,39	1,75	0,00	-0,51
		MOT	6,86	1,96	0,52	-0,52
		MOR	7,08	1,93	0,09	-0,63
		COM	6,84	1,76	0,72	-0,46
		RELINT	7,17	1,85	-0,51	-0,43
		CONF	7,04	1,44	-0,13	-0,37
	2ºBIMec (n=60)	RESP	7,19	1,63	0,06	-0,62
		SISTREC	5,84	1,67	-0,40	0,08
		MOT	6,58	1,86	-0,07	-0,51
		MOR	6,93	1,87	-0,14	-0,52
		COM	6,28	1,65	-0,42	-0,42
		RELINT	6,86	1,56	-0,16	-0,12
		CONF	7,06	1,67	0,51	-0,78

Legenda: RESP – Respeito; SISTREC – Sistema de Recompensas; MOT – Motivação; MOR – Moral; COM – Comunicação; RELINT – Relacionamento Interpessoal; CONF – Confiança; X_m – Média da amostra; S – Desvio-padrão; g_1 – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g_2 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Quadro nº 18 – Percepção dos subordinados do clima organizacional na Brigada de Intervenção.

Brigada	Unidades	Dimensões	X _m	S	g ₁	g ₂
BrigInt	RI 13 (n=117)	RESP	7,13	1,70	0,34	-0,79
		SISTREC	6,03	1,87	-0,25	-0,33
		MOT	6,30	1,92	-0,05	-0,55
		MOR	6,61	1,72	-0,12	-0,48
		COM	6,39	1,65	-0,63	-0,23
		RELINT	6,51	1,79	-0,57	-0,33
		CONF	6,77	1,47	-0,08	-0,41
	RI 14 (n=121)	RESP	6,54	1,53	0,33	-0,52
		SISTREC	5,59	1,73	-0,53	-0,03
		MOT	5,70	1,96	0,02	-0,31
		MOR	5,94	1,89	-0,02	-0,37
		COM	5,91	1,74	0,44	-0,37
		RELINT	5,86	1,78	-0,63	-0,02
		CONF	6,26	1,62	-0,36	-0,10

Legenda: RESP – Respeito; SISTREC – Sistema de Recompensas; MOT – Motivação; MOR – Moral; COM – Comunicação; RELINT – Relacionamento Interpessoal; CONF – Confiança; X_m– Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Quadro nº 19 – Percepção dos subordinados do clima organizacional na Brigada de Reação Rápida.

Brigada	Unidades	Dimensões	X _m	S	g ₁	g ₂
BrigRR	1º BIPara (n=97)	RESP	7,03	1,52	1,16	-0,36
		SISTREC	5,86	1,66	0,14	0,03
		MOT	6,44	1,71	-0,33	-0,18
		MOR	6,89	1,52	0,60	-0,51
		COM	6,69	1,41	-0,20	-0,23
		RELINT	6,50	1,64	-0,14	-0,03
		CONF	6,78	1,35	-0,32	-0,02
	2º BIPara (n=119)	RESP	7,58	1,75	0,29	-0,97
		SISTREC	7,47	1,68	0,16	-0,85
		MOT	7,39	1,76	0,63	-0,95
		MOR	7,52	1,69	0,59	-0,90
		COM	7,46	1,71	0,40	-0,88
		RELINT	7,59	1,73	-0,06	-0,84
	CTOE (n=57)	CONF	7,52	1,73	1,05	-1,04
		RESP	7,22	1,39	-0,11	-0,67
		SISTREC	6,08	1,62	-0,18	-0,64
		MOT	6,44	1,65	0,16	-0,58
		MOR	6,90	1,58	-0,18	-0,56
		COM	6,66	1,58	0,19	-0,63
	CTC (n=122)	RELINT	6,40	1,64	-0,09	-0,50
		CONF	6,76	1,42	0,20	-0,52
		RESP	7,27	1,70	-0,03	-0,84
		SISTREC	6,45	2,02	-0,28	-0,51
		MOT	6,46	2,41	-0,16	-0,72
MOR		6,71	2,06	0,42	-0,87	
		COM	6,95	2,01	0,15	-0,74
		RELINT	6,86	2,07	-0,22	-0,75
		CONF	6,80	1,90	1,34	-1,09

Legenda: RESP – Respeito; SISTREC – Sistema de Recompensas; MOT – Motivação; MOR – Moral; COM – Comunicação; RELINT – Relacionamento Interpessoal; CONF – Confiança; X_m– Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Quadro nº 20 – Percepção dos subordinados dos Oficiais Subalternos do clima organizacional por postos.

		Dimensões	X _m	S	g ₁	g ₂
Postos	Praças (n=693)	RESP	7,08	1,70	-0,09	-0,54
		SISTREC	6,14	1,88	-0,48	-0,19
		MOT	6,42	2,04	-0,08	-0,49
		MOR	6,73	1,92	-0,02	-0,54
		COM	6,59	1,81	-0,13	-0,35
		RELINT	6,65	1,91	-0,57	-0,30
		CONF	6,80	1,68	0,28	-0,52
	Sargentos (n=81)	RESP	7,67	1,31	1,97	-1,06
		SISTREC	6,90	1,67	0,82	-0,89
		MOT	7,06	1,82	1,37	-0,94
		MOR	7,15	1,57	1,35	-1,02
		COM	7,06	1,61	2,02	-1,14
		RELINT	7,13	1,51	-0,30	-0,50
		CONF	7,18	1,38	0,79	-0,82

Legenda: RESP – Respeito; SISTREC – Sistema de Recompensas; MOT – Motivação; MOR – Moral; COM – Comunicação; RELINT – Relacionamento Interpessoal; CONF – Confiança; X_m– Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Quadro nº 21 – Percepção dos subordinados dos Oficiais Subalternos do clima organizacional quanto ao gênero.

		Dimensões	X _m	S	g ₁	g ₂
Gênero	Masculino (n=773)	RESP	7,18	1,65	0,10	-0,62
		SISTREC	6,27	1,86	-0,43	-0,29
		MOT	6,53	1,20	0,06	-0,56
		MOR	6,83	1,85	0,13	-0,62
		COM	6,70	1,78	0,03	-0,48
		RELINT	6,76	1,86	-0,48	-0,38
		CONF	6,90	1,63	0,48	-0,62
	Feminino (n=31)	RESP	6,60	1,68	-0,16	-0,51
		SISTREC	5,96	1,81	-0,23	-0,15
		MOT	6,25	2,03	0,09	-0,51
		MOR	6,07	1,98	0,72	-0,63
		COM	6,16	1,58	0,21	0,15
		RELINT	6,06	1,79	-0,78	-0,18
		CONF	6,14	1,50	-1,20	0,08

Legenda: RESP – Respeito; SISTREC – Sistema de Recompensas; MOT – Motivação; MOR – Moral; COM – Comunicação; RELINT – Relacionamento Interpessoal; CONF – Confiança; X_m– Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Quadro nº 22 – Percepção dos subordinados dos Oficiais Subalternos do clima organizacional quanto ao grau acadêmico.

		Dimensões	X _m	S	g ₁	g ₂
Grau acadêmico	12º ano ou menos (n=700)	RESP	7,19	1,62	-0,12	-0,54
		SISTREC	6,24	1,87	-0,40	-0,26
		MOT	6,52	2,02	0,09	-0,57
		MOR	6,80	1,87	0,19	-0,62
		COM	6,64	1,79	0,03	-0,43
		RELINT	6,72	1,88	-0,55	-0,33
		CONF	6,86	1,64	0,49	-0,60
	Ensino superior (n=104)	RESP	6,96	1,82	0,67	-0,97
		SISTREC	6,40	1,80	-0,68	-0,43
		MOT	6,55	1,87	-0,36	-,42
		MOR	6,86	1,80	-0,14	-0,64
		COM	6,88	1,67	-0,27	-0,62
		RELINT	6,86	1,73	-0,001	-0,69
		CONF	6,91	1,58	-0,53	-0,45

Legenda: RESP – Respeito; SISTREC – Sistema de Recompensas; MOT – Motivação; MOR – Moral; COM – Comunicação; RELINT – Relacionamento Interpessoal; CONF – Confiança; X_m– Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

Quadro nº 23 – Percepção dos subordinados dos Oficiais Subalternos do clima organizacional quanto ao regime de serviço.

		Dimensões	X _m	S	g ₁	g ₂
Regime de serviço	QP (n=98)	RESP	7,53	1,39	3,50	-1,43
		SISTREC	6,78	1,64	-0,60	-0,47
		MOT	6,98	1,55	-1,04	-0,29
		MOR	7,09	1,42	0,72	-0,74
		COM	6,97	1,56	0,34	-0,85
		RELINT	7,19	1,44	0,12	-0,58
		CONF	7,24	1,32	0,95	-0,88
	RC/RV (n=706)	RESP	7,10	1,68	-0,16	-0,52
		SISTREC	6,17	1,88	-0,42	-0,24
		MOT	6,45	2,05	-0,01	-0,53
		MOR	6,76	1,91	0,02	-0,58
		COM	6,62	1,80	-0,03	-0,40
		RELINT	6,66	1,91	-0,60	-0,31
		CONF	6,81	1,67	0,29	-0,53

Legenda: RESP – Respeito; SISTREC – Sistema de Recompensas; MOT – Motivação; MOR – Moral; COM – Comunicação; RELINT – Relacionamento Interpessoal; CONF – Confiança; X_m– Média da amostra; S – Desvio-padrão; g₁ – Coeficiente de achatamento (Kurtosis); g₂ – Coeficiente de assimetria (*Skewness*).

D.2. Caracterização dos comportamentos da liderança dos Oficiais Subalternos

Nesta subsecção apresenta-se os Gráficos, resultantes a partir do tratamento estatístico das respostas dos Oficiais Subalternos e dos seus subordinados, quanto aos comportamentos que caracterizam os Oficiais Subalternos, por dimensões da liderança.

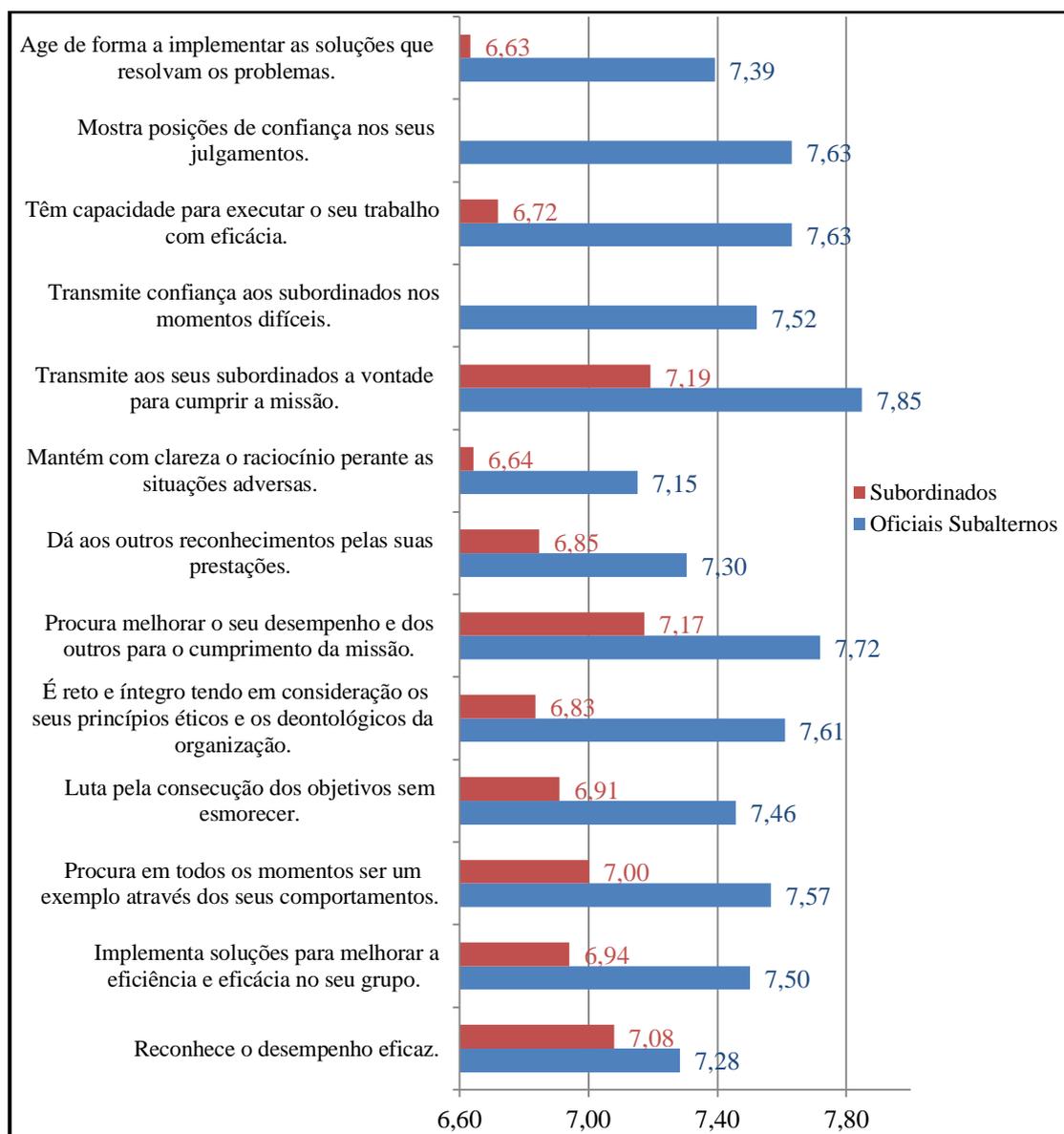


Figura nº 22 – Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na dimensão “orientação para a missão pelo exemplo e a ética”.

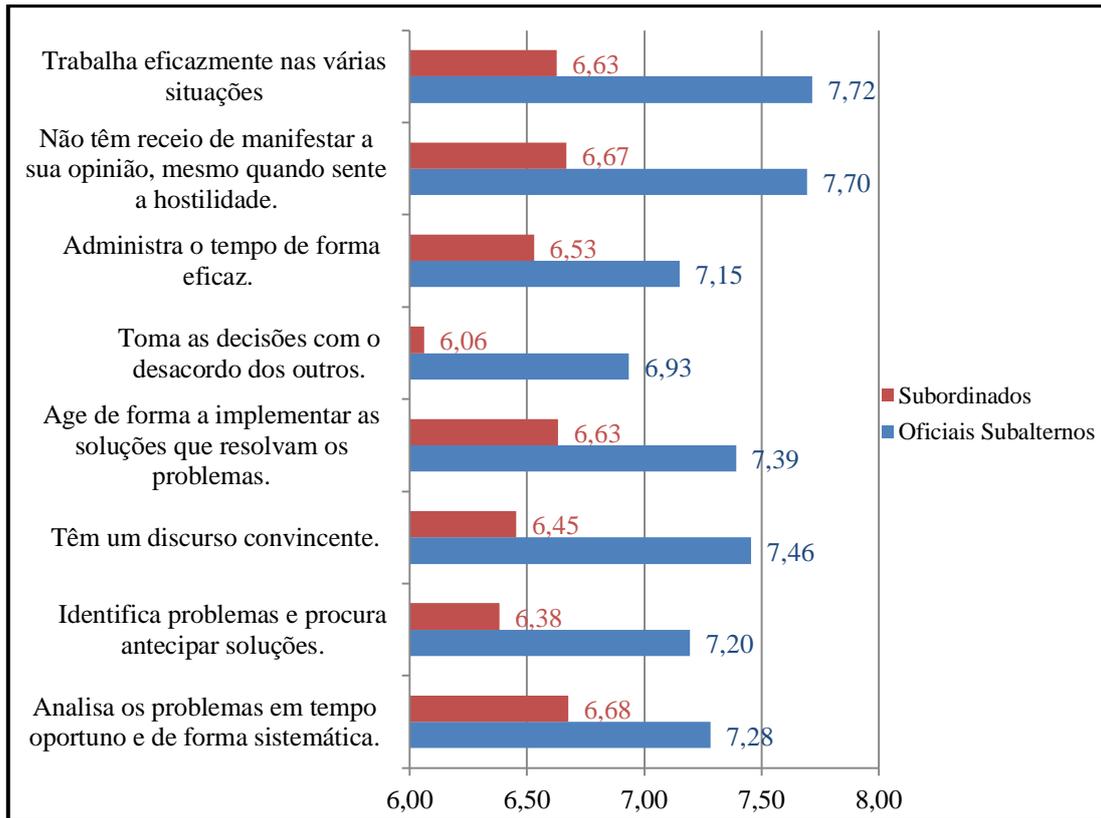


Figura nº 23 – Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na dimensão “tomada de decisão e planeamento”.

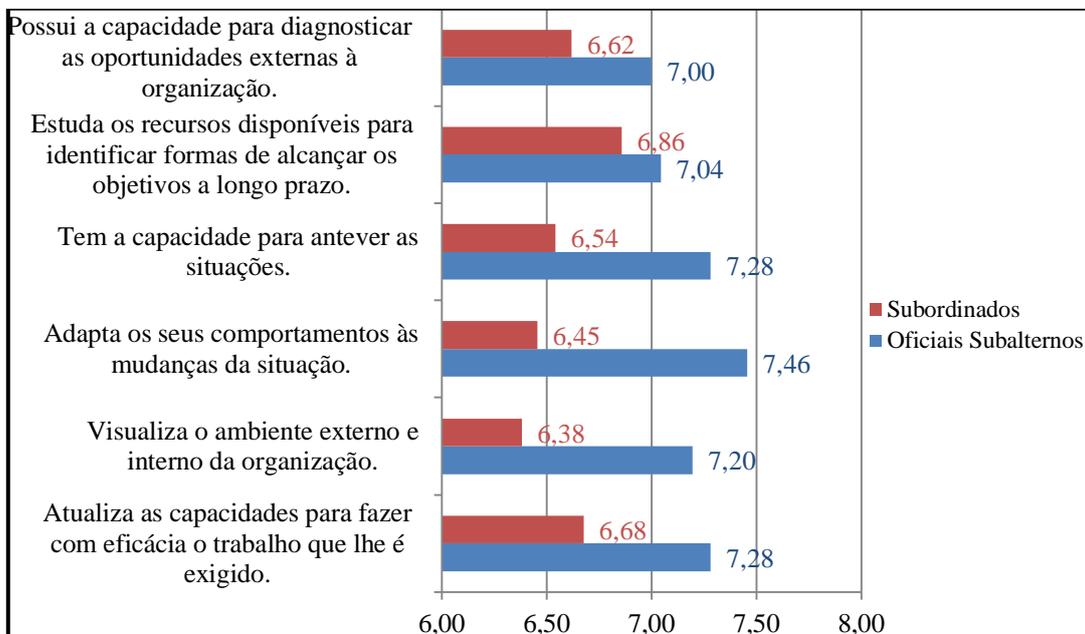


Figura nº 24 – Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na dimensão “visão do ambiente externo e interno”.

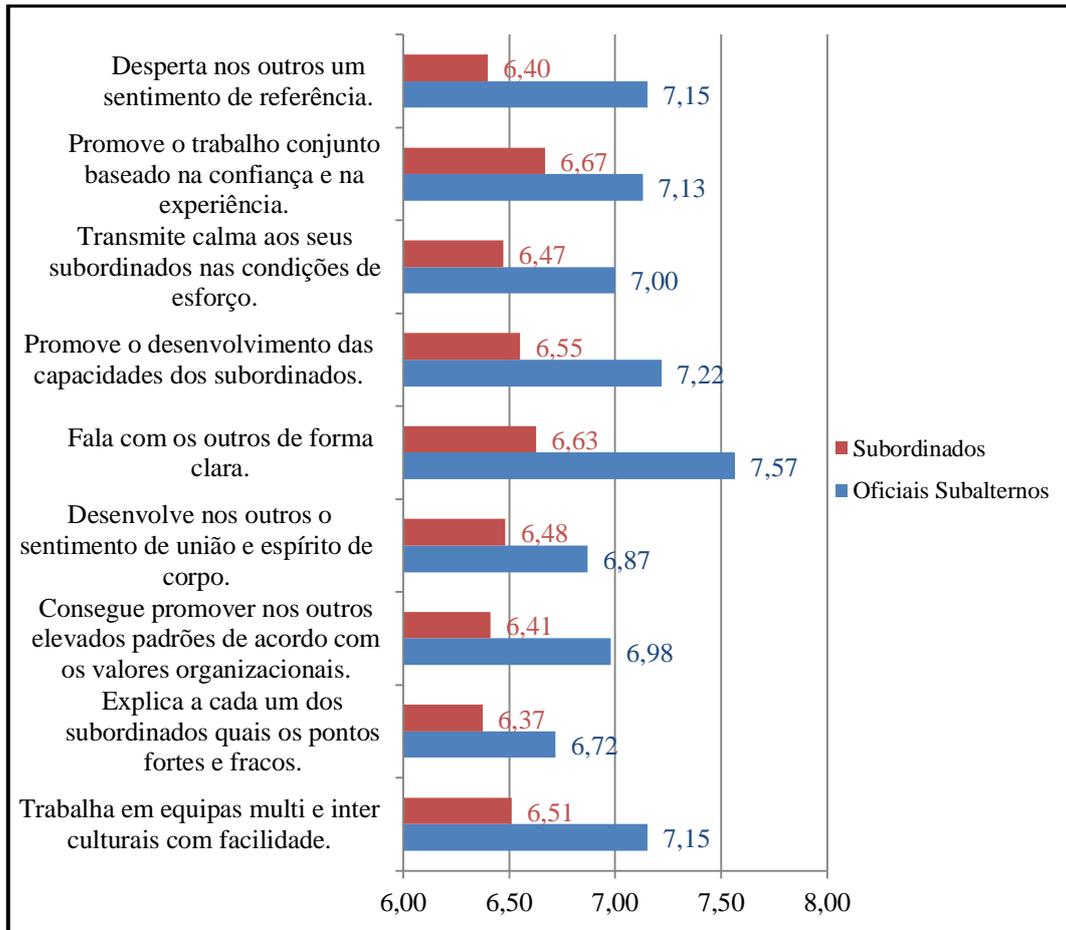


Figura nº 25 – Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na dimensão “coesão, trabalho de equipa e cooperação”.

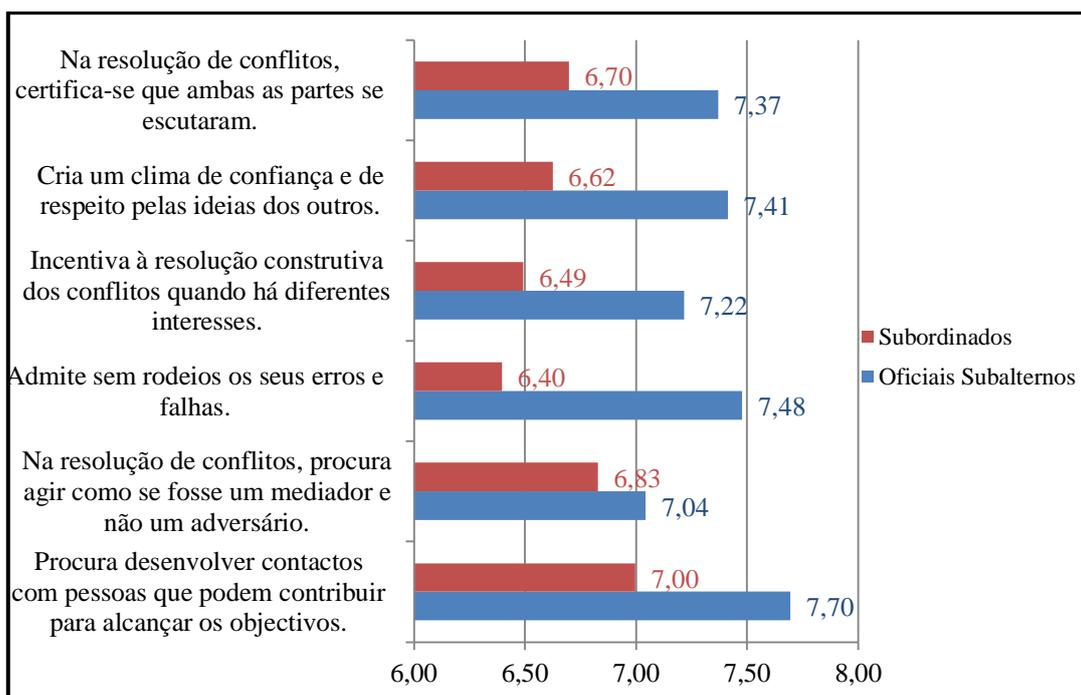


Figura nº 26 – Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na dimensão “gestão de conflitos pela transparência”.

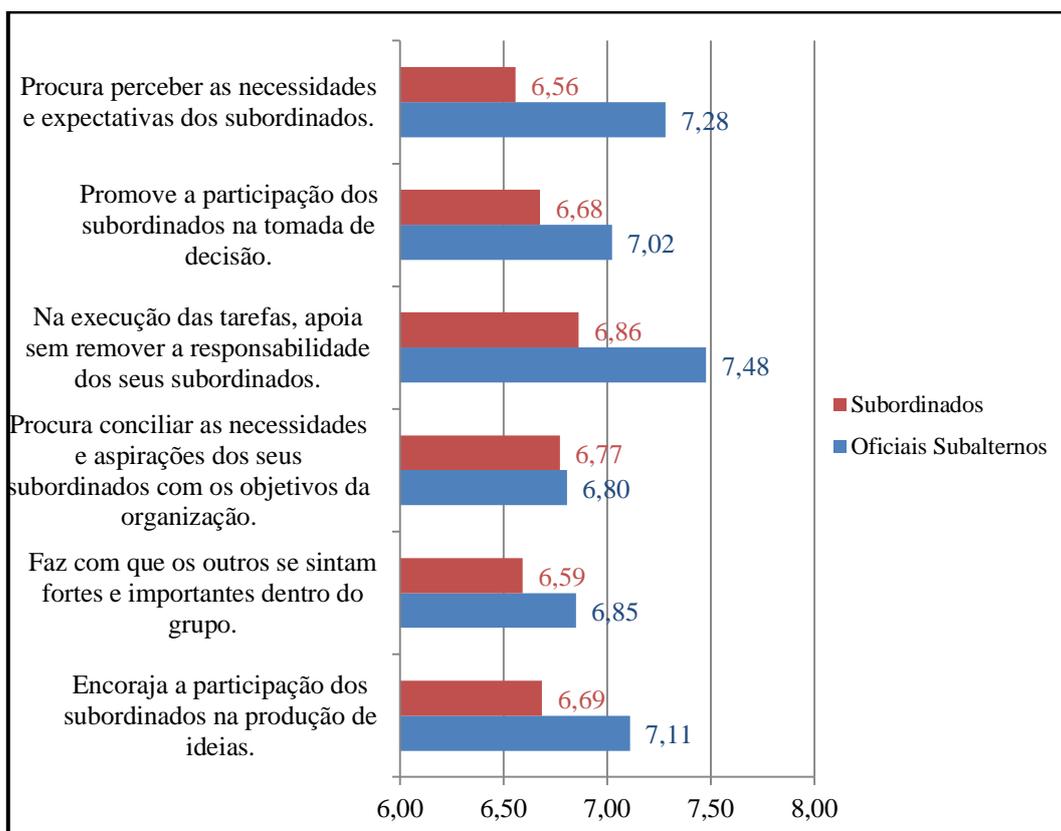


Figura nº 27 – Valores médios dos comportamentos dos Oficiais Subalternos na dimensão “liderança participativa e envolvimento”.

D.3. Introdução

Nesta subsecção apresenta-se os quadros resultantes dos testes paramétricos de distribuição normal e homogeneidade de Kolmogorov – Smirnov, com a finalidade de se verificar se as variáveis dependentes possuíam distribuição normal.

Quadro nº 24 – Testes paramétricos de distribuição normal e homogeneidade de Kolmogorov – Smirnov.

		OMEE	TDP	VAEI	GCT	CTEC	LPE
n		804	804	804	804	804	804
Distribuição Normal	X_m	6,92	6,70	6,82	6,70	6,51	6,74
	Sig.	1,81	1,86	1,89	1,98	2,09	1,96
Diferenças	Absoluta	0,08	0,07	0,08	0,08	0,07	0,08
	Positivo	0,04	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05
	Negativo	-0,08	-0,07	-0,08	-0,08	-0,07	-0,08
Kolmogorov – Smirnov		3,03	2,98	3,03	3,27	2,97	3,07
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Legenda: OMEE - Orientação para a missão pelo exemplo e ética; TDP – Tomada de decisão e planeamento; VAEI – Visão do ambiente externo e interno; CTEC – Coesão, trabalho de equipa e cooperação; GCT – Gestão de conflitos pela transparência; LPE - Liderança participativa e envolvimento; X_m– Média da amostra; S – Desvio-padrão; Sig – Significância.

Quadro nº 25 – Testes paramétricos de distribuição normal e homogeneidade de Kolmogorov – Smirnov.

		RESP	SISTREC	MOT	MOR	COM	RELINT	CONF
n		804	804	804	804	804	804	804
Distribuição Normal	X_m	7,16	6,26	6,52	6,80	6,67	6,74	6,87
	Sig.	1,65	1,86	1,99	1,86	1,77	1,86	1,63
Diferenças	Absoluta	0,09	0,05	0,09	0,08	0,07	0,08	0,08
	Positivo	0,05	0,03	0,05	0,43	0,04	0,04	0,04
	Negativo	-0,09	-0,05	-0,09	-0,08	-0,07	-0,08	-,082
Kolmogorov – Smirnov		2,60	1,53	2,7	2,31	2,04	2,35	2,33
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Legenda: RESP – Respeito; SISTREC – Sistema de Recompensas; MOT – Motivação; MOR – Moral; COM – Comunicação; RELINT – Relacionamento Interpessoal; CONF – Confiança; X_m– Média da amostra; S – Desvio-padrão; Sig – Significância.

Anexos

Anexo A - Comportamentos individuais na liderança carismática

A.1. Introdução

Neste Anexo apresenta-se a Tabela nº 10, que se traduz na variedade de níveis individuais da liderança carismática subjacentes ao líder carismático.

Tabela nº 10 – Comportamentos individuais da liderança carismática.

Comportamentos	Variedade de níveis	Descrição
Individuais	Características Demográficas	Apesar das diferenças de sexos serem pouco acentuadas, Eagly e Engen (2003), numa meta-análise, evidenciam que as mulheres apresentam mais liderança carismática em relação aos homens.
	Habilidades cognitivas	Vários estudos relacionam que as habilidades cognitivas estavam associadas à liderança transformacional. Contudo, Hoffman e Frost (2006) encontraram uma correlação positiva entre a liderança carismática e a habilidade cognitiva.
	Traços e personalidade	Os traços de personalidade dos líderes estão entre os mais investigados na liderança carismática. Os comportamentos carismáticos estão associados positivamente com o auto-conceito dos líderes e auto-controlo. Por outro lado, as teorias de House e Howell sugeriram que os líderes carismáticos eram caracterizados, pela orientação para a realização, propensão para o risco, auto-confiança, voluntário para exercer a sua influência de uma forma pouco habitual.
	Atitudes e valores dos líderes	Bommer, Rubin e Baldwin (2004), demonstraram que o cinismo dos líderes acerca da mudança das organizações era associado negativamente com a liderança transformacional, contrariamente aos outros que mostravam atitudes positivas de trabalho nos resultados organizacionais.
	Emoções e o humor	Os investigadores apontam frequentemente uma qualidade afetiva da liderança carismática (Johnson, 2008), em que os respetivos comportamentos dos líderes continham uma componente “emocional muito intensa”.
	Inteligência emocional	Atualmente, os investigadores colocam muita ênfase no papel do humor e das emoções na inteligência emocional dos líderes e tem merecido muita atenção na investigação da liderança carismática.

Fonte – Adaptado de Rouco & Sarmento (2012, pp. 91-95).

Anexo B - Modelo de competências de Spencer e Spencer

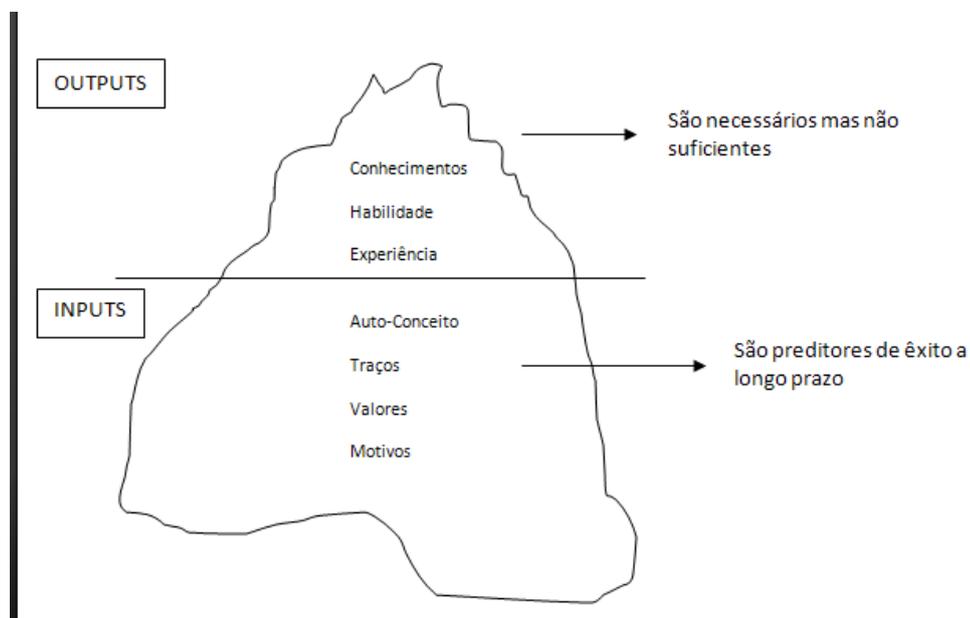
B.1. Introdução

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

B.2. Analogia do Iceberg de Spencer e Spencer

Spencer e Spencer (1993), através da analogia do *iceberg*, descrevem a existência de duas dimensões nas competências, dividindo-as dos atributos pelas diferentes partes do iceberg.

Figura nº 28 – Analogia do Iceberg.



Fonte – Adaptado de (Ceitil, 2007 in Afonso 2010).

Conforme é ilustrado na Figura nº 28, na parte emersa, encontram-se as **competências**, descritas como “Conhecimentos”, “habilidades” e “experiência” e na parte submersa encontram-se os atributos tais como “valores”, “auto – conceito”, “traços” e “motivos”.

Estes **atributos**, são considerados como a componente mais profunda e estruturante, logo a mais difícil de desenvolver ou de alterar num indivíduo, pois é uma componente profundamente enraizada no seu ser, que representa a sua essência, aquilo que ele é. Contudo é de referir que os autores avançam que esta componente, a descrita por nós como atributos, é a componente que mais influi no desempenho de um indivíduo, e que melhor prediz o seu êxito a longo prazo.

Numa análise mais incisiva à componente submersa compreendemos que se torna difícil desenvolver ou alterar os atributos descritos como valores, o auto – conceito, os traços e os motivos, porque estes, enquanto atributos do indivíduo, se expressam nas perceções e orientações de vida, designam a forma como a pessoa se vê, enquadram as atitudes e a auto – imagem; são características físicas e psicológicas ou, ainda, as respostas do indivíduo a diversas situações; conduzem e selecionam comportamentos, ou seja, é aquilo que guia e direciona as ações de um indivíduo, com o intuito de atingir um resultado. Considerando a referência dos autores, de que na parte submersa, é complicado intervir para o desenvolvimento das competências, devemos contudo ter em conta que, a parte que vai realçar o desenvolvimento das competências, é a parte da superfície (Spencer e Spencer, 1993). A parte da superfície, que os autores descrevem como a agregação de conhecimentos, habilidades e experiência, traduzem a competência, que por seu turno influi, também ela, num desempenho, num comportamento¹³.

¹³ Adaptado de Spencer e Spencer (1993) *in* Afonso (2012, pp. 91-97).

Anexo C - Modelo de competências da liderança de Harvey

C.1. Introdução

Neste Anexo apresenta-se o modelo de competências da liderança perspectivado por Harvey, assim como uma breve explicação da evolução do acrónimo KSAO “Knowledge, Skill, Ability e Other” (Harvey (1991) *in* Rouco e Sarmiento (2012, p. 13).

Tradicionalmente, o acrónimo KSAO estava relacionado com a estenografia para os atributos do indivíduo relativos ao desempenho no trabalho. O acrónimo original KSA significava “Conhecimento”, “Capacidade” e “Atitudes”. Ao longo dos anos e de acordo com várias fontes, o acrónimo foi evoluindo e adquiriu outros significados:

- O *knowledge* (**K**) e o *skill* (**S**) permanecem sempre como conhecimento e capacidade, respectivamente;
- A *ability* (**A**) e o *other* (**O**) variaram. O **A** representa uma ou outra aptidão, que por vezes são sinónimos atributos ou atitudes. O **O** representa “outras características” e aparece frequentemente quando o **A** representa aptidões.

De acordo com Harvey (1991) os vários componentes de KSAO apresentam os seguintes significados:

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

Anexo D - Modelo de competências da liderança no Exército dos EUA

D1. Introdução

Neste apêndice apresenta-se o modelo de competências da liderança em que assenta o Exército dos EUA, de acordo com a Tabela nº 11, assim como o perfil do líder nomeadamente quanto aos seus atributos e valores, habilidades e ações, conforme ilustra a Tabela nº 12.

Tabela nº 11 – Modelo de competências da liderança no Exército dos EUA.

Atributos (O que um líder é)	Competências (O que um líder faz)
Um Líder de carácter: <ul style="list-style-type: none">- Valores do Exército.- Empatia.- Ética Militar.	Lidera: <ul style="list-style-type: none">- Lidera os outros.- Estende a sua influência para além da cadeia de comando.- Lidera pelo exemplo.- Comunica.
Um Líder com presença: <ul style="list-style-type: none">- Experiência militar.- Fisicamente capaz.- Confiante.- Resiliência.	Desenvolve: <ul style="list-style-type: none">- Cria um bom ambiente de trabalho.- Prepara-se para desempenhar as suas tarefas.- Ajuda ao desenvolvimento dos outros.
Um Líder com capacidades intelectuais: <ul style="list-style-type: none">- Agilidade mental.- Capacidade de julgamento.- Inovação.- Tacto interpessoal.- Domínio de Conhecimentos.	Alcança: <ul style="list-style-type: none">- Resultados.

Fonte – Adaptado e traduzido do FM 6-22 Army Leadership (U.S. Army 2006, pp. 7-2 – 1-3).

Tabela nº 12 – Perfil do líder do Exército dos EUA.

Ser		Saber	Fazer
Valores	Atributos	Habilidades	Ação
<ul style="list-style-type: none"> ○ Lealdade ○ Dever ○ Respeito ○ Determinação ○ Honra ○ Integridade ○ Coragem pessoal 		<p><u>Mental</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Vencedor ○ Auto-disciplina ○ Iniciativa ○ Julgamento ○ Auto-confiança ○ Inteligência ○ Consciência cultural <p><u>Físico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Saúde ○ Aptidão física ○ Condição física <p><u>Emocional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Auto-controlo ○ Bom senso ○ Estabilidade ○ emocional 	<p><u>Influenciar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Comunicação ○ Decisão ○ Motivação <p><u>Operações</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Planeamento ○ Execução ○ Avaliação <p><u>Melhorar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Desenvolvimento ○ Construção ○ Aprendizagem

Fonte – Adaptado e traduzido do FM 6-22 Army Leadership (U.S. Army 2006, pp. 7-2 – 1-3).