



Academia Militar

Caracterização da Comunicação Não-verbal dos Oficiais de Cavalaria e o seu Impacto nos Subordinados para a Obtenção de Desempenhos Superiores: Estudo de Caso dos Oficiais Subalternos

**Autor: Aspirante de Cavalaria Gilberto José de Araújo Almeida Outeiro e
Fernandes**

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

Coorientador: Professora Doutora Irina Golovanova

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, Julho 2015



Academia Militar

**Caracterização da Comunicação Não-verbal dos Oficiais de Cavalaria e
o seu Impacto nos Subordinados para a Obtenção de Desempenhos
Superiores: Estudo de Caso dos Oficiais Subalternos**

**Autor: Aspirante de Cavalaria Gilberto José de Araújo Almeida Outeiro e
Fernandes**

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

Coorientador: Professora Doutora Irina Golovanova

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, Julho 2015

Dedicatória

Ao meu Avô sem o qual não teria conhecido a vida militar.
À minha Mãe e Pai pelos 5 anos de permanente apoio e ajuda.
À minha namorada, Márcia pelo seu amor, carinho e paciência.
Aos meus irmãos, pelo seu apoio.
A todos vós, o meu mais sincero, obrigado!

Agradecimentos

O trabalho que o caro leitor está prestes a ler é o assinalar do fim de uma etapa. Para até aqui chegar foram percorridos muitos degraus de uma escada longa que sem o auxílio, apoio e esforço de várias pessoas não teriam sido percorridos da mesma forma. A essas pessoas reservo este espaço como forma de exprimir a minha profunda gratidão e o mais sincero reconhecimento das suas ações motivadoras e de ajuda que demonstraram para comigo ao longo de 4 anos como Cadete na Academia Militar e 1 enquanto Aspirante Tirocinante. Poucas são as palavras que poderia utilizar para descrever o quanto grato estou a cada uma delas.

Aos meus pais pelo apoio, paciência e força motivacional que jamais me permitiram vergar mesmo nas situações mais difíceis.

À minha tia, Prof. Dalma Outeiro e à minha avó Professora Odete Outeiro, pelo apoio, dedicação e contributo fundamental nas correções de português, e pelas palavras de motivação que me permitiram seguir para diante.

À minha namorada Márcia, pelo seu amor, paciência, preocupação e motivação nos momentos mais difíceis que ambos passámos pela profissão e arma que escolhi.

Ao meu Diretor de Curso, Tenente-Coronel de Cavalaria Miguel Freire, pela preocupação e disponibilidade em contactar as Unidades para a realização dos inquéritos.

Ao meu Orientador, Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco, pelo constante acompanhamento e prontidão na resolução dos problemas com que me fui deparando.

À minha Coorientadora, Professora Doutora Irina Golovanova, pela ajuda, preocupação e interesse que desde logo mostrou e que em muito contribuiu para a realização deste trabalho.

A todos os militares inquiridos, Praças e Sargentos, pela sua colaboração no preenchimento dos questionários.

Aos meus camaradas de armas do curso General Xavier Correia Barreto pelo espírito de camaradagem desenvolvido ao longo de 5 anos. Em especial ao Curso de Cavalaria por todos os momentos partilhados, pela motivação nos momentos mais duros e apoio nas situações mais difíceis que levou à superação de todos os obstáculos impostos ao longo desta caminhada.

A todos o meu sincero obrigado.

Epígrafe

Os Exemplos movem mais do que Palavras!
Flâmula da 5ª Companhia de Alunos, Academia Militar

Resumo

A liderança é um processo de influência. Exige a um líder o desenvolvimento das relações interpessoais com os seus seguidores, com vista a promover os comportamentos necessários, para alcançar as metas e os objetivos de uma organização.

Uma das competências mais importantes da liderança, com o intuito de influenciar os seguidores é a comunicação tanto verbal, como não-verbal. Neste contexto tem esta investigação como objetivo identificar quais as dimensões da comunicação não-verbal dos líderes militares e qual o impacto no desempenho superior dos seus subordinados.

Para este estudo aplicámos um questionário com as dimensões da comunicação não-verbal, juntamente com dois fatores critério do desempenho superior: o esforço extraordinário e a satisfação. A amostra é composta por 142 indivíduos militares, divididos em duas categorias de Postos: 21 Sargentos e 121 Praças, subordinados de Oficiais Subalternos de Cavalaria.

Confirmam os resultados a previsão de que as dimensões da comunicação não-verbal evidenciadas pelos Oficiais Subalternos de Cavalaria estão relacionadas com o esforço extraordinário e a satisfação dos seus subordinados e a forma como estes percecionam os seus comandantes.

Os resultados mostram, ainda, que a “expressão facial – sorriso“, “autoconfiança”, “autocontrolo”, “coragem”, “empatia” “influência/referência” e o “contacto visual” são as dimensões com maior impacto positivo na perceção dos subordinados sobre a comunicação não-verbal dos líderes militares em análise. Sendo consequentemente os fatores “esforço extraordinário” e “satisfação” afetados positivamente.

Pelo contrário, gestos como “cruzar os braços” (adaptadores) e “apontar o dedo” (ilustradores) têm um impacto negativo na perceção dos subordinados da “autoconfiança”, “autocontrolo”, “coragem”, “empatia” e “influência/referência” dos seus comandantes. Neste caso, os fatores “esforço extraordinário” e “satisfação” são afetados negativamente.

Concluindo-se assim que a utilização de certas dimensões da comunicação não-verbal contribui para um líder ser positivamente ou negativamente percecionado pelos seus seguidores tendo consequentemente impacto sobre o seu desempenho.

Palavras-chave: Comunicação não-verbal; Competências da Liderança; Desempenho Superior; Oficiais Subalternos de Cavalaria; Contexto Militar.

Abstract

Leadership is a process of influence. It demands from a leader the development of relationships with followers to foster the behaviours that are needed to accomplish the goals and objectives of the organization.

One of the most important leadership competencies to influence the followers is communication, both verbal and nonverbal. The goal of this research is to identify which nonverbal communication dimensions of the military leaders and its impact on the superior performance of their followers.

In order to carry out this study, a questionnaire was applied with the dimensions of nonverbal communication together with two criteria factors of the superior performance (extraordinary effort and satisfaction). The sample is composed by 142 military individuals, divided in two categories: 21 Sergeants and 141 Privates, which are the subordinates of the Subaltern Cavalry Officers.

The outcome of our study confirms the prediction that the nonverbal elements used by the cavalry officers are related to the extraordinary effort and the satisfaction of their subordinates and also affect the way the subordinates perceive their leaders.

The results show that “facial expression (smile)”, “self-confidence”, “self-control”, “courage”, “empathy”, “influence/reference” and “eye contact” are the ones that have a positive and most relevant impact on subordinates’ perception of their commanders’ nonverbal communication. As a consequence, the factors “extraordinary effort” and “satisfaction” are also positively affected. On the contrary, gestures such as “crossed arms” (adaptors) and “pointing the finger” (illustrators) have a negative impact on the subordinates’ perception of “self-confidence”, “self-control”, “courage”, “empathy” and “influence/reference” of their commanders. In this case, the factors “extraordinary effort” and “satisfaction” are also negatively affected.

A major outcome from this study is that the use of certain gestures contributes to a leader being positively or negatively perceived by their followers and have an impact on their performance.

Key-Words: Nonverbal Communication; Leadership Competences; Superior Performance; Cavalry Subaltern Officers; Military Context.

Índice Geral

Dedicatória	ii
Agradecimentos	iii
Epígrafe	iv
Resumo	v
Índice Geral	vii
Índice de Figuras	x
Índice de Tabelas	xii
Índice de Quadros	xiii
Lista de Apêndices	xvii
Lista de Anexos	xviii
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas	xix
Parte I – Teórica	1
Capítulo 1 Introdução	1
1.1. Enquadramento/ Contextualização da Investigação	1
1.2. Justificação do Tema	1
1.2.1. Delimitação da Investigação.....	3
1.3. Objetivos.....	3
1.4. Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas	4
1.4.1. Hipóteses	5
1.5. Metodologia e Modelo Metodológico de Investigação	5
1.6. Estrutura do trabalho	6
Capítulo 2 Liderança e Comunicação	7
2.1. Introdução	7
2.2. Conceito de Liderança	8
2.3. Conceito de Comunicação	9
2.3.1. Comunicação Verbal	11

2.3.2 Comunicação Não-verbal	12
2.3.2.1 Dimensões da Comunicação Não-verbal	14
Capítulo 3 Comunicação Não-verbal em Contexto Militar	17
3.1. Introdução.....	17
3.2. Comunicação Não-verbal em Contexto Militar	18
3.3. Contributos da Comunicação Não-verbal para o Esforço Extraordinário e Satisfação Organizacional	21
Parte II – Prática	23
Capítulo 4 Metodologia e Procedimentos.....	23
4.1. Introdução.....	23
4.2. Metodologia da Parte Prática	23
4.3. Caracterização das Dimensões da Comunicação Não-verbal.....	24
4.4. Inquérito de Comunicação Não-verbal	25
4.4.1 Elaboração do Inquérito de Comunicação Não-verbal.....	25
4.4.2 Caracterização do Inquérito de Comunicação Não-verbal Preliminar.....	27
4.4.3 Validação, Pré-teste e Consistência Interna do Inquérito de Comunicação Não-verbal	28
4.4.4 Caracterização do Inquérito de Comunicação Não-verbal Final	32
4.5. Caracterização do Universo e Dimensão da Amostra.....	33
4.6. Programas Informáticos e Estatísticos Usados na Recolha de Dados	33
Capítulo 5 Apresentação, Análise e Discussão de Resultados	35
5.1. Introdução.....	35
5.2 Caracterização Sociodemográfica da Amostra.....	35
5.3 Estatística Descritiva quanto às Dimensões da Comunicação Não- verbal	37
5.3.1 Estatística Descritiva quanto às Dimensões da Comunicação Não-verbal – Amostra Total.....	37

5.3.2	Análise Estatística por Unidades	39
5.3.3	Análise Estatística por Postos (Categorias).....	41
5.3.4	Análise Estatística por Comandantes de Pelotão.....	43
5.4.	Comparação Múltipla de Médias – Diferenças Significativas entre as Dimensões da Comunicação Não-verbal entre Unidades de Cavalaria	45
5.5.	Relações significativas entre as Dimensões da Comunicação Não-verbal e o Esforço Extraordinário e Satisfação (Desempenho Superior).....	46
5.5.1.	Análise Estatística – Amostra Total	46
5.5.2.	Análise Estatística por Comandantes de Pelotão.....	48
5.6.	Discussão de Resultados.....	52
Capítulo 6	Conclusões e Recomendações	55
6.1.	Introdução	55
6.2.	Verificação das Hipóteses Práticas.....	55
6.3.	Resposta às Perguntas Derivadas	57
6.4.	Resposta à Pergunta de Partida.....	59
6.5.	Conclusões Finais	59
6.6.	Limitações de Investigação	60
6.7.	Recomendações e Sugestões	61
Bibliografia	62

Índice de Figuras

Figura nº 1 – Metodologia de elaboração desta investigação.....	6
Figura nº 2 – Modelo Conceptual.....	23
Figura nº 3 - Caracterização da Amostra por Unidades de Cavalaria.....	35
Figura nº 4 - Caracterização da Amostra por Postos.....	36
Figura nº 5 – Caracterização da Amostra por Género.....	36
Figura nº 6 – Caracterização da Amostra por Regime de Prestação de Serviço.....	36
Figura nº 7 – Caracterização da Amostra por Escolaridade.....	37
Figura nº 8 – Valores Médios das Dimensões da Comunicação Não-verbal da Amostra Total.....	38
Figura nº 9 – Valores Médios das Dimensões da Comunicação Não-verbal nas Unidades de Cavalaria.....	40
Figura nº 10 - Valores Médios das Dimensões da Comunicação Não-verbal por Categorias de Postos.....	42
Figura nº 11 - Valores Médios das Dimensões da Comunicação Não-verbal por Cmdts no RL2.....	43
Figura nº 12 – Valores Médios das Dimensões da Comunicação Não-verbal por Cmdt no QCav.....	44
Figura nº 13 - Valores Médios das Dimensões da Comunicação Não-verbal por Cmdts no RC3.....	45
Figura nº 14 – Análise Estatística da Amostra Total relativa à dimensão “Expressividade Facial”.....	Ap - 9
Figura nº 15 – Análise Estatística da Amostra Total relativa à Dimensão “Tensão na Postura”.....	Ap - 10
Figura nº 16 - Análise Estatística da Amostra Total relativa à dimensão “Confiança na Postura”.....	Ap - 10
Figura nº 17 - Análise Estatística da Amostra Total relativa à Dimensão “Velocidade da Fala”.....	Ap - 11

Figura nº 18 - Análise Estatística da Amostra Total relativa à Dimensão “Volume da Voz”	Ap - 11
Figura nº 19 – Análise Estatística da Amostra Total relativa à Dimensão “Variação do Tom”	Ap - 12
Figura nº 20 – Análise Estatística da Amostra Total relativa à Dimensão “Tom de Voz”	Ap - 12
Figura nº 21 - Modelo de Comunicação Weaver.....	Ax - 2

Índice de Tabelas

Tabela nº 1 - Modelo em Estudo	15
Tabela nº 2 – Definição das dimensões da Comunicação Não-verbal.	25
Tabela nº 3 – Constituição do Inquérito Preliminar.	28
Tabela nº 4 – Constituição do Inquérito Final.	32
Tabela nº 5 - Dimensões da Comunicação.	28
Tabela nº 6 - Fiabilidade das Escalas usando o <i>Alpha de Cronbach</i>	Ax - 1
Tabela nº 7 – Modelo de Kaiser-Meyer-Olkin.	Ax - 3

Índice de Quadros

Quadro nº 1 – Descrição dos itens da dimensão “expressão facial” e respectivos valores próprios.	29
Quadro nº 2 – Descrição dos itens da dimensão “gesto” e respectivos valores próprios.	30
Quadro nº 3 – Descrição das dimensões da liderança com os respectivos itens e o <i>Alpha de Cronbach</i>	31
Quadro nº 4 - Estatística Descritiva: Dimensões da Comunicação Não-verbal em Contexto Militar e Civil.	38
Quadro nº 5 – Diferenças Significativas entre as Dimensões da Comunicação Não-verbal com Escala de Frequência.	46
Quadro nº 6 – Diferenças Significativas das Dimensões da Comunicação Não-verbal com Escala Qualitativa.	46
Quadro nº 7 – Correlações de <i>Pearson</i> entre as Dimensões da Comunicação Não-verbal em Escala de Frequência, o Esforço Extraordinário e a Satisfação.	47
Quadro nº 8 - Correlações de <i>Pearson</i> entre as Dimensões da Comunicação Não-verbal em Escala Qualitativa, o Esforço Extraordinário e a Satisfação.	47
Quadro nº 9 – Correlações de <i>Pearson</i> entre as Dimensões da Comunicação Não-verbal em Escala de Frequência, o Esforço Extraordinário e a Satisfação no RL2.	48
Quadro nº 10 – Correlações de <i>Pearson</i> entre as Dimensões da Comunicação Não-verbal em Escala de Avaliativa, o Esforço Extraordinário e a Satisfação do 2ºPelPE.	49
Quadro nº 11 - Correlações de <i>Pearson</i> entre as Dimensões da Comunicação Não-verbal em Escala de Avaliativa, o Esforço Extraordinário e a Satisfação do QCav.	50

Quadro nº 12 – Correlações de <i>Pearson</i> entre as Dimensões da Comunicação Não-verbal em Escala de Avaliativa, o Esforço Extraordinário e a Satisfação, relativas às respostas do 2ºPelCC.	50
Quadro nº 13 – Correlações de <i>Pearson</i> entre as Dimensões da Comunicação Não-verbal em Escala de Avaliativa, o Esforço Extraordinário e a Satisfação, relativas às respostas do 3ºPelCC.	50
Quadro nº 14 – Correlações de <i>Pearson</i> entre as Dimensões da Comunicação Não-verbal em Escala de Avaliativa, o Esforço Extraordinário e a Satisfação, relativas às respostas do 4ºPelCC.	51
Quadro nº 15 - Correlações de <i>Pearson</i> entre as Dimensões da Comunicação Não-verbal em Escala de Avaliativa, o Esforço Extraordinário e a Satisfação, relativas às respostas do RC3.	51
Quadro nº 16 – Correlações de <i>Pearson</i> entre as Dimensões da Comunicação Não-verbal em Escala de Avaliativa, o Esforço Extraordinário e a Satisfação, relativas às respostas do 1ºPelRec.....	52
Quadro nº 17 Correlações de <i>Pearson</i> entre as Dimensões da Comunicação Não-verbal em Escala de Avaliativa, o Esforço Extraordinário e a Satisfação, relativas às respostas do 2ºPelRec.....	52
Quadro nº 18 – Caracterização e Dimensão da População em Estudo.....	Ap - 7
Quadro nº 19 - Análise Descritiva das Dimensões da Comunicação Não-verbal com Escala Qualitativa da Amostra Total.	Ap - 13
Quadro nº 20 - Análise descritiva das Dimensões da Comunicação Não-verbal com Escala de Frequência por Unidades.	Ap - 14
Quadro nº 21 - Análise das dimensões em escala qualitativa por frequência de resposta por Unidade.	Ap - 15
Quadro nº 22 - Análise das dimensões em escala qualitativa por frequência de resposta por Classes de Postos.....	Ap - 16

Quadro nº 23 - Análise Estatística das dimensões em Escala de Frequência.....	Ap - 17
Quadro nº 24 - Análise Estatística das dimensões em Escala de Frequência.....	Ap - 18
Quadro nº 25 - Correlação das Dimensões da Comunicação Não-verbal com as Competências da Liderança, o Esforço Extraordinário e a Satisfação.	Ap - 20
Quadro nº 26 - Dimensões da Comunicação Não-verbal em Escala Qualitativa.....	Ap - 21
Quadro nº 27 - Correlação das dimensões da Comunicação Não-verbal com as competências da Liderança, Esforço Extraordinário e Satisfação, do 1º PelPE.	Ap - 22
Quadro nº 28 - Correlação das Dimensões da Comunicação Não-verbal com as Competências da Liderança, Esforço Extraordinário e Satisfação, do 2º PelPE.	Ap - 23
Quadro nº 29 - Correlação das Dimensões da Comunicação Não-verbal com as Competências da Liderança, Esforço Extraordinário e Satisfação, do 1º PelCC.	Ap - 23
Quadro nº 30 - Correlação das Dimensões da Comunicação Não-verbal com as Competências da Liderança, Esforço Extraordinário e Satisfação, do 2º PelCC.	Ap - 24
Quadro nº 31 - Correlação das Dimensões da Comunicação Não-verbal com as Competências da Liderança, Esforço Extraordinário e Satisfação, do 3º PelCC.	Ap - 25
Quadro nº 32 - Correlação das Dimensões da Comunicação Não-verbal com as Competências da Liderança, Esforço Extraordinário e Satisfação, do 4º PelCC.	Ap - 25
Quadro nº 33 - Correlação das Dimensões da Comunicação Não-verbal com as Competências da Liderança, Esforço Extraordinário e Satisfação, do 1º PelRec.	Ap - 26
Quadro nº 34 - Correlação das Dimensões da Comunicação Não-verbal com as Competências da Liderança, Esforço Extraordinário e Satisfação, do 2º PelRec.	Ap - 26
Quadro nº 35 - Correlação das dimensões da Comunicação Não-verbal com Escala Qualitativa, com as competências	

da Liderança, Esforço Extraordinário e Satisfação,
por Pelotões das Unidades de Cavalaria..... Ap - 27

Lista de Apêndices

Apêndice A – Questionário Dimensões da Comunicação Não-verbal.....	1
Apêndice B – População em Estudo.....	7
Apêndice C – Resultados Estatísticos das Dimensões em Escala Avaliativa	9
Apêndice D – Apresentação de Resultados	13
Apêndice E – Estudo Exploratório	19
Apêndice F – Modelo das Dimensões da Comunicação	28

Lista de Anexos

Anexo A – Fiabilidade das Escalas usando o <i>Alpha de Cronbach</i>	1
Anexo B – Modelo de Comunicação Weaver.	2
Anexo C – Modelo de Kaiser-Meyer-Olkin.	3

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

AM	Academia Militar
Cmdt	Comandante
Cmdts	Comandantes
EEXT	Esforço Extraordinário
EP	Exército Português
g_1	Coefficiente de achatamento (<i>Kurtosis</i>)
g_2	Coefficiente de assimetria (<i>Skewness</i>)
NEP	Normas de Execução Permanente
PelCC	Pelotão de Carros de Combate
PelPE	Pelotão de Polícia do Exército
PelRec	Pelotão de Reconhecimento
QCav	Quartel da Cavalaria
QP	Quadro Permanente
QP	Quadro Permanente
RC3	Regimento de Cavalaria nº 3
RL2	Regimento de Lanceiros nº 2
RV/RC	Regime de Voluntariado/Regimento de Contrato
S	Desvio-padrão
SAT	Satisfação
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
X_m	Média de Valores

Parte I – Teórica

Capítulo 1

Introdução

1.1. Enquadramento/ Contextualização da Investigação

O objetivo do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) é a obtenção do Grau de Mestre na Especialidade de Cavalaria.

Como tema temos, “Caracterização da Comunicação Não-verbal dos Oficiais de Cavalaria e o seu Impacto nos Subordinados para a Obtenção de Desempenhos Superiores: Estudo de Caso dos Oficiais Subalternos”.

Pretendemos, com este trabalho, caracterizar a comunicação não-verbal que os Oficiais Subalternos de Cavalaria manifestam e evidenciam durante a execução das funções de Comando, Direção e Chefia e ainda, o seu impacto no desempenho dos subordinados em contexto organizacional militar, nomeadamente quanto ao esforço extraordinário e satisfação.

Neste capítulo fizemos um enquadramento, sendo apresentada a justificação do tema, bem como, a pergunta de partida e as respetivas perguntas derivadas. São de igual forma apresentados, o objetivo geral e os objetivos específicos e é descrita a metodologia e o respetivo modelo seguido. Por último, é feita uma síntese apresentada sobre a forma de conclusão, dos capítulos que compõem este trabalho.

1.2. Justificação do Tema

Atualmente, face às mais diversas necessidades organizacionais têm surgido diversos estudos relativos à comunicação nas organizações, sendo de realçar que a comunicação para além de um imperativo de necessidade no cerne da vida social, também o é para o funcionamento de uma organização (Rego, 2007; Gibson, Ivancevich, e Donnelly, 2006).

A comunicação, enquanto componente fundamental no seio de uma organização tem segundo Farinha (2011), nuclearmente duas vertentes: verbal e não-verbal. Representando estas vertentes uma das competências mais relevantes no dia-a-dia de um Comandante, por um lado traduzindo-se num impacto negativo ou positivo no desempenho (esforço

extraordinário) e satisfação na organização militar e influenciando o comportamento dos seus subordinados.

Neste contexto, importa analisar e descortinar essas mesmas vertentes tentando iluminar os ângulos mais sombrios para os tornar mais claros e perceptíveis, para os recursos humanos que delas façam parte, em particular para os militares do Exército Português (EP).

A comunicação é entendida por Vieira (2002, p.33) como o “quarto fator geral da liderança” havendo entre as duas uma correlação necessária e sendo a comunicação a componente fundamental da liderança. O autor concretiza, afirmando ainda que a comunicação é “a aptidão para dizer o que tem de ser dito, da forma mais adequada e no momento oportuno” (p.34).

Entendemos por isso ser pertinente a realização de um estudo, relativo à comunicação não-verbal, tendo por objeto o Exército Português enquanto organização, com enfoque nos Oficiais Subalternos de Cavalaria, já que a comunicação é um aspeto chave das reações e comportamentos humanos. No caso militar afeta especificamente a liderança, a persuasão, a negociação, o treino operacional e a instrução (*National Research Council*, 2008).

Referimos ainda que, o maior conhecimento da comunicação não-verbal poderá auxiliar os militares a optar por melhores formas de comunicar, com vista a evitar falhas na comunicação e a conseguir passar a mensagem que realmente é pretendida (Pearson, Nelson, Titsworth, e Harter, 2011).

Embora existam vários estudos que explorem a relação entre os gestos e pensamentos (Goldin-Meadow, 2006), gestos e compreensão (Kelly, Özyürek e Maris, 2009), as mãos e os juízos morais (Parzuchowski e Wojciszke, 2014), de postura e de dominância (Tiedens e Fragale, 2003), postura e autoconfiança (Carney, Cuddy, e Yap, 2010), pouco se sabe sobre o comportamento não-verbal e sua correlação com a liderança. A inexistência de estudos deste género no EP torna este tipo de estudos sobre a comunicação não-verbal, originais e inovadores. No entanto, o facto de não existir documentação escrita sobre este tema, isso não o torna totalmente novo. Desde o 1ºano escolar de formação na Academia Militar (AM), enquanto casa mãe dos Oficiais do Quadro Permanente (QP), que os futuros quadros são formados e alertados, para diferentes componentes da comunicação não-verbal, como é o caso da postura, exteriorização de atitudes e forma de comunicar.

O conhecimento da correlação não-verbal com uma liderança eficaz e um desempenho superior será de valor, não só no aumento da compreensão da importância do

comportamento efetivo no processo conducente militar, mas também de importância prática, para orientar a seleção e formação de futuros líderes.

Assim, este estudo é orientado com o objetivo de sensibilizar e alertar Oficiais do EP em geral e os Oficiais Subalternos da Arma de Cavalaria em particular, para as dimensões e componentes da comunicação não-verbal, sua consciencialização, racionalização e a sua aplicabilidade na comunicação com os seus subordinados, com vista a obter destes desempenhos superiores.

1.2.1. Delimitação da Investigação

Com vista a delimitar esta investigação temos que definir, em primeiro lugar a população alvo, que para Freixo (2010, p.181), “compreende todos os elementos que partilham características comuns, as quais são definidas pelos critérios estabelecidos para o estudo”. Assim, limita-se a investigação ao contexto militar, mais especificamente ao EP, às Unidades de Cavalaria e aos postos da Classe de Praças e Sargentos, com vista a analisar os Oficiais Subalternos de Cavalaria.

A comunicação é tratada em duas perspetivas: como competência da liderança e na relação profunda que existe entre ambas. É a comunicação, aqui tratada e abordada em algumas das suas dimensões existindo um enfoque especial na dimensão não-verbal.

Por outro lado, a comunicação é analisada na perspetiva da comunicação não-verbal, entre comandante de Pelotão (líder) e os seus subordinados, bem como, a perceção que os últimos têm dos seus superiores hierárquicos, assim como da sua influência na obtenção de desempenhos superiores.

1.3. Objetivos

A definição de um objetivo possibilita uma visão mais alargada da temática em estudo (Freixo, 2010), sendo com vista a facilitar o cumprimento do mesmo, que a partir dele se definem outros mais específicos, mas que concorrem para ele (Fortin, 2009).

Assim, o objetivo geral do estudo é contribuir para o quadro teórico e prático na área do conhecimento do comportamento organizacional, identificando a conduta, as atitudes e os exemplos que contribuem, significativamente e de forma positiva, para auxiliar os Oficiais Subalternos de Cavalaria no exercício das funções de comando.

Os Objetivos específicos são:

- Identificar a comunicação não-verbal dos Oficiais Subalternos de Cavalaria;
- Estudar a influência da comunicação não-verbal dos Oficiais Subalternos de Cavalaria nas relações com os seus subordinados;
- Verificar a relação entre a comunicação não-verbal percebida pelos subordinados e praticada pelos Oficiais Subalternos de Cavalaria e os fatores critérios, esforço extraordinário e satisfação;
- Verificar eventuais relações entre as dimensões da comunicação não-verbal e competências associadas ao exercício do comando e liderança.

1.4. Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas

A elaboração de uma pergunta de partida permite ao investigador a clarificação das suas intenções, de forma a poder trabalhar a partir desta, de modo eficaz e objetivo, fazendo o enfoque no fornecimento de elementos concretos, para lhe dar resposta (Quivy e Campenhoudt, 2008). Desta forma, a questão deve ser explícita e com vista a analisar um tema em que se procure aprofundar o conhecimento até então existente (Fortin, 2009).

Para conseguirmos atingir os objetivos propostos foi elaborada a seguinte questão de partida: **“Quais as dimensões da comunicação não-verbal que caracterizam os Oficiais Subalternos de Cavalaria no exercício das funções de Comando e o seu impacto nos subordinados para a obtenção de desempenhos superiores?”**

De forma a alcançarmos uma resposta a esta questão de partida foram elaboradas as perguntas derivadas que se seguem:

Pergunta derivada nº 1:

“Quais as dimensões da comunicação não-verbal dos Oficiais Subalternos de Cavalaria no exercício das suas funções de comando?”

Pergunta derivada nº 2:

“Existem diferenças significativas da comunicação não-verbal dos Oficiais Subalternos de Cavalaria quanto às diferentes Unidades?”

Pergunta derivada nº 3:

“Qual o impacto da comunicação não-verbal dos Oficiais Subalternos de Cavalaria sobre o desempenho dos seus subordinados?”

Pergunta derivada nº 4:

“Existe correlação entre as dimensões da Comunicação Não-verbal e as competências da Liderança para o Esforço Extraordinário dos subordinados?”

1.4.1. Hipóteses

Como forma de determinar um fio condutor à investigação é de todo conveniente a formulação de hipóteses (Quivy e Campenhoudt, 2008), sendo estas uma primeira abordagem ao tema, onde procuramos prever relações entre as variáveis em estudo, servindo-nos, como uma primeira resposta às questões derivadas (Sousa e Baptista, 2011). Estabelece-se assim um critério mais específico para a recolha de dados que confrontados com a realidade, as irão confirmar ou negar.

Hipótese n.º 1: Existem dimensões da comunicação não-verbal específicas para os Oficiais de Cavalaria do Exército Português.

Hipótese n.º 1.1: Existem dimensões da comunicação não-verbal específicas para os Oficiais de Cavalaria do Exército Português em cada Unidade.

Hipótese n.º 1.2: Existem dimensões da comunicação não-verbal específicas para os Oficiais de Cavalaria do Exército Português percebidas pelas diferentes categorias de Postos.

Hipótese n.º 2: Existem diferenças significativas entre as dimensões da comunicação não-verbal nas Unidades face à sua natureza Operacional.

Hipótese n.º 3: Existem relações significativas entre as dimensões da comunicação não-verbal praticadas pelos Oficiais Subalternos de Cavalaria e o desempenho dos seus subordinados.

Hipótese n.º 3.1: Existem relações significativas entre as dimensões da comunicação não-verbal praticadas por cada Comandante e o desempenho dos seus subordinados.

Hipótese n.º 4: Existem relações significativas entre as dimensões da comunicação não-verbal e as competências de Liderança para o esforço extraordinário e satisfação dos subordinados.

1.5. Metodologia e Modelo Metodológico de Investigação

A presente investigação divide-se em duas partes, uma teórica e outra prática. Sendo que, para a execução deste TIA utilizámos as Normas de Execução Permanente (NEP) 520

(2ª ed.) da AM (2013), empregando nos casos omissos a norma da American Psychological Association (2012) 6ª edição.

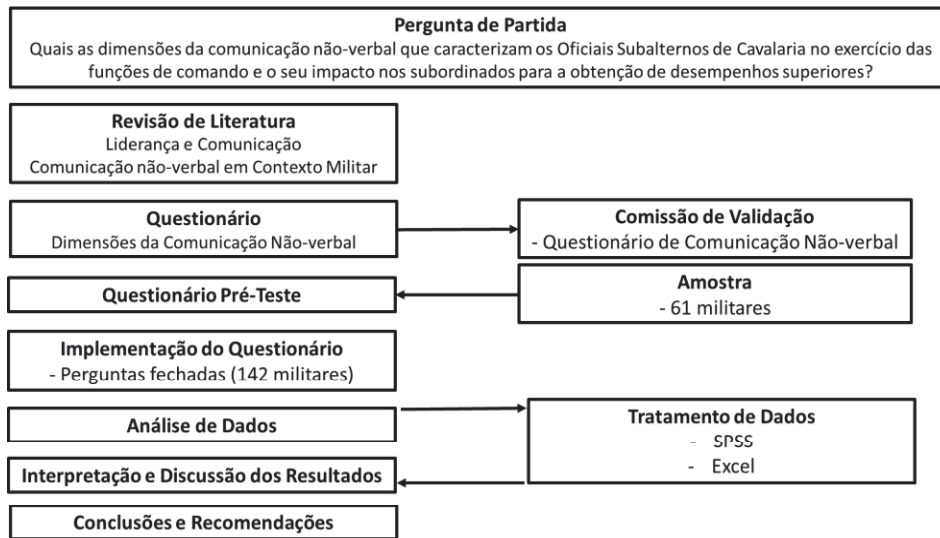


Figura nº 1 – Metodologia de elaboração desta investigação.

1.6. Estrutura do Trabalho

Dividimos este TIA em duas partes: uma parte teórica e uma parte prática.

A primeira refere-se à revisão da literatura, sendo a abordagem inicial realizada ao tema com vista a determinar as variáveis a serem estudadas e tratadas estatisticamente.

No relativo à segunda, esta reveste-se de cariz mais prático estando associada ao trabalho de campo, privilegiando a obtenção de dados (através do inquérito), o tratamento de dados (através de programas informáticos) e por fim, a análise e discussão dos resultados.

Na parte I, revemos a literatura, onde estão inseridos dois grandes capítulos: liderança e comunicação e comunicação não-verbal em contexto militar. Nestes dois capítulos procuramos aprofundar o estudo sobre a comunicação e a relação com a liderança e a comunicação não-verbal com o desempenho superior.

No que diz respeito à parte II, dedicada ao trabalho de campo, esta está dividida em dois capítulos: a metodologia e a análise e discussão dos resultados.

Por último seguem-se as conclusões, onde serão confirmadas, ou negadas as hipóteses levantadas e a resposta à questão central, tendo sido antes respondidas as questões derivadas. Ainda apresentamos as obras, que serviram de base e referência a esta investigação seguindo-se os apêndices e os anexos.

Capítulo 2

Liderança e Comunicação

2.1. Introdução

A organização em sociedade tem desde os primórdios, como característica indissociável e transversal, o estabelecimento de interações entre os seus elementos.

Dessas mesmas relações surgem determinados indivíduos que se destacam assumindo a função de direção e determinação dos objetivos a atingir no meio dos grupos, constituídos no seio da sociedade. Sousa (2014) realça que de entre estes grupos emergem verdadeiros responsáveis pela direção geral dos mesmos.

Esses grupos assumem o nome de organizações. Isto é, sistemas estáveis de indivíduos orientados para a coordenação planeada de atividades, visando a prossecução consecução de objetivos comuns, mediante uma hierarquia de autoridade, de responsabilidade e de divisão do trabalho (Lisboa, Coelho, Coelho e Almeida, 2011).

Aos conceitos de autoridade, direção e chefia aparece necessariamente relacionado o de Liderança, entendido enquanto elemento fundamental que orienta a atuação e o modo de agir dos elementos da sociedade, alcançando deste modo, os resultados pretendidos e o cumprimento dos objetivos organizacionais definidos. Por seu turno, este processo de influência está intimamente ligado a outras capacidades das quais se destaca a comunicação, pois é através desta que interagimos e nos relacionamos em sociedade (Rego, 2007).

Relativamente ao suprarreferido, verificamos que é cada vez mais pertinente o estudo da comunicação, enquanto componente da liderança, mas igualmente enquanto fonte das relações interpessoais, dentro e fora das organizações. Esta pertinência deve-se ao facto de ser através da comunicação que as pessoas se relacionam continuamente entre si, pois estas não vivem isoladas nem são autossustentáveis (Chiavenato, 2003).

De notar que a presente revisão bibliográfica se irá debruçar sobre a comunicação enquanto processo, focando-se nas componentes verbal e não-verbal em contexto organizacional. Será dado especial enfoque à comunicação não-verbal procurando estudar entre outras, as suas definições, dimensões e funções, relacionando-as entre si.

2.2. Conceito de Liderança

Liderança é um processo de influência. Exige a um líder o desenvolvimento de relacionamentos com os seus seguidores, de modo a promover e fomentar os comportamentos necessários, para alcançar as metas e objetivos da organização (Fernandes, Rouco e Golovanova, 2015).

Relativamente ao supra-escrito, de notar a associação necessária entre liderança e o contexto de uma instituição militar. Neste âmbito, o líder tem que possuir a “capacidade de influenciar os subordinados em situações de esforço máximo, mesmo com o sacrifício da própria vida, sendo os objetivos definidos, vitais para a sobrevivência coletiva de uma determinada nação” (Rouco e Sarmiento, 2010, p.73).

De notar a existência de umnexo relacional e de interdependência, entre liderança e o exercício do comando. Vieira (2002, p.11) entende liderança em contexto militar enquanto um “processo de influência, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”. Esta ideia é reiterada pela qualificação que o mesmo faz da comunicação enquanto quarto fator fundamental da liderança, na medida em que é através desta competência que um líder mantém a sua liderança para além da cadeia de comando.

No mesmo sentido, vêm Donnelly, Gibson, e Ivancevich (2000, p.373), reforçar a ideia anterior de que a comunicação é uma “competência transversal às funções da gestão e liderança numa organização”. Também Rego (2007, p.) sufraga esta ideia, afirmando que “os bons líderes utilizam a comunicação visando alcançar maior rendimento das capacidades e melhorar o desempenho dos seus subordinados”.

Para Cetin, Karabay e Efe (2012, p.227) liderança é o “conceito mais significativa para influenciar as atitudes, comportamentos, sentimentos e pensamentos dos subordinados”. Existem também autores que entendem a comunicação enquanto um fator essencial e primordial para a liderança, na medida em que as interações dela resultantes são um importante meio de influência dos indivíduos que lideram (Kirkpatrick e Locke, 1996; Riggio, Riggio, Salinas e Cole, 2003; Towler, 2004). Do mesmo modo, é através da comunicação que é possível a um comandante militar, ou a um gestor, exercer a sua Liderança para com os subordinados.

Concluindo e como reitera Sousa (2014, p.7) “a capacidade de influenciar as pessoas está intimamente ligada à comunicação”, uma vez que está presente em todos os processos de inter-relacionamento.

2.3. Conceito de Comunicação

Etimologicamente, “comunicação” provém do latim *communicare*, que significa “tornar comum”. O termo representa a ação de partilha entre indivíduos de uma sociedade. Segundo Donnelly et. al. (2000, p.375) a comunicação é a “transmissão da compreensão comum através do uso de símbolos”, isto é, como a própria origem da palavra indicia, é necessário existir uma convenção, um acordo pré-estabelecido comum em que os sinais e símbolos transmitidos são do conhecimento dos interlocutores. Para estes autores, estes símbolos comuns podem ser tanto verbais como não-verbais.

O modelo de Weaver (1949), considerado por vários autores o modelo mais simples e completo de comunicação (Donnelly, et. al., 2000; Farinha, 2011; Ferreira, Neves e Caetano, 2001; Rego, 2007), compreende a transmissão de uma mensagem de um emissor para um recetor, em que o primeiro a codifica e envia por um dado meio ou canal, podendo este ser verbal ou não-verbal. A mensagem recebida, por seu turno, é decodificada pelo recetor, o qual transmite feedback ao emissor. Durante a transmissão da mensagem existem fatores externos que provocam danos nesta e a alteram designando-se como fontes de ruído (Weaver, 1949).¹

É consensual a importância do modelo em apreço. No entanto há que referir, que este modelo, originariamente, foi concebido para esquematizar a propagação de mensagem através da via eletrónica (Weaver, 1949). Assim, neste estudo, são consideradas algumas das alterações que este modelo sofreu até à atualidade. Desta forma, o canal não é considerado como o meio físico através do qual a mensagem se propaga, mas antes as formas ou os meios que os indivíduos têm para comunicar entre si.

Constata-se que em ambas as definições de comunicação são referidos canais ou meios, através dos quais os sinais/símbolos, verbais ou não-verbais são utilizados de forma a transmitir informação de um emissor para um recetor. Nesta medida, a comunicação não pressupõe apenas o uso de palavras, mas a utilização de outros meios para além destas.

¹ Consultar Anexo B: Figura nº 21 – Modelo de Comunicação de Weaver.

Farinha (2011), no seu estudo, demonstrou que comunicação apresenta várias dimensões: oral, não oral, verbal, não-verbal e ainda a classificação em comunicação intencional, não intencional e a comunicação formal e informal. Estas dimensões não podem ser consideradas isoladamente, mas sim, ligando-se e relacionando-se entre si².

O autor vem acrescentar ainda que a comunicação se “constitui como um processo dinâmico, mutável e contínuo”. É contínuo, no sentido de ser ininterrupto, isto é, num dado momento não existe interação direta, continuando a haver comunicação. Assim, Farinha (2011, p. 12) vem definir comunicação como “um processo global, que inclui o uso tanto de aspetos verbais, como os aspetos não-verbais”.

No tocante aos processos comunicacionais salientamos a existência de um caso relevante, mas não considerado nos modelos anteriormente apresentados em que a mensagem transmitida é ou não recebida e compreendida. Esta ideia é desde logo reiterada por Neves, Garrido e Simões (2006) ao afirmar que a comunicação só existe quando consumada, isto é, quando o seu objetivo (fazer passar uma mensagem ao interlocutor) é concretizado.

Verifica-se, assim, a necessidade de feedback, pois a parte emissora tem de ter a capacidade para perceber o impacto da mensagem transmitida no recetor. Neste sentido, vem Chiavenato (2003, p.109) complementar a definição afirmando que “a comunicação é um processo dinâmico que envolve duas ou mais pessoas e ocorre quando uma informação é transmitida a alguém, e é então compartilhada também por esse alguém”. Assim, e em suma, para que exista comunicação, não basta que o destinatário da mensagem a receba, mas é fundamental que este também a compreenda. A informação simplesmente transmitida mas não recebida é considerada como não comunicada.

Como comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas, para que haja comunicação é necessário que determinada informação seja efetivamente passada. Queremos com isto dizer que a mensagem para ser passada tem de ser percebida pelo recetor, da forma pretendida pelo emissor.

É ainda de destacar, que Buck e VanLear (2002) classificam a comunicação como um comportamento humano. Assim, o conceito de comunicação alarga-se, passando esta a existir sempre que um comportamento de um dado indivíduo (emissor) influencie o comportamento de outro (recetor). Assim, existe comunicação sempre que exista troca de

² Consultar Apêndice F: Tabela nº 5 – Dimensões da Comunicação.

palavras ou sempre que um indivíduo exiba algum tipo de comportamento, dado que estes, mesmo que involuntariamente, passam uma mensagem.

Queremos com isto referir que no processo de comunicação existe sempre comunicação verbal e não-verbal. Deste modo, da interação podem resultar dois cenários possíveis: ou os elementos não-verbais e verbais se complementam entre si, reforçando o significado da mensagem de forma a promover uma transmissão clara da mensagem, ou ocorre o inverso: os elementos da comunicação servem de obstáculo à mesma (Pearson et. al., 2011). Esta conexão, embora óbvia entre os dois tipos de comunicação, pode ser difícil de explicar com precisão. Contudo, de acordo com Duck e McMahan (2011) tanto a comunicação verbal como a não-verbal são essenciais para uma boa interação entre os indivíduos.

2.3.1. Comunicação Verbal

A comunicação verbal é a componente da comunicação que tem por base a linguagem.

Comunicar verbalmente, como aponta Farinha (2011), pressupõe uma linguagem, que se constitui como um sistema de símbolos, possuidor de um determinado significado. Contudo para Neves et. al. (2006) este significado estanque atribuído às palavras, é apenas uma de duas dimensões.

Para o autor anterior, as palavras possuem uma dimensão objetiva e uma dimensão subjetiva. Existindo assim um significado denotativo – significado real da palavra, possível de encontrar em dicionários – e significado conotativo – significado atribuído pelo contexto em que a palavra é dita e pela conotação pessoal atribuída (Neves et. al., 2006). Este facto, segundo Gonçalves (2012), deve-se à existência de processos cognitivos influenciadores por detrás da descodificação linguística da mensagem. Retiramos daqui que a informação transmitida sob a forma de palavras não tem um significado objetivo, encontrando-se dependente do contexto no qual o emissor se encontra (Neves et. al., 2006).

Contudo, esta posição não se assume consensual havendo autores com uma ideia contrária à exposta. Para Samman, Moshell, Clark e Brathwaite (2009), a comunicação verbal depende unicamente da linguagem falada para gerar significado, dividindo-se em: lexicologia, morfologia e sintaxe. Não existindo nesta situação, outro significado que não aquele que a própria palavra em si contenha.

No presente estudo considerámos que a comunicação verbal compreende apenas a linguagem falada, comunicação por meio de palavras. Não podemos deixar de reconhecer a influência que o meio, ou o contexto no qual essas palavras são ditas, têm sobre esta apesar de nela não se incluírem. Neste contexto, será demonstrado na secção que se segue, que tanto os meios como os comportamentos que ocorrem durante a comunicação são parte integrante da comunicação não-verbal.

2.3.2 Comunicação Não-verbal

A comunicação, como já foi supra enunciado, apresenta duas dimensões: a verbal e a não-verbal. Contudo estas dimensões não são estanques, relacionando-se entre si. Da relação entre ambas pode resultar o seu funcionamento em sintonia, sendo a comunicação não-verbal auxiliar do discurso ou, em contraponto, podendo funcionar como um entrave à linguagem oral (Pearson et. al. 2011).

Embora esta aparente influência de uma com outra, seja difícil de determinar com precisão, para Duck e McMahan (2010) tanto a comunicação verbal, como a não-verbal são essenciais para as interações eficazes entre indivíduos. Relacionando-se, sendo inseparáveis nas interações do dia-a-dia e nas relações interpessoais, dentro e fora das organizações.

A comunicação não-verbal é inseparável da verbal, numa interação interpessoal carregando uma mensagem acima, subjacente às palavras que são faladas. No fundo, é o elemento relacional de todas as interações, pois não existe interação sem comunicação não-verbal, nem temos interações sem as mensagens relacionais que esta envia (Gamble e Gamble, 2014).

Pearson et. al. (2011) define a comunicação não-verbal como o processo que utiliza mensagens sem palavras, sob a forma de códigos não-verbais, materializados em comportamentos, para gerar significado. Por sua vez, esses comportamentos ditos não-verbais agrupam-se em dimensões que produzem significado entre interlocutores. Ambady e Rosenthal (1998) sustentam que a comunicação não-verbal se refere à comunicação e interpretação da informação, por outros meios para além da linguagem.

Por seu turno, Duck e McMahan (2010), alargam a extensão do conceito, nele incluindo todos os meios que transmitem uma mensagem, excetuando aqueles que façam uso de palavras. Define-se assim este conceito, retificando tudo aquilo que dele não faça parte.

Por outro lado, existe literatura relativa à comunicação não-verbal sendo com base nesta que se formam juízos de valor acerca das pessoas que nos rodeiam. A tendência para

fazer uma inferência sobre a personalidade de um sujeito, baseada num comportamento, é automática e omnipresente (Gilbert, Pelham e Krull, 1988). Aliás, como afirmam Said, Sebe e Todorov (2009), inclusivamente aos rostos que são inexpressivos são atribuídos traços de personalidade, com base nas poucas emoções demonstradas.

A importância da comunicação não-verbal, enquanto comportamento automático é desde logo, reiterado nos mais singelos comportamentos e interações. Sufragando esta posição, McNeill (2000) sustenta que numa conversa, os interlocutores servem-se do contacto visual, para se ajudarem mutuamente, quando chega a altura de trocar quem está a falar. Geralmente, os indivíduos utilizam gestos com as mãos enquanto falam para ajudar na transmissão de uma ideia (Gamble e Gamble, 2014).

As pessoas, enquanto elementos da sociedade, preocupam-se em compreender as emoções e personalidades dos demais indivíduos. Para isso, utilizam juízos de valor, com base nas emoções evidenciadas, para decidir o tipo de personalidade que determinado sujeito possui (Hareli, Shomrat e Hess, 2009; Naumann, Vazire, Rentfrow e Gosling, 2009). Por exemplo, a uma pessoa que sorria é atribuída uma personalidade amistosa (Gilbert et. al., 1988). Em sentido contrário, uma pessoa que aja de forma nervosa é tida como ansiosa. Desta forma, a comunicação não-verbal é parte integrante da imagem e atitude de qualquer líder. Como sustenta Burgoon e Saine (1978), esta é mais autêntica e fiável do que as mensagens verbais. Não só acompanha a comunicação verbal, como também desempenha um papel fundamental na comunicação interpessoal, sendo fonte reveladora de emoções (Ekman e Friesen, 1969).

Krauss, Chen e Chawla (1996) afirma que a geração de palavras e frases é por vezes acompanhada pela produção de linguagem corporal (*Body Language*). Queremos com isto dizer que existem certos sons e palavras que possuem um efeito na fase da produção da fala, funcionando como auxiliar, ajudando o emissor a tornar presente o objeto ou situação específica que faz parte da intenção comunicativa (Gamble e Gamble, 2014)).

No cerne da comunicação não-verbal existem dois tipos de classificação. A primeira é relativa ao grau de controlo (Ambady e Rosenthal, 1998), isto é, respeita à capacidade de controlar o comportamento não-verbal. É de assinalar que esta classificação não é consensual. Se por um lado, alguns autores defendem que há capacidade de controlo, em determinadas situações (Duck e McMahan, 2011; Gamble e Gamble, 2014), outros alegam que a mesma não é possível (Ekman e Friesen, 1969).

A segunda refere-se à mutabilidade. Segundo Duck e McMahan (2014), existem dois tipos: a dinâmica e a estática. A dinâmica é mutável e altera-se ao longo de uma interação. A estática, por seu turno, refere-se aos elementos da comunicação não-verbal que se mantêm constantes ao longo de uma comunicação. Devido a esta permanência existem, ainda, autores que mencionam o conceito de capacidades não-verbais (Ambady e Rosenthal, 1998; Ekman e Friesen, 1980). Este termo é usado para descrever as características permanentes dos indivíduos, nomeadamente, o género, personalidade, cultura, voz, etc

Por outro lado, Ambady e Rosenthal (1998) mencionaram a capacidade de melhor empregar a comunicação não-verbal separando-a em dois momentos fundamentais: codificação, aquando da transmissão de uma mensagem, e decodificação, aquando da receção de uma mensagem. A primeira refere-se à capacidade de comunicar e passar informação através de comportamentos não-verbais, para que estes possam ser interpretados como o emissor pretende. Por seu lado, a capacidade de decodificar é a faculdade dos indivíduos em interpretar os comportamentos não-verbais das restantes pessoas (Ambady e Rosenthal, 1998).

Concluindo. A definição de comunicação não-verbal a que se chegou foi a seguinte: processo de interpretação de informação, veiculada através de comportamentos ou canais expressivos, que não façam uso de palavras e que em conjunto ou separadamente, geram significado entre interlocutores.

2.3.2.1 Dimensões da Comunicação Não-verbal

Depois de delimitado e demarcado o conceito de comunicação não-verbal vamos determinar quais as dimensões da comunicação não-verbal, de interesse e relevância para o estudo, no contexto militar. Para o efeito, proceder-se-á à seleção das dimensões com maior consistência e aceitação de unanimidade, entre os diversos autores analisados. Destes, selecionaremos os que demonstrarem maior pertinência no âmbito desta investigação.

A comunicação não-verbal inclui qualquer comportamento ou canal expressivo de comunicação como sendo as expressões faciais, movimentos do corpo, tom de voz (Ambady e Rosenthal, 1998), a vocalização e sons não-verbais (Pearson et. al., 2011), aparência, uso do espaço, do tempo e toque (Duck e McMahan, 2014).

Por seu turno, Harrison (1973) estruturou a comunicação não-verbal em quatro categorias: a) códigos de desempenho associados aos movimentos do corpo: expressões faciais, contacto visual, toque e atividade vocal; b) códigos espaço-temporais, relativos a

mensagens dadas pelo uso combinado do espaço e do tempo; c) códigos dos artefactos, usados nas mensagens recebidas a partir de objetos. Do exposto sobre as duas posições enunciadas retiramos que estas se complementam, tendo em comum a utilização de outros meios para além da linguagem.

Para melhor ilustrar quais as dimensões da comunicação não-verbal que diferentes autores apontam como parte integrante desta, criámos o seguinte quadro resumo:

Dimensões	Rego (2007)	Neves et. al. (2006)	Gibson et. al. (2006)	Farinha (2011)	Duck & McMahan (2010)	Gamble & Gamble (2014)	Pearson et. al. (2011)	Modelo em Estudo
Toque	X	-	-	X	X	X	X	X
Distância	X	X	-	X	X	X	X	-
Aparência	X	-	-	X	-	X	X	-
Expressão Facial	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestos	X	X	X	X	X	X	X	X
Postura	X	X	X	X	X	X	X	X
Contacto Visual	X	-	-	X	X	X	X	X
Paralinguística	X	X	-	-	X	X	X	X
Tempo	X	-	-	-	X	X	X	-
Uso do Espaço	X	X	-	X	X	X	X	X
Velocidade no Andar	-	-	-	-	-	X	-	-

Embora as dimensões anteriormente descritas sejam mencionadas separadamente, a informação transmitida através destas é constantemente integrada para formar impressões distintas (Ambady e Rosenthal, 1998).

Nesta investigação vamos explorar os códigos associados aos movimentos do corpo, as expressões faciais, o contacto visual e o toque, que associados à comunicação de um líder militar reforçam o seu poder de influência sobre os seus subordinados, na interação face-a-face.

No caso das expressões faciais, o sorriso é uma expressão facilmente identificada e conotada de forma universal, com o sentimento de alegria (Ekman, e Friesen, 1971). Desta forma, vamos procurar estudá-lo incorporando-o na análise da dimensão “expressão facial”, uma vez que tem um efeito contagiante e permite criar uma relação mais próxima, estabelecendo empatia com os subordinados, no caso de um líder (Ekman, e Friesen, 1980).

Importa também estudar a postura. É através dela que um líder corporaliza o seu poder e demonstra confiança nas suas posições influenciando as atitudes dos seus subordinados (Carney et. al., 2010). Segundo Shellenbarger (2013), a postura está ligada a melhores desempenhos e a uma imagem transmissora de maior confiança, não só ao nível da ideia transmitida aos outros, como também para o próprio, libertando hormonas produtoras de bem-estar.

Para Goldin-Meadow (2006), os gestos evidenciados por um indivíduo alteram a forma como os outros o percebem, pois através dos seus comportamentos não-verbais, são reveladas informações sobre o seu estado cognitivo. Daí os líderes poderem tirar proveito como forma de extensão da sua liderança.

Reid (2013) demonstrou no seu estudo que a presença de componentes paralinguísticas, trabalhando em conjunto, tendem a melhorar o impacto da comunicação e assimilação da informação, pelo recetor da mesma. Addington (1968) confirmou a existência de estereótipos de personalidade baseados na qualidade vocal do emissor. Para este autor, as componentes da paralinguística são respetivamente: a velocidade da fala; variação do tom de voz – alternância entre um tom mais alto ou mais baixo; o tom de voz – grave ou agudo; e o volume. Concluindo-se daqui que a credibilidade da voz é fundamental para a mensagem que se quer passar, uma vez que em conjunto com os restantes comportamentos não-verbais, pode alterar a percepção que uma pessoa tem de outra (Reid, 2013).

Naumann et. al. (2009) concluíram que a aparência física infere diretamente na primeira impressão de um determinado indivíduo, uma vez que é um canal através do qual, a personalidade se manifesta. A precisão da interpretação aumenta sempre que existam outras fontes verbais e não-verbais de informação. No entanto, esta dimensão foi rejeitada na medida em que a roupa e o aspeto exterior é comum a todos os militares, uma vez que todos fazem uso de uniforme.

A distância foi considerada para esta investigação para analisar a forma como o líder se movimenta no espaço e a distância que este mantém do seu subordinado (seu interlocutor).

Capítulo 3

Comunicação Não-verbal em Contexto Militar

3.1. Introdução

A comunicação não-verbal corresponde a um conjunto de mensagens, acessórias ou não às “palavras”, enviadas sob a forma de gestos, expressões faciais ou também através da postura. É inegável a importância deste tipo de comunicação na vida e organização em sociedade. Neste contexto, existem certas áreas que pela atividade desenvolvida exigem um estudo aprofundado sobre comunicação não-verbal: é o caso do contexto militar.

Neste domínio são várias as áreas de estudo e investigação em exércitos estrangeiros, o americano, o inglês e o espanhol. Muitas destas áreas são incidentes sobre a aplicação prática da comunicação não-verbal, nas mais variadas situações, como a atuação em teatros de operações no Afeganistão e no Iraque, a comunicação interpessoal e organizacional, dentro do próprio exército.

Desta forma, podemos enumerar e mencionar as áreas de estudo e investigação da comunicação não-verbal no seio militar. São elas:

1. Treino de soldados para aprenderem a descodificar comportamentos não-verbais das populações iraquianas e afegãs – monitorização de checkpoints³ (Center For Army Lessons Learned, 2012; National Research Council, 2008);
2. Estabelecimento de relações interculturais com a população autóctone – estudo de casos como visitas a casas de líderes tribais, locais de culto, etc (Center for Army Lessons Learned, 2012; Rosenthal, Wadsworth, Russell, Mathew, Elfenbein, Sanchez-Burks, e Ruark, 2009; Samman et. al. 2009);
3. Coordenação entre membros da mesma força em operações (Katz, Kambe, Kline, e Grubb, 2006; U.S. Army, 1992);
4. Manifestação de Liderança Militar – comunicação e relação entre líder militar e subordinado (EME-Espanha, 2007; Rosenthal, et. al., 2009; U.S. Army, 1999; U.S. Army, 1996; U.S. Army, 2003);

³ Checkpoints – Postos de Fiscalização de viaturas, civis e militares apeados.

5. Resolução de conflitos e negociação (National Research Council, 2008; Rosenthal et. al., 2009; Samman et. al. 2009);
6. Operações HUMINT⁴ - Interpretação e reação às formas de CNV para operações de recolha de informação sobre a população (U.S. Army, 2006b);
7. Sobrevivência no Campo de Batalha – capacidade necessária a forças de Operações Especiais (U.S. Army, 2001; U.S. Army 2010);
8. Apresentações Públicas – forma como o líder militar deve apresentar e a forma como este deve estar apresentável, em termos de aparência (EME-Espanha, 2007; U.S. Army, 2006a);
9. Liderar pelo exemplo, significa demonstrar valores militares através de atitudes e comportamentos. É a capacidade de um líder projetar aquilo em que acredita nos subordinados, fazendo com que estes o tomem como uma referência e um modelo a seguir enquanto militares (Rouco, 2012; U.S. Army, 2006a).

Contudo, embora a bibliografia relativa ao estudo e discussão da comunicação não-verbal seja bastante abrangente, interessa, para este trabalho, apenas a bibliografia relativa à comunicação organizacional militar, havendo uma focagem na comunicação não-verbal entre o líder militar e o subordinado e o impacto nele provocado, para que este tenha desempenhos superiores.

3.2. Comunicação Não-verbal em Contexto Militar

A comunicação não-verbal em contexto militar, apesar de não aparecer referida de forma direta, tem uma presença incontestável.

As definições relativas à comunicação não-verbal em fontes de origem militar são em tudo semelhantes às de origem civil. De salientar, apenas a definição apontada por Samman et. al. (2009) ao defender que existe comunicação não-verbal, sempre que exista informação e significado a ser transmitido sem o uso de palavras. Esta transmissão pode dar-se através de comportamentos, atitudes e emoções, codificadas através das componentes da comunicação não-verbal (Katz et. al., 2006).

Rouco (2012) sustenta que existem vários valores militares que são materializáveis através dos comportamentos e atitudes que todo o militar deve mostrar. Para o autor, estes

⁴ Operações HUMINT – Human Intelligence Operations – Operações de recolha de informação sobre a população.

comportamentos revelam-se de extrema importância, em especial, “para aqueles que exercem posições de autoridade” (p.47). Entre os valores militares, há um que promove todos os outros através da imagem do líder, através dos comportamentos e atitudes que este evidencia. Esse valor é o exemplo e corresponde à ideia que um militar faz passar de si para os seus pares, superiores ou subordinados.

Liderar pelo exemplo implica a reunião, na pessoa do líder, de um conjunto de atitudes e comportamentos que ocorrem com, ou sem consciência do mesmo. Merecem destaque, a demonstração de caráter, o liderar com confiança em situações adversas e a demonstração de competências (U.S. Army, 2006a).

Do mesmo modo que um indivíduo nunca deixa de se comportar e transmitir informação através do seu comportamento, um líder nunca pára de comunicar não-verbalmente, nem de dar o exemplo (EME-Espanha, 2007). Os olhos dos subordinados estão constantemente centrados no líder, procurando nele um modelo e uma referência. Assim, o líder militar tem de garantir que o que expressa verbalmente e as mensagens que passa através dos seus comportamentos e manifestações corporais coincidam, com aquilo que espera obter dos seus subordinados (U.S. Army, 2006a). Que o que demonstra através do exemplo, materializado na comunicação não-verbal, se reflète no contexto militar, sobre a sua postura, o porte e a capacidade física.

Um líder deve estar presente e deve ser visto. A sua imagem, demarcada pela sua presença, vale mais do que as palavras, devendo demonstrar coerência entre estas e o seu comportamento (EME-Espanha, 2007).

O manual da *Royal Military Academy Sandhurst* (2012) defende que os líderes militares têm de prestar atenção ao impacto da sua comunicação não-verbal, em particular na escuta ativa, quando dialogam com os subordinados. Mediante este processo conseguem criar nos subordinados a sensação de valorização, sentindo que o seu Comandante (Cmdt), os ouve efetivamente.

Desta forma, o comportamento não-verbal do líder é tão relevante quando transmite informação para o subordinado, como o é quando este lhe fornece *feedback*. Por seu turno, uma das formas que o líder tem de obter o *feedback* pretendido é mediante a leitura e a interpretação dos comportamentos não-verbais. Desta forma o Cmdt percebe se a informação transmitida foi efetivamente compreendida pelo seu subordinado (U.S. Army, 2006a).

À muito que a comunicação não-verbal está presente no mundo militar materializada em comportamentos, demonstrativos de atitudes, sustentada por valores. Importa por isso destacar quais os comportamentos não-verbais que um líder evidencia e deve evidenciar e que o ajudam a desenvolver a imagem que os seus subordinados dele possuem. Pretendemos com isto evidenciar quais as competências da liderança que se inserem na comunicação não-verbal, como dimensões desta.

No caso americano (U. S. Army, 2006a), a demonstração de confiança e orgulho demonstra-se por via de determinados comportamentos. Desta forma, um líder, com porte militar, será aquele que, para além da presença física dominante no local, projeta uma imagem profissional de autoridade perante os seus subordinados (U.S. Army, 2006a). No âmbito da comunicação não-verbal, a postura remete-nos para a presença e porte militar, e consequentemente para a projeção de autoridade (EME-Espanha, 2007).

Na continuidade deste raciocínio, vem Rouco (2012) defender a existência de valores militares materializados em comportamentos, como o caso da postura (Shellenbarger, 2013), de grande importância para aqueles que detêm a autoridade conferida pelo cargo, existindo ainda dois sentimentos que os subordinados procuram observar no líder militar: confiança e autocontrolo (Fernandes, Rouco e Golovanova, 2015). Segundo o estudo realizado por Huang, Galinsky, Gruenfeld, Guillory (2011), a postura tem maior efeito na perceção de poder, do que o cargo ocupado por um determinado líder. Desta forma, não importa a um Cmdt militar apenas possuir o posto e função de comando do Pelotão. É necessário que este se afirme como tal, através da sua postura e outros comportamentos não-verbais.

Parzuchowski e Wojciszke (2014) complementam a ideia expressa anteriormente, referindo que os movimentos corporais de um indivíduo influenciam pensamentos, sentimentos e comportamentos dos seus pares, sejam estes feitos com consciência ou não. Assim, a mera observação de um comportamento num líder desperta no seu subordinado a perceção de uma atitude. No fundo, a um comportamento não-verbal, seja ele um gesto ou uma expressão facial, está associada uma competência da liderança.

Para esta pesquisa selecionaram-se dimensões da comunicação não-verbal, integrantes do modelo de competências de Rouco (2012). De entre as diversas competências referidas pelo autor, escolhemos seis relacionadas com a comunicação não-verbal: a autoconfiança, o autocontrolo, a coragem, empatia, influência/referência. Estes valores e comportamentos fazem parte da imagem de qualquer líder e devem estar de acordo com a

sua postura, gestos, contacto visual e outros elementos não-verbais que constituem a comunicação não-verbal de um líder.

3.3. Contributos da Comunicação Não-verbal para o Desempenho Superior Organizacional

Para Fayyaz, Naheed, e Hasan, (2014), a ligação entre a liderança e o desempenho dos subordinados é efetuada através da competência da comunicação. Bass, Avolio, Jung e Berson (2003), num estudo realizado no contexto militar, demonstraram que a liderança influencia o desempenho de uma Unidade militar durante uma situação de elevado esforço físico, crise ou *stress*. De acordo com o estudo deste autor existem três fatores que relacionam a comunicação com o desempenho superior: o esforço extraordinário, a eficácia e a satisfação organizacional.

O esforço extraordinário é entendido, como a capacidade de motivar os subordinados para o sucesso, superando as expectativas, aumentando a vontade de obter melhores resultados e trabalhar para além dos padrões ditos normais (Hamdi e Rajablu, 2012). A satisfação dos subordinados é avaliada de acordo com o estilo de liderança aplicada pelo líder, para alcançar os melhores resultados (Shadare, 2011) e de acordo com Pavitt (1999) uma comunicação eficaz permite conquistar a confiança dos seguidores, tendo como consequência, o aumento da satisfação de ambos.

Para atingir a satisfação, os comunicadores competentes devem utilizar diferentes recursos: a linguagem (comunicação verbal), os gestos (comunicação não-verbal) e a voz (paralinguística – integrada na comunicação não-verbal) (Niamh et al. 2013). Devem ainda ouvir diferentes pontos de vista (escuta ativa) e ser claros ao comunicar. Castaneda e Nahavandi (1991) sugerem ainda, que os subordinados que se apercebem de que o comportamento dos seus superiores está orientado para uma relação interpessoal, estabelecida através da empatia, e para o cumprimento das tarefas que estes lhes exigem, demonstram estar mais satisfeitos.

A eficácia dos subordinados é medida pela sua capacidade de resposta às exigências organizacionais (Shadare, 2011). Desta forma, a eficácia apenas pode ser medida pela verificação do cumprimento das tarefas atribuídas pelos superiores hierárquicos, e pela forma como estas são cumpridas.

Referimos ainda que Sharbrough, Simmons e Cantrill (2006) verificaram a correlação positiva entre a linguagem motivacional do líder e a eficácia e o esforço dos seus subordinados. Em consequência, um líder que evidencie e demonstre competências, como a “autoconfiança” e a “coragem” consegue aumentar e melhorar desempenhos. Madlock (2008) reforça esta posição, na medida em que encara a comunicação, como uma competência multiplicadora do desempenho.

Parte II – Prática

Capítulo 4

Metodologia e Procedimentos

4.1. Introdução

A comunicação não-verbal é parte integrante de um conjunto de comportamentos, intrinsecamente ligados às tarefas e funções de um líder. Todas estas variáveis em conjunto, reunidas na pessoa do líder irão influenciar positiva ou negativamente, traduzindo-se no relacionamento com os subordinados, visando obter destes últimos, desempenhos superiores, através do esforço extraordinário e da satisfação.

No capítulo anterior já identificámos as dimensões da comunicação não-verbal em contexto civil, uma vez que são provenientes de autores não militares, e as dimensões em contexto militar, intimamente relacionadas com a profissão militar e ação de Comando, importando agora verificar a sua aplicação prática, mediante a aplicação do modelo conceptual construído.

Face ao exposto, neste capítulo é explicado o conjunto de passos a seguir até à construção do instrumento de medida escolhido: o inquérito por questionário.

4.2. Metodologia da Parte Prática

Utilizámos como metodologia de investigação deste trabalho: o método de investigação documental e o método inquisitivo.

O primeiro foi utilizado na primeira parte deste trabalho (Parte Teórica) da qual resultaram várias dimensões e conceitos da comunicação não-verbal e que culminaram num produto: o modelo conceptual, que se apresenta na Figura nº 2.

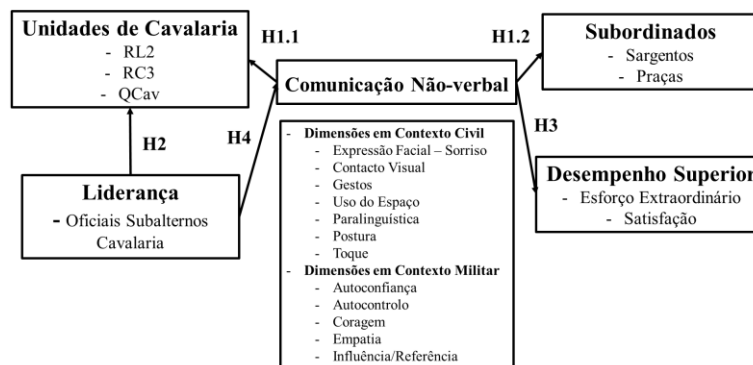


Figura nº 2 – Modelo Conceptual.

Constituímos o modelo supra-apresentado, resultado da investigação documental, como base de sustentação da parte prática, sendo a partir dele que iremos elaborar o questionário. Após a sua realização, com o questionário elaborado iremos efetuar um inquérito por questionário, com perguntas fechadas.

Esse questionário foi dirigido a um grupo de indivíduos específicos: os subordinados dos Oficiais Subalternos de Cavalaria, nomeadamente Sargentos e Praças de Cavalaria do EP.

Por esta ordem, e uma vez que o Questionário de Comunicação Não-verbal nunca foi validado, nem aplicado, quer em contexto militar, quer em civil, todo o inquérito foi submetido a uma comissão científica de validação.

Verificada a validação procedeu-se à realização de um pré-teste, cuja amostra foi constituída por militares do Quartel da Cavalaria (QCav), que são parte representativa da amostra em estudo. Dos resultados obtidos neste pré-teste houve a necessidade de retirar alguns itens, em virtude de algumas dimensões terem obtido baixos valores de *Alpha de Cronbach* (α).

Depois do exposto e após a validação e a aplicação do pré-teste, o questionário foi aplicado à amostra. Por seu turno, os resultados obtidos serão tratados através da ferramenta informática *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), e analisados. Por último, serão confrontados com a parte teórica da revisão de literatura. Desta forma, pretende dar-se resposta às perguntas derivadas e confirmar as hipóteses levantadas.

4.3. Caracterização das Dimensões da Comunicação Não-verbal

Tomando como base a revisão de literatura sobre a comunicação não-verbal foram identificadas 12 dimensões, provenientes do meio militar (Rouco, 2012) e de literatura não militar de diferentes autores, conforme mostra a Tabela n.º 2.

Com vista a avaliar a comunicação não-verbal, em contexto militar, identificaram-se cinco dimensões da comunicação não-verbal do modelo de competências de Rouco (2012), conforme se discrimina: autoconfiança; autocontrolo; coragem; empatia e influência/referência.

Chegámos também a seis dimensões da comunicação não-verbal, oriundas de literatura não militar, mas com aplicabilidade na organização militar, sendo elas: as expressões faciais, gestos, contacto visual, toque, postura, paralinguística e uso do espaço.

Tabela nº 2 – Definição das dimensões da Comunicação Não-verbal.

Dimensão	Descrição
Autoconfiança	Demonstra confiança nas suas capacidades para agir, escolhe as soluções e realiza as tarefas de forma correta em qualquer situação, sobretudo nas situações mais difíceis, stressantes ou nas que não detenha toda a informação necessária.
Autocontrolo	Controla as emoções quando confrontado com a oposição/ hostilidade dos outros ou quando trabalha sob condições de esforço; conseguindo transmitir calma e confiança aos seus subordinados.
Coragem	Luta para alcançar os objetivos sem olhar ao perigo, quando executa ações absolutamente necessárias e mesmo em face de ambientes difíceis e adversos mantém comportamentos eticamente aceitáveis.
Empatia	Escuta de forma atenta, aberta e interessada, e compreende os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.
Influência/Referência	Prevalece sobre uma pessoa ou grupo, sem forçar, com conselhos, argumentos ou induções para que seja apoiado nas iniciativas, ideias ou soluções.
Expressão Facial – Sorriso	Movimentos e expressões dos músculos da face conotados com determinados sentimentos.
Gestos	Movimentos corporais em que se utilizam os braços e/ou mãos.
Contacto Visual	A direção e duração do contacto visual entre um emissor e um recetor.
Toque	Contato físico de uma mão, ou um dedo, com o corpo de outra pessoa durante o processo de comunicação.
Postura	Posição do corpo durante o decorrer da comunicação.
Paralinguística	Características vocais incorporadas na comunicação verbal, nomeadamente o tom, a variação do tom, o volume e a velocidade da fala.
Uso de Espaço	A forma como os interlocutores usam e organizam o espaço e a distância entre si.

4.4. Inquérito de Comunicação Não-verbal

4.4.1 Elaboração do Inquérito de Comunicação Não-verbal

No final da revisão de literatura, após a seleção das dimensões da comunicação não-verbal a ser tratadas e investigadas, procedeu-se à elaboração do questionário. Para tal, e para cada uma das dimensões, selecionaram-se autores com questionários já elaborados, a partir dos quais se procurou adaptar tanto ao contexto militar, como ao objetivo do presente estudo.

Os itens que compõem as dimensões analisadas nesta investigação foram retirados de questionários já existentes, sofrendo no entanto alterações, com vista a terem aplicabilidade no meio militar.

Por outro lado, os itens selecionados visam garantir uma avaliação de várias perspetivas da mesma dimensão.

As duas situações, em que é possível aos subordinados avaliarem o comportamento não-verbal do seu Cmdt, são respetivamente: quando este se dirige individualmente a cada um deles, ou quando se dirige ao pelotão.

Ao analisarmos, as dimensões da comunicação não-verbal, utilizámos diferentes escalas, a escala de frequência e a escala avaliativa.

Neste contexto, tivemos como objetivo relativamente à primeira escala, determinar a regularidade de determinados comportamentos. No relativo à segunda, determinar a forma como os subordinados classificam os comportamentos não-verbais em análise, evidenciados pelos seus Cmdts.

Começamos então por tratar as dimensões em escala de frequência:

Para a “expressão facial – sorriso”, um item foi adaptado de Aydin, Miller, Xiaojun, Menten, Leblebici, Yildiz e Erkul (2013) e de Ali (2011). A perspetiva individual e a de grupo (pelotão) foi adaptada de Pribyl, Sakamoto e Keaten (2004).

Relativamente ao “toque”, dois itens foram adaptados e elaborados a partir de Ali (2011), Aydin et al. (2013), Özmen (2011) e Pribyl et. al. (2004).

Para o “contacto visual”, dois itens foram adaptados de Ali (2011) e Ostermeier (1995) e um item de Özmen (2011).

No relativo à dimensão “gesto”, dez itens foram retirados e adaptados de Aydin, et al. (2013), de Rominiecka (2008), de Özmen (2011) e Pribyl et. al. (2004).

Quanto ao “uso do espaço”, adaptaram-se três itens de Aydin et. al. (2013) e também de Özmen (2011).

Tratemos agora as dimensões em escala avaliativa:

“Expressividade facial” em que se adaptou um item de Aydin, et. al. (2013) e de Ali (2011) reconvertendo-se para uma escala avaliativa diferente da original.

Quanto à “tensão da postura”, Aydin, et. al. (2013) menciona-a e separa-a em três itens e analisa-os em escala de frequência. Procedemos à sua conversão em dois itens em escala avaliativa, do mesmo modo que Özmen (2011) e Pribyl et. al. (2004) nos seus questionários.

Relativamente aos itens da “confiança na postura”, estes foram adaptados de Özmen (2011). Quanto à “velocidade da fala” baseamo-nos em Ostermeier (1995) e Ali (2011).

O “volume do tom de voz” e o “tom de voz” foram retirados e adaptados de Ali (2011). Finalmente, a “variação do tom de voz” foi adaptada de dois itens de Aydin et. al. (2013), convertidos posteriormente em escala avaliativa.

De notar, que as dimensões em escala avaliativa procuram analisar a perspetiva, de quando o Cmdt se dirige a um indivíduo, ou a todo o pelotão, possuindo diferentes escalas avaliativas para cada dimensão.

No tocante aos itens, que compõem as dimensões em contexto militar, estes foram retirados e adaptados do Questionário de Competências da Liderança de Rouco (QCL) (2012).

As modificações que os itens sofreram devem-se a dois fatores: a objetividade e a pessoa do verbo. Quanto à objetividade visámos apenas a focagem nas dimensões da comunicação não-verbal, já que esta está ligada aos comportamentos, evidenciadores de sentimentos e valores de um líder.

Relativamente à pessoa do verbo, visa o nosso questionário realizar uma heteroavaliação, os subordinados avaliam o seu Cmdt. Contrariamente, na avaliação do QCL, realiza-se uma autoavaliação, o Cmdt analisa-se a si próprio.

Para finalizar, retirámos de Rouco (2012) dois dos fatores critério do desempenho superior, dois itens para o esforço extraordinário e um item para a satisfação.

Nesta investigação, decidimos excluir a terceira dimensão de desempenho superior, a eficácia. Não seria realista para os subordinados avaliar a sua própria eficácia, uma vez que esta apenas é mensurável, se se verificar o cumprimento efetivo e a forma, como foram cumpridas as tarefas de que foram incumbidos, pelo seu Cmdt.

4.4.2 Caracterização do Inquérito de Comunicação Não-verbal Preliminar

O inquérito por questionário é o instrumento de medida que permite a recolha de dados da amostra em estudo.

Tivemos em conta os conceitos chave da revisão de literatura, nomeadamente do modelo de competências de liderança de Rouco (2012) e do modelo conceptual elaborado por nós, resultando desta a versão preliminar do questionário, esquematizada na Tabela nº 3.

Tabela nº 3 – Constituição do Inquérito Preliminar.

Divisão do Inquérito	Instrumentos de medida utilizados	
PARTE I Dados sociodemográficos	Seis questões sobre dados pessoais que permitem caracterizar do ponto de vista estatístico a população em estudo.	
PARTE II Questionário sobre Dimensões da Comunicação não-verbal	Grupo I – Constituído por 36 perguntas fechadas que permitem medir as dimensões da comunicação não-verbal, 2 relativas ao esforço extraordinário e 1 para a satisfação.	Escala de Frequência: 1 (nunca), 2 (raramente), 3 (frequentemente), 4 (quase sempre) e 5 (sempre)
	Grupo II – Constituído por 2 perguntas fechadas que permitem avaliar a expressividade facial do Cmdt militar.	Escala Avaliativa: 1 (muito pouco expressiva), 2 (pouco expressiva), 3 (adequada), 4 (muito expressiva) e 5 (demasiado expressiva)
	Grupo III - Constituído por 2 perguntas fechadas que permitem avaliar a tensão da postura do Cmdt militar.	Escala Avaliativa: 1 (desleixada), 2 (relaxada); 3(firme), 4 (tensa) e 5 (muito tensa)
	Grupo IV – Constituído por 2 perguntas fechadas que permitem avaliar a confiança da postura do Cmdt militar.	Escala Avaliativa: 1 (tímida), 2 (pouco confiante), 3 (confiante), 4 (demasiado confiante) e 5 (arrogante)
	Grupo V – Constituído por 2 perguntas fechadas que permitem avaliar a velocidade da fala do Cmdt militar.	Escala Avaliativa: 1 (muito lento), 2 (lento), 3 (confortável), 4 (rápido) e 5 (muito rápido)
	Grupo VI – Constituído por 2 perguntas fechadas que permitem avaliar o volume da voz do Cmdt militar.	Escala Avaliativa: 1 (muito baixo); 2 (baixo), 3 (confortável), 4 (alto) e 5 (muito alto)
	Grupo VII – Constituído por 2 perguntas fechadas que permitem avaliar a variação do tom de voz do Cmdt militar.	Escala Avaliativa: 1 (não varia) 2 (varia pouco), 3 (varia suficiente), 4 (varia muito) e 5 (varia demasiado)
	Grupo VIII – Constituído por 2 perguntas fechadas que permitem avaliar o tom de voz do Cmdt militar.	Escala Avaliativa: 1 (muito grave), 2 (grave), 3 (confortável), 4 (agudo) e 5 (muito agudo)

4.4.3 Validação, Pré-teste e Consistência Interna do Inquérito de Comunicação Não-verbal

A **versão preliminar do inquérito** foi submetida a uma comissão de validação constituída por dois membros e realizado um pré-teste a 61 militares do Quartel da Cavalaria em Santa Margarida, com as características da amostra em estudo.

O **pré-teste** permitiu verificar que as perguntas foram entendidas com clareza e interpretadas consoante os objetivos que se pretendiam, com a exceção da pergunta sobre o gesto “*steeple*”, uma vez que os inquiridos não tinham conhecimento sobre o seu significado. Optámos por fazer uma explicação introdutória antes do preenchimento do questionário,

sobre o que era esse gesto, exemplificando-o. O tempo de preenchimento variou entre os 8 e os 16 minutos, não gerando por isso relutância em preenchê-lo.

Uma vez que os itens que integram as dimensões da comunicação não-verbal em contexto não militar, são provenientes de vários autores, realizámos uma análise fatorial exploratória – método Varimax – em que procurámos verificar a correlação entre os itens que compõem cada dimensão.

Assim, a dimensão “expressão facial” é composta pelos itens 7, 9, 46 e 47, sendo que o valor do KMO é de 0,50 cuja recomendação face à análise fatorial é fraca (Maroco, 2003, p. 268)⁵. Uma vez que o teste de esfericidade de Bartlett apresenta um *p-value* <0,00, rejeitámos a H₀ e concluímos que as variáveis estão correlacionadas significativamente.

Relativamente ao Quadro nº 1, o primeiro fator explica 34% da variância dos resultados da dimensão “expressão facial”, sendo definido por duas variáveis originais com correlações > 0,91.

No caso do segundo fator, este explica 30% da variância dos resultados e é definido por duas variáveis originais com valores de correlação > 0,75.

Consequentemente, através desta análise foi possível evidenciar dois fatores em separado, que inicialmente compunham o fator “expressão facial”. Assim, a dimensão que melhor caracteriza o primeiro fator é a “**expressão facial – sorriso**” - expressão facial formada principalmente através da flexão dos músculos laterais da boca, universalmente conotada com o sentimento de alegria (Ekman e Friesen, 1971; Gamble e Gamble, 2014). Relativamente ao segundo fator, a dimensão que melhor o caracteriza é a “**expressividade facial – escuta ativa não-verbal**” – escutar, ouvindo atentamente as palavras, identificando sentimentos a elas associados, levando o emissor a sentir-se valorizado (Robertson, 2005).

Quadro nº 1 – Descrição dos itens da dimensão “expressão facial” e respetivos valores próprios.

Itens	Fatores	
	1	2
Sorri quando fala comigo.	0,92	
Sorri quando fala para o Pelotão.	0,91	
A Expressividade Facial do meu Comandante quando fala para o Pelotão.		0,77
A Expressividade Facial do meu Comandante quando fala comigo.		0,75
Valores próprios	1,67	1,16
Variância explicada acumulada	71%	

⁵ Consultar Anexo C: Tabela nº 7.

Relativamente aos itens (8, 10, 11, 15, 22, 27, 31, 33, 41, 45) que compõem o fator “gesto” e proveem de diferentes autores, vamos também proceder à verificação da sua correlação. Para tal, realizámos uma primeira análise fatorial exploratória – método Varimax, tendo-se excluído os itens 48 e 50. Na segunda análise fatorial exploratória verificaram-se os resultados ilustrados no Quadro nº 2.

Quadro nº 2 – Descrição dos itens da dimensão “gesto” e respetivos valores próprios.

Itens	Fatores		
	1	2	3
Cruza os braços quando está a ouvi-lo	0,87		
Cruza os braços quando fala comigo	0,82		
Cruza os braços quando fala com o Pelotão	0,66		
Aponta com o dedo quando fala comigo		0,76	
Aponta com o dedo quando dá ordens ao Pelotão		0,75	
Utiliza o gesto “palma da mão voltada para baixo” quando fala		0,65	
Utiliza o gesto “steeples” quando fala		0,37	
Utiliza as mãos para gesticular quando fala comigo			0,77
Utiliza as mãos para gesticular quando fala para o Pelotão			0,74
Tem tiques visíveis (por exemplo, tocar na cara, na roupa, etc.)			0,68
Valores próprios	3,15	1,70	1,12
Variância explicada acumulada	60%		

Para estes itens, o valor do KMO é de 0,73 cuja recomendação face à análise fatorial é moderada (Maroco, 2003, p. 268). No que concerne ao teste de esfericidade de Bartlett, este apresenta um *p-value* <0,00 e, portanto, rejeitamos a H_0 , concluindo que as variáveis estão correlacionadas significativamente.

Na dimensão “gesto”, o primeiro fator explica 32 % da variância dos resultados e é definido por três variáveis originais com correlações > 0,66. O segundo fator, que explica 17% da variância dos resultados, é definido por quatro variáveis originais com valores de correlação > 0,37. O terceiro fator, que explica 11% da variância dos resultados, é definido por três variáveis originais com valores de correlação > 0,68.

Desta forma, a dimensão que caracteriza o primeiro fator é “**adaptadores**”, a que melhor caracteriza o segundo fator é “**ilustradores**” e o terceiro fator é caracterizado pelos “**reguladores**”.

Após a confirmação de algumas dimensões constituídas no modelo conceptual das dimensões da comunicação não-verbal, foi verificada a consistência interna do inquérito através do Coeficiente de α , conforme o Quadro nº 3. Esta é uma medida de confiabilidade

usualmente utilizada, em que se verifica a consistência interna das dimensões presentes nos questionários, com base num conjunto de dois ou mais itens, indicadores da dimensão.

Os valores de α variam de 0 a 1,0; quanto mais próximo de 1, maior confiabilidade entre os indicadores. O uso de medidas de confiabilidade, como o é caso do α , não garante unidimensionalidade ao questionário, no entanto, assume que ela existe. A unidimensionalidade é uma característica de um conjunto de indicadores que tem apenas um conceito em comum (Borralho, 2012; Santos, 2012).

Quadro n° 3 – Descrição das dimensões da liderança com os respetivos itens e o *Alpha de Cronbach*.

Dimensão	Itens	Borralho 2012	Santos 2012	Inquérito
Autoconfiança	17; 20; 26; (3 itens)	0,94	0,96	0,78
Autocontrolo	21; 32; 34; (3 itens)	0,90	0,91	0,66
Coragem	23, 25, 28; (3 itens)	0,92	0,93	0,47
Empatia	29, 30, 35, 36; (4 itens)	0,94	0,95	0,85
Influência/Referência	37, 38, 39; (3 itens)	0,91	0,93	0,73
Expressão Facial (sorriso)	7, 9; (2 itens)	-	-	0,81
Gesto Adaptador	8, 10, 27; (3 itens)	-	-	0,74
Gesto Ilustrador	15, 22, 31, 41; (4 itens)	-	-	0,64
Gesto Regulador	11, 33, 45; (3 itens)	-	-	0,59
Contato Visual	18, 24, 44; (3 itens)	-	-	0,60
Toque	14, 19; (2 itens)	-	-	0,74
Uso do Espaço	12, 13, 16; (3 itens)	-	-	0,22

Fonte: Adaptado de Rouco (2012).

Para analisar os resultados de α obtidos, utilizou-se a Tabela n° 6, no Anexo A de forma a classificá-los. Quanto ao Quadro n° 3 é possível destacar que o α das dimensões “autoconfiança”, “empatia” e “influência/referência” vão de encontro ao obtido em trabalhos de investigação anteriores, nomeadamente em Santos (2012) e Borralho (2012), embora apresentem valores relativamente inferiores.

De destacar os bons resultados obtidos relativamente às dimensões “expressão facial – sorriso”, “adaptador” e “toque”. Para as restantes dimensões obtiveram-se resultados “razoáveis”, exceto para a dimensão “uso do espaço”, que devido ao resultado “inaceitável”

teve de ser excluída. Em relação à “coragem”, esta é a única dimensão que possui um valor abaixo dos 0,6, valor considerado inaceitável.⁶

No entanto continua a ser considerado neste estudo. Os “reguladores” embora numericamente abaixo de valores de α aceitáveis continua a ser considerado para este estudo.

4.4.4 Caracterização do Inquérito de Comunicação Não-verbal Final

Após as referidas alterações ao Questionário de Comunicação Não-verbal preliminar obteve-se o Questionário Final, apresentado na Tabela nº 4.

Tabela nº 4 – Constituição do Inquérito Final.

Divisão do Inquérito	Instrumentos de medida utilizados	
PARTE I Dados sociodemográficos	Seis questões sobre dados pessoais que permitem caracterizar do ponto de vista estatístico a população em estudo.	
PARTE II Questionário sobre dimensões da Comunicação não-verbal	Grupo I – Constituído por 34 perguntas fechadas que permitem medir as dimensões da comunicação não-verbal, 2 perguntas relativas ao esforço extraordinário e 1 para a Satisfação.	Escala de Frequência 1(nunca), 2 (raramente), 3 (frequentemente), 4 (quase sempre) e 5 (sempre)
	Grupo II – Constituído por 2 perguntas fechadas que permitem avaliar a expressividade facial do comandante militar.	Escala 1 (muito pouco expressiva), 2 (pouco expressiva), 3 (adequada), 4 (muito expressiva) e 5 (demasiado expressiva)
	Grupo III – Constituído por 2 perguntas fechadas que permitem avaliar a tensão da postura.	1 (muito pouco), 2 (pouco), 3 (adequada), 4 (muito) e 5 (demasiado)
	Grupo IV - Constituído por 2 perguntas fechadas que permitem avaliar a confiança na postura do comandante militar.	1 (desleixada), 2 (relaxada); 3(firme), 4 (tensa) e 5 (muito tensa)
	Grupo V – Constituído por 2 perguntas fechadas que permitem avaliar a velocidade da fala do comandante militar.	1 (tímida), 2 (pouco confiante), 3 (confiante), 4 (demasiado confiante) e 5 (arrogante)
	Grupo VI – Constituído por 2 perguntas fechadas que permitem avaliar o tom de voz do comandante militar.	1 (muito lento), 2 (lento), 3 (confortável), 4 (rápido) e 5 (muito rápido)
	Grupo VII – Constituído por 2 perguntas fechadas que permitem avaliar a variação do tom de voz do comandante militar.	1 (muito baixo); 2 (baixo), 3 (confortável), 4 (alto) e 5 (muito alto)
	Grupo VIII – Constituído por 2 perguntas fechadas que permitem avaliar o tom de voz do comandante militar.	1 (não varia) 2 (varia pouco), 3 (varia suficiente), 4 (varia muito) e 5 (varia demasiado)

⁶ Consultar Tabela nº 6 em Anexo A.

4.5. Caracterização do Universo e Dimensão da Amostra

O contexto da investigação, relativamente à população alvo, insere-se no Exército Português, especificamente na Arma de Cavalaria. O objeto de estudo são os Oficiais Subalternos de Cavalaria, nomeadamente o Posto de Alferes e Tenente. Para tal, dirigiu-se o inquérito aos seus subordinados, com vista a analisar a perspetiva destes sobre a comunicação não-verbal dos seus comandantes diretos. Assim, o universo em estudo são militares do QP ou do Regime de Voluntariado/ Regime de Contrato (RV/RC), tanto Sargentos, com os postos de 1º e 2º Sargento, 1º e 2º Furriel, como Praças, com os postos de 1º e 2º Cabo e Soldado.

Para a concretização deste estudo procurámos obter uma amostra significativa e representativa de cada parâmetro sociodemográfico – posto, género, Unidade e Regime de Prestação de Serviço.

Sendo a população alvo todos os subordinados dos Oficiais Subalternos de Cavalaria, nas respetivas Unidades de Cavalaria. Não foi possível inquirir os militares do RC6, por motivos de ordem operacional, uma vez que se encontravam de licença enquanto aguardavam a projeção para o Teatro de operações do Kosovo. Desta forma, e pela impossibilidade de serem inquiridos, esta Unidade foi excluída do estudo. Assim, de um total de quatro Unidades, apenas três fazem parte da amostra.

Neste contexto, e com base nos efetivos da amostra⁷, procedeu-se à estratificação da mesma por postos hierárquicos, tendo dado o $n = 136$ (n real final da amostra) para os Subordinados (Sargentos e Praças). Deve salientar-se que os valores foram ultrapassados, visto que foram inquiridos 145 subordinados, o que representa respetivamente cerca de 22,17% do quadro pessoal.

4.6. Programas Informáticos e Estatísticos Usados na Recolha de Dados

Para a prossecução deste estudo, e tendo em vista conseguir uma análise mais dinâmica, procedeu-se ao tratamento estatístico dos dados obtidos no trabalho de campo, recorrendo a programas informáticos. Assim sendo, após a aplicação dos inquéritos, os resultados obtidos foram incorporados numa base de dados no programa *Microsoft Office Excel 2013*, sendo posteriormente transferida para o programa *Statistical Package for Social*

⁷ Consultar Apêndice B: População em Estudo -

Sciences (SPSS 20.0). Numa primeira fase, foi feita uma análise fatorial exploratória – método Varimax – para testar a correlação entre itens que compõem as dimensões. Numa segunda fase, procurou-se tratar os dados de forma a possibilitar a realização de uma análise descritiva. Para tal, utilizaram-se ferramentas, tais como a média, o desvio-padrão (S), o coeficiente de achatamento (*Kurtosis – g₁*) e o coeficiente de assimetria (*Skewness – g₂*).

Por fim, com vista a verificar a existência de diferenças e relações significativas dos valores médios, entre as dimensões da comunicação não-verbal e os fatores critério, usou-se o método da comparação múltipla de médias, teste post-hoc – *Tukey*⁸ e o teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de *Pearson*, respetivamente.

⁸ 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

No presente capítulo, irá ser feita, numa primeira fase, a caracterização sociodemográfica da amostra, com base nos dados recolhidos, através dos inquéritos realizados.

Nesta parte, os inquiridos serão agrupados consoante a Unidade de colocação, os postos, os postos por cada Unidade, por género, por habilitações literárias e por Regime de Prestação de Serviço.

Numa segunda fase a interpretação dos resultados, através de uma análise gráfica e de uma análise através de quadros, dos resultados obtidos relativos às dimensões da comunicação não-verbal. Assim, faremos uma análise total de toda a amostra e também por Unidades.

Finda esta análise apresenta-se a confrontação entre a revisão de literatura e os resultados obtidos do trabalho de campo.

5.2 Caracterização Sociodemográfica da Amostra

A amostra analisada compreende um total de 142 inquiridos, todos eles ao serviço em Unidades de Cavalaria. Desta forma e apoiados na Figura nº 3 podemos constatar que dos 142 militares em estudo, 42% (60 elementos) pertencem ao QCav, 36% (51 elementos) pertencem ao RC3 e 22% (31 elementos) pertencentes ao RL2.

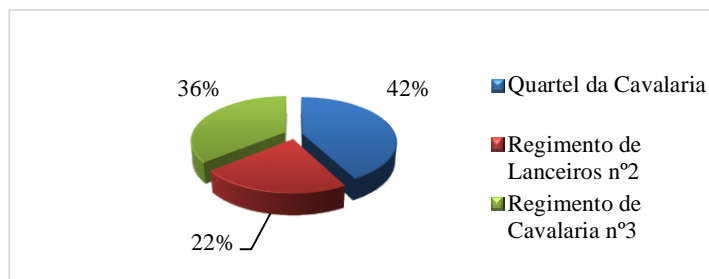


Figura nº 3 - Caracterização da Amostra por Unidades de Cavalaria.

A Figura nº 4 indica a amostra total dividida pelos respetivos postos em que 64% são Soldados, 12% são 2ºCabo, 9% são 1ºCabo, 9% são 2ºSargento, 3% são 1ºSargento, 2% são 2ºFurriel e 1% são 1ºFurriel.

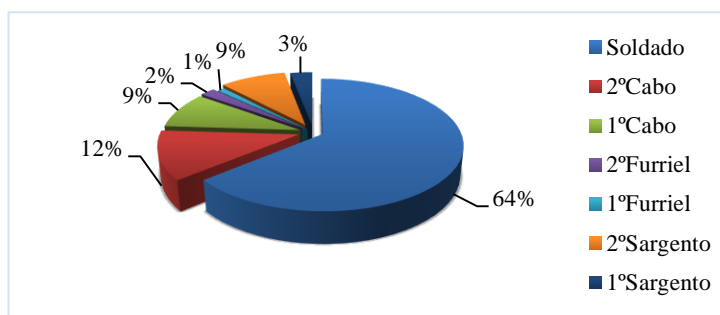


Figura nº 4 - Caracterização da Amostra por Postos.

Relativamente ao género, como demonstra a Figura nº 5, da amostra total 96% (136 elementos) são indivíduos do sexo masculino e apenas 4% (6 elementos) pertencem ao sexo feminino.

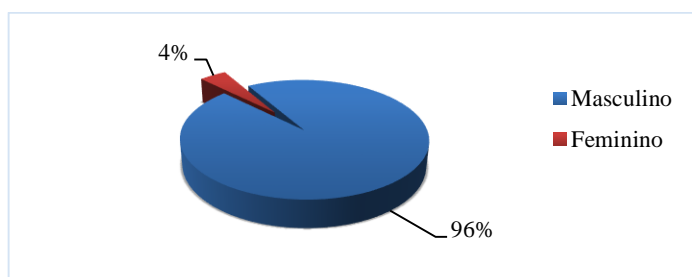


Figura nº 5 – Caracterização da Amostra por Género.

Relativamente ao Regime de Prestação de Serviço, segundo mostra a Figura nº 6, 88% dos inquiridos (125 elementos) pertencem ao Regime de Voluntariado (RV) ou Regime de Contrato (RC) e 12% (17 elementos) pertencem aos Quadros Permanentes (QP).

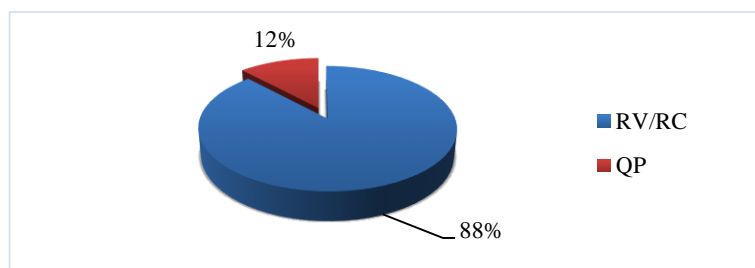


Figura nº 6 – Caracterização da Amostra por Regime de Prestação de Serviço.

Por último, a Figura n.º 7, ilustra as habilitações literárias do total de inquiridos, em que 95% (135 elementos) possuem o Secundário, 3% (4 elementos) possuem uma licenciatura, 1% (2 elementos) possui um bacharelato e 1% (1 elemento) possui um mestrado.

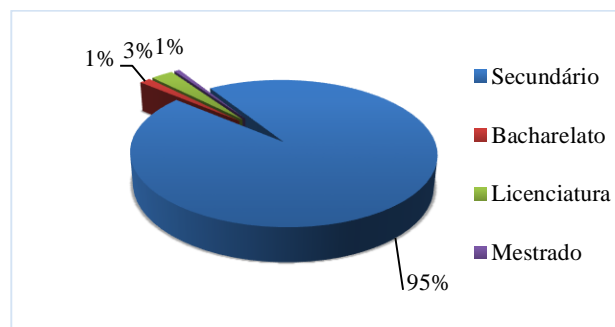


Figura n.º 7 – Caracterização da Amostra por Escolaridade.

5.3 Estatística Descritiva quanto às Dimensões da Comunicação Não-verbal

Neste subcapítulo apresentamos uma análise descritiva, face ao tratamento dos resultados que se obtiveram a partir das respostas dos militares inquiridos, relativas às dimensões da comunicação não-verbal dos seus Cmdts de Pelotão. Para este efeito apresentamos os dados tratados sob a forma de gráficos e/ou quadros.

De realçar que a análise feita, ao longo deste subcapítulo, vai ser sempre constituída por duas análises em separado, dentro de cada análise específica. Esta separação é justificada pela utilização de dois tipos principais de escalas: escala de frequência (Parte II, Grupo I do inquérito) e escala qualitativa (parte II, grupo II, grupo III, grupo IV, grupo V, grupo VI, grupo VII, grupo VIII), sendo que no segundo caso possui diferentes subescalas.

5.3.1 Estatística Descritiva quanto às Dimensões da Comunicação Não-verbal – Amostra Total

Aqui fizemos uma análise descritiva relativa às dimensões da comunicação não-verbal em contexto militar e a cinco em contexto civil. Como já foi referido, em primeiro lugar, serão considerados os resultados obtidos pelas respostas às perguntas, com escala de frequência.

Desta forma, conforme o Quadro n.º 4, verifica-se que a dimensão “contacto visual” é a que possui valor mais elevado ($X_m = 3,66$) dentro das dimensões da comunicação não-

verbal em contexto não militar, enquanto a dimensão “adaptadores” é a que apresenta valor mais baixo ($X_m= 1,84$). Face às dimensões da comunicação não-verbal em contexto militar, verifica-se que a dimensão “autoconfiança” é a que possui valor mais elevado ($X_m= 3,45$), enquanto a dimensão “influência/referência” é a que apresenta valor mais baixo ($X_m= 3,11$).

Relativamente às dispersões nas respostas, obtidas através do cálculo do desvio padrão (S), estas não são significativas, sendo a “expressão facial – sorriso” a que apresenta maior valor, justificado pelos diferentes Cmdts de pelotão em análise, uma vez que pode existir um Cmdt que sorria mais frequentemente, do que outro.

Quadro nº 4 - Estatística Descritiva: Dimensões da Comunicação Não-verbal em Contexto Militar e Civil.

Dimensões	X_m	S	g_1	g_2
Autoconfiança	3,45	0,78	-0,08	-0,26
Autocontrolo	3,17	0,74	-0,03	-0,16
Coragem	3,15	0,69	0,00	0,13
Empatia	3,14	0,79	-0,37	-0,12
Influência/ Referência	3,11	0,79	-0,49	0,19
Expressão Facial (Sorriso)	2,98	0,86	-0,30	0,22
Gesto Adaptador	1,84	0,67	0,30	0,63
Gesto Ilustrador	2,11	0,70	1,41	0,79
Gesto Regulador	2,77	0,79	-0,35	-0,17
Contacto Visual	3,66	0,65	-0,52	-0,28
Toque	1,88	0,82	0,50	0,80

Legenda: X_m – média; S – Desvio Padrão; g_1 – Coeficiente de achatamento (*Kurtosis*); g_2 – Coeficiente de assimetria (*Skewness*); α – Coeficiente de *Alpha de Cronbach*.

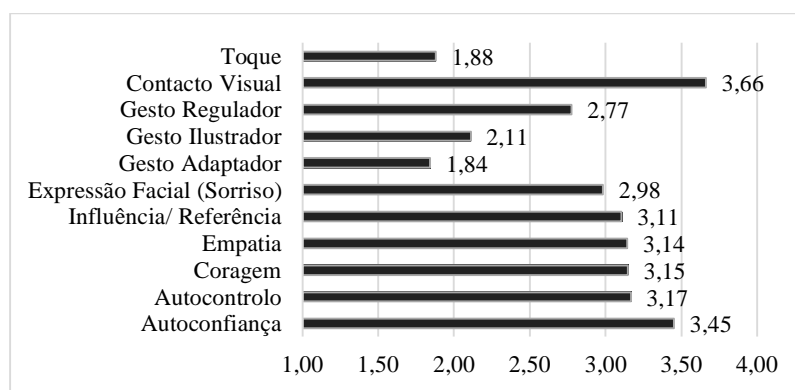


Figura nº 8 – Valores Médios das Dimensões da Comunicação Não-verbal da Amostra Total.

Podemos retirar da Figura nº 8 que a dimensão “autoconfiança” e o “autocontrolo” são as dimensões em contexto militar, que os subordinados mais evidenciam nos seus Cmdts

de Pelotão. Em contexto não militar, as dimensões mais evidenciadas pelos militares inquiridos relativamente ao seu Cmdt de Pelotão são a dimensão “contacto visual” (3,66) e a “expressão facial – sorriso” (2,98).

As dimensões menos pautadas, em contexto não militar são as dimensões “adaptadores” e “ilustradores”. Relativamente às dimensões em contexto militar menos frequentes temos a “influência/referência” e a “empatia”.

Devido ao limite de páginas os resultados obtidos e respetiva discussão, face às dimensões em escala avaliativa, são apresentados em Apêndice.⁹

5.3.2 Análise Estatística por Unidades

Iremos aqui analisar as dimensões da comunicação não-verbal percecionadas pelos subordinados dos Oficiais Subalternos, em cada uma das Unidades de Cavalaria.

A Figura nº 9 traduz que as dimensões “contacto visual” e a “autoconfiança” se destacam mais nos Oficiais Subalternos do RC3. Contudo, os “adaptadores” e o “toque” são menos percecionadas nesta unidade.

No caso das dimensões “autocontrolo”, “empatia”, “influência/referência” e a “expressão facial – sorriso” são mais realçadas no RL2, sendo as dimensões “ilustradores” e “reguladores” os menos frequentes na unidade referida.

O QCav é a Unidade em que a “autoconfiança”, o “autocontrolo”, a “coragem”, a “empatia”, a “influência/referência” e o “contacto visual” são menos evidenciados pelos subordinados relativamente aos seus Cmdts. No entanto é neste regimento que os subordinados mais salientam o “toque”, “adaptadores”, “ilustradores” e os “reguladores”.¹⁰

⁹ Consultar Apêndice C - Resultados Estatísticos das Dimensões em Escala Avaliativa.

¹⁰ Consultar Apêndice D – Apresentação de Resultados: Quadro nº 20.

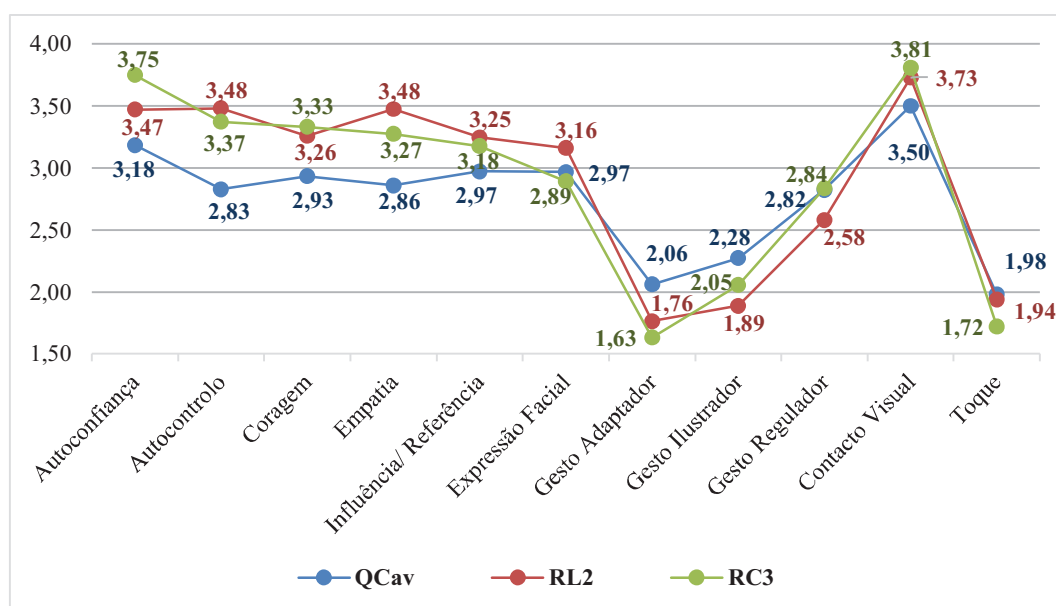


Figura nº 9 – Valores Médios das Dimensões da Comunicação Não-verbal nas Unidades de Cavalaria.

Relativamente às dimensões com escala avaliativa, conforme ilustra o Quadro nº 21, no Apêndice D, é no RL2 que maior percentagem de subordinados classifica a “expressividade facial” como adequada. Existindo, no entanto, uma maior tendência em classificar esta dimensão como “pouco expressiva”, quando o Cmdt comunica com o Pelotão e uma maior tendência, em ser “muito expressiva” quando ocorre comunicação individual. Portanto, os subordinados vêem os Oficiais Subalternos do RL2 como mais expressivos, quando estes se dirigem a eles individualmente do que quando se dirigem ao pelotão.

De uma forma geral em todas as Unidades, a tendência das respostas apontam a “expressividade facial” dos Cmdts, como “muito expressiva”.

A dimensão “tensão na postura” é classificada de forma mais consistente, como “firme” no caso individual no RC3 (70,59%) e no caso de comunicação para o Pelotão no QCav (68,33%). De forma geral existe tendência em qualificar a postura do Cmdt como “relaxada” ou mesmo “desleixada”.

A “confiança na postura” é classificada de forma mais consistente, como “confiante” tanto individual como para o Pelotão no RL2 (80,65%). De forma geral existe tendência em qualificar a postura do Cmdt, como “demasiado confiante” ou “arrogante”.

No tocante à “velocidade da fala” esta é classificada de forma mais consistente. Como “confortável” no caso individual e para o pelotão no RL2 (87,10%), assim como no caso de comunicação para o Pelotão no QCav (68,33%). De forma geral, a tendência aponta

para a classificação como “confortável”, apenas no caso do RC3 os subordinados têm maior tendência a classificar como “rápido” e “muito rápido”.

Relativamente ao “volume do tom de voz” este é classificado de forma mais consistente, como “confortável” no caso individual (74,19%) e para o pelotão (83,87) no RL2. De forma geral, a tendência aponta para o a classificação como “confortável”, sendo o valor do coeficiente de $v=0$)

Quanto à “variação do tom de voz” esta é classificada de forma mais consistente como “varia suficiente” no caso Individual (56,67%) e para o Pelotão (58,33%) no QCav. De forma geral, a tendência aponta para o a classificação como “varia pouco” ou “não varia”.

No relativo ao “tom de voz” este é classificado de forma mais consistente como “confortável”, tanto individualmente como para o pelotão no RL2 (100%). De forma geral, a tendência aponta para o a classificação como “confortável” em todos os regimentos.

5.3.3 Análise Estatística por Postos (Categorias)

Nesta seção procurar-se-á analisar os dados estatísticos das dimensões da comunicação não-verbal pelos postos, individualmente considerados e por classe, agrupando os postos analisados por Praças (Soldado, 2º Cabo e 1º Cabo) e Sargentos (2º Furriel, 1º Furriel, 2º Sargento e 1º Sargento).

Os militares inquiridos com o posto de Sargento têm uma percepção das dimensões da comunicação não-verbal distinta da das Praças, conforme se observa na Figura nº 10.

As dimensões da comunicação não-verbal em contexto militar, em conjunto com a “expressão facial – sorriso” e o “contacto visual” são as que evidenciam esta diferença. As Praças são aqueles que mais evidenciam estas dimensões nos seus Cmdts. Os Sargentos, por seu lado, destacam mais as dimensões “adaptadores”, “ilustradores” e “reguladores”.

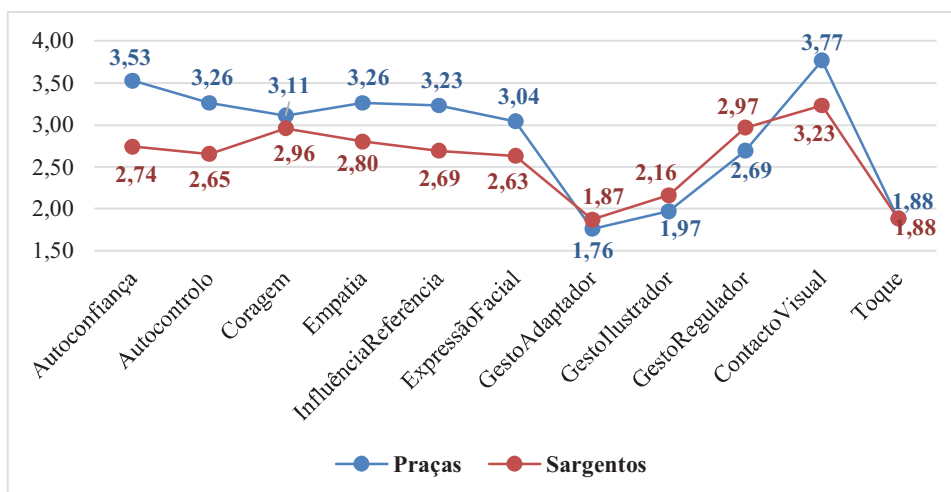


Figura nº 10 - Valores Médios das Dimensões da Comunicação Não-verbal por Categorias de Postos.

Relativamente às dimensões com escala avaliativa, conforme ilustra o Quadro nº 22 (Apêndice D: Apresentação de Resultados), tanto os Sargentos como as Praças são aqueles que classificam a “expressividade facial” como “adequada”, com tendência em ser “muito expressiva” tanto para o Pelotão, como para comunicação individual.

Quanto à “tensão na postura” esta é classificada como “firme”, tanto para os Sargentos, como para os Praças e em ambas as situações de comunicação.

No tocante à “confiança na postura”, esta é avaliada como “confiante”, tanto para Sargentos, como para Praças, residindo a diferença na tendência. Para os primeiros, a “confiança na postura tem tendência a ser classificada como “demasiado confiante”, enquanto para os segundos tende a ser “pouco confiante”.

No relativo à “velocidade da fala” esta é considerada para as 2 categorias de postos, como “confortável”. No entanto, para as Praças o seu Cmdt tende a falar “rápido” e para os Sargentos tende a ser “lento” na fala.

Agora quanto ao “volume do tom de voz” este é percebido como “confortável”, embora para as Praças possua tendência para ser “alto” e para os sargentos “baixo”, ou “muito baixo”.

Para a “variação do tom de voz” é atribuída a classificação de “varia suficiente” com tendência a “variar pouco”, ou a “não variar” para ambas as categorias em estudo.

Finalmente, o “tom de voz” é classificado de forma consistente, como “confortável”, para ambas as categorias, não apresentando uma tendência relevante.

5.3.4 Análise Estatística por Comandantes de Pelotão

Quando comparados os dois Cmdts de Pelotão do RL2, é possível observar-se algumas diferenças comportamentais não-verbais. De forma geral, o Cmdt do 1ºPelPE evidencia mais frequentemente todas as dimensões da comunicação não-verbal do que quando comparado com o Cmdt do 2ºPelPE. Destacam-se claramente as diferenças comportamentais relativamente à “influência/referência” e à “expressão facial – sorriso”, em que para o 1ºPelPE a primeira dimensão é “frequentemente” evidenciada e para o 2ºPelPE é “quase sempre”, e para a segunda dimensão é “quase sempre” evidenciada pelo Cmdt do 1ºPelPE, e “raramente/frequentemente” pelo Cmdt do 2ºPelPE.

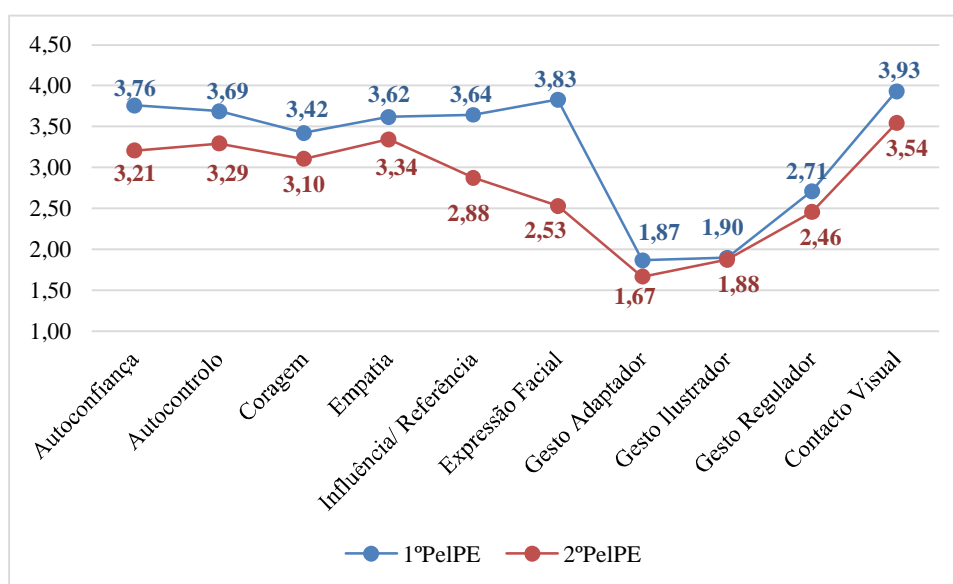


Figura nº 11 - Valores Médios das Dimensões da Comunicação Não-verbal por Cmdts no RL2.¹¹

Relativamente, ao QCav existem algumas diferenças mais acentuadas, quanto à frequência de comportamentos não-verbais de cada Cmdt. Analisando de forma geral a Figura nº 12, observa-se que o Cmdt do 2ºPelCC é o que menos evidencia os comportamentos não-verbais em análise e o Cmdt do 4ºPelCC o que mais os demonstra. Os Cmdts do 1º e 3ºPelCC apresentam uma frequência de comportamentos semelhante entre si, diferindo em alguns pontos.

De realçar as diferenças observáveis, quanto à “expressão facial – sorriso”, do Cmdt do 4ºPelCC (expressa “quase sempre”) e do 2ºPelCC (expressa “raramente”). Ao nível dos Gestos o Cmdt do 4ºPelCC é o que mais os utiliza e também o que, segundo a percepção dos seus subordinados, evidencia maior “influência/referência”.

¹¹ Consultar Apêndice D - Apresentação de Resultados: Quadro nº 23.

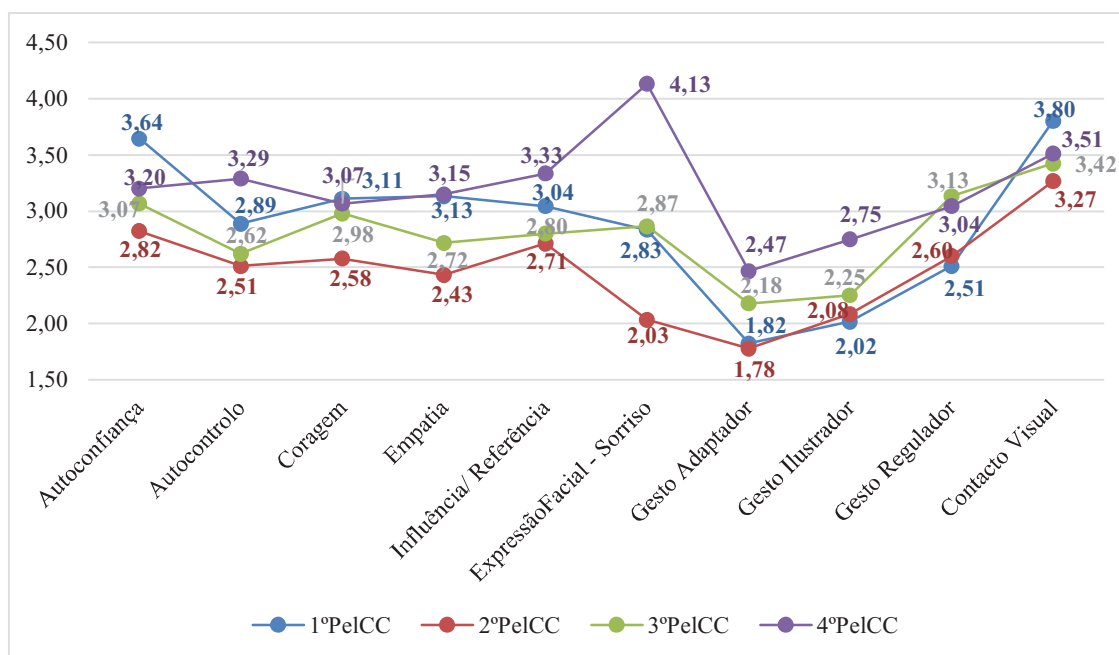


Figura nº 12 – Valores Médios das Dimensões da Comunicação Não-verbal por Cmdt no Qcav.¹¹

Quando comparados os dois Cmdts de Pelotão do RC3 (Figura nº 13), denotamos diferenças, relativamente à frequência de alguns dos comportamentos não-verbais em estudo. Desta forma, o Cmdt do 1ºPelRec evidencia, mais frequentemente todas as dimensões da comunicação não-verbal, do que o Cmdt do 2ºPelRec, com exceção para a “autoconfiança”, o “autocontrole” e o “contacto visual”. De destacar, as diferenças comportamentais relativamente à “expressão facial – sorriso” (“raramente” no caso do 1ºPelRec e “frequentemente” para o 2ºPelRec), “adaptadores” e “reguladores”.

¹¹ Consultar Apêndice D – Apresentação de Resultados: Quadro nº 23 e Quadro nº 24.

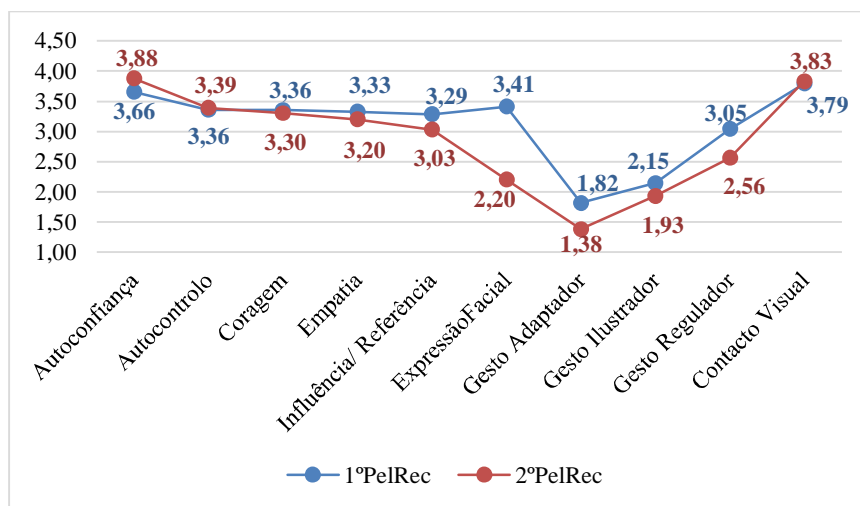


Figura nº 13 - Valores Médios das Dimensões da Comunicação Não-verbal por Cmdts no RC3.¹³

5.4. Comparação Múltipla de Médias – Diferenças Significativas entre as Dimensões da Comunicação Não-verbal entre Unidades de Cavalaria

Com vista a verificar se existem diferenças significativas, entre as dimensões da comunicação não-verbal dos Oficiais Subalternos nas Unidades de Cavalaria (Hipótese nº 3), procedeu-se à aplicação do método da comparação múltipla de médias, teste *post-hoc* – *Tukey*.

Assim, através da utilização do programa estatístico SPSS obteve-se o Quadro nº 5, para as dimensões da comunicação não-verbal, com escala de frequência. Desta forma, verifica-se que quando $p < 0,05$ existem diferenças significativas. Assim, podemos afirmar que a perceção dos subordinados das várias Unidades de Cavalaria, relativamente às dimensões da comunicação não-verbal evidenciadas pelo seu Cmdt é diferente.

De forma geral, destacamos que entre as Unidades de Cavalaria, a que apresenta maiores diferenças significativas, em relação às outras, é o QCav. Esta unidade é a que apresenta diferenças significativas quanto à “autoconfiança”, à “coragem”, ao “contacto visual”, por esta ordem, quando comparada com o RC3.

No caso do “autocontrole” e “empatia”, existem diferenças significativas entre o RL2 e RC3 com o QCav. Por seu lado, o QCav apresenta diferenças em relação ao RC3 relativamente aos “adaptadores” e quanto aos “ilustradores” diferencia-se do RL2.

¹³ Consultar Apêndice D: Quadro nº 24.

Quadro nº 5 – Diferenças Significativas entre as Dimensões da Comunicação Não-verbal com Escala de Frequência.

Dimensão	Unidades		Sig. Tukey
Autoconfiança	RC3	QCav	0,00
Autocontrole	RL2	QCav	0,00
	RC3	QCav	0,00
Coragem	RC3	QCav	0,01
Empatia	RL2	QCav	0,00
	RC3	QCav	0,01
Gestos Adaptadores	QCav	RC3	0,00
Gestos Ilustradores	QCav	RL2	0,03
Contacto Visual	RC3	QCav	0,03

Sig. – Significância; Diferença significativa $p < 0,05$.

Relativamente às dimensões com escala avaliativa obteve-se o Quadro nº 6. Dele se retira que apenas, para a dimensão “variação do tom de voz”, existe uma percepção significativamente diferente entre o QCav e o RL2 e do primeiro em relação ao RC3.

Quadro nº 6 – Diferenças Significativas das Dimensões da Comunicação Não-verbal com Escala Qualitativa.

Dimensão	Unidades		Sig. Tukey
Variação do Tom de Voz (Individual)	QCav	RL2	0,02
		RC3	0,04

Sig. – Significância; Diferença significativa $p < 0,05$.

Desta forma, podemos concluir que existem diferenças, nas dimensões da comunicação não-verbal evidenciadas pelos Cmdts, nas três unidades de Cavalaria. As diferenças mais destacáveis são entre o RL2 e o RC3, em relação ao QCav.

5.5. Relações significativas entre as Dimensões da Comunicação Não-verbal e o Esforço Extraordinário e Satisfação (Desempenho Superior)

5.5.1. Análise Estatística – Amostra Total

Para verificar a existência de relações significativas, entre as dimensões da comunicação não-verbal e o esforço extraordinário nas Unidades de Cavalaria realizámos o teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de *Bravais-Pearson*.

Neste âmbito obtivemos o Quadro nº 7 que evidencia os resultados obtidos do coeficiente de correlação de *Pearson*, para $p < 0,01$, entre as dimensões da comunicação não-verbal com escala de frequência, o esforço extraordinário e a satisfação. Observámos que existe uma maior correlação, com as dimensões “influência/referência”, “empatia”,

“autocontrole”, “autoconfiança”, “coragem”, “expressão facial – sorriso” e o “contacto visual”, por esta ordem. Por seu lado, os “adaptadores”, “ilustradores” e “reguladores” têm um impacto negativo e pouco relevante, no esforço extraordinário e na satisfação.

Quadro nº 7 – Correlações de Pearson entre as Dimensões da Comunicação Não-verbal em Escala de Frequência, o Esforço Extraordinário e a Satisfação.

Dimensões	EEXT	SAT
Autoconfiança	0,52**	0,51**
Autocontrole	0,55**	0,63**
Coragem	0,44**	0,45**
Empatia	0,59**	0,61**
Influência/ Referência	0,70**	0,61**
Expressão Facial - Sorriso	0,31**	0,37**
Gestos Adaptadores	-0,11	-0,15
Gestos Ilustradores	-0,12	-0,10
Gestos Reguladores	-0,12	-0,03
Contacto Visual	0,27**	0,31**
Toque	0,02	0,07

** Correlações significativas para $\rho < 0,01$. * Correlações significativas para $\rho < 0,05$.

Relativamente às dimensões com escala avaliativa obteve-se o Quadro nº 8. Através da análise do quadro é possível evidenciar que não existem correlações significativas, entre as dimensões referidas e o esforço extraordinário e a satisfação.

Quadro nº 8 - Correlações de Pearson entre as Dimensões da Comunicação Não-verbal em Escala Qualitativa, o Esforço Extraordinário e a Satisfação.

Dimensões		EEXT	SAT
Expressão facial - escuta ativa não-verbal	Individual	0,06	0,06
	Pelotão	-0,02	-0,02
Tensão da postura	Individual	0,12	0,12
	Pelotão	0,03	0,03
Confiança na postura	Individual	0,16	0,16
	Pelotão	0,15	0,15
Velocidade da fala	Individual	0,17	0,17
	Pelotão	0,14	0,14
Volume da voz	Individual	0,08	0,08
	Pelotão	0,07	0,07
Variação do tom	Individual	0,00	0,00
	Pelotão	0,09	0,09
Tom de voz	Individual	0,06	0,06
	Pelotão	0,08	0,08

** Correlações significativas para $\rho < 0,01$. * Correlações significativas para $\rho < 0,05$.

5.5.2. Análise Estatística por Comandantes de Pelotão

Importa, nesta fase, realizarmos uma análise considerando as respostas dos subordinados, face a cada um dos Cmdts de Pelotão. Numa primeira fase procurámos determinar uma tendência geral, relativamente às dimensões da comunicação não-verbal face à amostra geral. Numa segunda fase, por Cmdt individualmente considerado.

Em seguida apresentamos os resultados obtidos sobre cada Cmdt de Pelotão em cada uma das Unidades de Cavalaria em estudo, quer para as dimensões em escala de frequência quer para a avaliativa. Para as últimas optou-se, por uma questão de limite de páginas, apresentar apenas os resultados mais relevantes.

Atente-se no Quadro nº 9, na coluna que diz respeito ao 1ºPelPE. Observamos que existem poucas correlações no geral. No entanto, a “autoconfiança” demonstrada pelo Cmdt tem um impacto positivo no “esforço extraordinário”. Por outro lado, os “adaptadores” têm um impacto negativo no “esforço extraordinário” e os “ilustradores” apenas, e de forma relevante, na “satisfação”.

Quanto à coluna do 2ºPelPE, as dimensões “autoconfiança”, “coragem”, “autocontrolo” e “empatia” têm uma forte correlação, quer com o “esforço extraordinário”, quer com a “satisfação”. A “influência/referência” apenas se encontra relacionada com o “esforço extraordinário” e a “expressão facial – sorriso” tem um impacto negativo neste.

Quadro nº 9 – Correlações de *Pearson* entre as Dimensões da Comunicação Não-verbal em Escala de Frequência, o Esforço Extraordinário e a Satisfação no RL2.

Dimensões	1ºPelPE		2ºPelPE	
	EEXT	SAT	EEXT	SAT
Autoconfiança	0,54*	0,40	0,88**	0,79**
Autocontrolo	0,46	0,50	0,78**	0,76**
Coragem	0,37	0,31	0,81**	0,77**
Empatia	0,23	0,37	0,53*	0,75**
Influência/ Referência	0,15	0,00	0,55*	0,42
Expressão Facial – Sorriso	-0,10	-0,17	-0,54*	-0,27
Adaptadores	-0,58*	-0,48	-0,44	-0,44
Ilustradores	-0,28	-0,56*	-0,27	0,15
Reguladores	-0,12	0,04	-0,39	-0,05
Contacto Visual	-0,03	0,24	0,39	0,41
Toque	0,16	0,28	-0,16	0,20

** Correlações significativas para $\rho < 0,01$. * Correlações significativas para $\rho < 0,05$.

Ora, como para o 1ºPelPE não foram obtidas correlações significativas, para dimensões em escala avaliativa, apresenta-se apenas o Quadro nº 10 relativo ao 2ºPelPE. Através da sua leitura notamos o impacto positivo da “tensão da postura – individual”, na “satisfação” dos subordinados. Quanto à “confiança na postura” esta tem forte correlação, com o “esforço extraordinário” e a “satisfação”.

Quadro nº 10 – Correlações de *Pearson* entre as Dimensões da Comunicação Não-verbal em Escala de Avaliativa, o Esforço Extraordinário e a Satisfação do 2ºPelPE.

Dimensões		EEXT	SAT
Tensão da Postura	Individual	0,12	0,51*
	Pelotão	0,03	0,03
Confiança na Postura	Individual	0,58*	0,67*
	Pelotão	0,58*	0,67*

** Correlações significativas para $\rho < 0,01$. * Correlações significativas para $\rho < 0,05$.

Atente-se ao Quadro nº 11 relativo ao QCav. De modo geral, as dimensões que apresentam mais correlações positivas são respetivamente, a “autoconfiança”, a “coragem”, o “autocontrolo”, a “empatia” e a “influência/referência”, tanto com o “esforço extraordinário”, como para a “satisfação”. No entanto, para os 4 Pelotões existem algumas diferenças. De destacar os Cmdts do 3º, 4º e do 1ºPelCC que, por esta ordem, demonstram maiores correlações entre as dimensões da comunicação não-verbal e o “esforço extraordinário”. No entanto é no 2ºPelCC que se evidencia maior correlação, entre as dimensões acima mencionadas e a “satisfação”.

De destacar, a relação positiva dos “ilustradores” com o “esforço extraordinário” no caso do 3ºPelCC e a relação negativa de ambas as variáveis no 4ºPelCC. O “contacto visual” no 3ºPelCC possui também, uma forte correlação com o “esforço extraordinário”.

Quadro nº 11 - Correlações de *Pearson* entre as Dimensões da Comunicação Não-verbal em Escala de Avaliativa, o Esforço Extraordinário e a Satisfação do Qcav.

Dimensões	1ºPelCC		2ºPelCC		3ºPelCC		4ºPelCC	
	EEXT	SAT	EEXT	SAT	EEXT	SAT	EEXT	SAT
Autoconfiança	0,40	0,11	0,18	0,71**	0,87**	0,01	0,56*	0,63*
Autocontrolo	0,47	0,50	0,13	0,60*	0,42	0,19	0,57*	0,49
Coragem	0,61*	0,59*	0,28	0,66**	0,50	-0,24	0,62*	0,54*
Empatia	0,61**	0,47	0,38	0,64*	0,86**	0,44	0,61*	0,48
Influência/ Referência	0,75**	0,54*	0,62**	0,83**	0,78**	0,51	0,45	0,43
Expressão Facial	0,37	0,40	-0,10	-0,04	0,45	0,05	0,05	0,06
Gesto Adaptador	-0,32	-0,40	0,38	0,36	-0,23	0,27	-0,23	-0,07
Gesto Ilustrador	-0,29	-0,15	0,46	0,54*	0,51	0,32	-0,55*	-0,38
Gesto Regulador	-0,44	-0,39	-0,31	0,22	-0,51	-0,24	-0,17	-0,43
Contacto Visual	0,29	0,13	-0,29	0,32	0,65**	-0,08	0,43	0,18
Toque	-0,10	0,09	0,03	0,18	0,42	0,25	-0,53*	-0,20

** Correlações significativas para $\rho < 0,01$. * Correlações significativas para $\rho < 0,05$.

Quanto às dimensões em escala avaliativa (Quadro nº 12), no tocante à “confiança na postura” e ao “volume da voz” quando o Cmdt dialoga individualmente com os seus subordinados, apenas no 2ºPelCC tem impacto positivo no “esforço extraordinário”.

Quadro nº 12 – Correlações de *Pearson* entre as Dimensões da Comunicação Não-verbal em Escala de Avaliativa, o Esforço Extraordinário e a Satisfação, relativas às respostas do 2ºPelCC.

Dimensões		EEXT	SAT
Confiança na Postura	Individual	0,53*	0,20
	Pelotão	0,09	-0,28
Volume da Voz	Individual	0,68*	0,41
	Pelotão	0,37	0,07

** Correlações significativas para $\rho < 0,01$. * Correlações significativas para $\rho < 0,05$.

Relativamente ao 3ºPelCC (Quadro nº 13), a “confiança na postura” tanto a nível individual, como ao nível do Pelotão tem impacto positivo no “esforço extraordinário”.

Quadro nº 13 – Correlações de *Pearson* entre as Dimensões da Comunicação Não-verbal em Escala de Avaliativa, o Esforço Extraordinário e a Satisfação, relativas às respostas do 3ºPelCC.

Dimensões		EEXT	SAT
Confiança na Postura	Individual	0,56*	0,15
	Pelotão	0,56*	-0,15

** Correlações significativas para $\rho < 0,01$. * Correlações significativas para $\rho < 0,05$.

Por último, quanto ao 4ºPelCC (Quadro nº 14), a “velocidade da fala” ao nível deste Pelotão, tem impacto positivo no “esforço extraordinário” e na “satisfação”. O “volume de voz” e a “variação do tom”, âmbito individual, têm relação negativa com os dois fatores critério.

Quadro nº 14 – Correlações de Pearson entre as Dimensões da Comunicação Não-verbal em Escala de Avaliativa, o Esforço Extraordinário e a Satisfação, relativas às respostas do 4ºPelCC.

Dimensões		EEXT	SAT
Velocidade da Fala	Individual	0,32	0,36
	Pelotão	0,67**	0,63*
Volume da Voz	Individual	-0,53*	-0,23
	Pelotão	0,16	0,34
Variação do Tom	Individual	-0,67**	-0,65**
	Pelotão	0,23	0,19

** Correlações significativas para $\rho < 0,01$. * Correlações significativas para $\rho < 0,05$.

Relativamente aos Pelotões do RC3 (Quadro nº 15), ambos apresentam fortes correlações entre a “autoconfiança”, o “autocontrolo”, a “empatia”, a “influência/referência” e os fatores critério. Contudo, a “expressão facial – sorriso”, para o 1ºPelRec apresenta correlações relevantes, tanto para o “esforço extraordinário” como para a “satisfação”.

Quadro nº 15 - Correlações de Pearson entre as Dimensões da Comunicação Não-verbal em Escala de Avaliativa, o Esforço Extraordinário e a Satisfação, relativas às respostas do RC3.

Dimensões	1ºPelRec		2ºPelRec	
	EEXT	SAT	EEXT	SAT
Autoconfiança	0,58**	0,69**	0,45*	0,40
Autocontrolo	0,53**	0,51**	0,74**	0,71**
Coragem	0,19	0,30	0,30	0,14
Empatia	0,69**	0,56**	0,55**	0,46*
Influência/ Referência	0,86**	0,73**	0,84**	0,59**
Expressão Facial	0,48**	0,49**	0,34	0,39
Gesto Adaptador	-0,26	-0,34	0,09	-0,17
Gesto Ilustrador	-0,26	-0,35	-0,33	-0,11
Gesto Regulador	0,16	0,12	-0,13	-0,05
Contacto Visual	0,27	0,35	0,20	0,15
Toque	0,13	-0,05	0,05	0,15

** Correlações significativas para $\rho < 0,01$. * Correlações significativas para $\rho < 0,05$.

Para o 1ºPelRec (Quadro nº16), a dimensão “expressividade facial – escuta ativa não-verbal”, no âmbito do Pelotão tem correlação positiva, com o “esforço extraordinário” e a “satisfação”. Tendo para o 2ºPelRec tem relação negativa entre as variáveis referidas (Quadro nº 17).

Quadro nº 15 – Correlações de *Pearson* entre as dimensões da comunicação não-verbal em escala de avaliativa, o esforço extraordinário e a satisfação, relativas às respostas do 1ºPelRec.

Dimensões		EEXT	SAT
Expressividade Facial - Escuta Ativa Não-verbal	Individual	0,09	0,19
	Pelotão	0,55**	0,51**
Confiança na Postura	Individual	-0,22	0,01
	Pelotão	-0,37*	-0,32
Tom de Voz	Individual	-0,30	-0,38*
	Pelotão	-0,36	-0,26

** Correlações significativas para $\rho < 0,01$. * Correlações significativas para $\rho < 0,05$.

EEXT – Esforço Extraordinário; SAT – Satisfação.

Quadro nº 16 Correlações de *Pearson* entre as dimensões da comunicação não-verbal em escala de avaliativa, o esforço extraordinário e a satisfação, relativas às respostas do 2ºPelRec.

Dimensões		EEXT	SAT
Expressividade Facial - Escuta Ativa Não-verbal	Individual	-0,62**	-0,41
	Pelotão	-0,13	-0,09

** Correlações significativas para $\rho < 0,01$. * Correlações significativas para $\rho < 0,05$.

EEXT – Esforço Extraordinário; SAT – Satisfação.

5.6. Discussão de Resultados

Ao longo deste capítulo foram apresentados e analisados os dados segundo a percepção dos subordinados, quanto aos Postos, por cada pelotão e por unidade respetiva.

Da análise conclui-se que existem diferenças segundo as variáveis dependentes em estudo. No entanto, e quando comparamos os valores de forma global, verifica-se uma tendência de comportamentos dos Oficiais Subalternos de Cavalaria.

Desta forma, devido à existência de diferentes naturezas operacionais nas unidades em análise, a percepção das dimensões da comunicação não-verbal também difere.

No caso do RL2, os militares são responsáveis por garantir o cumprimento das normas vigentes no EP e as exigências a estes militares, ao nível de postura e comportamento que são bastante elevadas, levando a que determinados comportamentos e atitudes não sejam percecionadas de forma positiva pelos subordinados, devido à sua formação e missão.

Para estes militares, o contributo das competências da liderança e o contacto visual são as que mais contribuem para desempenhos superiores, enquanto gestos, adaptadores e ilustradores, bem como o sorriso, não são percebidos de forma positiva.

A postura de um militar da Polícia do Exército (PE) deve ser séria e firme, não se enquadrando o sorriso nesta. Contribuem para que assim seja, uma postura firme e confiante, de um Cmdt, que se reflete no desempenho dos seus subordinados.

Relativamente ao QCav, os militares desta unidade devido aos constantes exercícios, treinos e simulação de operações militares, que efetuam ao longo do ano, têm prioridades a nível da objetividade nas tarefas e na concretização de objetivos definidos. No fundo, são militares, com uma vida profissional mais intensa e de preparação constante para situações reais, a quem são exigidas mais preocupações de cariz operacional e não de imagem exterior e de apresentação.

Deste modo, a percepção dos subordinados das competências da liderança no seu Cmdt, o estabelecer o contacto visual, o sorrir e os gestos ilustradores levam a que os militares se sintam mais satisfeitos e tenham desempenhos superiores. Neste regimento uma postura confiante e um volume de voz confortável levam os subordinados a esforçarem-se para além do normal.

No caso do RC3, é uma unidade que também ela realiza exercícios, atravessando atualmente uma fase de reestruturação a vários níveis operacionais. Nesta unidade, o sorriso dos Cmdts de Pelotão, a evidência das competências da liderança e uma expressividade facial adequada, leva a que os subordinados se sintam mais satisfeitos e se empenhem mais.

Relativamente à percepção das categorias de sargentos e praças, é interessante constatar as diferenças encontradas. Dentro de um Pelotão, os sargentos desempenham uma função de auxiliar, braço direito do Cmdt. Assim, são responsáveis por, individualmente, verificarem o estado físico e psicológico dos subordinados. São eles que garantem o cumprimento das tarefas por parte dos restantes militares do pelotão. Podemos defini-los como indivíduos de cariz prático e experiência, observando e tendo uma relação de maior proximidade com o seu Cmdt, diferente da das praças.

Estes, por seu lado, são os executantes das tarefas para as quais são designados, tendo uma relação menos próxima com o seu Cmdt. Os resultados demonstram que as praças percebem mais frequentemente as competências de liderança, o sorriso e o contacto visual, do que os sargentos. Este fenómeno pode ser explicado, por normalmente o Cmdt se

dirigir às praças, em conjunto, ou seja, para o pelotão, dirigindo-se ao sargento individualmente e tendo com ele uma relação profissional de maior proximidade.

Por fim, e num âmbito mais específico trazido pelo estudo exploratório realizado e que se apresenta no Apêndice E (Estudo Exploratório). Assim, ao nível do RL2 gestos como cruzar os braços, apontar o dedo e o gesto *steep* têm impacto negativo na imagem de liderança do Cmdt.¹⁴ O sorriso também não é bem percebido, indo de encontro ao expectável, uma vez que estes militares possuem uma atitude séria, que vai de encontro às funções que desempenham.

O contacto visual influencia positivamente a satisfação e o esforço extraordinário, especialmente no caso de quando o Cmdt os escuta, o que faz com que os militares se sintam ouvidos. Desta forma, o papel da escuta ativa não-verbal é relevante no processo de comunicação, uma vez que os subordinados observam os comportamentos não-verbais do Cmdt, procurando evidências de como estão a ser escutados (U. S. Army, 2006a).

No QCav¹⁵ a situação é diferente. O sorriso tem influência positiva na percepção da liderança dos Cmdts, podendo estar relacionado com o *stress* associado à atividade e treino operacional, a que os militares desta unidade são sujeitos. O sorriso do Cmdt serve desta forma, para contagiar emocionalmente os seus subordinados, procurando criar um sentimento de alegria, mesmo nas situações mais difíceis (Gamble e Gamble, 2014).

O gesticular durante a comunicação e a presença de tiques em alguns Cmdts revela uma percepção negativa da liderança, revendo-se no desempenho dos subordinados. Contudo, e contrariamente ao esperado, o gesto “palma da mão voltada para baixo”, tem impacto positivo na imagem de confiança do Cmdt e na satisfação dos subordinados. Segundo, Pease e Pease (2006), utilizar este tipo de gesto é aceitável, quando o indivíduo a quem o emissor se dirige é seu subordinado, uma vez que a autoridade que possui lho permite fazê-lo.

Por fim, no RC3¹⁶ o sorriso e o contacto visual são os que mais influenciam os desempenhos dos subordinados. Gestos como o cruzar os braços e o apontar o dedo revelam-se negativamente na percepção de uma imagem de liderança do Cmdt de Pelotão.

¹⁴ Consultar Apêndice E – Estudo Exploratório: Quadro nº 27 e 28.

¹⁵ Consultar Apêndice E – Estudo Exploratório: Quadro nº 29, 30, 31 e 32.

¹⁶ Consultar Apêndice E – Estudo Exploratório: Quadro nº 33 e 34.

Capítulo 6

Conclusões e Recomendações

6.1. Introdução

Neste capítulo, vamos dar primazia às respostas às questões derivadas. Recorremos, por inerência, à confirmação ou refutação das hipóteses previamente formuladas, sempre com vista a responder à questão de partida.

6.2. Verificação das Hipóteses Práticas

Hipótese n.º 1: Existem dimensões da comunicação não-verbal específicas para os Oficiais de Cavalaria do Exército Português.

A hipótese **confirma-se totalmente**, uma vez que existem dimensões da comunicação não-verbal que são mais percecionadas por todos os subordinados (amostra total) do que outras.

Podemos com isto afirmar que existem por isso, dimensões da comunicação não-verbal, que os Oficiais Subalternos de Cavalaria evidenciam com maior ou menor frequência, segundo a perceção dos subordinados.

Hipótese n.º 1.1: Existem dimensões da comunicação não-verbal específicas para os Oficiais de Cavalaria do Exército Português em cada Unidade.

Confirma-se parcialmente, uma vez que as dimensões da comunicação não-verbal possuem 2 escalas distintas.

Desta forma, para as dimensões em escala de frequência a hipótese acima confirma-se, uma vez que para cada Unidade de Cavalaria, existem comportamentos não-verbais, mais percecionados pelos subordinados em relação aos seus Cmdts, quando comparada com outros Regimentos.

Por outro lado, existem dimensões que são menos percecionadas, ou seja, são menos frequentes nos Oficiais Subalternos, no desempenho de funções nas três Unidades em estudo.

Em relação às dimensões, em estudo com escala avaliativa, **a hipótese não se confirma**, uma vez que existe uma tendência geral clara em classificar cada uma das

dimensões e respetivas subdimensões, da mesma forma. Assim a diferença de classificação das dimensões é praticamente nula de Unidade para Unidade.

Hipótese n.º 1.2: Existem dimensões da comunicação não-verbal específicas para os Oficiais de Cavalaria do Exército Português, percecionadas pelas diferentes categorias de Postos.

Esta hipótese **confirma-se em parte**, na mesma medida que a anterior.

Para esta, as dimensões em escala de frequência demonstram diferenças na perceção dos militares inquiridos pertencentes à categoria de Sargentos, em relação à perceção das dimensões da comunicação não-verbal, da categoria de Praças.

Os militares da categoria de Praças percecionam de forma mais frequente as dimensões da comunicação não-verbal, em contexto militar, nos seus comandantes. Por seu lado, os indivíduos pertencentes à categoria de Sargentos destacam mais algumas das dimensões, em contexto não militar.

Relativamente às dimensões em escala avaliativa, estas apresentam de forma geral classificação idêntica para ambas as classes, não se verificando uma perceção distinta, não contribuindo assim, para a confirmação desta hipótese.

Hipótese n.º 2: Existem diferenças significativas entre as dimensões da comunicação não-verbal nas Unidades face à sua natureza Operacional.

Esta hipótese **confirma-se parcialmente**. Apenas em algumas das dimensões em escala de frequência e apenas para uma em escala avaliativa é possível encontrar diferenças entre elas.

Os resultados obtidos provam que existem diferenças significativas na perceção dos subordinados, sobre as dimensões da comunicação não-verbal dos seus comandantes em cada Unidade, embora tal não seja aplicável para todas.

Hipótese n.º 3: Existem relações significativas entre as dimensões da comunicação não-verbal praticadas pelos Oficiais Subalternos de Cavalaria e o desempenho dos seus subordinados.

Esta hipótese **confirma-se parcialmente**.

Para a amostra total, no caso das dimensões em escala de frequência, observa-se que existem correlações positivas e relevantes, para as dimensões em contexto militar. Existem correlações positivas e moderadas no caso de duas dimensões em contexto não militar, nomeadamente a “expressão facial – sorriso” e o “contacto visual” com os 2 fatores critério do desempenho superior empregues neste estudo.

Em relação às dimensões analisadas em escala avaliativa, estas, não têm correlações significativas.

Através da análise das respostas dos subordinados, de cada um dos Cmdts foi possível constatar que existem algumas correlações positivas entre as várias dimensões e o desempenho superior, tanto para as dimensões em escala de frequência, como para a avaliativa.

Hipótese n.º 4: Existem relações significativas entre as dimensões da comunicação não-verbal e as competências de Liderança para o Esforço Extraordinário dos subordinados.

Esta hipótese **confirma-se totalmente**. Existem correlações relevantes, tanto positivas como negativas, entre os comportamentos não-verbais, englobados nas várias dimensões, as competências não-verbais da liderança e o esforço extraordinário e a satisfação (Ver Apêndice E: Estudo Exploratório).

6.3. Resposta às Perguntas Derivadas

Pergunta derivada n.º 1: Quais as dimensões da comunicação não-verbal dos Oficiais Subalternos de Cavalaria no exercício das suas funções de comando?

Através da análise dos resultados obtidos, as dimensões da comunicação não-verbal, mais percecionadas pela amostra total dos subordinados inquiridos, nos Oficiais Subalternos de Cavalaria são respetivamente: o “contacto visual”, a “autoconfiança”, o “autocontrolo”, a “coragem”, a “empatia”, a “influência/referência” e a “expressão facial – sorriso”.

Por outro lado, de forma geral, os subordinados classificaram a “tensão na postura” como “firme”, a “confiança na postura” como “confiante”, a “velocidade da fala”, o “volume do tom de voz”, “tom de voz” como “confortável”, e a “variação do tom de voz” como “varia suficiente”.

Pergunta derivada n.º 2: Existem diferenças significativas da comunicação não-verbal dos Oficiais Subalternos de Cavalaria nas diferentes Unidades face à sua cultura?

Com base nos dados obtidos podemos afirmar que, entre as 3 unidades analisadas, a que apresenta maiores diferenças significativas, em relação às outras é o QCav. Esta unidade é a que apresenta maiores diferenças significativas quanto à “autoconfiança”, à “coragem”, ao “contacto visual” em relação ao RC3.

No caso do “autocontrole” e “empatia” existem diferenças significativas entre o RL2 e o QCav, e entre o RC3 e o QCav. Por seu lado, o QCav apresenta ainda diferenças em relação ao RC3, relativamente aos “adaptadores” e quanto aos “ilustradores” diferencia-se do RL2. No caso das dimensões em escala avaliativa, apenas a “variação do tom de voz” possui diferenças significativas entre o QCav e o RL2 e do primeiro em relação ao RC3.

Pergunta derivada nº 3: Qual o impacto da comunicação não-verbal dos Oficiais Subalternos de Cavalaria sobre o desempenho dos seus subordinados?

Analisando os resultados obtidos observamos que existem dimensões que têm um impacto positivo e outras negativo, no desempenho dos subordinados dos Oficiais Subalternos de Cavalaria.

Para a amostra total, verificamos que as dimensões “influência/ referência”, “empatia”, “autocontrole”, “autoconfiança”, “coragem”, “expressão facial – sorriso” e o “contacto visual”, são as que, por esta ordem, têm um impacto relevante e positivo no “esforço extraordinário” e “satisfação”, contribuindo para alcançar desempenhos superiores.

Por seu lado, dimensões como “adaptadores”, “ilustradores”, “reguladores”, o “toque” e as restantes dimensões em escala avaliativa, não têm impacto relevante de forma a atingir desempenhos superiores.

Analisando as respostas dos subordinados de cada Cmdt de Pelotão observamos que embora a tendência se mantenha existem pequenas diferenças, quanto ao impacto gerado no desempenho dos subordinados.

Através da análise pelotão a pelotão, podemos retirar que os “adaptadores”, os “ilustradores” e os “reguladores” têm um impacto negativo no esforço extraordinário. As dimensões em escala avaliativa neste estudo não apresentam uma tendência clara, diferindo de Comandante para Comandante.

Pergunta derivada nº 4: Existe correlação entre as dimensões da Comunicação Não-verbal e as competências da Liderança para o Esforço Extraordinário dos subordinados?

Os dados obtidos mostram que a “expressão facial – sorriso” e o “contacto visual” são os que têm uma correlação positiva e a mais relevante, com a perceção dos subordinados em relação à “autoconfiança”, “autocontrole”, “coragem”, “empatia” e “influência/referência” dos seus Cmdts.

Os fatores critério, nomeadamente o “esforço extraordinário” e a “satisfação”, também estão relacionados de forma positiva. Pelo contrário, gestos como “cruzar os braços”

e “apontar o dedo” têm uma correlação negativa com a percepção de “autoconfiança”, “autocontrole”, “coragem”, “empatia” e “influência/referência” dos seus comandantes. Neste caso, os fatores “esforço extraordinário” e “satisfação” são também negativamente relacionados.

No geral, as dimensões com correlação positiva e mais relevante como as competências de liderança e o desempenho superior foram a “expressão facial – sorriso” e o “contato visual”. Menos, mas ainda evidente é o impacto dos “adaptadores” e “ilustradores”. Segundo as percepções dos subordinados, estas dimensões desempenham um papel muito importante na liderança e como consequência no desempenho superior, podendo afetá-lo tanto positiva, quanto negativamente.

6.4. Resposta à Pergunta de Partida

Pergunta de Partida: “Quais as dimensões da comunicação não-verbal que caracterizam os Oficiais Subalternos de Cavalaria no exercício das funções de comando e o seu impacto nos subordinados para a obtenção de desempenhos superiores?”

Após a resposta às questões derivadas, falta agora responder à Questão que iniciou toda esta pesquisa e investigação.

Desta forma, as dimensões “influência/ referência”, “empatia”, “autocontrole”, “autoconfiança”, “coragem”, “expressão facial – sorriso” e o “contacto visual” são as que, por esta ordem, têm um impacto relevante e positivo no “esforço extraordinário” e “satisfação”, contribuindo para alcançar desempenhos superiores.

Por outro lado, dimensões como os “adaptadores”, os “ilustradores” e os “reguladores” têm correlação negativa, com o “esforço extraordinário” e a “satisfação”, levando a um impacto negativo na obtenção de desempenhos superiores.

6.5. Conclusões Finais

Tendo por base os objetivos deste trabalho de investigação, atingidos a partir da revisão de literatura e discussão de resultados obtidos, salientam-se neste capítulo os aspetos conclusivos mais relevantes e que mais contribuíram para esta investigação.

Como a análise dos dados mostrou, a percepção das dimensões da comunicação não-verbal dos Cmdts pelos seus subordinados, varia tanto de pelotão para pelotão, como de indivíduo para indivíduo. À semelhança de situações da vida real, gestos diferentes, podem

diferir no impacto em cada indivíduo, por variadíssimos fatores: sensibilidade, capacidade de interpretação não-verbal, etc.

No entanto, os resultados obtidos pelo total da amostra permitem-nos identificar uma tendência, o que na prática fornece uma orientação mais objetiva, para uma liderança mais consolidada, com vista a maximizar desempenhos em contexto militar.

Por outro lado, os resultados revelam que a interação de um Cmdt com os seus subordinados, tanto ao nível do Pelotão, como individualmente tem consequências na perceção dos subordinados sobre os comportamentos não-verbais evidenciados. Na verdade, isto é uma prova de como os líderes causam impressão, ou seja, passam uma determinada imagem não só pela forma como tratam os subordinados individualmente, mas também como tratam o grupo (Pelotão) como um todo.

Do ponto de vista prático, sugere-se que um líder deve estar ciente da forma como comunica não-verbalmente, quer quando se dirige ao pelotão, quer quando se dirige ao indivíduo, uma vez que a sua comunicação não-verbal, pode afetar positiva, ou negativamente a forma como a sua liderança é percebida e, assim, influenciar os seus subordinados e desenvolver desempenhos além do normal.

Num âmbito mais específico, os resultados apontam para que um aumento do contato visual, o esboçar um sorriso, a diminuição da utilização de gestos, como “apontar o dedo” ou o “cruzar braços”, leva a que um líder projete para os seus subordinados uma imagem da sua liderança mais positiva.

Embora, de forma geral esta tendência tenha sido confirmada pela análise da amostra total, não podemos excluir o facto de que essa perceção pode depender da interpretação individual de cada subordinado e que podem ser afetados pela experiência e formação (relacionadas com o Posto e Classe) e pela Unidade de colocação, uma vez que cada uma tem missões, finalidades e Cmdts distintos.

6.6. Limitações de Investigação

A principal limitação e entrave desta investigação deveu-se à limitação da amostra a três das quatro Unidades de Cavalaria, por motivos de ordem operacional, uma vez que os militares do RC6 se encontravam de licença, antes de partirem para o Teatro de Operações do Kosovo.

Outra limitação é o facto da correlação entre as dimensões da comunicação não-verbal, evidenciados pelos Cmdts de Pelotão e a eficácia dos subordinados, não ter sido avaliada.

6.7. Recomendações e Sugestões

Em primeiro lugar, esta investigação revestiu-se de pioneirismo, uma vez que se deram os primeiros passos, numa área em que existe muita literatura relacionada com a forma como se comunica e o impacto desta na percepção que um indivíduo projeta nos outros, sendo, contudo, pouca ou nenhuma investigação que traz base matemática para este tipo de estudos.

Com isto consegue-se, numa fase ainda embrionária, mostrar as relações entre a comunicação não-verbal, as competências da liderança e a forma como isso leva os subordinados a empenharem-se mais e a obter melhores desempenhos. Consideramos pois, que os primeiros passos foram dados, sendo no entanto, necessário dar continuidade a este trabalho de investigação.

Por outro lado, a utilização de escalas diferentes, para analisar as dimensões revelou-se demasiado trabalhosa no tratamento de dados e respetiva análise sendo que os resultados obtidos não foram os esperados. Assim, é recomendável que se utilize apenas a escala de frequência, mesmo para as dimensões aqui analisadas em escala avaliativa. Estas são convertíveis em escala de frequência sendo aconselhável a sua alteração.

Esta investigação permitiu identificar a correlação entre as dimensões da comunicação não-verbal e as competências da liderança e os dois fatores critério do desempenho superior. No entanto, esta correlação não prova a causa dessa percepção. Seria de grande importância investigar se, de facto, o comportamento não-verbal pode causar a percepção negativa, ou positiva do líder e assim levar a um desempenho superior.

Para futuras investigações seria interessante verificar se a correlação entre as dimensões da comunicação não-verbal, percebidas pelos subordinados, corresponde à forma como os Cmdts se veem a si próprios ou mesmo pelos seus superiores e pares.

Por fim, seria importante também tornar este estudo extensível a militares de outras armas ou serviços no Exército e mesmo nos outros ramos das forças armadas, com funções de comando, a fim de se verificar quais os as dimensões da comunicação não-verbal que mais os caracterizam, podendo assim efetuar-se uma comparação.

Bibliografia

- Academia Militar (2013). *NEP 520 – Normas para a redação do relatório científico final* (2ª ed.). Academia Militar, Lisboa.
- Addington, D. W. (1968). The Relationship of Selected Vocal Characteristics to Personality Perception. *Speech Monographs*, Vol. 35, 3, 503.
- Ali, S. A. (2011). The Use of Non-verbal Communication in the Classroom. *1st International Conference on Foreign Language Teaching and Applied Linguistics* (pp. 1096-1099). Sarajevo: International Burch University.
- Ambady, N. & Rosenthal, R. (1993). Half a Minute: Predicting Teacher Evaluations From Thin Slices of Nonverbal Behavior and Physical Attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 64, 3, 431-441.
- Ambady, N. & Rosenthal, R. (1998). Nonverbal Communication. In Friedman, H. (Coord.), *Encyclopedia of Mental Health* (2ª ed.). Massachusetts: Academic Press.
- American Psychological Association (2012). *Manual de Publicação da APA* (6ª ed.). Porto Alegre: Penso Editora.
- Aydin, M. D., Miller, J. K., Xiaojun, Y., Menten, T., Leblebici, D. N., Yildiz, M. & Erkul, E. (2013). Nonverbal Immediacy and Perception of Learning: A Cross-Cultural Survey in Turkey, USA, and China. *Hacettepe University Journal of Education*, Vol. 44, 44, 27-42.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectation* (1ª ed.). New York: Free Press.
- Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J., Jung, Dong I., & Berson, Yair (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, 2, 207-218.
- Borrvalho, C. (2012). *O género e o exercício de comando e liderança no exército*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre, Academia Militar, Lisboa.

- Buck, R. & VanLear, C. (2002). Verbal and nonverbal communication: Distinguishing Symbolic, Spontaneous, and Pseudo-Spontaneous Nonverbal Behavior. *Journal of Communication*, Vol. 52, 3, 522-541.
- Burgoon, J. K. & Saine, T. (1978). *The unspoken dialogue: An introduction to nonverbal communication*. Boston: Houghton Mifflin.
- Carney, D. R., Cuddy, A. J. & Yap, A. J. (2010). Power Posing: Brief Nonverbal Displays Affect Neuroendocrine Levels and Risk Tolerance. *Association for Psychological Science*, Vol. 21, 10, 1363-1368.
- Castaneda, M., & Nahavandi, A. (1991). Link of manager behavior to supervisor performance rating and subordinate satisfaction. *Group & Organization Management*, Vol. 16, 357-366.
- Center For Army Lessons Learned. (2012). *Afghan Culture – Observations, Insights, and Lessons*. Retirado: Abril, 17, 2015, de <http://www.usma.edu/wpnp/siteassets/sitepages/resources/afghan%20cultural%20newsletter.pdf>.
- Cetin, M., Karabay, M. E. & Efe, M. N. (2012). The Effects of Leadership Styles and the Communication competency of the bank managers on the employee job satisfaction: The Case of Turkish Banks, *Journal of Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, 227-235.
- Chiavenato, I. (2003). *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos* (5ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Connaughton, S., Shuffler, M. & Goodwin, G. F. (2011). Leading Distributed Teams: The Communicative Constitution of Leadership. *Military Psychology*, Vol. 23, 5, 502-527.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L. & Ivancevich, J. M. (2000). *Administração - Princípios de Gestão Empresarial* (1ª ed.). Lousã: McGraw Hill.
- Duck, S. & McMahan, D. T. (2011). *The basics of communication: A relational perspective* (2ª ed.). New York: SAGE Publications.
- Duck, S. & McMahan, D. T. (2014). *Communication in Everyday Life: The Basic Course Edition with Public Speaking* (1ª ed.). New York: SAGE Publications.
- Ekman, P. & Friesen, W. V. (1969). The repertoire or nonverbal behavior: categories, origins, usage, and coding. *Semiotica*, Vol. 1, 1, 49-98.
- Ekman, P. & Friesen, W. V. (1971). Constants Across Cultures in the Face and Emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 17, 2, 124-129.

- Ekman, P. & Friesen, W. V. (1972). Hand movements. *Journal of Communication*, Vol. 22, 1, 353-374.
- Ekman, P., Friesen, W. V. & O'Sullivan, M., (1980). Relative importance of face, body, speech and hand movements. *Journal of Communication*, Vol. 22, 1, 353-374.
- Estado-Maior do Exército Espanhol [EME-Espanha]. (2007). *Orientaciones: Liderazgo - OR7-026*. Mando de Adiestramiento y Doctrina: Madrid.
- Farinha, J. (2014). *Psicologia da Comunicação - Manual Pedagógico*. Escola Superior de Educação e Comunicação – Universidade do Algarve, Algarve.
- Fayyaz, H., Naheed, R., & Hasan, A. (2014). Effect of Task Oriented and Relational Leadership Style on Employee Performance; Moderating Impact of Communicator Competence. *Journal of Marketing and Consumer Research*, Vol. 3, 1-9.
- Fernandes, Gilberto, Rouco, José, Golovanova, Irina (2015) *Cavalry Officers' Nonverbal Communication and its Relation to Perceived Leadership and Superior Performance*. Artigo científico submetido ao 11th European Congress Management, Leadership and Governance, Lisboa, Portugal.
- Ferreira, J. M., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lousã: McGraw Hill.
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Freixo, M. (2010). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas* (2ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Gamble, T. & Gamble, M. (2014). *Interpersonal Communication*. New York: SAGE Publications.
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2006). *Organizações - Comportamentos, Estrutura e Processos*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Gilbert, Daniel T., Pelham, Brett W. & Krull, Douglas S. (1988). On Cognitive Busyness When Person Perceivers Meet Persons Perceived. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 54, 5, 733-740.
- Goldin-Meadow, Susan (2000). Beyond Words: The Importance of Gesture to Researchers and Learners. *Child Development*, Vol. 71, 1, 231-239.
- Goldin-Meadow, Susan (2006). Talking and Thinking with Our Hands. *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 15, 1, 34-39.

- Gonçalves, M. L. (2012). *Comunicação Interpessoal nas Escolas: Um Estudo com Alunos do 6º e 9º anos de escolaridade*. Instituto Superior de Educação – Universidade de Lisboa, Portugal.
- Hamdi, S., & Rajablu, M. (2012). Effect of supervisor-subordinate communication and leadership style on organisational commitment of nurses in healthcare setting. *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, 23, 7–18.
- Hamlen, A., Wells, S. & Desidero, L. D. (2015). *The Marine Corps University Communications Style Guide* (8ª ed.). Leadership Communication Skills Center – The Marine Corps University, Virginia, United States of America.
- Hareli, S., Shomrat, N. & Hess, U. (2009). Emotional Versus Neutral Expressions and Perceptions of Social Dominance and Submissiveness. *Emotion*, Vol. 9, 3, 378-384.
- Harrison, R. P. (1973). Nonverbal communication. In Pool, I. S., Schramm W., Maccoby N., Fry F., Parker E., & Fern J. L.(Coord.), *Handbook of communication*. Chicago: Rand McNally.
- Hertling, T. (2013, Março-Abril). The Officership Model Exporting Leader Development to the Force. *Military Review*, Vol. 93, 2, 33-41.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Huang, Li, Galinsky, Adam D., Gruenfeld, Deborah H., & Guillory, Lucia E. (2011). Powerful Postures versus Powerful Roles: Which is the Proximate Correlate of Thought and Behavior? *Association for Psychological Science*, Vol. 22, 1, 95-102.
- Jennings, P. L. & Hannah, S. T. (2011). The Moralities of Obligation and Aspiration: Towards a Concept of Exemplary Military Ethics and Leadership. *Military Psychology*, Vol. 23, 5, 550-571.
- Katz, L. C., Kambe, G., Kline, K. F. & Grubb, G. N. (2006). *Nonverbal Communication and Aircrew Coordination in Army Aviation: Annotated Bibliography*. Virginia: United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Kelly, S. D., Özyürek, A. & Maris, E. (2009). Two Sides of the Same Coin: Speech and Gesture Mutually Interact to Enhance Comprehension. *Association for Psychological Science*, Vol. 21, 2, 260-267.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on Performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, 1, 36-51.

- Krauss, R. M., Chen, Y. & Chawla, P. (1996). Nonverbal behavior and nonverbal communication: What do conversational hand gestures tell us? In Zanna, M. (Coord.), *Advances in experimental social psychology* (1ª ed.). San Diego: Academic Press.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F. e Almeida, F. (2011) *Introdução à Gestão de Organizações* (3ª ed.). Porto: Vida Económica.
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communication competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*.
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística: com Utilização do SPSS* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- McNeill, D. (2000). *Language and gesture*. New York: Cambridge University Press.
- Nalini, A. & Rosenthal, R. (1993). Half a minute: Predicting Teacher Evaluations from Thin Slices of Nonverbal Behavior and Physical Attractiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 64, 3, 431-441.
- National Research Council. (2008). *Human Behavior in Military Contexts* (1ª ed.). Washington, D.C.: The National Academies Press.
- Naumann, Laura P., Vazire, S., Rentfrow, P. J. & Gosling, S. D. (2009) Personality Judgments Based on Physical Appearance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 35, 1, 1661-1671.
- Neves, J. G., Garrido, M. & Simões, E. (2006). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais - Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ostermeier, T. H. (1995). Meaning Differences for Nonverbal Cues: Easier or More Difficult for the Intercultural Listener?. *Intercultural Communication Studies*, Vol. 5, 1, 19-42.
- Özmen, K. S. (2011). Perception of Nonverbal Immediacy and Effective Teaching among Student Teachers: A Study across Cultural Extremes. *International Online Journal of Educational Sciences*, Vol. 3, 3, 865-881.
- Parzuchowski, M. & Wojciszke, B. (2014). Hand over Heart Primes Moral Judgments and Behavior *Journal of Nonverbal Behavior*, Vol. 38, 145-165.
- Pavitt, Charles (1999). The Third Way: Scientific Realism and Communication Theory. *Communication Theory*, Vol. 9, 2, 162-188.
- Pearson, J., Nelson, P., Titsworth, S. & Harter, L. (2011). *Human Communication* (4ª ed.). New York: McGraw-Hill Higher Education.

- Pease, A e Pease, B. (2006) *The definitive book of Body Language – How to read others' thoughts by their gestures*. Buderim :Pease International
- Pribyl, C. B., Sakamoto, M. & Keaten, J. A. (2004). *The Relationship between Nonverbal Immediacy, Student Motivation, and Perceived Cognitive Learning among Japanese College Students*. *Japanese Psychological Research*, Vol. 46, 2, 73-85.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rego, A. (2007). *Comunicação Pessoal e Organizacional - Teoria e Prática* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Reid, M. B. (2013). *Paralinguistic Cues and their Effect on Leader Credibility*. Dissertação de Mestrado. Faculty of Communication and Leadership Studies – Gonzaga University, United States of America.
- Riggio, R. E., Riggio, H. R., Salinas, C., Cole, J. (2003). *The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness*. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol. 7, 2, 83-103.
- Righart, R., Stock, J. V. & Gelder, B. D. (2007). *Body Expressions Influence Recognition of Emotions in the Face and Voice*. *Emotion*, Vol. 7, 3, 487-494.
- Robertson, K. (2005) *Active Listening*. *Australian Family Physician*, Vol. 34, 12, 1053-1055.
- Rodrigues, I. G. (2008). *Verbal and Nonverbal Modalities in Face-to-Face Interaction: How they function as Conversational Signals*. *Proceedings of the 2nd Conference of the International Society for Gesture Studies* (pp. 211-227). Lyon, France: École Normale Supérieure Lettre et Sciences Humaines.
- Rominiecka, Marta (2008). *Non-verbal Cues in Politics: An Analysis of Gestural Signals sent by American and European Politicians*. *Poznań Studies in Contemporary Linguistics*, Vol. 44, 2, 247–263.
- Rosenthal, D. B., Wadsworth, L. A., Russell, T. L., Mathew, J., Elfenbein, H. A., Sanchez-Burks, J. & Ruark, G. A. (2009). *Training Soldiers to Decode Nonverbal cues in Cross-Cultural Interactions*. Virginia: United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Rouco, J. C. & Sarmiento, M. (2010). *Perspetivas do Conceito de Liderança*. *Proelium - Revista da Academia Militar, Série VI*, 71-90.

- Rouco, J. C. D. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Doutor, Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa.
- Royal Military Academy Sandhurst. (2012). *Developing Leaders - A Sandhurst Guide*. Sandhurst: Royal Military Academy Sandhurst.
- Said, Christopher P., Sebe, Nicu & Todorov, Alexander (2009). Structural resemblance to emotional expressions predicts evaluation of emotionally neutral faces. *Emotion*, Vol. 9, 2, 260-264.
- Samman, S. N., Moshell, M., Clark, B. & Brathwaite, C. (2009). *Learning to Decode Nonverbal Cues in Cross-Cultural Interactions*. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Virginia:
- Santos, D. (2012). *Caracterização da Liderança e Coesão nas Subunidades de Artilharia*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre, Academia Militar, Lisboa.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses* (3ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Shadare, O. A. (2011). Management style and demographic factors as predictors of managerial efficiency in work organizations in Nigeria. *International Business and Economics Research Journal*, Vol. 10, 7, 85–93.
- Sharbrough, W. C., Simmons, S. A., & Cantrill, D. A. (2006). Motivating language in industry: Its impact on job satisfaction and perceived supervisor effectiveness. *Journal of Business Communication*, Vol. 43, 322-343.
- Shellenbarger, S. (2013). How “Power Poses” Can Help Your Career. *The Wall Street Journal*. Retirado: Maio, 2, 2015, de <http://www.wsj.com/articles/SB10001424127887323608504579022942032641408>.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios* (2ª ed.). Lisboa: Pactor.
- Sousa, P. (2014). *Caracterização dos Comportamentos de Liderança e Estilos de Comunicação dos Oficiais Subalternos e Capitães de Infantaria e a sua influência*

- no Extraordinário, Satisfação e Eficácia*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre. Academia Militar, Portugal.
- Stock, J. V. & Righart, R. (2007). Body Expressions Influence Recognition of Emotions in the Face and Voice. *Emotion*, Vol. 7, 3, 487-494.
- Tiedens, L.Z. & Fragale, A.R. (2003). Power moves: Complementarity in dominant and submissive nonverbal behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 84, 558–568.
- Towler, A. & Hepworth, W. (2004). The Effects of Individual Differences and Charismatic Leadership on Workplace Aggression. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 9, 2, 176-185.
- U. S. Army (1992). *Infantry Rifle Platoon and Squad - FM 7-8*. Department of the Army: Washington, DC.
- U. S. Army (1999). *Army Leadership: Be, Know, Do - FM 22-100*. Department of the Army: Washington, DC.
- U. S. Army (2001). *Special Forces Operations - FM 3-05.20* . Department of the Army: Washington, DC.
- U. S. Army (2003). *Mission Command: Command and Control of Army Forces - FM 6-0*. Department of the Army: Washington, DC.
- U. S. Army (2006a). *Army Leadership: Competent, Confident, and Agile - FM 6-22* . Department of the Army : Washington, DC.
- U. S. Army (2006b). *Human Intelligence Collector Operations - FM 2-22.3*. Department of the Army: Washington DC.
- U. S. Army (2010). *Survival Manual - FM 21-76*. Department of the Army: Washington, DC.
- Vieira, B. (2002). Liderança militar. Retirado em maio, 4, 2014 de https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/3779572232691/%28Livro_Lideran_Militar_GEN_Belchior_Vieira%29.pdf.
- Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Illinois: University of Illinois Press.
- Wei, Y. (2013). A Study on the Functions of Western Cultural Non-Verbal Behavior in. *English Language Teaching*, Vol. 6, 12, 189-196.

Apêndices

Apêndice A – Questionário Dimensões da Comunicação Não-verbal

A.1. Introdução

O presente Apêndice tem como propósito apresentar o inquérito final, que serviu de base para a recolha dos dados do trabalho de campo, tendo sido aplicado 142 militares que compõe a amostra em estudo de 3 das 4 Unidades de Cavalaria do Exército Português.

A.2. Inquérito Final

O inquérito final é constituído, no seu total, por duas partes, que se encontram organizadas do seguinte modo:

A primeira parte, composta por 6 perguntas relativas aos dados sociodemográficos.

Uma segunda parte, referente ao Questionário sobre Comunicação Não-verbal dividida em oito grupos, perfazendo um total de 52 perguntas de resposta fechada, com as quais é pretendido fazer uma avaliação das dimensões de comunicação não-verbal que os Oficiais Subalternos de Cavalaria mais evidenciam. De referir que foram empregues dois tipos de escalas: uma escala de frequência e uma escala avaliativa. Para o grupo I, da Parte II, foi utilizada a primeira e para os restantes a segunda, sendo que os grupos II, III, IV, V, VI, VI e VIII possuem diferentes escalas, embora pertençam ao tipo avaliativo.

Por último, de referir que para além das dimensões da comunicação não-verbal, o fator critério “esforço extraordinário” está englobado no Grupo I da Parte II, e tem como objetivo avaliar quais as dimensões da comunicação não-verbal que mais se associam aos Oficiais Subalternos de Cavalaria e a sua influência no Desempenho Superior dos subordinados.



ACADEMIA MILITAR

QUESTIONÁRIO DE COMUNICAÇÃO NÃO-VERBAL

Rouco, Golovanova e Fernandes (2015)

Este questionário tem objetivos meramente académicos e está inserido no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada que se subordina ao tema “Caracterização da Comunicação Não-verbal dos Oficiais de Cavalaria e o seu Impacto nos Subordinados para a Obtenção de Desempenhos Superiores: Estudo de Caso dos Oficiais Subalternos”.

O presente questionário inquérito é na sua totalidade confidencial, na qual os seus dados não serão tratados discriminadamente e onde serão apenas utilizados para fins estatísticos no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicado referido.

Não se consideram respostas certas ou erradas. Seja sincero, o rigor das suas respostas é fundamental para que os resultados deste estudo nos forneçam informação verdadeira. Desta forma solicito a V. Ex.^a que responda a este inquérito que servirá de suporte para atingir os objetivos desta investigação.

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

Parte I

Dados Sociodemográficos

1. Posto: _____

2. Cargo/ Função Atual: _____

3. Unidade _____

4. Quadro:

RV/ RC

QP

5. Género:

Feminino

Masculino

6. Escolaridade:

Secundário

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Parte II

Questionário sobre Comunicação Não-verbal

Instruções gerais:

Indique, por favor, os comportamentos, atitudes, emoções e estilos de voz habituais do seu **COMANDANTE**, 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 DIRETO E ATUAL**.

Grupo I

Cada um dos enunciados seguintes, descreve um comportamento ou atitude específico que o seu **COMANDANTE** pode manifestar do dia-a-dia. Em cada um deles, existem cinco hipóteses de escolha: **N – NUNCA; R – RARAMENTE (cerca de 25% das vezes); F – FREQUENTEMENTE (cerca de 50% das vezes); QS – QUASE SEMPRE; (cerca de 75% das vezes); S – SEMPRE.**

O meu COMANDANTE:	N	R	F	QS	S
7. Sorri quando fala para o pelotão	N	R	F	QS	S
8. Cruza os braços quando fala comigo	N	R	F	QS	S
9. Sorri quando fala comigo	N	R	F	QS	S
10. Cruza os braços quando está a ouvi-lo	N	R	F	QS	S
11. Utiliza as mãos para gesticular quando fala comigo	N	R	F	QS	S
12. Quando fala comigo encurta a distância entre nós	N	R	F	QS	S
13. Quando fala comigo procura manter a distância confortável entre nós	N	R	F	QS	S
14. Recompensa-me com palmadinhas nos ombros	N	R	F	QS	S
15. Aponta com o dedo quando dá ordens ao pelotão	N	R	F	QS	S
16. Move-se perto de mim enquanto fala comigo	N	R	F	QS	S
17. Mostra posições de confiança nas suas capacidades	N	R	F	QS	S
18. Estabelece o contacto visual quando fala comigo	N	R	F	QS	S
19. Toca nos meus ombros ou braços enquanto conversa comigo	N	R	F	QS	S
20. Transmite confiança nas próprias capacidades para agir em situações mais difíceis	N	R	F	QS	S
21. Transmite-me calma em situações de esforço	N	R	F	QS	S
22. Utiliza o gesto “palma da mão voltada para baixo” quando fala	N	R	F	QS	S
23. Luta sem hesitar por aquilo que considera certo	N	R	F	QS	S
24. Olha-me nos olhos quando está a ouvir-me	N	R	F	QS	S
25. Luta pelos objetivos sem olhar ao perigo	N	R	F	QS	S
26. Mostra posições de confiança nos seus julgamentos	N	R	F	QS	S
27. Cruza os braços quando fala com o pelotão	N	R	F	QS	S
28. Não receia novas situações	N	R	F	QS	S
29. Dá a entender que compreende os meus pensamentos, sentimentos e interesses	N	R	F	QS	S
30. Procura perceber as minhas necessidades e expectativas	N	R	F	QS	S
31. Aponta com o dedo quando fala comigo.	N	R	F	QS	S
32. Permanece calmo em situações de elevada tensão	N	R	F	QS	S

33. Utiliza as mãos para gesticular quando se dirige ao pelotão	N	R	F	QS	S
34. É ponderado.	N	R	F	QS	S
35. Tenta compreender o que eu sinto	N	R	F	QS	S
36. Procura ouvir-me atentamente	N	R	F	QS	S
37. Desperta em mim um sentimento de referência	N	R	F	QS	S
38. Procura em todos os momentos ser um exemplo	N	R	F	QS	S
39. É admirado por mim	N	R	F	QS	S
40. Aumenta em mim a vontade de me esforçar mais	N	R	F	QS	S
41. Utiliza o gesto “steeple” quando fala	N	R	F	QS	S
42. Estou satisfeito por trabalhar com ele	N	R	F	QS	S
43. Promove em mim o desenvolvimento de padrões além dos normais	N	R	F	QS	S
44. Estabelece contacto visual quando fala para o pelotão	N	R	F	QS	S
45. Tem “tiques” visíveis (por exemplo, tocar na cara, na roupa, etc.)	N	R	F	QS	S

Grupo II

Cada um dos enunciados seguintes, descreve a expressividade facial do seu **COMANDANTE**. Em cada um deles, existem cinco hipóteses de escolha: **MPE – MUITO POUCO EXPRESSIVA; PE – POUCO EXPRESSIVA; A – ADEQUADA; ME – MUITO EXPRESSIVA; DE – DEMASIADO EXPRESSIVA.**

A expressividade facial do meu COMANDANTE é:	MPE	PE	A	ME	DE
46. Quando fala para o pelotão	MPE	PE	A	ME	DE
47. Quando fala comigo	MPE	PE	A	ME	DE

Grupo III

Cada um dos enunciados seguintes, descreve um comportamento específico que o **COMANDANTE** pode manifestar. Em cada um deles, existem cinco hipóteses de escolha: **D – DESLEIXADA; R – RELAXADA; F – FIRME; T – TENSA; MT – MUITO TENSA;**

A postura do meu COMANDANTE é:	D	R	F	T	MT
48. Quando se dirige ao pelotão	D	R	F	T	MT
49. Quando fala comigo	D	R	F	T	MT

Grupo IV

Cada um dos enunciados seguintes, descreve um comportamento específico que o **COMANDANTE** pode manifestar. Em cada um deles, existem cinco hipóteses de escolha: **T – TÍMIDA; PC – POUCO CONFIANTE; C – CONFIANTE; DEMASIADO CONFIANTE; A – ARROGANTE.**

A postura do meu COMANDANTE é:	T	PC	C	DC	A
50. Quando se dirige ao pelotão	T	PC	C	DC	A
51. Quando fala comigo	T	PC	C	DC	A

Grupo V

Cada um dos enunciados seguintes, descreve a velocidade de fala do seu **COMANDANTE**. Em cada um deles, existem cinco hipóteses de escolha: **ML – MUITO LENTO; L – LENTO; C – CONFORTÁVEL; R – RÁPIDO; MR – MUITO RÁPIDO;**

A velocidade da fala do meu COMANDANTE é:	ML	L	C	R	MR
52. Quando se dirige ao pelotão	ML	L	C	R	MR
53. Quando fala comigo	ML	L	C	R	MR

Grupo VI

Cada um dos enunciados seguintes, descreve o tom da voz do seu **COMANDANTE**. Em cada um deles, existem cinco hipóteses de escolha: **MB – MUITO BAIXO; B – BAIXO; C – CONFORTÁVEL; A – ALTO; MA – MUITO ALTO.**

O tom da voz do meu COMANDANTE é:	MB	B	C	A	MA
54. Quando se dirige ao pelotão	MB	B	C	A	MA
55. Quando fala comigo	MB	B	C	A	MA

Grupo VII

Cada um dos enunciados seguintes, descreve o tom da voz do seu **COMANDANTE**. Em cada um deles, existem cinco hipóteses de escolha: **NV – NÃO VARIA; VP – VARIA POUCO; VF – VARIA SUFICIENTE; VM – VARIA MUITO; VD – VARIA DEMASIADO.**

O tom da voz do meu COMANDANTE é:	NV	VP	VS	VM	VD
56. Quando se dirige ao pelotão	NV	VP	VS	VM	VD
57. Quando fala comigo	NV	VP	VS	VM	VD

Grupo VIII

Cada um dos enunciados seguintes, descreve um comportamento específico que o **COMANDANTE** pode manifestar. Em cada um deles, existem cinco hipóteses de escolha: **MG – MUITO GRAVE; G – GRAVE; C – CONFORTÁVEL; A – AGUDO; MA – MUITO AGUDO.**

O tom da voz do meu COMANDANTE é:	MG	G	C	A	MA
58. Quando se dirige ao pelotão	MG	G	C	A	MA
59. Quando fala comigo	MG	G	C	A	MA

**Terminou,
Obrigado pela sua Colaboração**

Apêndice B – População em Estudo

Quadro nº 18 – Caracterização e Dimensão da População em Estudo.

	Unidades de Cavalaria	Homens			Mulheres		
		Praças	Sargentos	Total	Praças	Sargentos	Total
Total de Inquiridos por Unidades	RL 2	28	0	28	3	0	3
	QCav	46	11	57	3	0	3
	RC 3	41	10	51	0	0	0
	Total	115	21	136	6	0	6
N= 142 (Subordinados)							
Total de Efetivos por Unidades	RL 2	133	45	178	16	5	21
	QCav	181	53	234	28	10	38
	RC 3	126	42	168	14	2	16
	TOTAL	440	140	580	58	17	75
N= 655 (Subordinados)							

Segundo Sarmento (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 nº 1 – Dimensão da amostra para uma população finita.

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

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013).

Assim sendo, a dimensão da amostra foi calculada atendendo ao total de efetivos, por classes, das Unidades e de acordo com a população alvo, ou seja, N= 145 subordinados. Segundo Sarmento (2013), a proporção (p) pode assumir todos os valores no intervalo [0,1] e a função [$p \times (1 - p)$] 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 $\lambda=95,46\%$ e o nível de precisão $\varepsilon=7,5\%$, sendo que, para este nível de confiança, a distribuição normal apresenta o valor $Z_{\alpha/2}= 1,96$.

Neste contexto, e com base nos efetivos da amostra, procedeu-se à estratificação da mesma por postos hierárquicos, tendo dado o $n= 136$ (n real final da amostra) para os Subordinados (Sargentos e Praças). Deve salientar-se que os valores foram ultrapassados, visto que foram inquiridos 145 subordinados, o que representa respetivamente cerca de 22,17% do quadro pessoal.

Apêndice C – Resultados Estatísticos das Dimensões em Escala Avaliativa

C.1. Introdução

No presente apêndice apresentam-se as Figuras dos Gráficos e respetiva análise. São parte integrante do tratamento estatístico de dados das dimensões em escala avaliativa.

C.1.1.

Relativamente às dimensões “postura” e “paralinguística”, uma vez que estas possuem uma escala de avaliação, que difere da anterior, têm de ser tratadas de forma distinta. Desta forma, optou-se por fazer a análise tendo em conta a percentagem de cada uma das cinco opções possíveis, para cada questão.

Assim, como ilustra a Figura n.º 14, relativamente à “Expressividade Facial”, as diferenças nas respostas em relação à comunicação frente ao Pelotão e no caso individual não são significativas. Como se pode observar 64,8% do total dos inquiridos considera a “Expressividade Facial” adequada frente ao Pelotão e 69% também consideram adequada, no caso da comunicação individual.

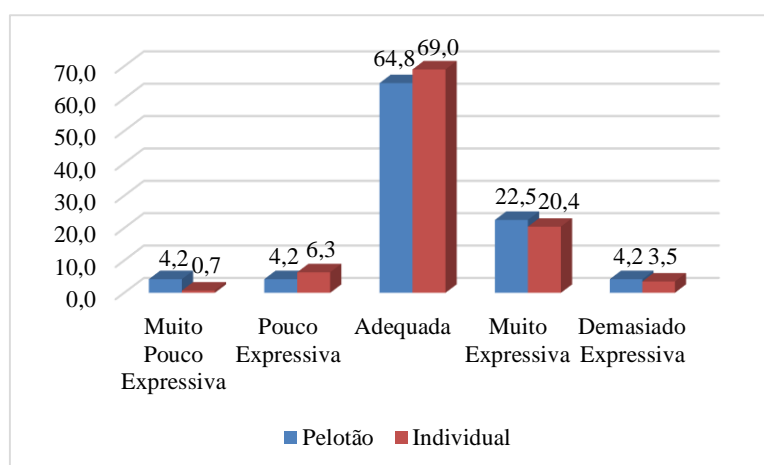


Figura n.º 14 – Análise Estatística da Amostra Total relativa à dimensão “Expressividade Facial”.

Como evidencia a Figura n.º 15, relativamente à “tensão na postura”, as diferenças nas respostas em relação à comunicação frente ao Pelotão e no caso individual pouco

diferem. Pode-se observar que 62% do total dos inquiridos considera a “tensão na postura” adequada tanto no caso de frente ao Pelotão, como individualmente. De destacar a diferença percentual na resposta “relaxada”, em que individualmente, 28,2% dos militares inquiridos consideram relaxada e 23,2% no caso da comunicação para o Pelotão.

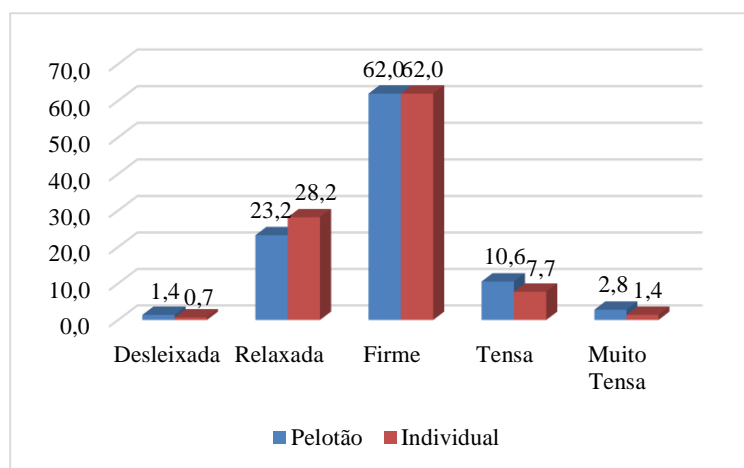


Figura nº 15 – Análise Estatística da Amostra Total relativa à Dimensão “Tensão na Postura”.

Relativamente à Figura nº 16, relativamente à “confiança na postura”, as respostas aproximam-se novamente em termos percentuais novamente. De destacar que cerca de 70% dos inquiridos classificam a postura do comandante como “confiante” frente ao pelotão e no âmbito da comunicação individual. Consistente na sua postura.

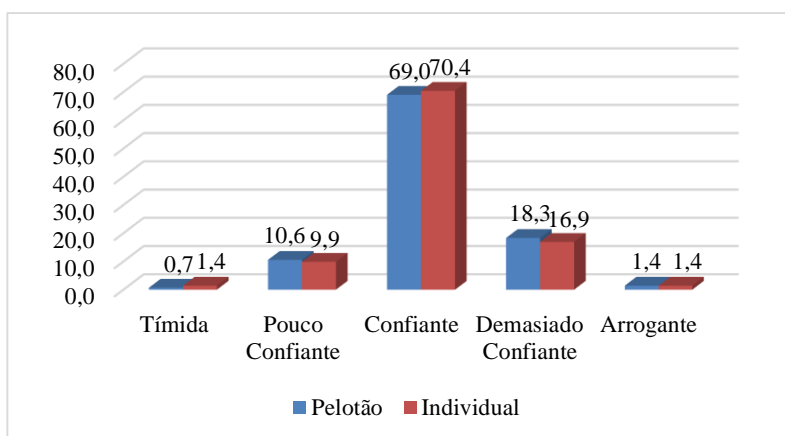


Figura nº 16 - Análise Estatística da Amostra Total relativa à dimensão “Confiança na Postura”.

Relativamente à Figura nº 17, relativamente à “velocidade da fala”, as respostas aproximam-se em termos percentuais novamente. Cerca de 79% dos inquiridos classificam

esta dimensão da comunicação não-verbal do seu comandante como “confortável” frente ao pelotão e a nível individual.

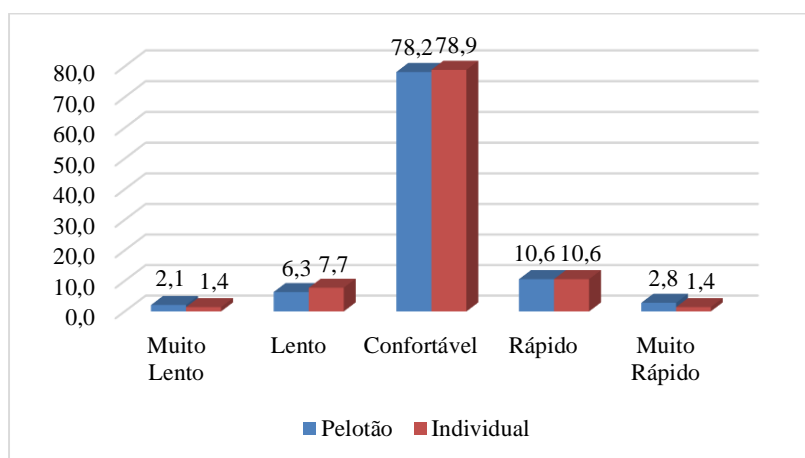


Figura nº 17 - Análise Estatística da Amostra Total relativa à Dimensão “Velocidade da Fala”.

No que respeita à dimensão “volume da voz”, como evidencia a Figura nº 18, as respostas possuem diferenças consideráveis. 69,7% dos inquiridos classificam-na como “confortável”, existindo no entanto um valor percentual superior para o caso da comunicação a nível individual, de 76,8%.

Por outro lado, 16,2% dos militares consideram que o “volume da voz” do seu Cmdt face ao Pelotão é alto, enquanto apenas 11,3% assim o consideram quando para ele falam individualmente. Por fim, nenhum inquirido considera que o seu comandante fala alto quando a ele se dirige individualmente.

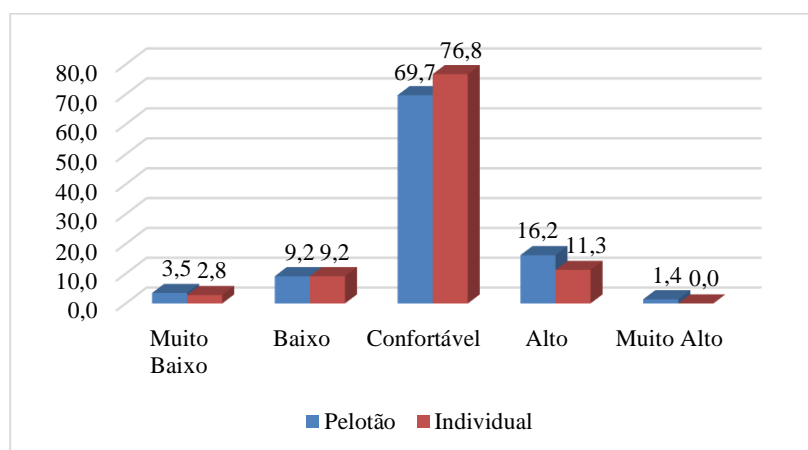


Figura nº 18 - Análise Estatística da Amostra Total relativa à Dimensão “Volume da Voz”.

No que concerne à dimensão “variação do tom”, a Figura nº 19 mostra que as respostas possuem ligeiras diferenças em que 52,1% dos inquiridos consideram como “Confortável”, e 50,7% no caso individual.

Por outro lado, 32,4% dos militares consideram que a “variação do tom” do seu comandante face ao Pelotão “varia pouco”. Individualmente 28,2% consideram o mesmo mas quando o comandante a eles se dirige dessa forma.

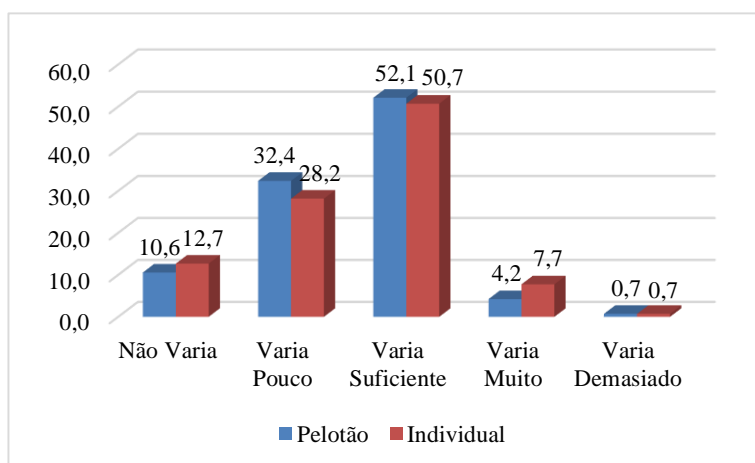


Figura nº 19 – Análise Estatística da Amostra Total relativa à Dimensão “Variação do Tom”.

No que concerne à dimensão “tom de voz”, a Figura nº 20 mostra que as respostas possuem diferenças pouco significativas em que 83,8% do total de inquiridos classificam esta dimensão como “confortável”, tanto no caso de comunicação para o Pelotão como para o caso da comunicação individual.

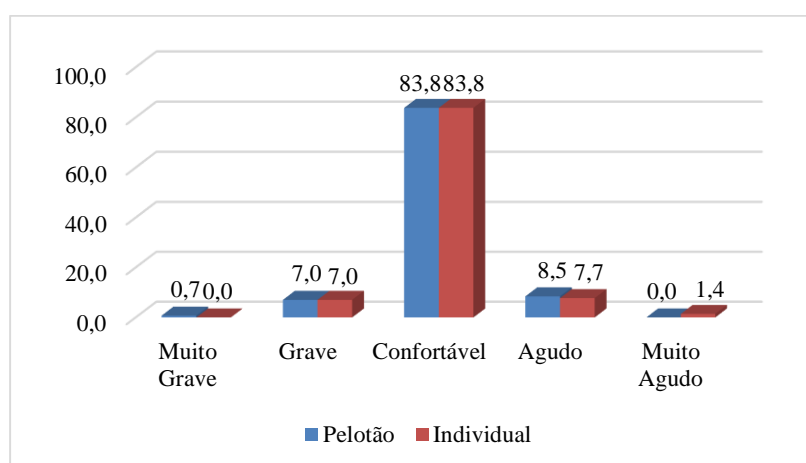


Figura nº 20 – Análise Estatística da Amostra Total relativa à Dimensão “Tom de Voz”.

Apêndice D – Apresentação de Resultados

D.1. Introdução

No presente apêndice apresentam-se os Quadros e Figuras dos Gráficos que foram o resultado do tratamento estatístico dos dados obtidos através do inquérito a 142 militares nas Unidades da Arma de Cavalaria.

D.1.1.

Quadro nº 19 - Análise Descritiva das Dimensões da Comunicação Não-verbal com Escala Qualitativa da Amostra Total.

Dimensões			S	g1	g2
Expressividade Facial	Expressão Facial - Escuta Ativa Não-verbal	Pelotão	0,76	2,01	-0,32
		Individual	3,47	133,10	11,36
Postura	Tensão da Postura	Pelotão	0,71	1,28	0,39
		Individual	0,64	1,16	0,36
	Confiança na Postura	Pelotão	0,61	1,58	0,15
		Individual	0,61	2,16	-0,04
Paralinguística	Velocidade da Fala	Pelotão	0,60	4,34	0,17
		Individual	0,55	4,46	0,02
	Volume da Voz	Pelotão	0,67	2,34	-0,46
		Individual	0,56	3,47	-0,97
	Variação do Tom	Pelotão	0,77	0,19	-0,26
		Individual	0,84	-0,13	-0,25
	Tom de Voz	Pelotão	0,43	5,21	-0,55
		Individual	0,45	5,93	1,09

Legenda: X_m – média; S – Desvio Padrão; g_1 – Coeficiente de achatamento (kurtosis); g_2 – Coeficiente de assimetria (Skewness); α – Coeficiente de Alpha de Cronbach.

Quadro nº 20 - Análise descritiva das dimensões da comunicação não-verbal com escala de frequência por Unidades.

Unidades	Dimensões	X_m	S	g_1	g_2
QCav	Autoconfiança	3,18	0,77	0,22	-0,04
	Autocontrolo	2,83	0,71	-0,17	0,20
	Coragem	2,93	0,65	0,41	0,14
	Empatia	2,86	0,76	0,61	0,19
	Influência/Referência	2,97	0,82	-0,16	0,53
	Expressão Facial	2,97	0,90	0,01	0,41
	Gesto Adaptador	2,06	0,68	0,21	0,56
	Gesto Ilustrador	2,28	0,68	3,02	1,03
	Gesto Regulador	2,82	0,72	-0,29	0,03
	Contacto Visual	3,50	0,64	-0,20	-0,03
RL2	Autoconfiança	3,47	0,84	0,00	-0,34
	Autocontrolo	3,48	0,66	2,58	-0,85
	Coragem	3,26	0,69	0,11	0,18
	Empatia	3,48	0,67	-0,51	-0,19
	Influência/Referência	3,25	0,69	-0,15	-0,08
	Expressão Facial	3,16	0,83	-0,45	0,01
	Gesto Adaptador	1,76	0,49	-0,79	-0,47
	Gesto Ilustrador	1,89	0,59	0,17	0,47
	Gesto Regulador	2,58	0,76	-0,22	-0,41
	Contacto Visual	3,73	0,57	-0,47	-0,15
RC3	Autoconfiança	3,75	0,63	-0,76	-0,16
	Autocontrolo	3,37	0,68	0,84	-0,14
	Coragem	3,33	0,67	-0,24	0,11
	Empatia	3,27	0,79	-0,73	-0,33
	Influência/Referência	3,18	0,80	-0,56	-0,01
	Expressão Facial	2,89	0,83	-0,52	0,08
	Gesto Adaptador	1,63	0,68	0,81	1,04
	Gesto Ilustrador	2,05	0,74	0,42	0,75
	Gesto Regulador	2,84	0,87	-0,56	-0,27
	Contacto Visual	3,81	0,68	-0,39	-0,65

Quadro nº 21 - Análise das dimensões em escala qualitativa por frequência de resposta por Unidade.

Dimensões	Escala Qualitativa	QCav		RL2		RC3	
		Pelotão	Individual	Pelotão	Individual	Pelotão	Individual
Expressão Facial - Escuta Ativa Não-verbal	Muito Pouco Expressiva	3,33	0,00	6,45	0,00	3,92	3,90
	Pouco Expressiva	8,33	11,67	3,23	0,00	0,00	0,00
	Adequada	53,33	58,33	83,87	83,87	66,67	3,92
	Muito Expressiva	28,33	23,33	6,45	16,13	25,49	72,55
	Demasiado Expressiva	6,67	6,67	0,00	0,00	3,92	19,61
Tensão da Postura	Desleixada	3,33	1,67	0,00	0,00	0,00	0,00
	Relaxada	13,33	16,67	41,94	38,71	23,53	35,29
	Firme	63,33	68,33	45,16	54,84	70,59	58,82
	Tensa	15,00	10,00	12,90	6,45	3,92	5,88
	Muito Tensa	5,00	3,33	0,00	0,00	1,96	0,00
Confiança na Postura	Tímida	1,67	3,33	0,00	0,00	0,00	0,00
	Pouco Confiante	16,67	15,00	9,68	12,90	3,92	1,96
	Confiante	60,00	60,00	80,65	80,65	72,55	76,47
	Demasiado Confiante	21,67	21,67	6,45	3,23	21,57	19,61
	Arrogante	0,00	0,00	3,23	3,23	1,96	1,96
Velocidade da Fala	Muito Lento	5,00	3,33	0,00	0,00	0,00	0,00
	Lento	6,67	10,00	6,45	6,45	5,88	5,88
	Confortável	73,33	73,33	87,10	87,10	78,43	80,39
	Rápido	13,33	11,67	3,23	6,45	11,76	11,76
	Muito Rápido	1,67	1,67	3,23	0,00	3,92	1,96
Volume da Voz	Muito Baixo	0,00	0,00	6,45	6,45	5,88	3,92
	Baixo	13,33	11,67	6,45	9,68	5,88	5,88
	Confortável	66,67	71,67	74,19	83,87	70,59	78,43
	Alto	18,33	16,67	12,90	0,00	15,69	11,76
	Muito Alto	1,67	0,00	0,00	0,00	1,96	0,00
Variação do Tom	Não Varia	8,33	6,67	12,90	19,35	11,76	15,69
	Varia Pouco	26,67	21,67	35,48	32,26	37,25	33,33
	Varia Suficiente	56,67	58,33	48,39	45,16	49,02	45,10
	Varia Muito	6,67	11,67	3,23	3,23	1,96	5,88
	Varia Demasiado	1,67	1,67	0,00	0,00	0,00	0,00
Tom de Voz	Muito Grave	1,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Grave	10,00	11,67	0,00	0,00	7,84	5,88
	Confortável	71,67	70,00	100,00	100,00	88,24	90,20
	Agudo	16,67	15,00	0,00	0,00	3,92	3,92
	Muito Agudo	0,00	3,33	0,00	0,00	0,00	0,00

Quadro nº 22 - Análise das dimensões em escala qualitativa por frequência de resposta por Classes de Postos.

Dimensões	Escala Qualitativa	Praças		Sargentos	
		Pelotão	Individual	Pelotão	Individual
Expressão Facial - Escuta Ativa Não-verbal	Muito Pouco Expressiva	3,28	0,82	9,52	0,00
	Pouco Expressiva	3,28	6,56	9,52	4,80
	Adequada	66,39	67,21	52,38	76,20
	Muito Expressiva	22,13	20,49	23,81	19,00
	Demasiado Expressiva	4,90	4,90	4,76	0,00
Tensão da Postura	Desleixada	0,82	0,00	4,76	4,76
	Relaxada	22,90	26,23	28,57	38,10
	Firme	60,80	62,30	66,67	57,14
	Tensa	12,30	9,02	0,00	0,00
	Muito Tensa	3,20	1,64	0,00	0,00
Confiança na Postura	Tímida	0,82	1,64	0,00	0,00
	Pouco Confiante	9,84	7,38	14,29	23,81
	Confiante	68,80	70,49	71,43	66,67
	Demasiado Confiante	19,80	18,85	9,52	4,76
	Arrogante	0,70	1,60	4,76	4,76
Velocidade da Fala	Muito Lento	3,30	2,50	0,00	0,00
	Lento	3,28	4,92	23,81	23,81
	Confortável	78,69	80,33	71,43	66,67
	Rápido	11,48	10,66	4,76	9,52
	Muito Rápido	3,28	1,64	0,00	0,00
Volume da Voz	Muito Baixo	1,64	1,64	14,29	9,52
	Baixo	9,80	9,00	9,52	14,29
	Confortável	69,67	77,05	66,67	71,43
	Alto	17,21	12,30	9,52	4,76
	Muito Alto	1,64	0,00	0,00	0,00
Variação do Tom	Não Varia	11,48	13,11	4,76	9,52
	Varia Pouco	31,97	27,87	33,33	28,57
	Varia Suficiente	51,64	50,00	52,38	52,38
	Varia Muito	3,28	7,38	9,52	9,52
	Varia Demasiado	1,60	1,60	0,00	0,00
Tom de Voz	Muito Grave	0,82	6,56	0,00	0,00
	Grave	6,56	1,64	9,52	9,52
	Confortável	81,97	83,61	90,48	80,95
	Agudo	9,84	8,20	0,00	4,76
	Muito Agudo	0,80	0,00	0,00	4,76

Quadro nº 23 - Análise Estatística das dimensões em Escala de Frequência.

Comandante	Dimensões	Média	Assimetria	Curtose
1ºPelotão PE	Autoconfiança	3,76	0,02	-1,46
	Autocontrolo	3,69	-0,24	-0,31
	Coragem	3,42	0,49	-0,79
	Empatia	3,62	-0,38	-0,49
	Influência/ Referência	3,64	0,33	-1,11
	Expressão Facial	3,83	0,79	1,29
	Gesto Adaptador	1,87	-0,70	-0,57
	Gesto Ilustrador	1,90	-0,50	-0,87
	Gesto Regulador	2,71	-0,41	-0,06
	Contacto Visual	3,93	-0,74	0,16
2ºPelotão PE	Autoconfiança	3,21	0,15	-0,21
	Autocontrolo	3,29	-0,91	3,39
	Coragem	3,10	0,18	0,76
	Empatia	3,34	-0,22	-0,13
	Influência/ Referência	2,88	-0,19	-0,46
	Expressão Facial	2,53	-0,14	-0,49
	Gesto Adaptador	1,67	-0,60	-0,86
	Gesto Ilustrador	1,88	1,19	1,35
	Gesto Regulador	2,46	-0,72	-0,29
	Contacto Visual	3,54	0,63	-0,46
1ºPelICC	Autoconfiança	3,64	0,40	-1,54
	Autocontrolo	2,89	0,63	-0,35
	Coragem	3,11	0,24	0,68
	Empatia	3,13	0,91	0,05
	Influência/ Referência	3,04	0,97	0,65
	Expressão Facial	2,83	-0,68	0,95
	Gesto Adaptador	1,82	0,24	-0,18
	Gesto Ilustrador	2,02	0,52	-0,78
	Gesto Regulador	2,51	0,67	-0,43
	Contacto Visual	3,80	-0,48	1,80
2ºPelICC	Autoconfiança	2,82	0,17	1,94
	Autocontrolo	2,51	0,21	-0,43
	Coragem	2,58	1,48	4,71
	Empatia	2,43	-0,55	-0,58
	Influência/ Referência	2,71	0,30	-0,87
	Expressão Facial	2,03	-0,15	1,01
	Gesto Adaptador	1,78	-1,13	1,14
	Gesto Ilustrador	2,08	0,28	-0,47
	Gesto Regulador	2,60	0,65	1,40
	Contacto Visual	3,27	0,54	1,05

Quadro nº 24 - Análise Estatística das dimensões em Escala de Frequência.

Comandante	Dimensões	Média	Assimetria	Curtose
3ºPelCC	Autoconfiança	3,07	-0,25	-0,17
	Autocontrolo	2,62	-0,30	-0,25
	Coragem	2,98	-0,68	-0,51
	Empatia	2,72	-0,84	1,18
	Influência/ Referência	2,80	0,37	0,53
	Expressão Facial	2,87	-1,06	0,39
	Gesto Adaptador	2,18	0,32	-1,01
	Gesto Ilustrador	2,25	0,91	0,73
	Gesto Regulador	3,13	-0,45	-0,72
	Contacto Visual	3,42	0,11	-0,65
4ºPelCC	Autoconfiança	3,20	-0,29	-0,81
	Autocontrolo	3,29	-0,16	-0,45
	Coragem	3,07	-0,91	0,58
	Empatia	3,15	-0,36	-0,42
	Influência/ Referência	3,33	0,11	-0,94
	Expressão Facial	4,13	-0,05	-0,72
	Gesto Adaptador	2,47	0,13	0,19
	Gesto Ilustrador	2,75	1,24	5,00
	Gesto Regulador	3,04	0,00	-0,79
	Contacto Visual	3,51	0,31	-0,74
1ºPelRec	Autoconfiança	3,66	0,01	-0,70
	Autocontrolo	3,36	0,07	-0,71
	Coragem	3,36	-0,30	-0,54
	Empatia	3,33	-0,46	-0,93
	Influência/ Referência	3,29	-0,42	-0,31
	Expressão Facial	3,41	-0,02	-0,09
	Gesto Adaptador	1,82	0,69	-0,15
	Gesto Ilustrador	2,15	0,35	-0,82
	Gesto Regulador	3,05	0,01	-0,39
	Contacto Visual	3,79	-0,88	0,57
2ºPelRec	Autoconfiança	3,88	-0,51	-0,55
	Autocontrolo	3,39	-0,33	2,05
	Coragem	3,30	0,80	0,87
	Empatia	3,20	-0,20	-0,09
	Influência/ Referência	3,03	0,62	0,01
	Expressão Facial	2,20	-0,03	1,94
	Gesto Adaptador	1,38	0,50	-1,52
	Gesto Ilustrador	1,93	1,40	3,38
	Gesto Regulador	2,56	-0,22	-1,28
	Contacto Visual	3,83	-0,39	-1,57

Apêndice E – Estudo Exploratório

E.1. Introdução

No presente apêndice apresenta-se um estudo exploratório com vista a determinar a correlação entre os itens das dimensões, que no fundo representam comportamentos não-verbais, com as competências da liderança e os fatores critério do desempenho superior.

E.1.1. Estudo Exploratório da Correlação das dimensões da Comunicação Não-verbal com as Competências da Liderança, o Esforço Extraordinário e a Satisfação

Neste subcapítulo procedeu-se a um estudo exploratório em que se procurou verificar a correlação dos Itens que constituem as várias dimensões espelhadas no questionário de comunicação não-verbal com as competências da liderança, o esforço extraordinário e a satisfação.

Obteve-se o Quadro nº 25 que analisado permite avaliar cada dimensão de diferentes perspetivas e particularizá-las em momentos distintos. Podemos observar que os subordinados quando percebem o sorriso no seu Cmdt, este não é um sinal de “autoconfiança”, uma vez os seus itens (7 e 9) não se relacionam com este.

Há que destacar no entanto que sorrir para o pelotão, tem maior impacto do que o sorriso no âmbito individual, tanto na perceção das competências da liderança do Cmdt como na promoção de “esforço extraordinário” e “satisfação” nos subordinados.

Quanto ao gesto adaptador, “cruzar braços”, pode-se observar o impacto negativo que este tem nas competências da liderança, no “esforço extraordinário” e “satisfação”. No entanto, quando os subordinados estão a ser ouvidos, pelo seu Comandante, consideram que o “cruzar os braços” tem um impacto mais negativo, do que quando comunica individualmente ou para o pelotão.

No caso do “gesto regulador”, estes de forma geral não possuem correlações significativas com as competências e fatores critério. Destaque-se que o Cmdt ao gesticular enquanto comunica para o pelotão ou individualmente, tem um contributo negativo para o “esforço extraordinário” pouco relevante, mas positivo para o “autocontrolo” e “coragem”.

No caso dos tiques estes têm impacto negativo ainda que baixo, tanto nas competências da liderança como nos fatores critério.

Relativamente ao “gestos ilustradores” estes possuem dois itens quanto ao apontar o dedo e ao gesto “palma da mão voltada para baixo”. Possuem uma correlação negativa baixa quer com as competências de liderança quer com os fatores critério.

O “toque”, por seu lado, não evidencia correlação significativa, embora esteja positivamente relacionado com a “satisfação”, podendo servir de certa forma como recompensa (Item 14) e elemento pacificador (item 19).

Por fim, os itens da dimensão “contacto Visual” procuram avaliá-la de 3 perspetivas distintas: quando o Cmdt fala individualmente, para o pelotão ou quando ouve o seu subordinado.

A primeira e a segunda são as que evidenciam fortes correlações. No entanto, quanto o Cmdt mantém contacto no olhar com o seu Pelotão consegue ter mais impacto no “esforço extraordinário” e “satisfação” e cria nos subordinados uma melhor perceção das competências que um líder militar deve evidenciar.

Quadro nº 25 - Correlação das Dimensões da Comunicação Não-verbal com as Competências da Liderança, o Esforço Extraordinário e a Satisfação.

Comportamentos Não-verbais		Item	Competências da Liderança					Desempenho Superior	
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Esforço Extraordinário	Satisfação
Expressão Facial (sorriso)	Sorri para o Pelotão.	7	0.14	0.30**	0.19*	0.31**	0.41**	0.34**	0.39**
	Sorri para Mim.	9	0.09	0.21*	0.19*	0.19*	0.31**	0.23**	0.30**
Gestos Adaptadores	Cruza os braços para mim.	8	-0.24**	-0.13	-0.12	-0.21*	-0.09	-0.1	-0.16
	Cruza os braços para o Pelotão.	27	-0.01	-0.07	0.08	-0.14	0.05	0.03	-0.03
	Cruza os braços (ouvir).	10	-0.25**	-0.18*	-0.1	-0.30**	-0.18*	-0.24**	-0.19*
Gestos Reguladores	Gesticula para o Pelotão.	33	0.12	0.16	0.09	0.09	0.01	-0.1	-0.02
	Gesticula para mim.	11	0.14	0.11	0.08	0.01	0.04	-0.11	0.02
	Tem tiques visíveis.	45	-0.12	-0.14	-0.08	-0.12	-0.01	-0.06	-0.07
Gestos Ilustradores	Aponta com o dedo para o Pelotão ao dar Ordens.	15	-0.09	-0.09	-0.04	-0.20*	-0.29**	-0.22**	-0.12
	Usa Gesto Palma da mão voltada para baixo.	22	-0.09	-0.11	-0.06	-0.08	-0.01	-0.08	-0.1
	Aponta me o dedo.	31	-0.05	-0.08	-0.05	-0.14	-0.08	-0.14	-0.12
	Utiliza o gesto “steeple”.	41	0.04	0.02	0	-0.06	0.08	0.09	0.05
Toque	Recompensa com toques no ombro.	14	-0.04	0.01	0.04	-0.03	0.09	0.05	0.08
	Toca-me no ombro ou braços.	19	-0.04	-0.01	0.1	-0.05	0.1	-0.01	0.06
Contacto Visual	Estabelece contacto visual comigo.	18	0.53**	0.30**	0.27**	0.40**	0.35**	0.13	0.19*
	Olha-me nos olhos quando me está a ouvir.	24	0.60**	0.45**	0.43**	0.45**	0.41**	0.35**	0.38**
	Estabelece contacto visual com o Pelotão.	44	0.14	0.13	0.02	0.1	0.1	0.11	0.08
Autoconfiança(1)	-	-	-	-	-	-	-	0.52**	0.51**

Comportamentos Não-verbais	Item	Competências da Liderança					Desempenho Superior	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Esforço Extraordinário	Satisfação
Autocontrole(2)	-	-	-	-	-	-	0.55**	0.63**
Coragem(3)	-	-	-	-	-	-	0.44**	0.45**
Empatia (4)	-	-	-	-	-	-	0.59**	0.61**
Influência/Referência (5)	-	-	-	-	-	-	0.70**	0.61**

Com vista a analisar as dimensões com escala avaliativa, obteve-se o Quadro nº 26. Neste é possível destacar que a “confiança na postura” face ao pelotão e individualmente possui correlação com a “autoconfiança”, e com a “coragem” no primeiro caso, promovendo o “esforço extraordinário” de forma não significativa.

No caso da “velocidade da fala” esta influencia a percepção do pelotão da “autoconfiança” do seu Cmdt, e no caso individual, afeta a percepção da “autoconfiança” e “coragem”. Ambas têm impacto pouco significativo no “esforço extraordinário”.

Por último, falta destacar a dimensão “volume do tom de voz”, no caso da comunicação para o pelotão.

Está considerada pela maioria dos inquiridos como “confortável” com tendência para ser “alto” ou muito alto”, e influenciar a percepção dos subordinados sobre a “autoconfiança” do Cmdt, tendo influência positiva, mas baixa, na “satisfação”.

Quadro nº 26 - Dimensões da Comunicação Não-verbal em Escala Qualitativa.

Dimensões	Item	Autoconfiança	Autocontrole	Coragem	Empatia	Influência/Referência	Esforço Extraordinário	Satisfação
Expressão facial - escuta ativa não-verbal	Individual	0,01	-0,13	0,00	-0,12	0,03	0,06	-0,01
	Pelotão	0,01	-0,08	0,02	0,03	-0,01	-0,02	-0,02
Tensão da postura	Individual	-0,03	-0,06	0,01	0,09	0,04	0,12	0,07
	Pelotão	0,02	-0,09	0,06	-0,04	-0,01	0,03	-0,02
Confiança na postura	Individual	0,30**	0,10	0,22**	-0,02	0,06	0,16	0,09
	Pelotão	0,25**	0,09	0,16	-0,05	0,06	0,15	0,04
Velocidade da fala	Individual	0,19*	0,02	0,12	-0,01	0,15	0,17	0,07
	Pelotão	0,17*	0,00	0,22**	0,04	0,13	0,14	0,09
Volume da voz	Individual	,170*	-0,01	0,11	-0,01	0,13	0,08	0,13
	Pelotão	0,10	-0,03	0,04	-0,10	0,08	0,07	0,04
Variação do tom	Individual	0,04	-0,06	0,01	-0,09	0,06	0,00	-0,07
	Pelotão	0,03	-0,08	0,00	-0,09	0,10	0,09	-0,04
Tom de voz	Individual	0,11	0,11	0,02	-0,02	0,11	0,06	0,00
	Pelotão	0,03	0,01	0,09	-0,06	-0,02	0,08	0,10

E.1.1.1 Estudo Exploratório da Correlação das dimensões da Comunicação Não-verbal em Contexto Civil com as Competências da Liderança, o Esforço Extraordinário e a Satisfação por Comandante

E.1.1.2 Dimensões em Escala de Frequência

Para analisar a relação entre as variáveis já tratadas obteve-se o Quadro nº 27.

Quadro nº 27 - Correlação das dimensões da Comunicação Não-verbal com as competências da Liderança, Esforço Extraordinário e Satisfação, do 1º PelPE.

Itens	Autoconfiança	Autocontrole	Coragem	Empatia	Influência/Referência	EEXT	SAT
9	-0,44	-0,22	-0,55*	-0,43	-0,02	-0,13	-0,23
27	0,10	-0,64**	0,16	-0,48	0,00	-0,23	-0,28
10	-0,65**	-0,73**	0,00	-0,61*	-0,26	-0,60*	-0,25
1ºPelPE 33	0,11	0,12	-0,63*	0,23	0,33	-0,25	-0,01
41	-0,46	-0,64**	-0,23	-0,70**	0,06	-0,29	-0,33
19	-0,26	-0,57*	0,25	-0,35	-0,35	-0,12	0,09
18	0,32	0,38	0,23	0,48	0,17	0,20	0,55*

Através da sua análise podemos retirar que a “expressão facial – sorriso” ao nível da comunicação individual, tem uma correlação negativa na perceção dos subordinados da “coragem” evidenciada pelo seu Cmdt.

O gesto “cruzar braços” efetuado pelo Cmdt enquanto está a ouvir os seus subordinados tem um impacto negativo na perceção destes sobre a sua “autoconfiança”. O mesmo acontece para o “autocontrole”, a “empatia” e também no “esforço extraordinário”.

Já quando efetua o mesmo gesto, mas comunicando para o Pelotão também se reflete negativamente no “autocontrole” que demonstra. O Cmdt ao gesticular quando se dirige para o Pelotão tem um reflexo negativo na perceção dos seus subordinados quanto à sua “coragem”. Relativamente ao gesto “*steep*” este tem um impacto negativo no “autocontrole” e na “empatia”.

No caso do “toque” enquanto conversa com os seus subordinados, demonstra na visão dos seus subordinados um impacto negativo no “autocontrole” do seu Cmdt.

O facto de o Cmdt estabelecer o “contacto visual” com os seus subordinados quando com eles comunica tem um impacto positivo na “satisfação” e na “empatia”.

Com vista à análise das mesmas correlações para o 2ºPelPE criou-se o Quadro nº E. 3. Dele retiramos que, o facto de um Cmdt sorrir quando fala para o Pelotão tem um impacto negativo no “esforço extraordinário”.

O cruzar os braços quando fala individualmente com os seus subordinados ou mesmo quando os está a ouvir tem impacto negativo na “satisfação” e “esforço extraordinário”.

O gesto “palma da mão voltada para baixo” tem impacto negativo no “esforço extraordinário”

Já o “contacto visual” quando fala individualmente com os subordinados tem influência positiva na “influência/referência” e quando está a ouvir tem correlação positiva na “autoconfiança”, “autocontrolo”, “coragem”, “empatia”, refletindo-se por consequência no “esforço extraordinário” e “satisfação”.

Quadro nº 28 - Correlação das Dimensões da Comunicação Não-verbal com as Competências da Liderança, Esforço Extraordinário e Satisfação, do 2º PelPE.

	Itens	Autoconfiança	Autocontrolo	Coragem	Empatia	Influência/ Referência	EEXT	SAT
2ºPelPE	7	-0,33	-0,36	-0,35	-0,06	0,09	-0,56*	-0,37
	8	-0,37	-0,43	-0,16	-0,40	-0,14	-0,56*	-0,55*
	10	-0,21	-0,42	-0,17	-0,29	0,06	-0,47	-0,50*
	22	-0,39	-0,38	-0,15	-0,20	-0,18	-0,57*	-0,40
	18	0,24	0,26	0,01	0,46	0,52*	0,13	0,07
	24	0,67**	0,59*	0,63**	0,58*	0,40	0,65**	0,79**
	44	0,16	-0,11	-0,24	-0,01	0,31	0,01	-0,05

Para os subordinados do 1ºPelCC o sorriso do seu Cmdt tem um impacto relevante e positivo na projeção de uma imagem de coragem, causando um sentimento de satisfação.

O facto do mesmo manter o contacto visual quando se dirige individualmente aos seus subordinados ou mesmo quando os ouve, tem um impacto na “autoconfiança” que estes percebem no primeiro.

Quadro nº 29 - Correlação das Dimensões da Comunicação Não-verbal com as Competências da Liderança, Esforço Extraordinário e Satisfação, do 1º PelCC.

	Itens	Autoconfiança	Autocontrolo	Coragem	Empatia	Influência/ Referência	EEXT	SAT
1ºPelCC	9	-0,16	0,26	0,70**	0,27	0,25	0,49	0,57*
	33	-0,38	-0,51	-0,32	-0,50	-0,71**	-0,40	-0,41
	18	0,64**	0,09	-0,15	0,02	0,30	-0,16	-0,16
	24	0,78**	0,35	0,30	0,41	0,17	0,29	0,09

Quanto ao 2ºPelCC, o gesticular do seu Cmdt quando comunica para o Pelotão evidencia nele “autocontrolo”, enquanto que se fizer o mesmo individualmente tem relação negativa com o esforço extraordinário.

Curiosamente e contrariamente ao espectável o gesto “palma da mão voltada para baixo” tem impacto no “autocontrolo” e “empatia”.

O facto de manter o contacto visual individualmente com os seus subordinados leva a que estes percecionem em si “autoconfiança”, “autocontrolo”, “coragem” e “empatia”, e quando os ouve tem apenas relação com a “autoconfiança”.

Quadro nº 30 - Correlação das Dimensões da Comunicação Não-verbal com as Competências da Liderança, Esforço Extraordinário e Satisfação, do 2º PelCC.

Itens	Autoconfiança	Autocontrolo	Coragem	Empatia	Influência/ Referência	EEXT	SAT
33	0,26	0,71**	0,12	0,05	0,13	-0,12	0,38
11	0,32	0,35	0,14	0,03	-0,07	-0,64*	-0,06
15	0,06	0,53*	-0,17	-0,13	-0,07	-0,18	0,01
22	0,45	0,54*	0,44	0,57*	0,48	0,50	0,59*
41	0,21	0,43	0,28	0,40	0,46	0,56*	0,47
18	0,79**	0,59*	0,53*	0,53*	0,43	-0,24	0,48
24	0,57*	0,50	0,27	0,21	0,31	-0,21	0,25
44	0,05	0,42	-0,05	-0,12	-0,02	-0,23	-0,04

O sorriso do Cmdt do 3ºPelCC é o que possui impacto em todas as competências da liderança e no esforço extraordinário, não havendo relação com a satisfação.

No caso deste Cmdt o facto de este gesticular para o Pelotão tem relação negativa com a satisfação dos seus subordinados. A presença de tiques na sua comunicação transmite uma ideia de pouca confiança e empatia aos subordinados influenciando negativamente o esforço extraordinário.

O gesto “palma da mão voltada para baixo”, concorre para o mencionado quanto ao Cmdt do 2ºPelCC, pois é uma demonstração de confiança, empatia e influência/referência, traduzindo-se no aumento do esforço extraordinário.

Manter o contacto visual quer quando fala individualmente quer quando ouve os seus subordinados, tem impacto positivo na autoconfiança, influência/referência refletindo-se no esforço extraordinário.

Quadro nº 31 - Correlação das Dimensões da Comunicação Não-verbal com as Competências da Liderança, Esforço Extraordinário e Satisfação, do 3º PelCC.

Itens	Autoconfiança	Autocontrole	Coragem	Empatia	Influência/Referência	Esforço Extraordinário	Satisfação
7	0,73**	0,57*	0,66**	0,65**	0,65**	0,66**	-0,08
33	0,28	0,09	-0,58*	0,07	-0,05	0,09	-0,58*
11	-0,06	-0,07	0,21	-0,09	0,07	-0,11	-0,10
45	-0,70**	-0,44	-0,40	-0,65**	-0,35	-0,71**	0,00
22	0,65**	0,30	0,26	0,60*	0,72**	0,68**	0,15
18	0,58*	-0,16	0,03	0,30	0,56*	0,67**	0,07
24	0,59*	0,22	0,23	0,46	0,63*	0,64*	0,05
44	0,34	-0,13	0,27	-0,10	0,06	0,16	-0,39

O apontar o dedo para transmitir ordens ao pelotão tem influencia negativa na coragem, influência/referência percebida pelos subordinados do Cmdt do 4ºPelCC refletindo-se negativamente por consequência no esforço extraordinário.

De realçar novamente o impacto positivo do manter do contacto visual na percepção do autocontrole, coragem e empatia para quando os subordinados estão a ser ouvidos, ou quando o Cmdt comunica para eles ou para todo o pelotão.

Quadro nº 32 - Correlação das Dimensões da Comunicação Não-verbal com as Competências da Liderança, Esforço Extraordinário e Satisfação, do 4º PelCC.

Itens	Autoconfiança	Autocontrole	Coragem	Empatia	Influência/Referência	Esforço Extraordinário	Satisfação
11	-0,36	-0,12	-0,75**	-0,21	-0,07	-0,42	-0,50
45	-0,12	0,28	-0,07	0,00	0,29	0,20	-0,14
15	-0,50	-0,43	-0,64*	-0,27	-0,52*	-0,57*	-0,65**
14	-0,31	-0,18	-0,42	-0,22	-0,02	-0,54*	-0,24
24	0,39	0,59*	0,18	0,66**	0,50	0,37	0,12
44	0,27	0,19	0,61*	0,35	-0,09	0,36	0,33

Influencia positiva do sorriso para o pelotão e do contacto visual quando ouve os subordinados nas competências da liderança e por conseguinte no desempenho superior.

Por seu lado, o cruzar dos braços quando se dirige para um subordinado individualmente ou quando o ouve tem impacto negativo na empatia e na referência como também para o desempenho superior.

A existência de tiques evidencia falta de autocontrole, influência/referência repercutindo-se negativamente do esforço extraordinário e satisfação.

Quadro nº 33 - Correlação das Dimensões da Comunicação Não-verbal com as Competências da Liderança, Esforço Extraordinário e Satisfação, do 1º PelRec.

Itens	Autoconfiança	Autocontrole	Coragem	Empatia	Influência/ Referência	EEXT	SAT
7	0,51**	0,59**	0,30	0,41*	0,68**	0,63**	0,64**
8	-0,13	-0,26	0,04	-0,50**	-0,37*	-0,30	-0,35
27	0,11	-0,22	0,12	-0,20	-0,15	0,07	-0,13
10	-0,27	-0,21	-0,12	-0,55**	-0,44*	-0,45*	-0,39*
15	-0,24	-0,47*	-0,08	-0,32	-0,65**	-0,42*	-0,43*
31	-0,18	-0,46*	0,02	-0,32	-0,34	-0,23	-0,32
24	0,70**	0,47*	0,40*	0,43*	0,39*	0,45*	0,49**
44	0,38*	0,23	0,03	0,14	0,02	0,07	0,25

Para este pelotão o gesto “*steep*”, afeta negativamente a percepção de empatia. O manter do contacto visual quando ouve os subordinados afeta a percepção das competências da liderança e por conseguinte no desempenho superior.

Quadro nº 34 - Correlação das Dimensões da Comunicação Não-verbal com as Competências da Liderança, Esforço Extraordinário e Satisfação, do 2º PelRec.

Itens	Autoconfiança	Autocontrole	Coragem	Empatia	Influência/ Referência	EEXT	SAT
15	0,06	0,03	-0,02	-0,41	-0,57**	-0,40	0,02
41	0,21	-0,10	-0,02	-0,56**	-0,14	-0,02	-0,09
18	0,42	0,20	0,49*	0,19	0,38	0,10	0,06
24	0,42	0,34	0,45*	0,31	0,46*	0,25	0,31

E.1.1.2 Dimensões em Escala Qualitativa

Para analisar os itens das dimensões em escala avaliativa, procedeu-se à seleção das correlações que apresentavam valores mais significativos assinalados pelo programa SPSS.

Quadro nº 35 - Correlação das dimensões da Comunicação Não-verbal com Escala Qualitativa, com as competências da Liderança, Esforço Extraordinário e Satisfação, por Pelotões das Unidades de Cavalaria.

Cmdt	Itens	Autoconfiança	Autocontrole	Coragem	Empatia	Influência/ Referência	EEXT	SAT
1ºPelPE	47	0,53*	0,11	0,48	-0,14	-0,11	0,40	0,25
2ºPelPE	46	0,45	0,24	0,43	-0,10	0,61*	0,35	0,15
	48I	0,18	0,19	0,08	0,36	-0,20	0,23	0,51*
	50	0,62*	0,59*	0,55*	0,18	0,25	0,58*	0,67**
	51	0,62*	0,59*	0,55*	0,18	0,25	0,58*	0,67**
2ºPelCC	50	0,00	0,18	0,00	0,00	0,15	0,53*	0,20
	52	-0,12	-0,54*	0,05	-0,10	0,33	0,48	0,10
	53	0,45	-0,09	0,57*	0,29	0,61*	0,20	0,32
	54	0,23	-0,22	0,33	0,06	0,47	0,68**	0,41
3ºPelCC	50	0,61*	0,15	0,23	0,32	0,29	0,56*	-0,15
	51	0,61*	0,15	0,23	0,32	0,29	0,06*	-0,15
4ºPelCC	49	0,57*	0,39	0,28	0,29	0,34	0,09	0,10
	52	0,59*	0,42	0,35	0,24	0,34	0,32	0,36
	53	0,46	0,12	0,38	0,29	-0,10	0,67**	0,63*
	54	-0,37	-0,22	-0,23	-0,26	0,11	-0,53*	-0,23
	56	-0,47	-0,16	-0,28	-0,33	0,00	-0,67**	-0,65**
1ºPelRec	47	0,45*	0,21	0,29	0,23	0,43*	0,55**	0,51**
	51	0,09	-0,47*	0,18	-0,63**	-0,48**	-0,37*	-0,32
	58	-0,39*	-0,14	-0,38*	-0,31	-0,16	-0,30	-0,38*
2ºPelRec	46	-0,39	-0,53*	-0,36	-0,20	-0,45*	-0,62**	-0,41
	55	0,44*	-0,02	0,28	-0,06	-0,03	-0,02	0,04

Apêndice F – Modelo das Dimensões da Comunicação

Tabela nº 5 - Dimensões da Comunicação.

	Oral	Não oral		
Verbal	Linguagem Falada	Linguagem Escrita	Intencionalidade	Formal/ Informal
Não-verbal	Sinais Paralinguísticos	Gestos Expressões Faciais Postura	Intencionalidade/ Não Intencionalidade	

Adaptado de Farinha (2012)

Anexos

Anexo A – Fiabilidade das Escalas usando o *Alpha de Cronbach*.

Tabela nº 6 - 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).

Anexo B – Modelo de Comunicação Weaver.

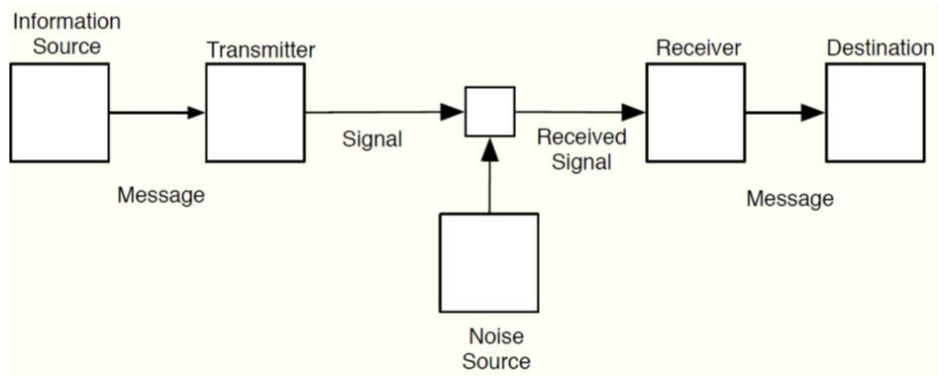


Figura nº 21 - Modelo de Comunicação Weaver.

Fonte: Retirado de Weaver (1949)

Anexo C – Modelo de Kaiser-Meyer-Olkin.

Tabela nº 7 – Modelo de Kaiser-Meyer-Olkin.

<i>Alpha de Cronbach</i>	Consistência Geral dos Dados
Superior a 0,9	Excelente
Entre 0,8 e 0,9	Ótimo
Entre 0,7 e 0,8	Bom
Entre 0,5 e 0,7	Fraco
Superior a 0,5	Mínimo recomendável

Fonte: Adaptado de Maroco (2003)