

# **Estilos de liderança para a gestão do stress e do conflito nas tropas especiais. Estudo de caso no Centro de Tropas de Operações Especiais**

Prof. Doutora  
Manuela Sarmiento



Tenente  
Rafael Rosa de Almeida



# **1. Introdução**

A liderança assume especial importância no meio militar e, muito especialmente, nas forças especiais, porque nelas existe grande necessidade de comandar pelo exemplo, influenciando os subordinados a superarem-se e, desse modo, a conseguir êxito nas missões que lhes são atribuídas.

A liderança é um tema que cada vez desperta mais interesse não só no contexto militar, mas em todas as organizações. Chiavenato (2004, p. 333) refere, a este propósito, que, “nunca como hoje, uma época de mudança, de incerteza, globalização e competitividade, a liderança se tornou tão importante para o sucesso organizacional”.

O objetivo das organizações é a obtenção de bons resultados, o que está a fazer com que os gestores procurem, cada vez mais, frequentarem formações através das quais desenvolvam competências em liderança.

Esta investigação, inserida na área do Comando e Estratégia Militar, visa identificar o tipo de liderança mais adequado a situações de *stress* e conflito em tropas especiais, para, no futuro, permitir resolver com maior celeridade situações idênticas às apresentadas, de forma a não comprometerem a missão da organização.

Com a competitividade que existe, hoje em dia, as organizações têm de encontrar soluções para se manterem ativas no mercado. No meio militar não se fala neste tipo de competitividade, mas é essencial a presença de um líder para a prossecução das missões dadas a uma organização. A liderança no meio militar distingue-se, forçosamente, da liderança nas organizações civis. A necessidade, a determinação e o compromisso de cumprir uma missão, se tal for necessário, mesmo com o sacrifício da própria vida, conferem à liderança uma importância sem igual. Segundo Adams (2014), a profissão considerada mais stressante é a militar.

# **2. Metodologia**

Esta investigação dividiu-se numa parte teórica e noutra prática, por forma a dar resposta à pergunta de partida da investigação, assim como às perguntas derivadas. Realizou-se uma pesquisa de informação de diversas fontes, visando não só a revisão da literatura, mas também procurando verificar o atual estado do conhecimento sobre o assunto, de modo a dar enquadramento à investigação e sustentar as conclusões.

Estabeleceu-se a pergunta de partida da investigação (PI), a qual se pretende que fique respondida no final desta investigação.

**PI: *Que comportamentos de liderança asseguram maior satisfação dos subordinados numa unidade de infantaria - CTOE -, quando sujeitos a situações de stress e conflito?***

Da pergunta de investigação decorrem as perguntas derivadas que vão concorrer para uma resposta clara à pergunta de investigação, através da formulação de hipóteses.

PD1: Quais são os estilos de liderança utilizados pelos oficiais de Infantaria? H1: Diferentes situações requerem diferentes estilos de liderança.

PD2: Como se relaciona a liderança com a satisfação? H2: A satisfação percebida pelos subordinados depende da liderança. H2.1: Um estilo de liderança mais repreensivo provoca menos satisfação dos militares.

PD3: Que características de liderança são mais valorizadas pelos subordinados? H3: O entusiasmo é um atributo de liderança valorizado pelos subordinados.

PD4: Que comportamentos de liderança são mais adequados em situações de conflitos interpessoais? H4: Por vezes, um estilo de não liderança é o ideal, de forma aos subordinados resolverem os seus próprios problemas.

No desenvolvimento deste trabalho tomaram-se em consideração métodos de investigação que, segundo Sarmento (2013), podem ser utilizados para determinar a resposta à pergunta de partida da investigação, assim como as respostas às perguntas derivadas da pergunta de partida da investigação.

Foram identificadas diversas características de liderança, nomeadamente, no que concerne à liderança transformacional e transacional. Através deste estudo de caso, será identificado se estas características são similares às dos oficiais do CTOE, em situações de *stress* e de conflito.

### **3. Liderança**

O tema liderança tem sido objeto de muitos trabalhos nos últimos anos, sendo cada vez maior a sua procura. Por vezes, o conceito de liderança é mal aplicado pelos gestores, muitas das vezes confundem os conceitos, o que está a levar, cada vez mais, à procura de formação por parte dos grandes empresários.

No parecer de Bass (1990 a, p. 19), a liderança é a “interação entre dois ou mais elementos de um grupo que geralmente envolve uma estruturação ou reestruturação da situação e das perceções ou expectativas dos membros”. Um dos conceitos abordados na Academia Militar diz-nos que a liderança é o “processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (Vieira, 2002, p. 11).

Na doutrina Portuguesa PDE 3-00 Operações (EME, 2012, p. 2-23), “a liderança refere-se ao processo de influenciar pessoas com base na partilha de uma finalidade, enquadramento e motivação, contribuindo desta forma para a melhoria da organização

no decurso de uma missão”.

Após a apresentação das distintas e diferentes definições da liderança, pode verificar-se que, segundo Bass (1990 b), existem tantas definições de liderança como autores que a tentam definir. No entanto, não se pode afirmar que existe uma definição mais correta, mas pode assumir-se que umas definições complementam as outras.

A liderança é um conceito complexo e a prova disso são as inúmeras teorias de liderança existentes. Desde que se iniciaram as investigações sobre liderança, vários autores apresentaram as suas teorias que, em determinados casos, vão contra outras teorias. Segundo Chiavenato (2004), a liderança está a ser atacada de todos os flancos, em termos de teorias, de métodos ou aplicações, o que leva à grande quantidade de abordagens sobre esta matéria.

Com o passar do tempo, foram surgindo novas investigações, complementando as anteriores. Surgiram novas teorias de liderança, com diferentes estilos de liderança como: a Liderança Carismática, a Liderança Neo-Carismática, a Liderança Transformacional e a Liderança Transacional.

Os líderes transformacionais, segundo Armstrong (2012), são competentes por força da sua personalidade, por fazerem mudanças significativas no comportamento dos seus seguidores, com a finalidade de atingir as metas estabelecidas pela visão dos seus líderes.

Como Bergamini (2002) refere, com a liderança transacional, cujo trabalho é desenvolvido à base de recompensas, o trabalho do líder torna-se diferente. Aqui, o líder ocupa uma posição de controle, onde tem de coordenar as recompensas aos subordinados, utilizando neste tipo de liderança a autoridade que tem na organização e sobre os seus subordinados.

## **4. Stress**

Atendendo às características e ao momento da nossa sociedade atual, são evidenciados inúmeros sinais que podemos considerar como sendo denunciadores de *stress* no ser humano. Para Pereira (2004), o líder é essencial para regular a relação entre a produção e a satisfação em situações de *stress*, tornando-se desse modo fulcral a existência de um líder numa organização.

Para Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso (2007, p. 257), “o stress é o processo transacional de desajustamento entre a pessoa e a sua envolvente, o qual produz respostas físicas, psicológicas e comportamentais - com consequências negativas para o indivíduo e para a organização”.

Para o ser humano, estar numa situação de *stress* implica, normalmente, serem necessárias três componentes: (1) o desafio que o homem se apercebe; (2) o valor desse

mesmo desafio; (3) a incerteza de resolução. Destes, Chiavenato (2004) destaca que a incerteza da resolução e o valor desse desafio têm de ser importantes.

A presença do *stress* pode derivar de inúmeras situações com as quais um indivíduo não se sente à vontade. Das atuais circunstâncias, por força das sucessivas crises económicas, por vezes o ser humano não consegue responder positivamente a todos os acontecimentos e desafios à sua volta. Estes acontecimentos podem ser resultado ou consequência de situações económicas, sociais, políticas, organizacionais e, não menos importante, as pessoais.

Após se identificar a presença de *stress*, segundo Espada (2009), é necessária uma gestão de *stress* e não anti-*stress*, uma vez que existem níveis de *stress* necessários para uma ação/reação do ser humano, que nestes casos vão beneficiar a organização através do seu desempenho.

## **5. Conflito**

Em geral, os seres humanos vivem com a intenção de cumprir os objetivos traçados por si mesmos. Cada pessoa tem a sua personalidade, o que provoca diferentes pontos de vista, diferentes formas de pensar, o que leva a diferentes objetivos de vida. Por vezes, para a concretização desses objetivos verificam-se disputas entre indivíduos, que também podem ter interesses no mesmo objetivo. Estas diferentes formas de estar podem dar origem a conflitos.

Como Chiavenato (2004, p. 386) nos indica, “para que haja conflito, além da diferença de objetivos e interesses, deve haver necessariamente uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas”. No caso de organizações, Camargo, Maciel, & Reinert (2011) afirmam que o conflito está intrínseco aos relacionamentos interorganizacionais, uma vez que cada organização procura maior autonomia.

A existência de conflito não é sinónima de resultados negativos. Existem diversos níveis e fontes de conflito, dos quais podem resultar conflitos saudáveis, com resultados positivos para ambos os intervenientes. Como nos refere Monteiro & Novais (2012), os conflitos “podem ser geradores de discussões positivas e impulsionarem uma mudança organizacional”.

De acordo com Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso (2007), existem seis níveis de conflito, sendo eles: intrapessoais, interpessoais, intragrupo, intraorganizacionais, intergrupais e interorganizacionais. Segundo Collares & Cruz (2013), os conflitos podem classificar-se em funcionais e disfuncionais, dependendo se ajudam a organização a atingir os resultados esperados ou se complicam e causam mau estar na organização.

De modo a minimizar a disfuncionalidade dos conflitos, estes têm de ser geridos, com a finalidade de receberem bons contributos dos seus colaboradores. Cada líder tem a sua

forma de agir, configurando determinados comportamentos em função de cada tipo de situação.

## **6. Amostra**

No que concerne à amostra para a recolha de dados, foi escolhida a Unidade do CTOE<sup>III</sup>, em Lamego, por se tratar de uma unidade de forças de operações especiais, cuja missão se enquadra, também, no âmbito das missões não convencionais.

Do total de militares que serviam no CTOE, em 30 de março de 2014, das categorias de praças, sargentos e oficiais, foram necessários para a amostra 186 militares, que se resumem no Quadro 1, 2 e 3. Os militares pertencentes à amostra também fazem parte das mesmas subunidades (companhias).

Para o cálculo da dimensão da amostra, uma vez que se trata de uma amostra finita, recorreu-se à Equação 1, onde (n) representa a dimensão da amostra, (N) representa o total da população finita, (p) corresponde à proporção da população, ( $\varepsilon$ ) é o erro, ( $\alpha$ ) é o nível de significância, ( $Z_{\alpha/2}$ ) corresponde à normal standardizada.

Equação 1 - Cálculo da 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: Sarmento (2013, p. 91).

Quadro 1 - Amostra pretendida e obtida na categoria de oficiais.

<b>Postos</b>	<b>Amostra Pretendida</b>	<b>Amostra Obtida</b>
Capitão	6	3
Tenente	9	9
Alferes	3	3
Total	18	15

Quadro 2 - Amostra pretendida e obtida na categoria de sargentos.

<b>Postos</b>	<b>Amostra Pretendida</b>	<b>Amostra Obtida</b>
1º Sargento	14	14
2º Sargento	11	11
Furriel	4	4
2º Furriel	4	4
Total	33	33

Quadro 3 - Amostra pretendida e obtida na categoria praças.

<b>Postos</b>	<b>Amostra Pretendida</b>	<b>Amostra Obtida</b>
Cabo Adjunto	4	4
1º Cabo	54	54
2º Cabo	5	5
Soldado	72	72
Total	135	135

Além dos 183 militares utilizados para a recolha dos dados, materializada no preenchimento dos inquéritos por questionário, foram também realizadas entrevistas a seis militares com profundo conhecimento da realidade da unidade de forças de operações especiais e mais experiência no comando de homens, dos quais, dois tenentes-coronéis, dois capitães e dois tenentes em funções de comandante de companhia.

## ***7. Apresentação de resultados***

Para a obtenção de dados por inquérito, por questionário, utilizaram-se dois inquéritos distintos (Anexo 1 e Anexo 2), de forma a identificar diversas variáveis a diferentes níveis na organização militar em estudo.

De forma a obter as informações necessárias, articularam-se os questionários de acordo com as seguintes dimensões apresentadas nos quadros 4 e 5, respetivamente.

Quadro 4: Questões pertencentes às dimensões do inquérito aos subordinados.

	<b>Dimensão</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Satisfação	Satisfação Trabalho	13; 14; 18; 25; 32	0,864
	Satisfação Comandantes	9; 10; 11; 15; 16; 17; 19	
Traços liderança	Traços da Competência	20; 23; 24; 29; 33; 35; 36	0,895
	Traços da Dedicção	26; 27; 28; 30; 31; 34	0,844
	Traços da Aplicação	21; 22	0,882

Quadro 5: Questões pertencentes às dimensões do inquérito aos oficiais.

	<b>Dimensão</b>	<b>Perguntas</b>
Liderança Transformacional	Influência atributos	8; 9; 19; 35
	Influência comportamentos	10; 11; 41
	Estimulação intelectual	12; 19; 33; 36
	Considerações individualizadas	13
Liderança Transaccional	Recompensas	14
	Gestão ativa	15; 38
Não liderança	Gestão passiva	16; 37
	<i>Laissez- faire</i>	17; 31; 34
Stress	Gestão do stress	24; 25; 27; 28; 29; 30
Conflito	Gestão do conflito	39; 40

Para a articulação das escalas e dimensões do inquérito aos subordinados aplicou-se a análise de componentes principais. Este processo é constituído pelo teste de adequação de amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin, da qual se obteve um valor de 0,842, muito próximo de 1, que explica a validade do inquérito. Fez-se também o teste de esfericidade de Bartlett, obteve-se a variância total explicada e o *scree plot*. Relativamente ao valor do *Alpha de Cronbach* do inquérito é de 0,925, que explica a consistência interna do método utilizado.

Relativamente ao inquérito aos oficiais, como o número de inquiridos é reduzido não se aplicou este processo. Para a elaboração das dimensões teve-se em conta o estudo de Jung (1999), que se baseia nos máximos, mínimos, médias, modas e desvios padrão das respostas dos inquiridos.

Alguns dos traços de liderança que compõem o questionário estão presentes na liderança



transformacional e na liderança transacional. Para a análise de dados da liderança transformacional e da liderança transacional foram atribuídos traços de liderança a cada tipo de liderança em estudo, de acordo com a investigação de Rouco e Sarmento (2012).

### **7.1 Inquérito aos subordinados**

No que respeita à idade dos inquiridos, verifica-se que a grande maioria, 67% dos militares, têm menos de 25 anos e apenas 5% afirma ter mais de 35 anos.

Verifica-se que a amostra recolhida já tem alguma experiência, uma vez que 55% tem entre dois e cinco anos de serviço, revelam conhecer, de certa forma, a unidade militar, assim como os métodos utilizados.

Dos militares que responderam ao inquérito, 65% pertence à Força de Operações Especiais (FOE), 33% à Companhia de Comando e Serviço (CCS) e apenas 2% à Companhia de Formação (CF). Não foi possível inquirir mais militares pertencentes à CF devido a questões de serviço.

Relativamente ao género dos inquiridos, maioritariamente são do género masculino, devido a tratar-se de uma tropa especial, na qual apenas militares do sexo masculino compõem a FOE. Os militares do sexo feminino pertencem à CCS do CTOE.

Como a maioria dos inquiridos eram da categoria de praças, entende-se a razão de a maioria dos militares inquiridos estarem em situação de regime de contrato (RC). Os militares do quadro permanente (QP) correspondem à categoria de sargentos.

No que confere à satisfação com os comandantes, analisando a figura 1, conclui-se que os militares no CTOE têm tendência a estarem muito satisfeitos com os seus comandantes. Obtiveram-se valores médios superiores à média da escala, confirmando a satisfação destes.

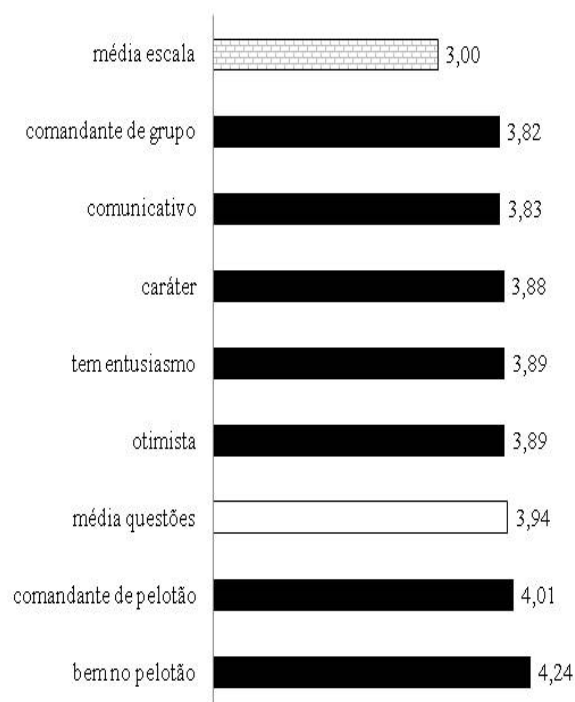


Figura 1: Média das questões sobre “Satisfação com o comandante”.

Dos traços de liderança apresentados na figura 2, permite verificar-se que os militares do CTOE reconhecem que os cinco traços que mais se evidenciam nos seus comandantes são os seguintes: (1) a competência; (2) a dedicação; (3) a confiança; (4) o entusiasmo; e (5) o otimismo. Dos traços propostos para análise, pode observar-se que não existem grandes diferenças de valores de médias, o que confirma que os subordinados identificam os traços de liderança nos seus oficiais. No entanto, existem três traços de liderança que os subordinados nem concordam nem discordam que os seus comandantes possuam, colocando-se numa posição de abstenção em relação a estes traços, sendo eles: (1) ser paciente; (2) ser flexível; e (3) ser extrovertido.

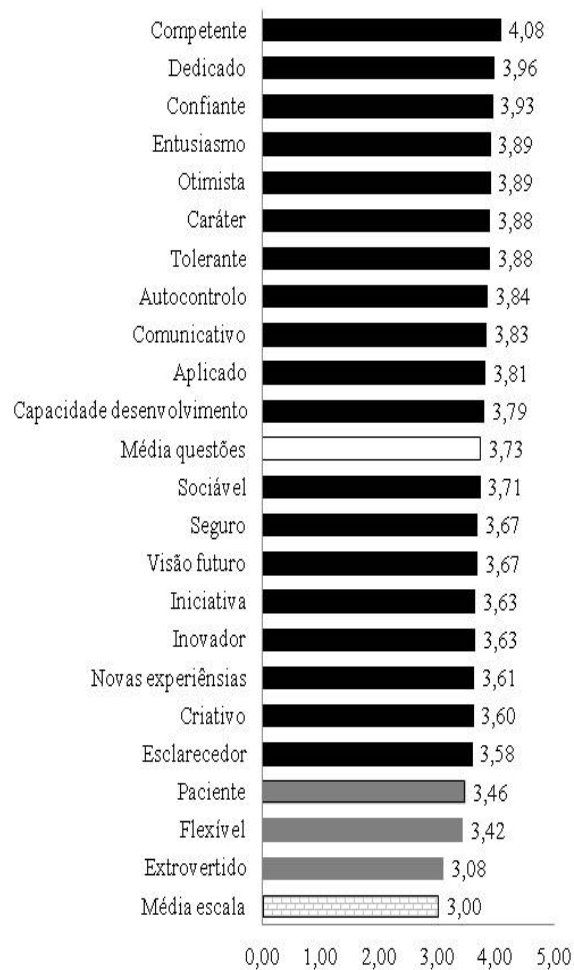


Figura 2: Média dos traços de liderança.

Conclui-se, após observação do quadro 6, que existem três correlações destacadas. A de maior valor - 0,673 - revela que os subordinados têm tendência a ficar mais satisfeitos com os oficiais, seus comandantes, que demonstrem os traços da dedicação, sendo eles a dedicação e a confiança.

Quadro 6: Correlações entre as dimensões.

<b>Traços da competência</b>	<b>Satisfação com o comandante</b>	<b>Traços da aplicação</b>	<b>Satisfação com o trabalho</b>	<b>Traços da dedicação</b>
------------------------------	------------------------------------	----------------------------	----------------------------------	----------------------------

Traços da competência	1				
Satisfação com o comandante	0,668**	1			
Traços da aplicação	0,458**	0,302**	1		
Satisfação com o trabalho	0,660**	0,527**	0,294**	1	
Traços da dedicação	0,550**	0,550**	0,349**	0,673**	1

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Com uma correlação de 0,668 pode afirmar-se que os traços da competência, nomeadamente, o autocontrolo, a competência, o ser sociável, tolerante, inovador, ter iniciativa e capacidade de desenvolvimento, têm influência na satisfação com o comandante e na satisfação com o trabalho, tendo esta última uma correlação de 0,660. Com isto, extrai-se desta análise que, quanto maior for a presença dos traços da competência nos oficiais do CTOE maior será a satisfação dos seus subordinados, quer com os seus comandantes quer com o seu trabalho.

## 7.2 Inquérito aos oficiais

Dos dados analisados, importa realçar os dados relativos à situação dos militares, o seu tempo de serviço e a companhia onde servem.

No que diz respeito às idades e género, encontram-se todos os inquiridos na faixa etária dos 25 a 35 anos e são todos do género masculino.

Verifica-se que grande parte dos inquiridos já tem alguma experiência no comando de homens no CTOE, na qual 73% dos militares já servem no CTOE há mais de dois anos, e onde apenas 27% serve há menos de dois anos.

Grande parte dos militares inquiridos é do QP, resultado já esperado, devido aos inquiridos serem da categoria de oficiais.

Dos militares inquiridos, 80% pertence à FOE, onde se encontram a grande parte dos militares de operações especiais. São estes os oficiais que têm mais contacto com os subordinados, com os quais trabalham todos os dias.

Com base nos resultados da análise estatística das respostas obtidas, apresentadas no quadro 7, a liderança transformacional é a que tem mais tendência a ser usada, pois obteve valores mais favoráveis em relação à média, máximo, mínimo e desvio padrão, no entanto, existem situações nas quais se utiliza uma liderança transacional.

Quadro 7: Estatística liderança transformacional e transacional.

	<b>Transacional</b>	<b>Transformacional</b>
Média	3,29	4,25
Moda	3,00	4,08
Desvio Padrão	0,38	0,20
Mínimo	2,60	3,92
Máximo	3,80	4,58

Para a gestão de *stress* e conflito, apura-se no quadro 8 que os oficiais do CTOE procuram frequentemente anteciparem-se aos conflitos e fazer uma gestão do *stress*, promovendo atividades para esse fim.

Quadro 8: Estatística dimensão do *stress* e conflito.

	<b>Lidar com o <i>stress</i></b>	<b>Resolução conflitos</b>
Média	3,69	3,57
Moda	3,67	3,50
Desvio Padrão	0,34	0,37
Mínimo	3,17	3,00
Máximo	4,50	4,00

Quanto à não liderança, pode observar-se no quadro 9 que o *laissez-faire*, um estilo de não liderança, não é muito utilizado pelos oficiais que servem no CTOE. Obteve-se uma média de 1,84, o que revela que os oficiais não concordam com esta modalidade para a gestão de tarefas dos seus subordinados.

Quadro 9: Estatística descritiva sobre “*laissez-faire*”.

	<b><i>Laissez-faire</i></b>
Média	1,84
Moda	1,67
Desvio Padrão	0,59
Mínimo	1,00
Máximo	3,00

## **8. Entrevistas**

Para a realização das entrevistas no CTOE foi tida em conta a vontade dos entrevistados das entrevistas serem anónimas. Contudo, houve permissão para serem gravadas. No quadro 10 encontram-se as informações sociodemográficas relativas aos entrevistados.

Quadro 10: Dados sociodemográficos entrevistados.

Nº da entrevista	Data	Idade	Tempo de serviço (anos)	Posto e função
Entrevista nº 1	7Abr2014	48	25	Tenente-coronel, Chefe da Secção de Formação
Entrevista nº 2	7Abr2014	26	2	Tenente, Instrutor CFO/CFS
Entrevista nº 3	8Abr2014	31	7	Capitão, Comandante da Companhia de Formação
Entrevista nº 4	8Abr2014	47	27	Tenente-coronel, Comandante da FOE
Entrevista nº 5	9Abr2014	29	6	Tenente, Comandante de Grupo
Entrevista nº 6	9Abr2014	30	8	Capitão, Comandante de Grupo

Perante a pergunta 12, observa-se no quadro 11 que todos os entrevistados estão de acordo relativamente aos procedimentos tomados para a resolução de um conflito. Revelam que existe uma proximidade elevada entre categorias.

Quadro 11: Frequência de respostas à pergunta 12.

**Pergunta 12: Perante os sinais de existência de conflitos que indicou, como procede?**

Segmentação	Entrevistados						Frequência %
	1	2	3	4	5	6	
12.1 Como existe muita proximidade entre categorias, fala-se à parte com os militares em conflito	x	x	x	x	x	x	6 em 6 100%
12.2 Quando o conflito existe entre grupos, a resolução passa para o escalão superior			x				1 em 6 17%
12.3 Falar com o militar mais antigo da mesma categoria para perceber o problema		x			x		2 em 6 33%
12.4 Identificar o problema e apaziguar	x			x	x	x	4 em 6 67%

Como resultado desta proximidade, a resolução de conflitos é mais facilitada com uma conversa pessoal e com possíveis aconselhamentos, conseguindo-se, por vezes, “dar a

volta à questão”, de forma que ambas as partes não sejam prejudicadas.

No quadro 12 observa-se que a explicação das tarefas é o procedimento mais comum utilizado pelos oficiais do CTOE nas situações de *stress* mais ocorridas. Com este procedimento, os subordinados deixam de ter incertezas referentes a determinadas tarefas, assim como na sua vivência na unidade militar que servem. Afirmam também que o treino das situações que possam causar níveis de *stress* elevados são ótimos para praticar e adquirir uma rotina, uma vez que, no futuro, caso aconteçam essas situações, os militares irão encará-las com maior naturalidade.

Quadro 12: Frequência de respostas à pergunta 13.

**Pergunta 13: Perante os sinais de *stress* que indicou, como procede?**

Segmentação	Entrevistados						Frequência %
	1	2	3	4	5	6	
13.1 Com uma explicação das tarefas	x	x	x		x	x	5 em 6 83%
13.2 Adquirindo prática com treino			x	x	x		3 em 6 50%
13.3 Demonstração de tarefas				x		x	2 em 6 33%
13.4 Manter os militares bem informados	x				x		2 em 6 33%

De acordo com as respostas obtidas no quadro 13, 50% dos oficiais entrevistados afirmam que o envolvimento dos subordinados nas ações, sempre que é possível, é uma característica de liderança que deixa os subordinados mais satisfeitos e é a forma de se sentirem mais valorizados, contribuindo com o seu conhecimento e experiência.

Relativamente a esta questão, descrita no quadro 14, os entrevistados referem que os subordinados ficam insatisfeitos com as tarefas e não com as ações de comando dos oficiais.

A realização de tarefas fora da tipologia das operações especiais é o que mais desagrade os subordinados, no entanto, estas tarefas têm de ser realizadas. Este tipo de tarefas carecem de mais atenção por parte dos comandantes diretos, de forma a motivar os subordinados suficientemente para a realização da tarefa.

Quadro 13: Frequência de respostas pergunta 15.

**Pergunta 15: Quais são as características de liderança que acredita serem mais valorizadas pelos seus subordinados?**

Segmentação	Entrevistados						Frequência %
	1	2	3	4	5	6	
15.1 Comando pelo exemplo	x				x		2 em 6 33%
15.2 Envolvê-los nas ações		x			x	x	3 em 6 50%
15.3 Proximidade		x				x	2 em 6 33%
15.4 Frontalidade			x	x			2 em 6 33%
15.5 Reconhecimento do seu trabalho						x	1 em 6 17%

Quadro 14: Frequência de respostas pergunta 16.

**Pergunta 16: Das suas ações enuncie, justificando, as que são de menor agrado dos subordinados?**

Segmentação	Entrevistados						Frequência %
	1	2	3	4	5	6	
16.1 Atribuição de tarefas administrativas	x		x		x	x	4 em 6 67%
16.2 Atribuição de tarefas fora da tipologia das operações especiais	x	x	x		x	x	5 em 6 83%
16.3 Quando não há oportunidade de explicar o porquê das tarefas				x			1 em 6 17%

## 9. Conclusões

Nesta secção apresenta-se a verificação total, parcial ou não verificação das hipóteses, assim como as respostas às perguntas da investigação formuladas no início do estudo.

**H1: Diferentes situações requerem diferentes estilos de liderança.** Esta hipótese foi totalmente comprovada através da revisão da literatura e através do trabalho de campo, nomeadamente, com as respostas obtidas através dos inquéritos por questionários e das entrevistas. Na revisão da literatura, Bass (1990) afirma que a liderança transformacional complementa a liderança transaccional, ou seja, existem situações em que a liderança transformacional é mais adequada e vice-versa. Relativamente aos inquéritos por entrevista, estes confirmam esta hipótese com a análise do inquérito para oficiais. Preferencialmente, é mais vulgar os oficiais do CTOE utilizarem uma liderança transformacional, mas também admitem usar a liderança transaccional. Estes dois tipos de liderança diferem na execução de tarefas e na resolução de *stress* e conflito como afirmam os oficiais do CTOE entrevistados, em que adaptam os seus comportamentos de acordo com os problemas.



## **H2: A satisfação percebida pelos subordinados depende da liderança.**

Relativamente a esta hipótese, através da revisão da literatura e com base na definição de Mofoluwake & Oluremi (2013), verifica-se que a satisfação dos subordinados depende da liderança dos seus comandantes, por forma a estes se sentirem bem pessoalmente e profissionalmente. Através do inquérito dirigido aos subordinados, analisou-se que, no geral, os militares do CTOE estão satisfeitos com a liderança dos seus comandantes. Através das entrevistas realizadas conseguiram apurar-se algumas situações que baixam os níveis de satisfação dos subordinados. 83% dos oficiais referem que, nomeadamente, este tipo de situações são a atribuição de tarefas fora do espetro das operações das Forças de Operações Especiais, ou seja, quando são atribuídas tarefas logísticas ou administrativas aos subordinados.

### **H2.1: Um estilo de liderança mais repreensivo provoca menos satisfação dos militares.**

De acordo com Pimentel & Rafael (2014), a satisfação tem duas vertentes, a satisfação pessoal e a satisfação social. Um estilo de liderança mais repreensivo pode vir a afetar uma destas duas vertentes que pode prejudicar o desempenho do militar. No entanto, os oficiais do CTOE entrevistados afirmam que, por vezes, têm de tomar atitudes mais repreensivas, dependendo das situações com que se deparam.

### **H3: O entusiasmo é um atributo de liderança valorizado pelos subordinados.**

O entusiasmo é o traço de liderança mais comum, apresentado pelos vários autores na revisão da literatura como sendo importante para um líder. De acordo com os dados obtidos nos inquéritos submetidos aos subordinados, estes concordam que o entusiasmo é facilmente identificado nos oficiais do CTOE. No entanto, o traço de liderança que os subordinados identificam mais facilmente é a competência, com uma média de 4,08. De acordo com o ponto de vista dos oficiais, estes têm um ponto de vista diferente, em que, tendencialmente, aos olhos dos oficiais, 50% entendem que o traço de liderança que os subordinados mais apreciam é o envolvimento. Afirmam que ao envolverem os subordinados o máximo possível estes ficam mais satisfeitos com o trabalho.

### **H4: Por vezes, um estilo de não liderança é o ideal, de forma aos subordinados resolverem os seus próprios problemas.**

No que confere a esta hipótese, não se verifica que seja verdade. Apenas um estilo de não liderança não é adotado pelos oficiais do CTOE, onde se obteve uma média de 1,84 nas respostas da liderança *laissez-faire*, ou seja, os oficiais do CTOE discordam de utilizar este tipo de liderança. Pelos inquéritos e entrevistas realizados, pode afirmar-se que existe uma preocupação por parte dos oficiais na existência de problemas e do bem-estar dos seus subordinados. Na existência de problemas na categoria de praças, inicialmente, o oficial tenta perceber o problema do subordinado através da praça mais antiga, enquanto na categoria de sargentos o procedimento é de igual forma, mas com o sargento mais antigo. O oficial vai sempre acompanhando a resolução do problema e, caso não se consiga resolver dentro da categoria dá-se a intervenção do oficial na resolução.

Com a verificação das hipóteses de investigação, é possível agora fundamentar todas as perguntas de investigação, de forma a atingir os objetivos propostos para a mesma.

**PD1: Quais são os estilos de liderança utilizados por oficiais de Infantaria?** Com base na confirmação da H1 e na revisão da literatura, os estilos de liderança mais utilizados atualmente são a liderança transformacional e a liderança transacional. Estes estilos de liderança são utilizados de acordo com as situações que advêm no dia-a-dia, na qual os oficiais do CTOE afirmam adequar os estilos de liderança aos problemas que aparecem. De acordo com o inquérito colocado aos oficiais, estes utilizam frequentemente uma liderança transformacional, com 4,25 de média, uma vez que é o estilo de liderança que se enquadra mais no meio militar, no entanto, por vezes, é utilizada uma liderança transacional, com 3,29 de média, na qual são atribuídas recompensas aos subordinados. Estas recompensas não são monetárias, são, nomeadamente, reconhecimentos pelo trabalho desempenhado perante o pelotão, uma forma fácil e eficaz de deixarem os subordinados satisfeitos e motivados.

**PD2: Como se relaciona a liderança com a satisfação?** Recorrendo à revisão da literatura e à verificação das H2 e H2.1, a satisfação poderá estar relacionada com a liderança, porém, no meio militar, qualquer tipo de missão atribuída tem de ser executada em detrimento da satisfação dos subordinados. De acordo com 83% dos oficiais do CTOE, existem trabalhos que têm de ser executados e não são do agrado dos seus subordinados, no entanto, o oficial tem de garantir que estes trabalhos são executados. Nestes casos, é o tipo de trabalho que vai influenciar a satisfação e não a liderança do oficial. Os trabalhos que provocam a insatisfação dos subordinados são, nomeadamente, as tarefas fora do espectro de operações da FOE. São exemplos, a atribuição de tarefas logísticas, administrativas ou trabalhos de manutenção da unidade militar. De acordo com os resultados obtidos no tratamento de dados do inquérito submetido aos subordinados, estes concordam estar satisfeitos com os seus comandantes de pelotão, o que implica estarem satisfeitos com a sua liderança.

**PD3: Que características de liderança são mais valorizadas pelos subordinados?** De acordo com a H3 e com os dados obtidos nos inquéritos e entrevistas, afirma-se que o entusiasmo é um traço de liderança valorizado e facilmente identificado pelos subordinados. No entanto, existem outros traços de liderança que são valorizados pelos subordinados, quer no ponto de vista dos subordinados quer no ponto de vista dos oficiais. No ponto de vista de 50% dos oficiais, dos traços de liderança apresentados, o envolvimento é o traço de liderança que os subordinados mais valorizam. Afirmam que os subordinados gostam de se sentir úteis, e uma das formas de o fazer é envolvê-los nas ações/planeamentos. O exemplo, a proximidade e a frontalidade são outros traços de liderança que os oficiais apresentam como sendo valorizados pelos seus subordinados. No ponto de vista dos subordinados, os cinco traços de liderança mais valorizados e facilmente identificados são os seguintes: competência, dedicação, confiança, entusiasmo, otimismo, carácter, tolerância, autocontrolo, comunicação, aplicação, capacidade desenvolvimento, sociabilidade, segurança, visão futuro, iniciativa, inovação, novas experiências, criatividade, esclarecimento, paciência, flexibilidade, extroversão. Com base nos diferentes pontos de vista, afirma-se que os traços de liderança que os subordinados mais valorizam são os últimos apresentados, uma vez que foram os próprios subordinados que o afirmaram.

**PD4: Que comportamentos de liderança são mais adequados em situações de conflitos interpessoais?** De acordo com as respostas obtidas por parte dos oficiais do CTOE, verificou-se que a H4 não é adequada para a resolução de conflitos interpessoais. Como referido pelos oficiais, os comportamentos de liderança são adequados de acordo com o tipo de problema. Inicialmente, procura identificar-se a causa do conflito, assim como os seus intervenientes. Devido à proximidade entre categorias, 100% dos oficiais afirma que a resolução deste tipo de conflitos torna-se mais fácil. Normalmente, utilizam dois procedimentos, ou falam em particular com os envolvidos no conflito ou falam com o militar mais antigo da mesma categoria dos militares em conflito para resolver a discórdia e só intervêm no caso destes não resolverem o problema. Caso o conflito seja entre grupos, a resolução do problema passa para outro nível, dando conhecimento do conflito ao escalão superior, de forma a poderem ser tomados os procedimentos corretos.

Após respondidas as perguntas derivadas de investigação importa responder à pergunta de investigação.

**PI: Que comportamentos de liderança asseguram maior satisfação dos subordinados numa unidade de infantaria - CTOE -, quando sujeitos a situações de stress e conflito?** Situações de *stress* e conflito não são provocadas apenas dentro das instituições militares. De acordo com as respostas obtidas pelos oficiais do CTOE entrevistados, o *stress* e conflito pode derivar da vida pessoal dos militares. Com a proximidade existente entre as categorias de oficiais, sargentos e praças, devido à orgânica existente no CTOE, os oficiais detetam facilmente a existência de algum tipo de problema, uma vez que os subordinados alteram os seus comportamentos normais. Nestas situações, os comandantes tentam adaptar os comportamentos de liderança, por forma a resolver o tipo de problema da forma mais eficaz, sem lesar uma das partes injustamente. Já dentro da unidade militar, para evitarem que os seus subordinados entrem em situações de *stress*, tentam ter os subordinados sempre ocupados e bem informados das missões que têm de executar.

É necessária uma boa gestão dos pelotões, devido às tarefas, cursos e missões que têm de ser atribuídas e que podem ser iniciadores de conflito. Nestes casos, os oficiais tentam distribuir as tarefas equitativamente e de acordo com as preferências de cada militar, sempre que possível. Atualmente, os militares do CTOE estão satisfeitos, quer com os seus comandantes quer com o trabalho atribuído, no entanto, não se pode afirmar que existe um estilo de liderança pré-definido utilizado pelos oficiais do CTOE, pois os comportamentos de liderança são adequados aos tipos de problemas/missões que vão aparecendo no dia-a-dia dos militares do CTOE. De acordo com as estatísticas e com os estilos de liderança mais adequados ao contexto militar, o estilo de liderança mais utilizado é a liderança transformacional.

## **Referências Bibliográficas**

Adair, J. (2006). *Liderança para o sucesso*. Lisboa: Editorial Presença.

Adams (2014). *As 10 profissões mais stressantes de 2014*. Consultado a 10 de Fevereiro de 2014, em <http://www.forbes.com/sites/susanadams/2014/01/07/the-most-stressful-jobs-of-2014/>.

Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (12Th. ed.). London: Kogan Page.

Bass, B. M. (1990 a). *Bass & Stodgill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (3Th. ed.). New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1990 b). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Bergamini, C. (2002). *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas S.A.

Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Camargo, C., Maciel, C. O., & Reinert, M. (JUL./AGO de 2011). Confiança e possibilidades de conflitos em redes estratégicas hierárquicas. *RAM, REV. ADM. MACKENZIE*, 12, pp. 182-208.

Chelladurai, P. (2001). *Managing organizations for sport & physical education: a system perspective*. Scottsdale, Ar: Holcomb Hathaway.

Chiavenato, I. (1982). *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. São Paulo: Thomson.

Collares, G. d., & Cruz, C. L. (2013). O conflito funcional como vantagem competitiva para as organizações. *REN - Revista Escola de Negócios*, 1 (1), pp. 56-77.

Cunha, M. P., & Rego, A. (2003). *A essência da liderança: mudança x resultados x integridade*. Lisboa: Editora RH.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

Decreto-Lei nº 115/2013 de 07 de agosto, Terceira alteração ao Regime Jurídico dos Graus Académicos e Diplomas do Ensino Superior. Diário da República nº 151, 1.ª série, da Imprensa Nacional Casa da Moeda.

EME (2012). *PDE 3-00 Operações*. Ministério da Defesa Nacional - Exército Português.

EME (2010). *PDE 3-09-00 Operações Não Convencionais*. Ministério da Defesa Nacional - Exército Português.

EME (2014). Missão do Centro de Tropas de Operações Especiais. Consultado a 18 de Maio de 2014, em [http://www.exercito.pt/sites/CTOE/Paginas/Visao\\_e\\_Missao.aspx](http://www.exercito.pt/sites/CTOE/Paginas/Visao_e_Missao.aspx).

Espada, C. (2009). *Manual de gestão de stress para empresas*. Lisboa: Depleno Network.

Guerra, P. B. (2000). *Cerebrus - A gestão intrapessoal*. Cascais: Pergaminho.

Jesuíno, J. C. (1992). O factor de liderança como regulador de stress. In Centro de Estudos Psicotécnicos do Exército, *Revista de Psicologia Militar* (pp. 359-361). Lisboa: Revista de Psicologia Militar.

Jesuíno, J.C. (2005). *Os processos de liderança (4ª ed.)*. Lisboa: Livros Horizonte.

Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*(72), pp. 441-462.

Karim, N. (2010). The impact of work related variables on librarians organizational commitment and job satisfaction. *Malaysian J. Library Inform. Sci.*, 15, pp. 149-163.

Lobo, F. (2003). *Clima Organizacional no Sector Público e Privado no Norte de Portugal*. Porto: Fundação Calouste Gulbenkian.

Mofoluwake, A., & Oluremi, A. (September de 2013). Job satisfaction, organizational stress and employee performance: a study of NAPIMS. *Ife Psychologia*, 21(2), pp. 75-82.

Monteiro, V., & Novais, C. (2012). Gestão de conflitos na Força Aérea Portuguesa: a percepção dos Oficiais. *Revista Científica Academia da Força Aérea* (2), pp. 150-163.

Nunes (2009). *Definição de Stakeholder*. Consultado a 5 de Março de 2014, em <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/stakeholder.htm>.

Pamplona, C., & Oliveira, A. J. (1996). *Lidar com o stress, Nº 9*. Lisboa: Centro de Estudos Psicotécnicos do Exército.

Peleckis, K. (24 de January de 2014). International business negotiations: innovation, negotiation team, preparation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, pp. 67-73.

Pereira, O. G. (2004). *Fundamentos de Comportamento Organizacional. 2ª Edição*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Pimentel, M. M., & Rafael, S. I. (17 de Março de 2014). *Satisfação no trabalho: O caso do município X*. Obtido de Psicologia: [www.psicologia.pt](http://www.psicologia.pt)

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de investigação em ciências sociais*.

Lisboa: Gradiva.

Rouco, C., & Sarmiento, M. (2012). Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar. *Proelium Revista Científica da Academia Militar*, VII(3), pp. 17-46.

Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada.

Serra, A. (2011). *O stress na vida de todos os dias* (3ª ed.). Coimbra: Dinalibro.

Silva, J. F., & Rouco, C. (2014). Tipologia dos conflitos comportamentais existentes nas Unidades de Infantaria. *Proelium Revista Científica da Academia Militar*, VII(6), pp. 205-228.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free press.

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

USArmy (2006). *FM 6-22. Army Leadership - Competent, Confident, and Agile*. Washington, DC: Department of the army.

Vieira, G. B. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar.

Vizeu, F. (JAN./FEV. de 2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *RAM, REV. ADM. MACKENZIE*, V.12, N. 1, pp. 53-81.

Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations* (4Th. ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6Th. ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

---

<sup>[1]</sup> — O Centro de Tropas de Operações Especiais é uma unidade do Exército Português, cuja missão genérica é a de formar militares na área das operações não convencionais e aprontar as Forças de Operações Especiais.