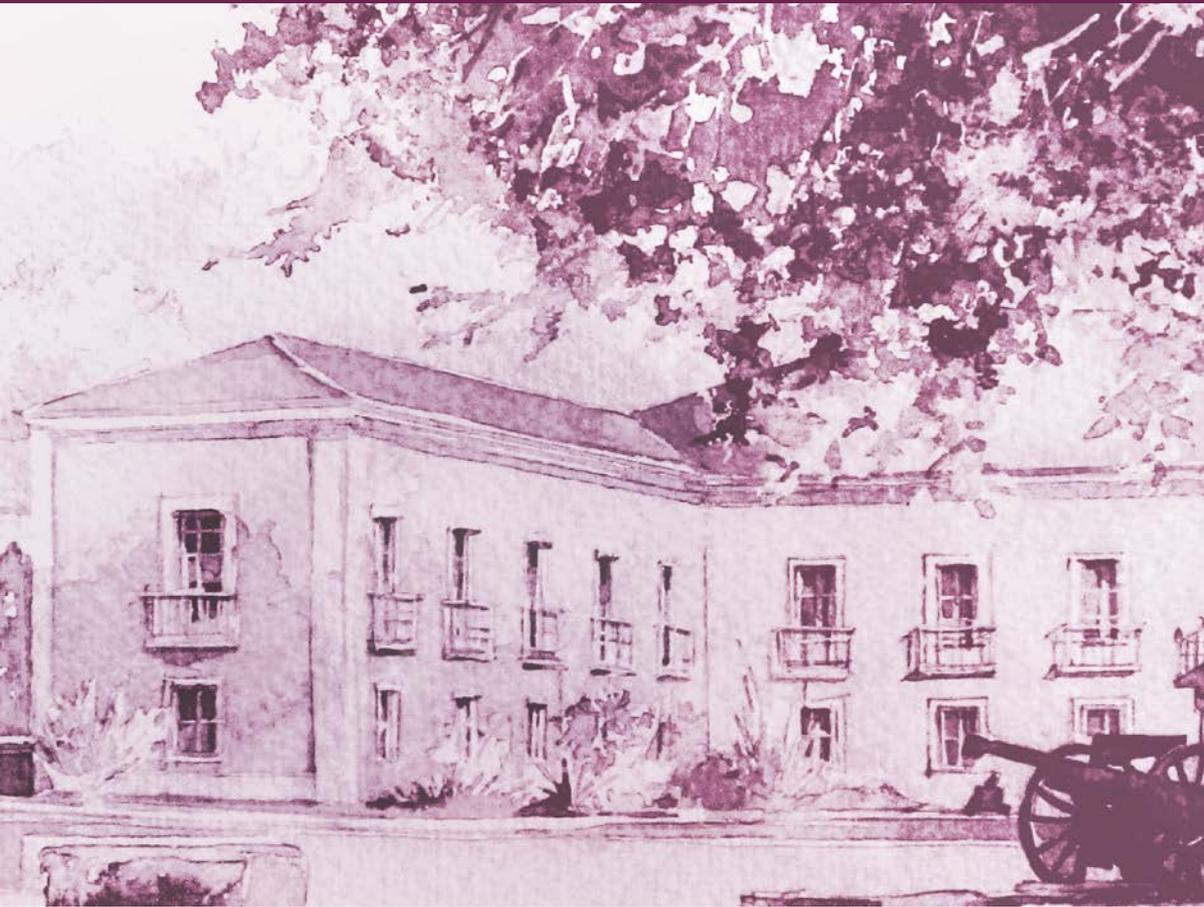




# Cadernos do IUM



**ENSINO E FORMAÇÃO, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E RETENÇÃO  
DO TALENTO: DIMENSÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA**

**Coordenação:**  
**Tenente-coronel Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro**



**Março 2022**





# **INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**

## **ENSINO E FORMAÇÃO, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E RETENÇÃO DO TALENTO: DIMENSÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA**

### **Coordenador:**

Tenente-coronel Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro



Os **Cadernos do IUM** têm como principal objetivo divulgar os resultados da investigação desenvolvida no/sob a égide IUM, autonomamente ou em parcerias, que não tenha dimensão para ser publicada em livro. A sua publicação não deverá ter uma periodicidade definida. Contudo, deverão ser publicados, pelo menos, seis números anualmente. Os temas devem estar em consonância com as linhas de investigação prioritárias do CIDIUM. Devem ser publicados em papel e eletronicamente no sítio do IUM. Consideram-se como objeto de publicação pelos Cadernos do IUM:

- Trabalhos de investigação dos investigadores do CIDIUM ou de outros investigadores nacionais ou estrangeiros;
- Trabalhos de investigação individual ou de grupo de reconhecida qualidade, efetuados pelos discentes, em particular pelos do CEMC e pelos auditores do CPOG que tenham sido indicados para publicação e que se enquadrem no âmbito das Ciências Militares, da Segurança e Defesa Nacional e Internacional;
- Papers, ensaios e artigos de reflexão produzidos pelos docentes;
- Comunicações de investigadores do IUM efetuadas em eventos científicos (e.g., seminários, conferências, workshops, painéis, mesas redondas), de âmbito nacional ou internacional, em Portugal ou no estrangeiro.

#### **N.ºs Publicados:**

##### 1 – Comportamento Humano em Contexto Militar

Subsídio para um Referencial de Competências destinado ao Exercício da Liderança no Contexto das Forças Armadas Portuguesas: Utilização de um “Projeto STAfS” para a configuração do constructo

Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

##### 2 – Entre a República e a Grande Guerra: Breves abordagens às instituições militares portuguesas

Coordenador: Major de Infantaria Carlos Afonso

##### 3 – A Abertura da Rota do Ártico (*Northern Passage*). Implicações políticas, diplomáticas comerciais

Coronel Tirocinado Eduardo Manuel Braga da Cruz Mendes Ferrão

##### 4 – O Conflito da Síria: as Dinâmicas de Globalização, Diplomacia e Segurança (Comunicações no Âmbito da Conferência Final do I Curso de Pós-Graduação em Globalização Diplomacia e Segurança)

Coordenadores: Tenente-Coronel de Engenharia Rui Vieira  
Professora Doutora Teresa Rodrigues

##### 5 – Os Novos Desafios de Segurança do Norte de África

Coronel Tirocinado Francisco Xavier Ferreira de Sousa

- 6 – Liderança Estratégica e Pensamento Estratégico  
Capitão-de-mar-e-guerra Valentim José Pires Antunes Rodrigues
- 7 – Análise Geopolítica e Geoestratégica da Ucrânia  
Coordenadores: Tenente-Coronel de Engenharia Leonel Mendes Martins  
Tenente-Coronel Navegador António Luís Beja Eugénio
- 8 – Orientações Metodológicas para a elaboração de Trabalhos de Investigação  
Coordenadores: Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos  
Tenente-Coronel Técnico de Manutenção de Material Aéreo Joaquim Vale Lima
- 9 – A Campanha Militar Terrestre no Teatro de Operações de Angola. Estudo da Aplicação da Força por Funções de Combate  
Coordenadores: Coronel Tirocinado José Luís de Sousa Dias Gonçalves  
Tenente-Coronel de Infantaria José Manuel Figueiredo Moreira
- 10 – O Fenómeno dos “*Green-on-Blue Attacks*”. “*Insider Threats*” – Das Causas à Contenção  
Major de Artilharia Nelson José Mendes Rêgo
- 11 – Os Pensadores Militares  
Coordenadores: Tenente-Coronel de Engenharia Leonel José Mendes Martins  
Major de Infantaria Carlos Filipe Lobão Dias Afonso
- 12 – *English for Specific Purposes no Instituto Universitário Militar*  
Capitão-tenente ST Eling Estela do Carmo Fortunato Magalhães Parreira
- 13 – I Guerra Mundial: das trincheiras ao regresso  
Coordenadores: Tenente-Coronel de Engenharia Leonel José Mendes Martins  
Major de Infantaria Fernando César de Oliveira Ribeiro
- 14 – Identificação e caracterização de infraestruturas críticas – uma metodologia  
Major de Infantaria Hugo José Duarte Ferreira
- 15 – O DAESH. Dimensão globalização, diplomacia e segurança. Atas do seminário 24 de maio de 2016  
Coordenadores: Tenente-Coronel de Engenharia Adalberto José Centenico  
Professora Doutora Teresa Ferreira Rodrigues
- 16 – Cultura, Comportamento Organizacional e Sensemaking  
Coordenadores: Coronel Piloto-Aviador João Paulo Nunes Vicente  
Tenente-Coronel Engenheira Aeronáutica Ana Rita Duarte Gomes S. Baltazar
- 17 – Gestão de Infraestruturas Aeronáuticas  
Major Engenheira de Aeródromos Adelaide Catarina Gonçalves

- 18 – A Memória da Grande Guerra nas Forças Armadas  
Major de Cavalaria Marco António Frontoura Cordeiro
- 19 – Classificação e Análise de Fatores Humanos em Acidentes e Incidentes na Força Aérea  
Alferes Piloto-Aviador Ricardo Augusto Baptista Martins  
Major Psicóloga Cristina Paula de Almeida Fachada  
Capitão Engenheiro Aeronáutico Bruno António Serrasqueiro Serrano
- 20 – A Aviação Militar Portuguesa nos Céus da Grande Guerra: Realidade e Consequências  
Coordenador: Coronel Técnico de Pessoal e Apoio Administrativo  
Rui Alberto Gomes Bento Roque
- 21 – Saúde em Contexto Militar (Aeronáutico)  
Coordenadoras: Tenente-Coronel Médica Sofia de Jesus de Vidigal e Almada  
Major Psicóloga Cristina Paula de Almeida Fachada
- 22 – *Storm Watching. A New Look at World War One*  
Coronel de Infantaria Nuno Correia Neves
- 23 – Justiça Militar: A Rutura de 2004. Atas do Seminário de 03 de março de 2017  
Coordenador: Tenente-Coronel de Infantaria Pedro António Marques da Costa
- 24 – Estudo da Aplicação da Força por Funções de Combate - Moçambique 1964-1975  
Coordenadores: Coronel Tirocinado de Infantaria Jorge Manuel Barreiro Saramago  
Tenente-Coronel de Infantaria Vítor Manuel Lourenço Ortigão Borges
- 25 – A República Popular da China no Mundo Global do Século XXI. Atas do Seminário de 09 de maio de 2017  
Coordenadores: Professora Doutora Teresa Maria Ferreira Rodrigues  
Tenente-coronel de Infantaria Paraquedista Rui Jorge Roma Pais dos Santos
- 26 – O Processo de Planeamento de Operações na NATO: Dilemas e Desafio  
Coordenador: Tenente-coronel de Artilharia Nelson José Mendes Rêgo
- 27 – Órgãos de Apoio Logístico de Marinhas da OTAN  
Coordenador: Capitão-tenente de Administração Naval Duarte M. Henriques da Costa
- 28 – Gestão do Conhecimento em Contexto Militar: O Caso das Forças Armadas Portuguesas  
Coordenador: Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos
- 29 – A Esquadra de Superfície da Marinha em 2038. Combate de alta Intensidade ou Operações de Segurança Marítima?  
Capitão-de-mar-e-guerra Nuno José de Melo Canelas Sobral Domingues

- 30 – Centro de Treino Conjunto e de Simulação das Forças Armadas  
Coronel Tirocinado de Transmissões Carlos Jorge de Oliveira Ribeiro
- 31 – Avaliação da Eficácia da Formação em Contexto Militar: Modelos, Processos e Procedimentos  
Coordenadores: Tenente-coronel Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro  
Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos
- 32 – A Campanha Militar Terrestre no Teatro de Operações da Guiné-Bissau (1963-1974).  
Estudo da Aplicação da Força por Funções de Combate  
Coordenadores: Brigadeiro-general Jorge Manuel Barreiro Saramago  
Tenente-coronel de Administração Domingos Manuel Lameira Lopes
- 33 – O Direito Português do Mar: Perspetivas para o Séc. XXI  
Coordenadora: Professora Doutora Marta Chantal Ribeiro
- 8 – Orientações Metodológicas para a elaboração de Trabalhos de Investigação (2.ª edição, revista e atualizada)  
Coordenadores: Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos  
Coronel Técnico de Manutenção de Material Aéreo Joaquim Vale Lima
- 34 – Coreia no Século XXI: Uma península global  
Coordenadores: Professora Doutora Teresa Maria Ferreira Rodrigues  
Tenente-coronel Rui Jorge Roma Pais dos Santos
- 35 – O “Grande Médio Oriente” Alargado – Volume I  
Coordenadores: Professor Doutor Armando Marques Guedes  
Tenente-coronel Ricardo Dias Costa
- 36 – O “Grande Médio Oriente” Alargado – Volume II  
Coordenadores: Professor Doutor Armando Marques Guedes  
Tenente-coronel Ricardo Dias Costa
- 37 – As Forças Armadas no Sistema de Gestão Integrada de Fogos Rurais  
Coordenador: Tenente-coronel Rui Jorge Roma Pais dos Santos
- 38 – A Participação do Exército em Forças Nacionais Destacas: Casos do Kosovo, Afeganistão e República Centro-Africana. Vertente Operacional e Logística  
Coordenador: Brigadeiro-general Jorge Manuel Barreiro Saramago  
Major de Transmissões Luís Alves Batista  
Major de Material Tiago José Moura da Costa

- 39 – Pensar a Segurança e a Defesa Europeia. Atas do Seminário 09 de maio de 2019  
Coordenador: Tenente-coronel Marco António Ferreira da Cruz
- 40 – Os Desafios do Recrutamento nas Forças Armadas Portuguesas. O Caso dos Militares Contratados  
Coordenador: Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos
- 41 – Inovação na Gestão de Recursos Humanos nas Forças Armadas Portuguesas: Os Militares em Regime de Contrato. Atas das Comunicações do *Workshop* de 28 de janeiro de 2019  
Coordenador: Coronel Tirocinado Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos
- 42 – Sistemas de Controlo de Gestão: Modelos, Processos e Procedimentos  
Coordenador: Tenente-coronel Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro
- 43 – Desafios Estratégicos para Portugal no Pós-Covid-19  
Auditores Nacionais do Curso de Promoção a Oficial General 2019/2020
- 44 – Gestão Estratégica: Contributos para o Paradigma Estrutural da Marinha Portuguesa  
Capitão-de-mar-e-guerra Nuno Sardinha Monteiro
- 45 – A Geopolítica dos *Chokepoints* e das *Shatterbelts* (Volume I)  
Coordenadores: Professor Doutor Armando Marques Guedes  
Tenente-coronel Marco António Ferreira da Cruz
- 46 – A Geopolítica dos *Chokepoints* e das *Shatterbelts* (Volume II)  
Coordenadores: Professor Doutor Armando Marques Guedes  
Tenente-coronel Marco António Ferreira da Cruz
- 47 – A Geopolítica dos *Chokepoints* e das *Shatterbelts* (Volume III)  
Coordenadores: Professor Doutor Armando Marques Guedes  
Tenente-coronel Marco António Ferreira da Cruz
- 48 – Estudos Estratégicos das Crises e dos Conflitos Armados  
Coordenadores: Brigadeiro-general Lemos Pires  
Tenente-coronel Ferreira da Cruz  
Tenente-coronel Pinto Correia  
Tenente-coronel Bretes Amador
- 49 – A Vulnerabilidade em Infraestruturas Críticas: Um Modelo de Análise  
Tenente-coronel Santos Ferreira

50 – Função de Combate Proteção

Coordenadores: Coronel de Infantaria Paulo Jorge Varela Curro  
Major de Cavalaria Rui Miguel Pinho Silva

51 – Estudos Estratégicos das Crises e dos Conflitos Armados

Coordenadores: Coronel de Cavalaria (Reformado) Marquês Saraiva  
Tenente-coronel GNR Marco Cruz  
Tenente-coronel ENGEL Silva Costa  
Major Engenheiro Reis Bento

52 – Reinventar as Organizações Militares

Coordenador: Tenente-coronel de Administração Militar Carriço Pinheiro

53 – Estudos de Reflexão sobre as Informações Militares

Coordenador: Tenente-coronel de Infantaria Carlos Marques da Silva

54 – Convulsões Eurasiáticas. *in illo tempore* e agora

Coordenador: Coronel (Reformado) Carlos Manuel Mendes Dias

55 – Estratégias Marítimas – uma análise comparativa (NATO, UE, Espanha, França, Itália, Portugal e Reino Unido)

Coordenadora: Capitão-tenente Sofia Saldanha Junceiro

**Como citar esta publicação**

Loureiro, N.A.R.S. (Coord.) (2022). *Ensino e Formação, Avaliação de Desempenho e Retenção do Talento: Dimensões para o Desenvolvimento da Liderança* Cadernos do IUM, 56 Lisboa: Instituto Universitário Militar.

---

**Diretor**

Tenente-general José Augusto de Barros Ferreira

---

**Editor-chefe**

Comodoro João Paulo Ramalho Marreiros

---

**Coordenadora Editorial**

Tenente-coronel Psicóloga Cristina Paula de Almeida Fachada

---

**Capa – Composição Gráfica**

Tenente-coronel Técnico de Informática Rui José da Silva Grilo

---

**Secretariado**

Primeiro-marinheiro Rodolfo Miguel Hortência Pereira  
Assistente técnica Gisela Cristina da Rocha Basílio

---

**Propriedade e Edição**

Instituto Universitário Militar  
Rua de Pedrouços, 1449-027 Lisboa  
Tel.: (+351) 213 002 100  
Fax: (+351) 213 002 162  
E-mail: [cidium@ium.pt](mailto:cidium@ium.pt)  
<https://cidium.ium.pt/site/index.php/pt/publicacoes/as-colecoes>

---

**Paginação, Pré-Impressão e Acabamento**

Sumário Colorido  
Rua de Palames, Edifício Caravelas 1º esq.  
2970-703 Sesimbra  
Tel: (+351) 932 696 712  
E-mail: [sumariocolorido@gmail.com](mailto:sumariocolorido@gmail.com)

---

ISBN: 978-989-53460-2-8  
ISSN: ISSN: 2183-2129  
Depósito Legal: 497530/22  
Tiragem: 90 exemplares

---

© Instituto Universitário Militar, março, 2022.

**Nota do Editor:**

Os textos/conteúdos do presente volume são da exclusiva responsabilidade dos seus autores



## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO GERAL</b>	<b>1</b>
<i>Tenente-coronel Técnico de Manutenção de Material Aéreo</i> <i>Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro</i>	
<b>ESTUDO 1 – A LIDERANÇA NO ENSINO E FORMAÇÃO</b>	<b>5</b>
<i>Capitão Técnico de Operações de Meteorologia</i> <i>Rui Pedro Marcolino Carvalho</i> <i>Tenente-coronel Técnico de Manutenção de Material Aéreo</i> <i>Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro</i>	
<b>ESTUDO 2 – A LIDERANÇA NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO</b>	<b>39</b>
<i>Capitão Técnico de Operações de Cartografia e Criptografia</i> <i>Marco Paulo da Vasa Morais Ferreira</i> <i>Tenente-coronel Técnico de Manutenção de Material Aéreo</i> <i>Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro</i>	
<b>ESTUDO 3 – A LIDERANÇA NA RETENÇÃO DO TALENTO</b>	<b>79</b>
<i>Capitão Técnico de Manutenção de Armamento e Equipamento</i> <i>António Rui Hilário de Azevedo</i> <i>Tenente-coronel Técnico de Manutenção de Material Aéreo</i> <i>Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro</i>	
<b>POSFÁCIO DE COORDENADOR</b>	<b>125</b>



## INTRODUÇÃO GERAL

O desenvolvimento da liderança tornou-se um chavão e muitas organizações utilizam-no como uma ferramenta crucial para obter vantagens competitivas nas suas áreas de negócio. O desenvolvimento do talento de liderança será, assim, uma das funções mais importantes dos processos de gestão, uma vez que se evoluiu de um paradigma essencialmente avaliativo para modelos orientados para o desenvolvimento e para os resultados. Os planos de desenvolvimento pessoal, as avaliações de desempenho e os quadros de competências contribuem decisivamente para identificar os principais talentos de liderança numa organização. Os processos de desenvolvimento das lideranças evoluíram como ferramentas facilitadoras e estratégicas, que visam melhorar o desempenho organizacional e individual, identificando e desenvolvendo o talento de liderança, de forma planeada e integrada. O desenvolvimento da liderança insere-se, pois, num quadro integrador, interligado com as principais estratégias, a cultura e outros processos e subprocessos cruciais para alcançar os objetivos organizacionais.

É precisamente sobre esta temática, o desenvolvimento da liderança, que versa este *Cadernos do IUM N.º 56*, que apresenta um olhar reflexivo, mas, necessariamente, exploratório, concernente a três das suas dimensões – o ensino e formação, a avaliação de desempenho e a retenção do talento –, operacionalizado em três estudos efetuados no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea (CPOS FA), ministrado pelo Instituto Universitário Militar.

No desenvolvimento da temática da liderança no ensino e formação, muitos estudos focam-se na liderança exercida pelos diretores e administradores das instituições, e não tanto no papel da liderança dos professores na sala de aula. Geralmente, o professor tem a perceção de que o papel de líder não lhe cabe, assumindo o seu papel apenas como professores, de acordo com um programa formativo que têm de seguir. No entanto, os professores são importantes agentes de mudança para garantir que as suas escolas se tornem escolas eficazes.

A liderança é um processo que envolve de forma voluntária líderes e liderados, imbuídos dos seus deveres e responsabilidades, que procura a eficácia e a realização dos objetivos organizacionais. Numa perspetiva educativa, é frequentemente associada ao papel dos professores na escola e na sala de aula, à sua habilidade em utilizar um estilo de liderança adequado para comunicar com os alunos, para lhes entregar uma visão e convencê-los.

No processo de ensino e aprendizagem que normalmente ocorre na sala de aula, os professores agem como líderes e os alunos como liderados (ou seguidores),

estando a aprendizagem significativa sempre associada à qualidade do papel de liderança dos professores, mormente no encorajar, agir como mentor e ser capaz de influenciar os alunos a esforçarem-se para alcançar os objetivos de aprendizagem. O papel da liderança dos professores está também associado às capacidades de planejar, dirigir e controlar o processo de ensino e aprendizagem, de formular estratégias, de mudar atitudes para conduzir e alcançar os objetivos.

Diversos estudos demonstram que, no processo de ensino e aprendizagem, o papel de liderança dos professores requer técnicas educativas e estratégias eficazes, por forma a alcançar a excelência académica. O ensino e formação não são estáticos, exigem muitas vezes programas complexos com frequentes alterações curriculares, profissionalismo acrescido, especialização dos professores e introdução de tecnologias educativas. Tudo isto cria novas exigências que devem ser tidas em conta na concretização do papel da liderança dos professores.

É neste âmbito que se enquadra o primeiro estudo, intitulado *A Liderança no Ensino e Formação*, analisa a relação entre a liderança dos docentes militares e a eficácia da formação, tendo como participantes (inquiridos através de questionário) os docentes da Força Aérea e os auditores do CPOS FA, bem como os chefes diretos desses auditores quando colocados após conclusão deste supradito curso. Através de uma estratégia de investigação quantitativa, associada e um raciocínio dedutivo, este estudo de caso permitiu identificar diferenças na perceção dos estilos de liderança evidenciados pelos docentes e concluir por um grau de eficácia da formação moderado. Ficou ainda demonstrada uma correlação positiva forte entre a eficácia da formação e a liderança transformacional, e que a liderança transformacional é preditora da eficácia da formação.

Um segundo ponto de análise, prende-se com o facto da avaliação do desempenho ser reconhecida como uma das mais importantes práticas de recursos humanos, característica do new management, designadamente, como ferramenta para melhorar a seleção e retenção do talento.

As organizações utilizam já uma panóplia de ferramentas de avaliação para, não só identificar, mas essencialmente desenvolver os seus talentos, de forma individual e em grupo, para satisfazer com sucesso os requisitos pessoais e da organização, no presente e para futuro. Neste particular, o Modelo por Competências tem provado ser uma das ferramentas mais eficazes, uma vez que utiliza matrizes de desempenho e processos de feedback por múltiplas fontes (360º) para recolher informações sobre o conjunto de talentos organizacionais. Algumas outras técnicas são utilizadas pelas organizações contemporâneas nos programas de liderança como a mentoria, a atribuição de projetos específicos, as rotações de cargos, atribuição de equipas, formação profissional e coaching.

É, pois, neste enquadramento que surge o segundo estudo, intitulado *A Liderança na Avaliação do Desempenho*, que analisa a utilização do modelo de avaliação por múltiplas fontes (360º) enquanto ferramenta de desenvolvimento da liderança na Força Aérea. Este estudo exploratório, com base numa amostra por conveniência de 415 militares da Força Aérea, concluiu que, na organização, é valorizada a avaliação das lideranças e confirmou a necessidade do seu desenvolvimento ao longo da carreira. Foram também identificadas vantagens e desvantagens na aplicação do modelo de avaliação 360º.

O terceiro, e último, foco de análise associa-se ao facto da economia mundial, a crescer nos últimos anos e impulsionando a subida das taxas de empregabilidade, concorrer para que a aquisição de talento se tenha tornado uma tarefa cada vez mais complicada, mas essencial, para os empregadores. No entanto, a recente disrupção provocada pela pandemia de COVID-19 em 2020, tornou esta tarefa ainda mais desafiante. Assim, para maximizar a sua produtividade e rentabilidade, as organizações devem concentrar os seus esforços nas estratégias de retenção.

Embora existam vários fatores a influenciar este processo, grande parte dele pode ser atribuído ao estilo e abordagem das lideranças de uma organização. De uma forma simplificada, pode dizer-se que uma liderança forte e eficaz pode melhorar a cultura, envolver mais a força de trabalho e instilar um nível de motivação e inspiração que, de outra forma, poderia estar ausente. Não faltam relatórios e estudos que evidenciam a liderança como fator chave para impactar a retenção dos talentos, aliás, é frequente ouvir-se que “as pessoas não deixam os empregos, deixam os seus chefes”.

Os líderes que não apoiem o seu pessoal, que não criem um ambiente de comunicação honesta e aberta, onde os colaboradores se sintam respeitados, valorizados e sintam que têm um propósito, irão inevitavelmente perdê-los.

Esta é uma temática que ecoa pelo mundo da gestão de recursos humanos neste momento. Com o trabalho remoto a tornar-se o “novo normal”, os líderes devem demonstrar possuir as *soft skills* necessárias para transmitir empatia com que os colaboradores se podem relacionar.

É, por conseguinte, neste contexto que ancora o último estudo, intitulado *A Liderança na Retenção do Talento*, que avalia a influência do estilo de liderança na retenção do talento na Força Aérea. Através duma estratégia quantitativa, associada um raciocínio dedutivo, assente num desenho de pesquisa transversal, o estudo concluiu que, na perceção dos militares da Força Aérea, o estilo de liderança preponderante é o Transformacional, com efeito significativamente forte no aumento da Eficácia, Satisfação e Esforço-Extra e fraco na redução da intenção de saída. O estilo de liderança Passivo apresentou um efeito significativo moderado

na redução da Eficácia, Satisfação e Esforço-extra e fraco no aumento da intenção de saída. O estilo de liderança Transacional, menos presente, não apresentou qualquer correlação com a intenção de saída. Foram também percebidas diferenças significativas na percepção dos EL entre géneros e entre as categorias, discutindo-se diversas estratégias de retenção de talento.

Nas Forças Armadas portuguesas tem existido forte preocupação no desenvolvimento de competências de liderança. As percepções existentes sobre programas de desenvolvimento de liderança convidam à exploração de novas abordagens, algumas delas de inspiração exógena, porque mesmo considerando algumas diferenças entre o *mind set* dos líderes militares e civis, elas resultam, essencialmente, de particularidades de estrutura.

As organizações preocupadas com a sua eficácia de formação têm de considerar todas as abordagens de desenvolvimento de liderança. Espera-se, com este Caderno, contribuir para a temática do desenvolvimento da liderança.

Por fim, agradecendo aos autores dos três estudos que compõem este Caderno, deseja-se ao leitor uma profícua exploração do seu conteúdo.

IUM em Pedrouços 18 de março de 2022

O Coordenador  
Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro  
Tenente- coronel

## **ESTUDO 1 – A LIDERANÇA NO ENSINO E FORMAÇÃO**

### *LEADERSHIP IN EDUCATION AND TRAINING*

**Rui Pedro Marcolino Carvalho**

Capitão Técnico de Operações de Meteorologia da Força Aérea  
Investigador do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (CIDIUM)  
(1449-027 Lisboa)  
RPCarvalho@emfa.pt

**Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro**

Tenente-coronel Técnico de Manutenção de Material Aéreo da Força Aérea  
Docente do Instituto Universitário Militar (IUM) (1449-027 Lisboa)  
Investigador Integrado do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (CIDIUM)  
Investigador do Centro de Investigação em Ciências sociais da Universidade Nova de Lisboa (SICS-UNL),  
Lisboa  
(1069-061 Lisboa)  
nuno.a.loureiro@gmail.com

### **RESUMO**

A formação é uma necessidade das organizações e a sua eficácia é ponto chave na otimização do desempenho pessoal e profissional dos indivíduos. Por outro lado, as lideranças conferem aos indivíduos perceções de credibilidade, confiança e orgulho, garantindo a satisfação e motivação em contexto organizacional, induzindo efeitos na melhoria do desempenho profissional. Desta forma, há uma relação entre formação e liderança que emerge e está latente em contexto militar. Mediante uma estratégia de investigação quantitativa e um raciocínio dedutivo, este estudo de caso pretende analisar a relação entre o estilo de liderança dos docentes militares e a eficácia da formação militar de carreira. Pelos resultados obtidos concluiu-se que os formandos percecionam, nos seus docentes, um estilo preponderantemente transaccional e um nível de liderança transformacional moderado. Por sua vez, os docentes consideram apresentar um estilo de liderança transformacional e um nível de liderança transformacional elevado. A eficácia da formação é percecionada como moderada, tanto pelos auditores como pelos seus atuais chefes de serviço. Por fim, ficou demonstrada uma correlação positiva forte entre a eficácia da formação e a liderança transformacional e que a liderança transformacional é preditora da eficácia da formação.

**Palavras-chave:** Liderança, Estilos de Liderança, Liderança Militar, Professor Líder, Eficácia da Formação, Transferência da Formação.

## **ABSTRACT**

*Training is a need for organizations and their effectiveness is a key point in optimizing the personal and professional performance of individuals. On the other hand, leaders give individuals perceptions of credibility, trust and pride, ensuring satisfaction and motivation in an organizational context, inducing effects on the improvement of professional performance. In this way, there is a relationship between training and leadership that emerges and is latent in the military context. Through a quantitative research strategy and a deductive reasoning, this case study aims to analyze the relationship between the leadership of military teachers and the effectiveness of professional military education. The results obtained conclude that the auditors perceive, in their teachers, a predominantly transactional leadership style and a moderate level of transformational leadership, while the teachers consider to present a transformational leadership style and a high level of transformational leadership. The effectiveness of training is seen as moderate, both by auditors and by their current heads of service. Finally, a strong positive correlation was demonstrated between the effectiveness of training and transformational leadership and that transformational leadership is a predictor of the effectiveness of training.*

**Keywords:** *Leadership, Leadership Style, Military Leadership, Teacher Leadership, Training Effectiveness, Learning Transfer.*

## **1. INTRODUÇÃO**

No Instituto Universitário Militar (IUM) é ministrado o Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS), consistindo num curso pós-graduado em ciências militares, com a finalidade de conferir aos respetivos auditores<sup>1</sup> as “competências e conhecimentos técnico-militares para o desempenho de cargos e para o exercício de funções como oficiais superiores” (IUM, 2018, p. I-I-2). O CPOS, inserido na formação ao longo da carreira e sendo um curso de promoção (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio), enquadra-se no conceito de formação profissional de Aguinis e Kraiger (2009), no sentido em que se trata de uma abordagem sistemática para afetar o conhecimento, as competências e as atitudes dos indivíduos, a fim de melhorar a eficácia da organização, da equipa e do indivíduo. Esta eficácia da formação resulta de diversos fatores que contribuem para a criação de situações

---

<sup>1</sup> De acordo com a alínea n.º 2 do artigo 26.º do Decreto-Lei n.º 249/2015 de 28 de outubro “consideram-se «auditores» todos os oficiais dos quadros permanentes das Forças Armadas e da GNR admitidos à frequência de ciclos de estudos ou cursos complementares ou de progressão na carreira, designadamente, de especialização, qualificação ou promoção”.

em que haverá lugar à transferência dos conhecimentos aprendidos na formação para o local de trabalho (Caetano & Velada, 2004).

Para além da formação, que se constitui importante no desenvolvimento das estratégias organizacionais competitivas, satisfazendo as necessidades de desenvolvimento das pessoas e das organizações (Caetano & Vala, 2007), é também necessária uma liderança robusta para se alcançar e otimizar a sua eficácia plena (Robbins, 2013).

A área de conhecimento da liderança é tão abrangente quanto vasta em dimensões e conceitos (Cunha & Rego, 2005), tendo ao longo da história surgido diversas teorias e modelos de liderança, sendo o Full Range Leadership Model (FRLM), de Bass e Avolio (1994), um dos mais desenvolvidos. O FRLM foca-se na adaptação do comportamento dos líderes aos seus subordinados, adotando o estilo adequado ao estágio ou situação em que estão os subordinados, variando entre o estilo de liderança transaccional e transformacional (Bass & Riggio, 2006). Esta dimensão transformacional da liderança adequa-se à volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade dos contextos de atuação militar, devendo o líder, passar aos seus subordinados um conjunto de valores que incluem a lealdade, sentido de missão, respeito, honra, integridade e coragem, aliados à excelência, ao nível mental, físico e emocional (Wong, Bliese & McGurk, 2003).

Também a instituição escolar tem sido alvo de alterações, que se refletem diretamente no desempenho dos professores e alunos. Ao longo dos tempos os professores têm modificado a sua postura, apostando no exemplo, envolvendo e motivando os seus alunos (Jordão 2003), emergindo a definição de professor líder com impacto positivo na aprendizagem dos alunos, melhoria do ensino e desenvolvimento escolar (Silva, 2000 cit. por Xie, Song, & Hu, 2020).

No caso particular do IUM, enquanto instituição de ensino superior militar, e no âmbito dos cursos de promoção que ministra, sendo o seu corpo docente maioritariamente constituído por oficiais de carreira com conhecimentos de liderança bem consolidados, será expectável uma forte relação entre a liderança docente e a eficácia da formação. Nesta perspetiva, o presente estudo tem como propósito aferir até que ponto o estilo de liderança dos docentes militares e a forma como é percebido pelos discentes, tem influência na eficácia da formação ministrada nos cursos de promoção.

Esta investigação tem, assim, por objeto de estudo a relação entre os estilos de liderança dos docentes militares e a eficácia da formação. Foi delimitado ao momento presente (2022), com o estudo empírico realizado no Departamento de Estudos Pós-Graduados do Instituto IUM, incidindo nos auditores do CPOS da Força Aérea do ano letivo de 2019/2020 (de setembro de 2019 a julho de 2020), da 1.<sup>a</sup>

e 2.<sup>a</sup> edições, nos respetivos docentes militares da Força Aérea e atuais chefes de serviço (chefes de serviço) dos militares que terminaram o Curso.

Com base no propósito enunciado, a presente investigação teve como objetivo geral (OG) **analisar a relação entre a liderança dos docentes militares da Força Aérea e a eficácia da formação do CPOS-Força Aérea.**

Decorrente da problemática apresentada, considerou-se que para o desígnio do OG concorrem dois objetivos específicos (OE):

**OE1:** Analisar os estilos de liderança evidenciados pelos docentes militares da Força Aérea;

**OE2:** Analisar a eficácia da formação do CPOS-Força Aérea.

Face ao enquadramento anterior, é formulada a questão central (QC): **De que forma a liderança dos docentes militares da Força Aérea contribui para a eficácia da formação do CPOS-Força Aérea?**

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL

No presente capítulo são apresentados os conceitos *estilos de liderança e eficácia da formação*, operacionalizados no constructo estilos de liderança, nas suas dimensões transformacional, transaccional e passivo, e nos constructos de desempenho académico, transferência e valor acrescentado, relacionados com a formação, enquadrados no ensino superior militar pós-graduado, que constituem o modelo conceptual onde ancora esta investigação.

### 2.1. ESTILOS DE LIDERANÇA

A liderança exerce um fascínio generalizado pela implicação direta na vida das pessoas, não existindo, no entanto, uma definição unânime (Yuet, Yusof, & Mohamad, 2016). Embora o termo liderança exista desde o ano de 1700, os estudos sobre liderança, com a apresentação de diversas perspetivas sobre esta área de conhecimento, desenvolveram-se significativamente no séc. XX (Rouco, 2012).

A primeira perspetiva a surgir no séc. XX, muito popular até à década de 40, designou-se “teoria dos traços da personalidade” e constituiu-se como a abordagem mais tradicional no estudo da liderança, baseando-se no princípio de que o líder possui um conjunto de características de personalidade inatas, sejam elas traços de personalidade, de carácter ou aptidões (Santos, 2008). Segundo a teoria dos traços, os líderes são escolhidos de forma natural, pouco importando a sua formação (Santos, 2012).

Na década de 50 do séc. XX, surgiu a “teoria comportamentalista”, que apresenta duas categorias de comportamento: a primeira categoria, orientada à tarefa, caracteriza-se por o líder determinar e estruturar o seu trabalho e o dos colaboradores, visando atingir os objetivos; a segunda categoria, orientada para as pessoas, caracteriza-se por

uma atuação conciliadora e apoiante por parte do líder; demonstradora de zelo para com os colaboradores (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007). Contudo, com base no conhecimento atual, considera-se que determinados comportamentos geram eficácia em algumas situações, mas não noutras (Cunha et al., 2007).

Nos anos 70 do séc. XX destacaram-se as teorias contingenciais ou situacionais como o “modelo contingencial de Fiedler”, integrando três dimensões: a medição do estilo de liderança, remetendo para um posicionamento do líder orientado para a tarefa ou para o relacionamento; o desempenho do grupo, enquanto medida da eficácia do líder; e a adequabilidade da situação a um determinado posicionamento do líder (Cunha et al., 2007). Mais tarde, surgiu a teoria contingencial de segunda geração ou situacional, da autoria de Hersey e Blanchard (1977), que associa a eficácia do líder à adequação do estilo de liderança e ao grau de maturidade dos colaboradores, ou seja, o líder “deve adaptar o seu estilo de liderança ao nível de maturidade dos seus liderados e à situação envolvente” (Jesuino, 2005 cit. por Lopes, Fachada, & Farinha, 2018, p. 229).

Ainda antes do início da década de 80 do séc. XX, Burns, propôs a “teoria da liderança transformacional”, alvitando que esta perspetiva representa uma ligação original entre o líder e os seguidores, um entendimento emocional e uma consideração mútua, que tem na confiança o alicerce basilar para esta afinidade (1978 cit. por Rouco, 2012). Surgem as designações de *líder transaccional*, “que guia ou motiva os seus seguidores na direção das metas estabelecidas, clarificando o papel e as exigências das tarefas”, e de *líder transformacional*, “que inspira cada um a transcender os seus interesses para bem da organização” (Bilhim, 2005, p. 56 cit. por Lopes et al., 2018, p. 230).

Bass e Riggio (2006), com base nos estudos de análise de fatores de Bass (1985), Howell e Avolio (1993), de Bycio, Hackett e Allen (1995) e de Avolio, Bass e Jung (1997), identificaram os seguintes fatores na liderança transformacional:

- Influência idealizada, que representa o patamar mais elevado da liderança transformacional, em que o líder é percecionado pelos colaboradores como um exemplo a seguir, demonstra confiança e poder, enquanto que entre os liderados existe uma enorme admiração, orgulho, confiança e credibilidade;
- Motivação inspiradora, em que o líder desafia os colaboradores a superarem-se e está permanentemente preocupado com o bem-estar de todo o grupo, que o perceciona como fomentador do espírito de equipa;
- Estimulação intelectual, em que o líder incentiva à inovação e criatividade no trabalho, estimulando os colaboradores a melhorar as suas competências e a atingir maior sucesso;

- Consideração individualizada, em que o líder reconhece o colaborador enquanto indivíduo, preocupando-se com as suas necessidades, capacidades e expectativas próprias.

Na liderança transacional, os líderes têm um envolvimento com os seus seguidores numa relação de dependência mútua, em que os contributos de ambos os lados são reconhecidos e recompensados (Kellerman, 1984, cit. por Kuhnert p. 649). De acordo com Bass e Riggio (2006) as dimensões da liderança transacional são:

- Recompensa contingente, em que o líder apresenta as suas expectativas e institui a troca de promessas por objetivos alcançados; a relação entre líder e seguidores decorre da definição das tarefas a realizar e dos objetivos a alcançar, implicando a troca de ajuda por empenhamento, elogiando os seguidores que alcançam o sucesso;
- Gestão por exceção, em que o líder apenas age quando existe insucesso na consecução dos objetivos, avaliando, para o efeito, o desempenho dos colaboradores, tomando ações corretivas caso ocorram desvios; o líder está atento à ocorrência de problemas e pretende antecipá-los para os resolver.

No estilo de liderança Laissez-faire, também apelidado de passivo, é um estilo antagónico do transacional, por não existir transação, e considerado um comportamento de não-liderança, ocorre simplesmente a rejeição de liderança, uma vez que o líder se furta à tomada de posição e de decisão, abdicando da sua autoridade e responsabilidade, optando por não decidir (Bass & Riggio, 2006).

Para Costa (2015), o exercício da liderança em contexto militar é transformacional, pois está implícito um processo de influência dirigido pelo líder, que leva os seus seguidores a tomarem um comportamento, que de outro modo não aconteceria. No entanto, essa influência, que transcende a autoridade investida, congrega as perspetivas transformacional e transacional da liderança, possibilitando uma complementaridade de papéis para com os liderados, incentivando o desenvolvimento permanente e a ação pelo exemplo (Santos, 2014 cit. por Costa, 2015). Garcia (2015), num estudo realizado na Escola das Armas do Exército Português, constatou que a liderança transformacional é adequada ao meio organizacional caracterizado pela volatilidade dos ambientes interno e externo, onde a capacidade de ajuste e sentido transformador são primordiais para o sucesso e sobrevivência organizacional. Concluiu ainda, que os subordinados que percecionam os chefes diretos como essencialmente transformacionais, também consideram que estes têm uma ascendência auspiciosa sobre a organização e influenciam-na positivamente, assim como têm uma perceção mais positiva dos processos de mudança na organização, além de que, eles próprios são mais predispostos para a mudança. Conclui-se que a liderança em contexto militar remete

para a habilidade incentivadora de influência entre indivíduos e é hierarquizada, provocando nos seus colaboradores os comportamentos e atitudes de acordo com os valores e cultura organizacional, que se consubstancia no exemplo, levando-os a modificar o seu comportamento com a finalidade de cumprir a missão e a concretização de objetivos definidos (Costa, 2015).

A liderança, enquanto processo crítico na vida do ser humano, está presente na interação dos membros de um grupo, nas organizações ou mesmo num Estado, afirma-se preponderante na forma como os indivíduos se relacionam num grupo (Rouco, 2012) e o líder, obedecendo ao seu foco de ação visando o apaziguamento de conflitos, cria e modifica as normas culturais da organização e também integra as subculturas (Barreto, 2012, cit. por Lopes et al., 2018). Assim, o estilo de liderança não é mais do que a forma do indivíduo exercer a liderança, logo tem a ver com a forma como o líder interage com os seus colaboradores, variando conforme as personalidades de ambos, adequando-se ao contexto e procurando o melhor resultado (Vieira, 2002, cit. por Rouco, 2012).

## **2.2. EFICÁCIA DA FORMAÇÃO**

O IUM e a organização do Ensino Superior Militar (ESM) resultaram da aprovação do Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro, originando a “elaboração de um plano de formação superior destinado a ser aplicado ao longo de toda a carreira dos militares, com pós-graduações obrigatórias para o desempenho de novas funções (associadas a novos postos), como é o exemplo dos cursos de promoção (...) a oficial superior” (Borges, 2019, p. 616).

O processo de avaliação institucional do CPOS contempla a verificação da qualidade da formação, considerando a avaliação das aprendizagens e o grau de satisfação e perceção da qualidade do ensino por parte do auditor. No final de cada unidade curricular, através do Questionário de Reação à Formação (QRF), é conferida ao auditor a possibilidade de demonstrar o seu grau de satisfação com o curso. Os QRF são, posteriormente, analisados, com precisão, para alimentar o processo de melhoria contínua (IUM, 2018).

A eficácia, relacionada com o desempenho e a produtividade, pode ser definida “como o grau em que os resultados se aproximam dos objetivos, ou como a relação entre os resultados e os *inputs* necessários para alcançá-los” (Cunha et al., 2007, p. 886). Chiavenato (2014), a propósito dos valores organizacionais, defende que a eficácia implica uma gestão adequada que focalize os recursos sobre as atividades que geram resultado, assim o valor da eficácia é fazer as coisas certas, enquanto que a eficiência implica uma “gestão bem-sucedida, busca fazer corretamente as coisas” (p. 58).

Influenciando diretamente a melhoria do desempenho organizacional, a formação contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos (Velada, 2007). Aguinis e Kraiger (2009) alvitraram que os benefícios para os indivíduos e equipas estão diretamente relacionados com a execução das respetivas funções, nos aspetos relacionados com o próprio desempenho, ao nível de competências individuais como por exemplo, a comunicação, autoeficácia, inovação, e na eficácia no que respeita ao desempenho organizacional, além de fatores relacionados com a satisfação dos seus colaboradores e clientes, bem como a promoção do prestígio da organização.

A avaliação da formação, no âmbito das políticas e práticas de gestão de recursos humanos, “é um processo que consiste na medição do sucesso, ou insucesso, de uma ação de formação” (Velada, 2007, p. 21), contudo, a avaliação da formação não significa necessariamente avaliar a sua eficácia,

[...] a avaliação da formação e a eficácia da formação representam diferentes construtos, pese embora sejam utilizados regularmente com o mesmo significado, em rigor, a avaliação da formação significa conhecer e medir os resultados que se pretendem alcançar numa ação de formação, a eficácia da formação diz respeito ao estudo dos fatores relacionados com a formação, dos fatores individuais e dos fatores organizacionais que influenciam o processo da formação antes, durante e depois da mesma ter terminado. (Alvarez, Salas e Garofano, 2004, cit. por Velada, (2007, p.22)

Uma vez que a eficácia da formação pretende atuar sobre os fatores que contribuem para a criação de situações em que haverá lugar à transferência dos conhecimentos adquiridos na formação, torna-se necessária a utilização de um modelo hierárquico de resultados da formação (Caetano & Velada, 2004).

O modelo que tem sido utilizado maioritariamente na avaliação da formação, desde 1959, sendo também o modelo utilizado pelo IUM (Loureiro & Santos, 2018), foi formulado por Kirkpatrick e constitui-se em quatro níveis de avaliação: reações, aprendizagem, comportamento e resultados (Velada, 2007).

O primeiro nível refere-se à reação, que consiste na opinião dos formandos sobre a formação, pretendendo-se averiguar o nível de satisfação sobre a formação frequentada (Velada, 2007). Para Kirkpatrick e Kirkpatrick (2005) as reações deverão ser medidas por dois motivos: demonstrar aos formandos que as suas reações são valorizadas pelos formadores e a medição das reações com a finalidade de obter-se sugestões de melhoria.

No segundo nível pretende-se verificar a aprendizagem indexando a formação pelos resultados dos tradicionais testes de conhecimentos (Alliger, Tannenbaum, Bennett, Traver & Shotland, 1997). As avaliações visam medir o grau de aprendizagem alcançado pelos formandos, mas importa também apurar

o grau de aprendizagem numa fase subsequente à formação, o que pode ter lugar cerca de três, seis ou doze meses, ou ainda posteriormente, conforme o tipo e a complexidade dos conhecimentos (Caetano & Velada, 2004).

O terceiro nível mede o comportamento, que é referido amiúde como transferência da aprendizagem, pelo facto de, neste nível, ser enfatizado o critério do contexto de trabalho (Alliger, et al., 1997). Metodologicamente, um plano ideal de avaliação da transferência implica a execução de diferentes análises, que permitam aferir o comportamento antes e depois da formação, com planos temporais mais espaçados permitindo averiguar em que medida o conteúdo formativo não só foi empregue, mas igualmente mantido ao longo do tempo (Velada, 2007).

O quarto nível da taxonomia considera os resultados da formação para a organização, que podem ser determinados por muitos fatores, tais como melhoria da qualidade de trabalho, aumento da produtividade e dos lucros e redução de custos (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005), reportando-se “à aplicação das novas competências em contexto de trabalho e aos efeitos (diretos e indiretos) resultantes do desempenho das pessoas” (Loureiro e Santos, 2018, p. 26).

A avaliação destas dimensões, envolve, “a recolha de dados antes e depois da formação, assim como a análise das melhorias ocorridas, procurando isolar as variáveis que poderão ter causado essas melhorias, independentemente da intervenção de formação” (Phillips, 1991, cit. por Velada, p. 25).

### **2.3. RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA E A EFICÁCIA DA FORMAÇÃO**

De acordo com Jordão (2003), o professor tem a missão de identificar nos alunos os seus pontos fortes e pontos fracos, procurando sempre a melhoria contínua e quando o docente é líder procura dar um apoio personalizado a cada um dos seus alunos.

Assim surge o conceito do professor líder que, para Harris (2003 cit. por Xie, Song & Hu, 2020), se refere ao exercício de liderança desempenhada por professores, independentemente da sua posição ou designação. Ou seja, o professor líder contribui para a formação de alunos e para as reformas escolares que acontecem dentro e fora da sala de aulas, ajuda os pares a constituir uma comunidade de líderes (Moller & Katzenmeyer, 1996 cit. por Xie, Song, & Hu, 2020).

O professor líder provoca impacto em três dimensões: (1) ao nível individual, ou seja, nele próprio pelo desenvolvimento das próprias competências e disposições psicológicas fomentando os conhecimentos e aptidões de liderança; (2) ao nível da escola, relacionado com a promoção positiva da cultura e o apoio nas reformas escolares; (3) e ao nível do aluno, pelo impacto direto do professor

nos seus alunos, pois cria um ambiente escolar adequado para a aprendizagem e por influenciar os seus pares que conseqüentemente têm melhores resultados na formação ministrada (York-Barr & Duke, 2004 cit. por Nguyen et al., 2019).

O papel do professor líder fundamenta-se no desenvolvimento do potencial do aluno, da capacidade de o professor ouvir e ensinar, de incentivar os alunos para o seu autodesenvolvimento, a percepção das aptidões de cada um, proporcionando um ambiente de estudo que tem a finalidade de aprimorar o talento individualmente (Jordão, 2003).

Várias teorias de liderança têm sido usadas para demonstrar que os estilos de liderança podem afetar o desempenho no local de trabalho e o sucesso dos alunos na formação. No caso particular do impacto da liderança dos professores no desempenho dos alunos, foram já produzidos resultados encorajadores, no entanto, não é ainda evidente que um estilo de liderança específico esteja relacionado com o desempenho dos alunos, ou seja, a conexão direta entre professores como líderes e o desempenho dos alunos é, até agora, inconclusiva (Isaac, 2011).

Assim, estudos adicionais ajudam a perceber a importância dos professores reconhecerem, identificarem e, eventualmente, modificarem os seus estilos de liderança, a fim de melhorar o desempenho dos seus alunos. É deste ponto de partida que decorre o propósito deste estudo.

#### **2.4. MODELO DE ANÁLISE**

A corrente investigação foi desenvolvida de acordo com o modelo de análise exibido no Quadro 1.

**Quadro 1 – Modelo de análise**

<b>Tema</b>	O Professor Militar enquanto Líder.				
<b>Objetivo Geral</b>	Analisar a relação entre a liderança dos docentes militares da Força Aérea e a eficácia da formação do CPOS-Força A				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Questão Central</b>	Que forma a liderança dos docentes militares da Força Aérea contribui para a eficácia da formação do CPOS-Força Aérea?			
	<b>Questões Derivadas</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Dimensões/ Variáveis</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas de recolha de dados</b>
<b>OE1</b> Analisar os estilos de liderança dos docentes militares da Força Aérea.	<b>QD1.1</b> Qual o modelo de mudança organizacional na RCRP do EMGFA?	– Estilos de liderança	– Liderança Transformacional – Liderança Transacional – Liderança Passiva	Perguntas do questionário	Análise documental  Inquérito por questionário
	<b>QD1.2</b> Será que existem diferenças significativas entre a perceção dos auditores do CPOS-Força Aérea e a prática dos docentes militares da Força Aérea em relação ao estilo da liderança				
<b>OE2</b> Analisar a eficácia da formação do CPOS-Força Aérea?	<b>QD2.1</b> Qual a eficácia da formação do CPOS-Força Aérea?	– Eficácia da formação	– Aprendizagem (desempenho académico)	Desempenho académico	
			– Satisfação (reação) – Transferência (alteração comportamental) – Organizacional (valor acrescentado)	Perguntas do questionário	

### 3. METODOLOGIA E MÉTODO

Neste capítulo, apresentam-se a metodologia e método seguidos na presente investigação.

#### 3.1. METODOLOGIA

O raciocínio dedutivo aplicou-se alicerçado numa estratégia de investigação quantitativa e num desenho de pesquisa do tipo estudo de caso.

#### 3.2. MÉTODO

##### 3.2.1. Participantes e procedimento

Participantes. Este estudo integrou três tipologias de participantes: (1) oficiais da Força Aérea que desempenharam funções de docência no CPOS-

Força Aérea 2019-2020, 1.<sup>a</sup> e 2.<sup>a</sup> edições; (2) oficiais da Força Aérea que foram auditores do CPOS-Força Aérea 2019-2020, 1.<sup>a</sup> e 2.<sup>a</sup> edições; e (3) atuais chefes de serviço diretos dos auditores do CPOS-Força Aérea 2019-2020, 1.<sup>a</sup> e 2.<sup>a</sup> edições. Os quantitativos das amostras e respetiva percentagem de respondentes é apresentada na Figura 1.

	Universo	Amostra	%
<b>Docentes</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>88,90%</b>
<b>Auditores</b>	<b>70</b>	<b>45</b>	<b>64,30%</b>
<b>Chefes</b>	<b>70</b>	<b>34</b>	<b>48,60%</b>

**Figura 1 - Representatividade da amostra**

A Figura 2 caracteriza a amostra dos auditores (n=45), sendo a maioria do género masculino (80%), têm entre 15 e 22 anos de tempo de serviço efetivo (73,3%), estão colocados no Ramo (84,4%) e exercem funções de comando, direção ou chefia (60%).

		n	%
<b>Género</b>	<b>Feminino</b>	<b>9</b>	<b>20</b>
	<b>Masculino</b>	<b>36</b>	<b>80</b>
<b>Tempo de Serviço Efetivo</b>	<b>De 11 a 14 anos</b>	<b>1</b>	<b>2,2</b>
	<b>De 15 a 18 anos</b>	<b>14</b>	<b>31,1</b>
	<b>De 19 a 22 anos</b>	<b>19</b>	<b>42,2</b>
	<b>De 23 a 26 anos</b>	<b>6</b>	<b>13,3</b>
	<b>Igual ou superior a 31 anos</b>	<b>5</b>	<b>11,1</b>
<b>Colocação</b>	<b>No ramo</b>	<b>38</b>	<b>84,4</b>
	<b>Fora do ramo, na estrutura orgânica das FFAA</b>	<b>5</b>	<b>11,1</b>
	<b>Fora da estrutura orgânica das FFAA</b>	<b>2</b>	<b>4,4</b>
<b>Funções militares</b>	<b>Comando</b>	<b>1</b>	<b>2,2</b>
	<b>Direção ou chefia</b>	<b>26</b>	<b>57,8</b>
	<b>Estado-Maior</b>	<b>6</b>	<b>13,3</b>
	<b>Execução</b>	<b>12</b>	<b>26,7</b>

**Figura 2 – Caracterização da amostra de auditores (n=45)**

A Figura 3 apresenta a caracterização da amostra dos chefes de serviço (n=34), sendo a maioria do género masculino (79,6%), a classe modal tem entre 31 e 34 anos de tempo de serviço efetivo (26,5%), estão colocados e pertencem à Força Aérea (91,2%) e, quanto ao posto, as classes modais são as de CFR/TCOR e CTEN/MAJ, ambas com 35,3%.

		n	%
<b>Gênero</b>	Feminino	7	20,4
	Masculino	27	79,6
<b>Tempo de Serviço Efetivo</b>	De 15 a 18 anos	1	2,9
	De 19 a 22 anos	8	23,5
	De 23 a 26 anos	5	14,7
	De 27 a 30 anos	7	20,6
	De 31 a 34 anos	9	26,5
	Igual ou superior a 35 anos	4	11,8
<b>Posto</b>	CMG/COR	8	23,5
	CFR/TCOR	12	35,3
	CTEN/MAJ	12	35,3
	1TEN/CAP	2	5,8
<b>Ramo a que pertence</b>	Marinha	1	2,9
	Exército	2	5,9
	Força Aérea	31	91,2
<b>Colocação</b>	No ramo	31	91,2
	Fora do ramo, na estrutura orgânica das FFAA	2	5,9
	Fora da estrutura orgânica das FFAA	1	2,9

Figura 3 – Caracterização da amostra de chefes de serviço (n=34)

Procedimento. Estando obtidas todas as autorizações necessárias, foi enviada uma mensagem de correio eletrônico a todos os militares que frequentaram o CPOS-Força Aérea, 2019-2020 1.<sup>a</sup> e 2.<sup>a</sup> edições, independentemente da sua atual colocação, explicando os objetivos da investigação e disponibilizando o *link* para acesso online ao questionário “O professor militar enquanto líder”. Junto à referida mensagem foi solicitado a cada um dos antigos auditores, a identificação e endereço de e-mail do respetivo chefe de serviço, que após recebida a devida autorização, também a estes foi endereçado um questionário, mais reduzido, focando a eficácia do ensino e da formação do subordinado em questão. Simultaneamente, também com as devidas autorizações foi enviada uma mensagem de correio eletrônico a todos os docentes militares da Força Aérea que lecionaram no CPOS-Força Aérea, 2019-2020 1.<sup>a</sup> e 2.<sup>a</sup> edições, com um questionário focando os estilos de liderança aplicados pelos mesmos, no decorrer da formação.

### 3.2.2. Instrumentos de recolha de dados

Os dados foram recolhidos através de três questionários com similitude entre si e estruturados de acordo com os participantes a que se destinaram.

Todos os indicadores, criados com base na literatura, foram respondidos numa escala tipo Likert de 5 pontos em que 1 corresponde ao valor mais negativo (discordo completamente) e 5 ao valor mais positivo (concordo completamente). O Alfa de Cronbach foi calculado como uma medida de avaliação da consistência interna das escalas.

Assim, para os militares da Força Aérea que desempenharam as funções de docência ao CPOS-Força Aérea, 2019-2020 1.<sup>a</sup> e 2.<sup>a</sup> edições, no IUM, o questionário tinha duas secções: (1) Experiência docente e (2) Estilo de liderança docente. Não foram dirigidas questões de âmbito sociodemográfico, uma vez que o número de docentes é reduzido e poder-se-ia correr o risco de não se cumprir o anonimato dos respondentes.

Experiência docente: Constituída por duas questões, com o objetivo de averiguar o tempo total de docência no ESM e o tempo total de docência excluindo o ESM.

Estilos de liderança docente: Recorreu-se à versão adaptada para contexto militar por Lopes et al. (2018) do *Multifactor Leadership Questionnaire* – MLQ-6S, de Bass e Avolio (1985; 1992). Esta escala é constituída por 21 indicadores (Tabela 1), estruturados em três dimensões/subescalas, correspondentes aos estilos de liderança Transformacional (12 indicadores, subdivididos em quatro subsubescalas, com três indicadores cada), Transacional (6 indicadores subdivididos em duas subsubescalas, com três indicadores cada), *Laissez-faire* (3 indicadores).

**Tabela 1 – Dimensões, subescalas e subsubescalas do MLQ-6S**

Escala/Subescala	Indicadores	Definição	Alfa de Cronbach
<b>Liderança Transformacional</b>			<b>0,94</b>
Influência idealizada (II)	1, 8, 15	Líder que possui a confiança e o respeito dos liderados.	0,88
Motivação inspiracional (MI)	2, 9, 16	Líder que ajuda os liderados a focarem-se no trabalho, usando imagens e visões motivadoras, e fazendo com que sintam o seu trabalho como significativo.	0,83
Estimulação intelectual (EI)	3, 10, 17	Líder que encoraja/motiva os liderados a serem criativos, e cria um ambiente tolerante em situações extremas.	0,86
Consideração individual (CI)	4, 11, 18	Líder que demonstra interesse pelo bem-estar dos subordinados, atribui projetos conforme as suas competências e presta atenção àqueles que estão menos envolvidos.	0,74
<b>Liderança Transacional</b>			<b>0,76</b>
Recompensa contingente (RC)	5, 12, 19	Líder que enfatiza as recompensas que podem ser alcançadas pelos liderados se estes cumprirem com os objetivos.	0,77
Gestão por exceção (GE)	6, 13, 20	Líder que transmite os requisitos do trabalho a efetuar e se o líder refere o seu grau de satisfação para com os subordinados.	0,38

[cont.]

Escala/Subescala	Indicadores	Definição	Alfa de Cronbach
<b>Laissez-faire (LF)</b>	7, 14, 21	Líder que requer pouco dos liderados, afasta-se e fica satisfeito em deixar o trabalho fluir normalmente, sem ter que interferir.	<b>0,54</b>
<b>Liderança Transformacional</b>	todos		<b>0,93</b>

Fonte: Adaptado a partir de Lopes et al. (2018)

Para os auditores que frequentaram o CPOS-Força Aérea, 2019-2020 1.<sup>a</sup> e 2.<sup>a</sup> edições, o questionário remetido tinha três secções: (1) Dados sociodemográficos, (2) Estilos de Liderança e (3) Eficácia da Formação.

Dados sociodemográficos: Constituída por quatro questões pretendendo-se caracterizar esta amostra quanto ao género, tempo de serviço efetivo, colocação (por ramo das Forças Armadas, ou fora da sua estrutura orgânica) e funções militares de exercício.

Estilos de liderança: Recorreu-se igualmente à versão adaptada para contexto militar por Lopes et al. (2018) do *Multifactor Leadership Questionnaire* – MLQ-6S, de Bass e Avolio (1985), ajustando a formulação das questões para aferir a perceção dos auditores do CPOS-Força Aérea 2019-2020 1.<sup>a</sup> e 2.<sup>a</sup> edições, relativamente ao estilo de liderança preponderante no conjunto dos docentes da Força Aérea.

Eficácia da formação: Com base no modelo de avaliação da formação de Kirkpatrick (2005) foram analisadas quatro variáveis: reação (satisfação), aprendizagem (nota final de curso), comportamento (transferência) e resultados (desempenho) (Tabela 2).

Satisfação (Reação): As reações de satisfação foram medidas através de quatro indicadores criados para o estudo com base nos QRF do IUM; “O Curso proporcionou-me novos conhecimentos teóricos e práticos para o meu trabalho”; “O Curso proporcionou oportunidades para a partilha de informação, conhecimento e experiências com camaradas dos outros ramos e da GNR”; “O Curso deu-me as ferramentas necessárias para desempenhar as minhas funções de uma forma que não teria sido capaz antes”; “O Curso motivou-me para aprender mais”.

Aprendizagem: A aprendizagem foi medida através da nota final obtida no CPOS-Força Aérea pelo auditor.

Transferência (Comportamento): O comportamento foi operacionalizado através da variável transferência da formação, com três indicadores que medem o grau de transferência dos conhecimentos e competências adquiridos na formação

para o desempenho da principal função dos auditores, adaptados de Velada (2007): “Tenho aplicado aquilo que aprendi na ação de formação para melhorar o meu desempenho”; “Aquilo que aprendi na ação de formação tem-me ajudado bastante a melhorar o meu trabalho”; “Tenho aplicado no meu trabalho diário a maior parte daquilo que aprendi na formação”.

Desempenho (Resultados): Os resultados da formação para a organização, percecionados pelos auditores, foram medidos recorrendo a três itens adaptados para contexto militar da Escala de Transferência de Leal (2011). Os indicadores são os seguintes: “A qualidade do meu trabalho melhorou após o que aprendi no Curso”, “Realizo as tarefas do meu trabalho mais rapidamente do que antes do Curso” e “Cometo menos erros no trabalho quando utilizo tudo o que aprendi no Curso”.

**Tabela 2 – Dimensões da Eficácia da Formação**

Escala	Indicadores	Definição	Alfa de Cronbach
<b>Aprendizagem</b>	1	Grau de aprendizagem alcançado pelos formandos.	<b>NA</b>
<b>Satisfação (Reação)</b>	2, 3, 4, 5	Nível de satisfação sobre a formação frequentada.	<b>0,73</b>
<b>Transferência (Comportamento)</b>	6, 7, 8	Grau de transferência da aprendizagem para o contexto de trabalho.	<b>0,91</b>
<b>Desempenho (Resultados)</b>	9, 10, 11	Grau de melhoria dos resultados da organização por via da aplicação da formação.	<b>0,90</b>

Fonte: Adaptado a partir de Velada (2007).

Para os chefes de serviço, oficiais da Força Aérea ou de outros ramos das FFAA de que dependem diretamente os auditores do CPOS-Força Aérea, 2019-2020 1.<sup>a</sup> e 2.<sup>a</sup> edições, o questionário tinha duas secções: (1) Dados sociodemográficos e (2) Eficácia da Formação.

Dados sociodemográficos: Constituída por quatro itens, caracterizando-se a amostra quanto ao género, tempo de serviço efetivo, colocação (por ramo das FFAA, ou fora da sua estrutura orgânica), posto e funções militares de exercício.

Eficácia da Formação: Recorreu-se às variáveis Transferência e Desempenho, ajustando a formulação dos indicadores para aferir a perceção dos chefes de serviço onde estão colocados os auditores do CPOS-Força Aérea 2019-2020 1.<sup>a</sup> e 2.<sup>a</sup> edições.

Antes de ser enviado, o questionário foi submetido a um pré-teste com um grupo de 37 militares, que compõe o CPOS-Força Aérea 2021/2022 1.<sup>a</sup> edição, havendo semelhança de características entre os grupos, com o intuito de ser obtida uma indicação da confiabilidade do instrumento e da validade dos constructos.

### 3.2.3. Técnicas de tratamento de dados

Para o tratamento estatístico recorreu-se ao *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 28.

A fiabilidade do instrumento foi analisada através do  $\alpha$  de Cronbach (Pestana & Gageiro, 2008, p. 531).

A correlação entre as variáveis foi medida através do coeficiente de correlação de Pearson (R), com o seguinte critério de classificação (Cohen, 1988, pp. 78–79; Pestana & Gageiro, 2008, p. 347):  $|R| < 0,3$  fraca;  $0,3 \leq |R| < 0,5$  moderada;  $0,5 \leq |R| \leq 1$  elevada.

Para a classificação das médias das variáveis, recorreu-se à categorização seguinte:  $M < 3$  baixa;  $3 \leq M < 3,75$  moderada;  $M \geq 3,75$  elevada.

Para analisar as diferenças das médias recorreu-se à ANOVA *two-way* seguida do teste post-hoc HSD de Tuckey. Consideraram-se estatisticamente significativos os efeitos com  $p\text{-value} \leq 0,05$ .

Para analisar o valor preditivo das variáveis utilizou-se a regressão linear, considerando-se um  $p\text{-value} \leq 0,05$ .

## 4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são analisados e discutidos os resultados dos questionários respondendo-se às QD e, conseqüentemente, à QC.

### 4.1. A LIDERANÇA DOS DOCENTES MILITARES

Em primeiro lugar pretendeu-se perceber como os docentes e auditores percecionavam o estilo de liderança evidenciado pelos docentes no Curso, analisando igualmente se essa percepção era coincidente. Para tal utilizaram-se dois métodos: (1) análise da pontuação dos fatores de acordo com o proposto pelos autores; e (2) análise das médias dos fatores da escala MLQ-6S.

O MLQ-6S (Bass & Avolio, 1992) mede a liderança em sete fatores relacionados com a liderança transformacional. A pontuação (P) de cada fator, de acordo com os autores, é determinada somando a pontuação dos três indicadores respetivos, sendo que a média da pontuação dos fatores mede a preponderância do estilo de liderança transformacional que poderá ser baixa (3 a 7), moderada (8 a 11) ou elevada (12 a 15).

Os níveis de liderança dos fatores e o nível de liderança transformacional, percecionados pelos auditores, são apresentados na Tabela 3. Consta-se que os auditores atribuem maior preponderância ao fator Gestão por exceção ( $M = 10,51$ ), enquanto que *Laissez-faire* se apresenta como o estilo de liderança menos preponderante ( $M = 8,24$ ). Verifica-se que, todos os fatores têm pontuação

moderada, excetuando-se o fator *Laissez-faire* com pontuação baixa ( $M = 8,24$ ). O nível de liderança transformacional percebida pelos auditores é também moderado ( $M = 9,66$ ).

**Tabela 3 – Pontuação média dos estilos de liderança percebidos pelos auditores (n=45).**

Fatores	P	NL
Influência idealizada	10,31	moderado
Motivação inspiracional	10,02	moderado
Estimulação intelectual	9,73	moderado
Consideração individualizada	9,56	moderado
Recompensa contingente	9,22	moderado
Gestão por exceção	10,51	moderado
<i>Laissez-faire</i>	8,24	moderado
		<b>NLT</b>
Liderança transformacional	9,66	moderado

Nota: NL (níveis de liderança dos fatores) e NLT (nível de liderança transformacional).

Os níveis de liderança dos fatores e o nível de liderança transformacional, percebidos pelos docentes, são apresentados na Tabela 4. Constata-se que os docentes atribuem maior preponderância ao fator Influência idealizada ( $M = 13,38$ ), seguida da Estimulação intelectual ( $M = 12,88$ ). Verifica-se que, todos os fatores têm pontuação na classe elevada, excetuando-se o fator Recompensa contingente com pontuação moderada ( $M = 11,25$ ) e o fator *Laissez-faire* com pontuação baixa ( $M = 7,63$ ). A média de pontuação dos docentes cifra-se nos 11,79, deduzindo-se que o Nível de Liderança Transformacional percebido pelos docentes é moderado.

**Tabela 4 – Pontuação média dos estilos de liderança percebidos pelos docentes (n=8).**

Fatores	P	NL
Influência idealizada	13,38	elevado
Motivação inspiracional	12,75	elevado
Estimulação intelectual	12,88	elevado
Consideração individualizada	12,00	elevado
Recompensa contingente	11,25	moderado
Gestão por exceção	12,63	elevado
<i>Laissez-faire</i>	7,63	baixo

[cont.]

Fatores	P	NLT
Liderança transformacional	11,79	moderado

Nota: NL (níveis de liderança dos fatores) e NLT (nível de liderança transformacional).

Ao comparar as percepções dos auditores e docentes quanto aos estilos de liderança preponderantes na atuação dos docentes, verifica-se que a pontuação média dos docentes é superior em todos os fatores, exceto no fator *Laissez-faire* (Figura 4).

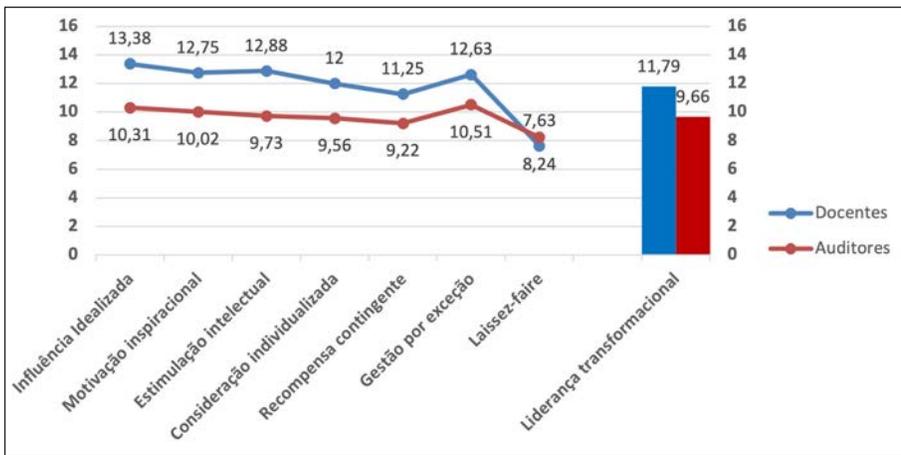


Figura 4 – Médias dos fatores de liderança

Também quando se analisa o nível de liderança transformacional se verifica que, embora tanto auditores como docentes pontuem no nível moderado, é notório que os docentes avaliam perto do limite máximo do intervalo, enquanto os auditores se situam perto do limite inferior.

Estando a versão da escala MLQ-6S utilizada neste estudo já validada em contexto militar (Lopes et al., 2018), foram calculadas as médias simples para os fatores originais propostos por Bass e Avolio (1992). Das três escalas de liderança (Tabela 1), apenas a *Laissez-faire* se encontra abaixo do nível desejável de fiabilidade ( $\alpha \geq 0,70$ ), situando-se as restantes acima deste. No caso dos fatores, para além do *Laissez-faire*, apenas a Gestão por exceção (GE) se encontra abaixo do valor desejável. No entanto, a escala na sua globalidade apresenta um nível de fiabilidade muito bom ( $\alpha \geq 0,93$ ).

Analisando a Tabela 5, referente aos estilos de liderança e respetivos fatores que constituem a escala MLQ-6S, verifica-se que mediante a percepção dos auditores, os seus docentes evidenciam maior preponderância no estilo de

liderança Transacional ( $M = 3,31$ ;  $DP = 0,36$ ), para este estilo de liderança é o fator Gestão por exceção que confere o maior contributo ( $M = 3,50$ ;  $DP = 0,30$ ). O estilo de liderança Transformacional tem igualmente expressividade entre a percepção dos auditores ( $M = 3,30$ ;  $DP = 0,21$ ), com o fator Influência idealizada a ter maior expressão ( $M = 3,44$ ;  $DP = 0,22$ ). O estilo de liderança *Laissez-faire* regista um valor pouco expressivo atendendo às dimensões/fatores analisados ( $M = 2,75$ ;  $DP = 0,35$ ).

**Tabela 5 – Média dos fatores de liderança percebidos pelos auditores (n=45).**

Fatores	M	NL
<b>Liderança transformacional</b>	3,30	moderado
Influência Idealizada	3,44	moderado
Motivação inspiracional	3,34	moderado
Estimulação intelectual	3,24	moderado
Consideração individualizada	3,19	moderado
<b>Liderança transacional</b>	3,31	moderado
Recompensa contingente	3,07	moderado
Gestão por exceção	3,50	moderado
<b><i>Laissez-faire</i></b>	2,75	baixo

Nota: NL (níveis de liderança dos fatores).

Relativamente à análise aos estilos de liderança e respetivos fatores que constituem a escala MLQ-6S, percebidos pelos docentes (Tabela 6), observa-se uma preponderância elevada no estilo de liderança Transformacional ( $M = 4,25$ ;  $DP = 0,88$ ) assim como no estilo de liderança Transacional, embora com menor expressão ( $M = 3,98$ ;  $DP = 0,70$ ), em detrimento do estilo de liderança *Laissez-faire* ( $M = 2,54$ ;  $DP = 0,59$ ). Para o estilo de liderança Transformacional concorrem os respetivos quatro fatores com médias superiores a 4,00, salientando-se a maior expressão no fator Influência idealizada ( $M = 4,46$ ;  $DP = 0,19$ ), seguida do fator Estimulação intelectual ( $M = 4,29$ ;  $DP = 0,19$ ). No estilo de liderança Transacional salienta-se a Gestão por exceção, com valores muito expressivos ( $M = 4,21$ ;  $DP = 0,97$ ).

**Tabela 6 – Média dos fatores de liderança percebidos pelos docentes (n=8).**

Fatores	M	NL
<b>Liderança transformacional</b>	4,25	elevado
Influência Idealizada	4,46	elevado
Motivação inspiracional	4,25	elevado
Estimulação intelectual	4,29	elevado

[cont.]

Fatores	M	NL
Consideração individualizada	4,00	elevado
Fatores	M	NL
<b>Liderança transacional</b>	3,98	elevado
Recompensa contingente	3,75	elevado
Gestão por exceção	4,21	elevado
<i>Laissez-faire</i>	2,54	baixo

Nota: NL (níveis de liderança dos fatores).

Para testar se a média das duas amostras são significativamente diferentes procedeu-se (Tabela 7) ao *test t-Student* de amostras independentes. Este integra o teste de Levene, permitindo a avaliação da homocedasticidade das variâncias e do teste-t para a igualdade de médias. No teste de Levene para a homogeneidade das variâncias, verifica-se que todos os fatores apresentam (Sig.)  $p > 0,05$ , nestes casos as variâncias iguais são assumidas. Excetua-se o fator *Laissez-faire* que apresenta um teste de Levene significativo (isto é,  $p < 0,05$ ), violando o princípio da homocedasticidade, neste caso não são assumidas variâncias iguais.

**Tabela 7 – Test-t Student nos estilos de liderança percebidos entre as amostras de auditores e chefes de serviço**

	Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
	Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extrem.)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
								Inferior	Superior
<b>Influência Idealizada</b>	1,507	0,225	3,685	51	0,001	3,064	0,832	1,395	4,733
<b>Motivação inspiracional</b>	0,062	0,804	3,622	51	0,001	2,728	0,753	1,216	4,240
<b>Estimulação intelectual</b>	1,325	0,255	3,270	51	0,002	3,142	0,961	1,213	5,070
<b>Consideração individualizada</b>	0,675	0,415	2,714	51	0,009	2,444	0,901	0,636	4,253
<b>Recompensa contingente</b>	1,536	0,221	2,219	51	0,031	2,028	0,914	0,193	3,862
<b>Gestão por exceção</b>	0,518	0,475	3,546	51	0,001	2,114	0,596	0,917	3,311
<i>Laissez-faire</i>	4,911	0,031	-0,625	51	0,549	-0,619	0,990	-2,911	1,672

Assumindo-se a homocedasticidade nas subescalas do estilo de liderança Transformacional, e estilo de liderança Transacional aplicou-se o teste de t-Student. Tendo como exemplo o fator Influência idealizada, que é representativa da subescala a que pertence ( $t(51) = 3,685$ ;  $p = 0,001$ ;  $d = 1,72$ ) e o fator Recompensa contingente, que também é representativa da respetiva subescala ( $t(51) = 2,219$ ;  $p = 0,031$ ;  $d = 0,75$ ) verificam-se diferenças estatisticamente significativas nos valores médios de percepção de estilo de liderança entre docentes e auditores, uma vez que os valores de  $p \leq 0,05$ . Confirmando-se pelo intervalo de confiança a 95% IC (Influência idealizada [1,395; 4,733]); Recompensa contingente [0,193; 3,862]) verifica-se a diferença, uma vez que o intervalo não inclui o valor zero.

#### **4.1.1. Síntese conclusiva e resposta à QD1**

Os auditores percecionam o estilo de liderança Transacional como preponderante nos seus docentes, enquanto que os docentes consideram que exibem, preponderantemente, o estilo de liderança Transformacional, não havendo um alinhamento claro. Verificou-se que existem diferenças estatísticas significativas nos valores médios de percepção de estilo de liderança entre docentes e auditores nas subescalas do estilo de liderança Transformacional e estilo de liderança Transacional.

Assim conclui-se que os auditores percecionam um estilo de liderança, preponderantemente, Transacional apoiada principalmente no fator Gestão por exceção, enquanto que os docentes têm uma percepção preponderante no estilo de liderança Transformacional, sustentada principalmente pelo fator Influência idealizada, mas também nos restantes fatores que constituem este estilo de liderança, existindo diferenças entre os dois grupos.

#### **4.2. A EFICÁCIA DO ENSINO E FORMAÇÃO MILITAR**

A eficácia da formação foi medida com base no modelo de avaliação da formação de Kirkpatrick e Kirkpatrick (2005), tendo sido analisadas quatro variáveis: *satisfação, aprendizagem, transferência e desempenho* (Tabela 2).

Começando pela análise da eficácia do CPOS-Força Aérea percecionada pelos auditores, apresentam-se na Tabela 8 e na Tabela 9 as estatísticas descritivas das variáveis em análise.

**Tabela 8 – Dimensões da Eficácia da Formação (Reação, Comportamento e Resultados)**

Variável		1	2	3	4	5	N
		Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
Satisfação	n	1	12	20	10	2	45
	%	2,2%	26,7%	44,4%	22,2%	4,4%	
Transferência	n	4	21	10	9	1	45
	%	8,9%	46,7%	22,2%	20,0%	2,2%	
Desempenho	n	9	19	9	5	3	45
	%	20,0%	42,2%	20,0%	11,1%	6,7%	

No que concerne à *satisfação*, a maioria dos auditores coloca-se numa posição neutra (44,4%), havendo uma percentagem superior de opiniões negativas (28,9%) do que opiniões positivas (26,6%). Relativamente à *transferência* a maioria das opiniões são negativas (55,6%), havendo apenas 22,2% de opiniões positivas. Por fim, em termos de *desempenho*, a percepção é ainda mais negativa (62,2%), com apenas 17,8% de opiniões positivas.

**Tabela 9 – Dimensões da Eficácia da Formação (Aprendizagem)**

Variável		1	2	3	4	N
		Até 13 valores	De 14 a 15 valores	De 16 a 17 valores	De 18 a 20 valores	
Aprendizagem (nota final de curso)	n	5	15	23	2	45
	%	11,1%	33,3%	51,1%	4,4%	

Apesar de tudo, em termos de aprendizagem, as notas finais de curso foram elevadas, com 55,5% dos auditores a alcançarem classificações iguais ou superiores a 16 valores.

Quanto às médias dos fatores, observa-se que (Tabela 10) a *satisfação* obtém a média mais elevada ( $M = 3,00$ ;  $DP = 0,13$ ), ao passo que no *desempenho* a média é mais baixa ( $M = 2,42$ ;  $DP = 0,17$ ). A eficácia da formação global obtida mediante a categorização das três dimensões é baixa ( $M = 2,62$ ;  $DP = 0,11$ ).

**Tabela 10 – Médias das dimensões da Eficácia da Formação (Reação, Comportamento e Resultados)**

Dimensão	M	DP
Satisfação	3,00	0,13
Transferência	2,60	0,15
Desempenho	2,42	0,17

[cont.]

Dimensão	M	DP
<b>Eficácia do Ensino e Formação</b>	2,62	0,11

N=45

Considerando agora análise da eficácia do CPOS-Força Aérea percebida pelos atuais chefes de serviço dos auditores, apresentam-se na Tabela 11 e na Tabela 12 as estatísticas descritivas das variáveis em análise.

**Tabela 11 – Dimensões da Eficácia da Formação (Comportamento e Resultados)**

Variável		1	2	3	4	5	N
		Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
Comportamento (transferência)	n	0	4	14	14	2	34
	%	0,0%	11,8%	41,2%	41,2%	5,9%	
Resultados (desempenho)	n	0	8	19	6	1	34
	%	0,0%	23,5%	55,9%	17,6%	2,9%	

No que concerne à *transferência*, a maioria das opiniões são positivas (47,1%), havendo apenas 11,8% de opiniões negativas, no entanto, 41,2% dos chefes de serviço têm uma posição neutra. Em termos de *desempenho*, a maioria dos chefes de serviço têm também uma posição neutra (55,9%), dividindo-se os restantes entre as opiniões negativas (23,5%) e as opiniões positivas (20,5%).

Quanto às médias dos fatores, observa-se que (Tabela 12) no *desempenho* a média é mais baixa (M = 3,00; DP = 0,13) do que na *transferência* (M = 3,41; DP = 0,13).

**Tabela 12 – Médias das dimensões da Eficácia da Formação (Reação, Comportamento e Resultados)**

Dimensão	M	DP
<b>Satisfação</b>	3,41	0,13
<b>Transferência</b>	3,00	0,13

N=34

Procurou-se identificar diferenças nos fatores *transferência* e *desempenho*, entre auditores e as percepções dos seus atuais chefes de serviço.

No teste de Levene (Tabela 13) para a homogeneidade das variâncias, verificou-se que a dimensão *transferência* apresentou um teste de Levene não significativo ( $p > 0,05$ ), neste caso as variâncias iguais são assumidas. Na dimensão *desempenho* o teste de Levene foi significativo ( $p < 0,05$ ), violando o princípio da homocedasticidade, nesta dimensão os auditores e os chefes de serviço apresentam variâncias iguais não assumidas. Assumindo-se a homocedasticidade na

dimensão *transferência* ( $t(77) = -3,948$ ;  $p = 0,000$ ;  $d = 0,75$ ) confirmam-se diferenças estatisticamente significativas nos valores médios, entre auditores e chefes de serviço. Valida-se pelo intervalo de confiança a 95% (*transferência* [-1,221; -0,402]), corroborando-se a diferença uma vez que o intervalo não inclui o valor zero.

**Tabela 13 – Teste t de Student das dimensões Transferência e Desempenho**

		Teste de amostras independentes								
		Teste de Levene		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig.	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Transferência	Variâncias iguais assumidas	2,862	0,095	-3,948	77	0,000	3,064	0,206	-1,221	-0,402
	Variâncias iguais não assumidas									
Desempenho	Variâncias iguais não assumidas			-2,729	75,463	0,008	2,728	0,212	-0,999	-0,156

#### 4.2.1. Síntese conclusiva e resposta à QD2

Concluiu-se que a eficácia da formação global para os auditores é baixa. Esta conclusão resulta da relativamente pouca satisfação com o Curso, da falta de transferência da formação para o contexto de trabalho e da perceção muito negativa sobre o desempenho associado à essa transferência. Apesar de tudo, em termos de aprendizagem, as notas finais de curso foram elevadas.

Olhando para os resultados dos chefes de serviço, no que concerne à *transferência* e ao *desempenho*, a maioria das opiniões apontam para a existência de transferência da formação para o contexto de trabalho embora com resultados pouco expressivos ou mesmo negativos.

Observaram-se diferenças estatisticamente significativas nos valores médios de perceção da *transferência* e do *desempenho*, entre auditores e chefes de serviço.

#### 4.3. A RELAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA DOS DOCENTES MILITARES E A EFICÁCIA DA FORMAÇÃO, E RESPOSTA À QC

Para estabelecer a relação entre a liderança dos docentes militares e a eficácia da formação foram analisadas as correlações entre os fatores da liderança transformacional e os fatores da eficácia da formação e, numa fase posterior procurou-se aferir o valor preditor do estilo de liderança para a eficácia da formação.

Entre os fatores da liderança transformacional (Tabela 14), os docentes e os auditores no seu conjunto, mostraram correlações significativas positivas fortes,

principalmente, entre a Motivação inspiracional e a Influência idealizada ( $r = 0,805$ ;  $p < 0,001$ ); entre a Consideração individualizada e a Influência idealizada ( $r = 0,740$ ;  $p < 0,001$ ); entre a Consideração individualizada e a Motivação inspiracional ( $r = 0,737$ ;  $p < 0,001$ ); entre a Consideração individualizada e a Estimulação intelectual ( $r = 0,825$ ;  $p < 0,001$ ); e entre a Recompensa contingente e a Consideração individualizada ( $r = 0,833$ ;  $p < 0,001$ ).

Identificaram-se correlações significativas positivas fracas entre o estilo de liderança *Laissez-faire* e a Influência idealizada ( $r = 0,116$ ;  $p < 0,001$ ); a Motivação inspiracional ( $r = 0,147$ ;  $p < 0,001$ ); a Gestão por exceção ( $r = 0,262$ ;  $p < 0,001$ ). Foram ainda observadas correlações significativas negativas fracas entre o *Laissez-faire* e a Estimulação intelectual ( $r = -0,102$ ;  $p < 0,001$ ); e a Consideração individualizada ( $r = -0,072$ ;  $p < 0,001$ ).

Verificou-se que o nível de liderança transformacional tem notoriamente correlações significativas positivas fortes com todos os fatores dos estilos de liderança Transformacional e Transaccional, superiores a  $r = 0,600$ , com a Consideração individualizada a apresentar o valor mais elevado ( $r = 0,707$ ;  $p < 0,001$ ), ao passo que o estilo de liderança *Laissez-faire* apresenta uma correlação de  $r = -0,142$ ;  $p < 0,001$ .

**Tabela 14 – Correlações entre os fatores dos estilo de liderança (n=45)**

	II	MI	EI	CI	RC	GE	LT
<b>Influência idealizada (II)</b>	--						
<b>Motivação Inspiracional (MI)</b>	,805**	--					
<b>Estimulação intelectual (EI)</b>	,688**	,603**	--				
<b>Consideração individualizada (CI)</b>	,740**	,737**	,825**	--			
<b>Recompensa contingente (RC)</b>	,701**	,671**	,720**	,833**	--		
<b>Gestão por exceção (GE)</b>	,644**	,621**	,627**	,636**	,588**	--	
<b><i>Laissez-faire</i> (LF)</b>	,116	,147	-,102	-,072	,074	,262	--
<b>Liderança Transformacional (LT)</b>	,672**	,635**	,680**	,707**	,698**	,691**	,142

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

Nas correlações dos auditores entre os fatores dos estilo de liderança e as dimensões da eficácia da formação (Tabela 15), verificaram-se correlações significativas, positivas fortes mais elevadas, principalmente entre a Satisfação e a Estimulação intelectual ( $r = 0,784$ ;  $p < 0,001$ ), a Influência idealizada ( $r = 0,682$   $p < 0,001$ ), a Gestão por exceção ( $r = 0,563$ ;  $p < 0,001$ ), e a Recompensa contingente ( $r = 0,651$ ;  $p < 0,001$ ); entre a Transferência e a Estimulação individualizada ( $r = 0,736$ ;  $p < 0,001$ ), e a Consideração intelectual ( $r = 0,648$ ;  $p < 0,001$ ); entre o Desempenho

e a Influência idealizada ( $r = 0,642$ ;  $p < 0,001$ ), e a Gestão por exceção ( $r = 0,515$ ;  $p < 0,001$ ).

Identificaram-se ainda correlações significativas positivas moderadas, entre Transferência e Recompensa contingente ( $r = 0,487$ ;  $p < 0,001$ ), e Gestão por exceção ( $r = 0,490$ ;  $p < 0,001$ ); e entre Desempenho e Recompensa contingente ( $r = 0,465$ ;  $p < 0,001$ ).

**Tabela 15 – Correlações entre dimensões da eficácia da formação e fatores dos estilos de liderança**

	II	MI	EI	CI	RC	GE	LF	LT
<b>Satisfação (S)</b>	,682**	,570**	,784**	,660**	,651**	,563**	-,066	,580**
<b>Transferência (T)</b>	,644**	,617**	,736**	,648**	,487**	,490**	,021	,649**
<b>Desempenho (D)</b>	,642**	,617**	,614**	,652**	,465**	,515**	-,008	,604**
<b>Eficácia da Formação (eficácia da formação)</b>	,592**	,631**	,647**	,611**	,434**	,422**	,022	,522**

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

A Eficácia da Formação apresenta correlações significativas positivas fortes, com o estilo de liderança Transformacional ( $r = 0,522$ ;  $p < 0,001$ ).

Para verificar se o estilo de liderança Transformacional, percebido pelos auditores, é capaz de prever a eficácia da formação, recorreu-se à regressão linear simples. Depois de confirmados os requisitos de relação linear, resíduos independentes, ausência de outliers, normalidade dos resíduos e homocedasticidade, confirma-se que a regressão linear simples demonstra que a liderança transformacional prediz a eficácia da formação.

Através do resumo do modelo (tabela 16) verificou-se que 50,4% da eficácia da formação é explicada pela liderança transformacional (LT).

**Tabela 16 - Resumo do modelo de regressão entre LT e eficácia da formação**

Resumo do Modelo					
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	0,710 <sup>a</sup>	0,504	0,493	,48571	1,701

a. Preditores: (Constante), Nível de Liderança Transformacional

b. Variável Dependente: eficácia da formação (cat) Auditores

Mediante a Tabela 17 da análise da variância (ANOVA), confirma-se se o valor de  $p < 0,005$  (Sig.), assim é possível rejeitar  $H_0$ , isto é o modelo da regressão linear simples com preditor é melhor que o modelo sem preditor, deste modo tem capacidade para explicar a relação entre as variáveis.

**Tabela 17 – Análise de variância entre LT e eficácia da formação**

ANOVA						
	Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	10,310	1	10,310	43,701	<0,001
	Resíduo	10,144	43	0,236		
	Total	20,454	44			

a. Variável Dependente: eficácia da formação (cat) Auditores  
b. Preditores: (Constante), Nível de Liderança Transformacional

O modelo da regressão linear simples (Tabela 18) mostrou ser estatisticamente significativo [ $F(1,43) = 43,701, p < 0,001; r^2 = 0.504$ ]. A *liderança transformacional* ( $\beta = 0,710; t = 6,611; p < 0,001$ ) é preditora da eficácia da formação. A equação que descreve a relação é:

$$\text{Eficácia da Formação} = -0,307 + 0,304.LT$$

**Tabela 18 – Coeficientes na regressão entre LT e eficácia da formação**

Coeficientes						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	tSig.
		B	Erro	B		
1	(Constante)	-0,307	0,451		-0682	0,499
	Liderança Transformacional	0,304	0,046	0,710	6,611	<,001

Como resposta à QC, recuperando também ilações anteriores, concluiu-se que a *eficácia da formação* apresenta correlações significativas positivas fortes com a *liderança transformacional* e que a *liderança transformacional* é preditora da *eficácia da formação*.

## 5. CONCLUSÕES

A liderança como área de conhecimento sofreu mutações na sua compreensão ao longo do séc. XX, resultado das inúmeras teorias e abordagens que foram surgindo de forma profusa, década após década.

Num mundo globalizado e paulatinamente mais competitivo, a instituição militar como uma organização em constante adaptação, pois tem de se ajustar à disponibilidade de recursos, para a prossecução dos objetivos definidos, tem o compromisso perante a sociedade de garantir o máximo desempenho, elevando os índices de produtividade. A eficácia, ou seja, o grau em que os resultados se aproximam dos objetivos, implica uma gestão adequada que focalize os recursos

sobre as atividades que geram resultado: a eficácia propõe-se a fazer o que é certo.

Neste sentido, porque a formação é fulcral no desenvolvimento do desempenho profissional do seu pessoal, cabe à organização garantir a eficácia dessa formação, aspeto a que, nem as FFAA em geral, nem a Força Aérea em particular são alheias. Importa, além de cumprir a avaliação da formação, conhecer os fatores individuais e organizacionais que influenciam o processo da formação, antes, durante e depois da mesma ter terminado. Este processo permitirá dar resposta às exigências que advêm de uma mudança organizacional.

Também a instituição escolar tem conhecido mudanças que se repercutem no desempenho dos professores e alunos. Inegavelmente, ao longo dos tempos, os professores têm modificado a sua conduta, dando primazia ao exemplo, envolvendo e motivando os seus alunos.

O IUM, enquanto instituição de ensino superior militar, com um corpo docente maioritariamente constituído por oficiais de carreira com conhecimentos de liderança bem consolidados, espelha uma forte relação entre a liderança docente e a eficácia da formação, pelo que constitui a organização por excelência para por prática um estudo desta natureza. Assim, de forma a analisar a relação entre liderança e eficácia da formação, a presente investigação propôs-se aferir até que ponto o estilo de liderança dos docentes militares e a forma como é percebido pelos discentes, tem influência na eficácia da formação ministrada nos cursos de promoção, tendo como objetivo geral analisar a relação entre a liderança dos docentes militares da Força Aérea e a eficácia da formação do CPOS-Força Aérea, começando pela análise do estilo de liderança dos docentes militares, e passando pela análise da eficácia da formação do CPOS-Força Aérea.

Esta investigação foi delimitada ao momento presente (2022), com o estudo empírico realizado no Departamento de Estudos Pós-Graduados do IUM. Baseado num raciocínio dedutivo, assente numa estratégia de investigação quantitativa, este estudo de caso integrou três tipologias de participantes: (1) oficiais da Força Aérea que desempenharam funções de docência no CPOS-Força Aérea 2019-2020, 1.ª e 2.ª edições; (2) oficiais da Força Aérea que foram auditores do CPOS-Força Aérea 2019-2020, 1.ª e 2.ª edições; e (3) atuais chefes de serviço (CS) diretos dos auditores do CPOS-Força Aérea 2019-2020, 1.ª e 2.ª edições.

Os militares que participaram neste estudo responderam a um questionário baseado no *Multifactor Leadership Questionnaire* – MLQ-6S, de Bass e Avolio (1985), aliado ao questionário da eficácia da formação, com base no modelo de avaliação da formação de Kirkpatrick (2005), constituído por questões relacionadas com reação (satisfação), aprendizagem (nota final de curso), comportamento (transferência) e resultados (desempenho) da formação.

Face ao enquadramento anterior, é formulada a questão central (QC): *De que forma a liderança dos docentes militares da Força Aérea contribui para a eficácia da formação do CPOS-Força Aérea?*

A partir da QC, por forma a proporcionar resposta aos OE, são formuladas as seguintes questões derivadas (QD):

QD1.1: Qual o estilo de liderança preponderante nos docentes militares da Força Aérea?

QD1.2: Será que existem diferenças significativas entre a perceção dos auditores e a prática dos docentes militares em relação ao estilo de liderança?

QD2.1: Qual a eficácia da formação do CPOS-Força Aérea?

As principais conclusões deste estudo, que permitem responder às questões derivadas e à questão central, - *De que forma a liderança dos docentes militares da Força Aérea contribui para a eficácia da formação do CPOS-Força Aérea?* - podem explicitar-se da seguinte forma:

Os auditores perceberam o estilo de liderança dos seus docentes, com preponderância no *Transaccional*, enquanto que os docentes se identificaram com preponderância no estilo de liderança *Transformacional*. Concomitantemente, verificaram-se diferenças quanto ao fator com maior expressão, os docentes apresentaram maior realce no fator *Influência idealizada*, enquanto que os auditores consideraram existir prevalência do fator *Gestão por exceção*. Os docentes apresentaram um posicionamento inferior no estilo de liderança *Laissez-faire*, em relação ao percebido pelos auditores.

Não se observou um alinhamento claro na perceção do estilo de liderança, entre docentes e auditores, mas tal poderá estar relacionado com o facto de, em contexto militar, a *liderança transformacional* e a *liderança transaccional* coexistirem, sendo exercidas dependendo da função a ser desempenhada. O nível de *liderança transformacional* aferido pelos docentes é elevado, todavia, na perceção dos auditores é apenas moderado.

Verificaram-se diferenças estatísticas significativas nos valores médios de perceção de estilo de liderança entre docentes e auditores, nas subescalas do estilo de liderança *transformacional* e estilo de liderança *transaccional*.

Concluiu-se que a *eficácia da formação* apresenta correlações significativas positivas fortes com a *liderança transformacional* e que a *liderança transformacional* é preditora da *eficácia da formação*.

Foram assim alcançados, na sua plenitude, tanto o objetivo geral, como os objetivos específicos e respondidas as questões de investigação. No entanto, aponta-se como limitação da investigação, o baixo índice de resposta ao questionário o que tornou as amostras relativamente pequenas. Esta limitação tendeu a ser agravada

pelas restrições impostas pela situação pandémica que se vivia, bem como pela dificuldade em se identificarem os atuais chefes de serviço dos auditores do Curso e, posteriormente, obter o respetivo contacto.

Sugere-se que este estudo seja replicado com outros cursos e estabelecimentos de ensino superior militar, procurando dilatar as amostras no sentido de robustecer a análise estatística efetuada. Sugere-se ainda novos estudos analisando outros fatores que possam impactar quer o estilo de liderança docente, quer a eficácia da formação, bem como estudar o efeito das lideranças perante a transferência da formação para o contexto de trabalho.

Como recomendação de ordem prática, sugere-se à Força Aérea, nomeadamente à Academia da Força Aérea, à Direção de Formação e ao Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea que potencie e otimize a formação em liderança, nomeadamente, nos cursos complementares para promoção. A presente investigação indicou uma relação forte entre a liderança docente transformacional e a eficácia da formação, fator a ter em conta na nomeação de docentes militares.

Em função dos resultados obtidos conclui-se que a Eficácia da Formação apresenta correlações significativas positivas fortes com o nível de Liderança Transformacional, tanto através da Correlação, como pelo resultado da regressão linear simples realizada.

*Teachers, whether they wish it or not, are models of leadership*

Lamb e Busse (1983, cit. por Isaac, 2011, p. 21)

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *The Annual Review of Psychology*, (60), 451-474. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163505
- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W. Jr., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, (50), 341-358. doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00911.x
- Assembleia da República, 1989. Lei de Bases do Estatuto da Condição Militar (Lei n.º 11/89, de 1 de junho), Lisboa: Diário da República, 1ª Série, 125, 2096-2097.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1992). *Multifactor leadership questionnaire-short form 6S*. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies.
- Bass, B. M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2.<sup>a</sup> Ed). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. doi.org/10.1080/10887150701451312.
- Borges, J. V. (2019, maio). A Especificidade do Ensino Superior Militar. *Revista Militar*, 71(5), pp. 611-635.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos* (3.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A., & Velada, R. (2004). Avaliação da formação profissional: O problema da transferência. Retirado de [https://www.academia.edu/12935823/Avalia%C3%A7%C3%A3o\\_da\\_forma%C3%A7%C3%A3o\\_profissional\\_O\\_problema\\_da\\_transfer%C3%Aancia](https://www.academia.edu/12935823/Avalia%C3%A7%C3%A3o_da_forma%C3%A7%C3%A3o_profissional_O_problema_da_transfer%C3%Aancia)
- Chiavenato, I. (2014) *Gestão de Pessoas* (4.<sup>a</sup> Ed). Barueri, SP: Manole.
- Costa, J. M. D. (2015). *Desenvolvimento da Liderança: Um imperativo estratégico*. (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General). Instituto de Estudos Superiores Militares. Retirado de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/10570/1/TII%20Desenvolvimento%20da%20Lideran%C3%A7a%20um%20Imperativo%20Estrat%C3%A9gico%20V7.docx.pdf>
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Decreto-Lei n.º 37/2008 de 5 de março (2008). Diário da República, 1.<sup>a</sup> Série, 46, 1382-1387. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio (2015). Diário da República, 1.<sup>a</sup> Série, 104, 3198-3253. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Decreto-Lei n.º 249/2015 de 28 de outubro (2015). Diário da República, 1.<sup>a</sup> Série, 211, 9298-9311. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Field, A. (2009). *Descobrendo a Estatística usando o SPSS* [versão PDF]. Retirado de <https://btux.com.br/wp-content/uploads/sites/14/2018/07/FIELD-Andy-Descobrendo-a-estat%C3%ADstica-usando-o-SPSS.pdf>
- Garcia, C. (2015). Liderança Transformacional numa Organização em Mudança: Um Estudo De Caso No Exército Português (Escola Das Armas). *Revista de Ciências Militares*. 3(22), 341–367.
- Isaac, S. (2011). *Teachers' leadership styles and students' academic performance in mathematics courses* (Tese de Doutoramento em Educação). University of Georgia, Athens.
- Jordão, G. (2003). Professor, um líder na arte de educar. *Acta Scientiarum: human and social sciences*, 25(1), 087-093. Retirado de <http://files>.

- portefoliopsicologiaeducacional.webnode.pt/200000100-699226a8c0/2200-6056-1-PB.pdf
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2005). *Transferring Learning to Behavior: Using the Four Levels to Improve Performance* [versão PDF]. Retirado de [https://www.bkconnection.com/static/Transferring\\_Learning\\_to\\_Behavior\\_EXCERPT.pdf](https://www.bkconnection.com/static/Transferring_Learning_to_Behavior_EXCERPT.pdf)
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657. Retirado de [https://www.academia.edu/31002444/Transactional\\_and\\_Transformational\\_Leadership\\_A\\_Constructive\\_Developmental\\_Analysis](https://www.academia.edu/31002444/Transactional_and_Transformational_Leadership_A_Constructive_Developmental_Analysis)
- Leal, P. (2011). *A transferência das aprendizagens do contexto formativo para a prática profissional* (Dissertação de mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações). Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Lopes, G., Fachada, C., & Farinha, A. (2018). Relação entre a Cultura Organizacional e a Liderança nos Estabelecimentos de Ensino dos Oficiais da Força Aérea. *Revista de Ciências Militares*. 4(1), 221-254.
- Loureiro, N. & Santos L. (2018). Gestão da Formação na Forças Armadas numa Ótica de Eficácia e Eficiência: Subsídios para a Construção de um Modelo, Estudo 1 In: N. Loureiro e L. Santos, (Coords.), *Avaliação da Eficácia da Formação em Contexto Militar: Modelos, Processos e Procedimentos*. Cadernos do IUM, (28). Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- eves, J. M. L. P., (2002). *A Marinha e os Recursos Humanos - Elementos para um referencial-guia de actividades e tarefas*. Lisboa: s.n.
- Nguyen, D., Harris, A. & Ng, D. (2019). Review of the Empirical Research on Teacher Leadership (2003 - 2017): Evidence, Patterns and Implications. *Journal of Educational Administration*, 58(1), pp. 60-80. doi: 10.1108/JEA-02-2018-0023
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Organizational Behavior [versão PDF]. Retirado de [https://www.academia.edu/50945037/Organizational\\_Behavior\\_By\\_Stephen\\_P\\_Robbins\\_Timothy\\_A\\_Judge\\_5th\\_Ed](https://www.academia.edu/50945037/Organizational_Behavior_By_Stephen_P_Robbins_Timothy_A_Judge_5th_Ed)
- Roberts, R. (2018). *Twelve Principles of Modern Military Leadership*. NCO Journal (May 2018), 1-8.
- Rosado, D. M. P., (2006). A instituição castrense: estrutura e função numa sociedade em mudança. *Revista Militar*. Artigo 53. <https://www.revistamilitar.pt/artigo/53>
- Rouco, J. C. D. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. (Tese de Dissertação de Doutoramento em Gestão). Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada. Retirado de <http://hdl.handle.net/11067/136>

- Pinto, L. (2012). *A Condição Militar*. Público, 23 de agosto.
- Santos, L. A. B. (2008). Da Formação à Eficácia em Contexto Militar. Estudo exploratório sobre um modelo de desenvolvimento para o exercício da liderança. (1ª Parte). *Revista Militar*, (2477/2478), 4-48. Retirado de <https://www.revistamilitar.pt/artigopdf/297>
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica. Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Shenge, N. (2014). Training Evaluation: Process, Benefits, and Issues. *Ife Psychologia*, 22(1), 50-58. Retirado de [https://www.academia.edu/42375737/Training\\_evaluation\\_process\\_benefits\\_and\\_issues](https://www.academia.edu/42375737/Training_evaluation_process_benefits_and_issues)
- Wong, L., Bliese, P. & McGurk, D. (2003). *Military Leadership: A Context Specific Review*.
- Carlisle: Walter Reed Army Institute of Research. Retirado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984303000559?via%3Dihub>
- Xie, C., Song, P., & Hu, H. (2021). Measuring Teacher Leadership in Different Domains of Practice: Development and Validation of the Teacher Leadership Scale. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 30(5), 409–419. doi.org/10.1007/s40299-020-00527-9
- Yuet, F. K. C., Yusof, H., & Mohamad, S. I. S. (2016). Development and Validation of the Teacher Leadership Competency Scale. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 13(2), 43-69. doi: 10.32890/mjli2016.13.2.2

## ESTUDO 2 – A LIDERANÇA NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

### LEADERSHIP IN PERFORMANCE APPRAISAL

**Marco Paulo da Vasa Morais Ferreira**

Capitão Técnico de Operações de Cartografia e Criptografia da Força Aérea  
Investigador Associado do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (CIDIUM)  
1449-027 Lisboa  
MPFerreira@emfa.pt

**Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro**

Tenente-coronel Técnico de Manutenção de Material Aéreo da Força Aérea  
Docente do Instituto Universitário Militar (IUM) (1449-027 Lisboa)  
Investigador Integrado do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (CIDIUM)  
Investigador do Centro de Investigação em Ciências sociais da Universidade Nova de Lisboa (SICS-UNL),  
Lisboa  
(1069-061 Lisboa)  
nuno.a.loureiro@gmail.com

### RESUMO

A investigação em liderança tem avançado, demonstrando a complexidade do conceito, e apresentando diferentes abordagens para o sucesso do líder. A procura de modelos de aprendizagem da liderança tem despertado o interesse das organizações, civis e militares. Este estudo exploratório pretendeu analisar de que forma um modelo de avaliação por múltiplas fontes (360º) pode ser utilizado como ferramenta de desenvolvimento da liderança na Força Aérea. Com base numa amostra por conveniência de 415 militares da Força Aérea, concluiu-se que, na organização, é valorizada a avaliação das lideranças e identificada a necessidade do seu desenvolvimento ao longo da carreira. A maioria dos respondentes (53,7%) identificou vantagens na aplicação do modelo de avaliação 360º, essencialmente relacionadas com a possibilidade de melhoria continua do processo de avaliação, a identificação de necessidades de formação e a obtenção de *feedback*. Apenas 22,7% dos respondentes mencionaram a existência de desvantagens, devendo ser acauteladas questões relacionadas com a cultura organizacional e com a hierarquia existente na Instituição. A avaliação 360º é totalmente aceite por 40% dos militares. Ficou demonstrado que o modelo de avaliação 360º poderá ser uma ferramenta potenciadora da liderança na Força Aérea.

**Palavras-chave:** Liderança, Líder Eficaz, *Leadership Practices Inventory*, Aprendizagem, Avaliação Desempenho 360º.

## **ABSTRACT**

*The Research in leadership has advanced, demonstrating the complexity of the concept, and presenting different approaches to leader success. The search for leadership learning models has aroused the interest of civil and military organizations. This exploratory study aimed to analyse how a multiple-source (360°) assessment model can be used as an Air Force leadership development tool. Based on a convenience sample of 415 Air Force soldiers, it was concluded that, in the organization, the evaluation of leaders is valued and the need for their development throughout their careers is identified. Most respondents (53.7%) identified advantages in applying the 360° assessment model, essentially related to the possibility of continuous improvement of the assessment process, identification of training needs and obtaining feedback. Only 22.7% of respondents mentioned the existence of disadvantages, and issues related to the organizational culture and the existing hierarchy in the Institution should be taken into account. The 360° rating is fully accepted by 40% of the military. It was demonstrated that the 360° assessment model can be a tool to enhance leadership in the Air Force.*

**Keywords:** *Leadership, Effective Leader, Leadership Practices Inventory, Learning, 360° Performance Assessment.*

## **1. INTRODUÇÃO**

Ao longo dos anos, tem vindo a ser realizada investigação relevante (Goleman & Boyatzis, 2017; Chiavenato, 2005; Borralho, 2012) sobre o conceito de liderança com estreita ligação às teorias e comportamentos dos líderes. É um fato que os estilos e comportamentos de liderança, bem como as competências ideais dos líderes, têm vindo a evoluir, tal como a sociedade (Barreto, 2017; Rouco, 2012; Conger & Kanungo, 1994). A geração mais recente também tem mudado de paradigma e evoluído no comportamento social, e cada vez mais se assiste a diferenças geracionais que importam compreender e integrar, com o intuito de reduzir e/ou evitar conflitos nos locais de trabalho. (Freire, & Bettencourt, 2020; Ågotnes, Einarsen, Hetland, & Skogstad, 2018).

Face aos desafios que os militares enfrentam diariamente, onde se destacam a evolução tecnológica, ameaças e oportunidades no contexto nacional e internacional, será importante refletir sobre o papel da aprendizagem da liderança, que deverá ser um processo contínuo e ininterrupto ao longo da carreira militar, uma vez que as exigências profissionais tendem a ser cada vez maiores.

As diversas ferramentas (Cote, 2017) que potenciam o desenvolvimento das competências de um líder podem ser desenvolvidas através de formação adequada, permitindo que o indivíduo atinja os objetivos propostos pela organização. Existem práticas de liderança comuns aos líderes eficazes, que incluem capacidade de motivar a equipa, e práticas de comunicação assertivas que podem ser desenvolvidas por cada um de nós (Gandolfi & Stone, 2018; Chapman & Giri, 2017).

Em contexto militar, a liderança assume um papel de destacada importância face ao aumento de participações em missões, cooperações, exercícios ou até mesmo cargos internacionais de elevada responsabilidade, onde importa ser mais exigente com a formação e respetiva aprendizagem da liderança nas Forças Armadas (Olivetta, 2021; Costa, 2020).

Neste sentido, quais serão as práticas que devem ser desenvolvidas pelo líder? Qual a ferramenta potenciadora do desenvolvimento da liderança? Ou ainda, qual o modelo que permite identificar necessidades de formação para futuro desenvolvimento?

Na Força Aérea, a formação em liderança é abordada nos cursos de formação inicial da Academia da Força Aérea, seja no Curso de Mestrado em Ciências Militares (CMCM), seja no Estágio Técnico Militar (ETM), das diversas especialidades.

Posteriormente, os Oficiais do Quadro Permanente (QP) abordam a temática de liderança nos cursos de promoção, nomeadamente no Curso Básico de Comando (CBC), frequentado no posto de Tenente (TEN) e, no Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS), frequentado no posto de Capitão (CAP).

Depois de concluídos os cursos mencionados no parágrafo anterior, verificou-se que nos postos de Major (MAJ), Tenente-Coronel (TCOR) e Coronel (COR), não existe formação com ênfase na temática de liderança. Da mesma forma, constatou-se que não existe nenhuma ferramenta que ajude o líder a perceber quais as práticas de liderança que devem ser aperfeiçoadas ao longo da carreira, em benefício de uma liderança eficaz.

Não obstante, tal como refere Borges (2011), a formação e o desenvolvimento em liderança são essenciais para os comandantes militares que no futuro deverão ser também líderes, daí a pertinência da presente investigação.

A presente investigação teve como intento analisar um modelo de avaliação de desempenho por múltiplas fontes, como ferramenta potenciadora do desenvolvimento da liderança no contexto da Força Aérea. Assente numa estratégia de investigação mista, quantitativa com reforço qualitativo, de raciocínio dedutivo e um desenho de pesquisa do tipo *survey*, realizado através de inquérito por questionário e submetido aos militares da Força Aérea, a presente investigação

foi delimitada em termos temporais, ao momento presente e em termos espaciais, à esfera da Força Aérea envolvendo todo os militares do QP e em Regime de Contrato (RC). O objeto de estudo, assentou na avaliação 360° (Frank, 2020), como ferramenta potenciadora de desenvolvimento da liderança na Força Aérea.

Decorrente do enquadramento apresentado, o objetivo geral (OG) da investigação teve como propósito **Analisar de que forma um modelo de avaliação por múltiplas fontes (360°) pode ser utilizado como ferramenta de desenvolvimento da liderança na Força Aérea**, para o qual concorreram dois objetivos específicos (OE):

OE1: Analisar as percepções dos militares sobre as atuais práticas de liderança na Força Aérea.

OE2: Analisar a avaliação 360° como ferramenta de desenvolvimento da liderança na Força Aérea.

Foi definida a questão central (QC) da investigação: **Poderá o modelo de avaliação 360° potenciar o desenvolvimento da liderança na Força Aérea?**

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL

A globalização, a inovação tecnológica e as alterações económicas consequentes, constituem-se como verdadeiros desafios transversais a todas as organizações, obrigando a um esforço constante de adaptação e aprendizagem, sob pena de não sobrevivência, tendo as lideranças um papel fundamental nestes processos (De Vries, 2001; Ellis & Pennington, 2004). Aliás, a função dos líderes começa na preparação das organizações para a mudança, passando pela orientação na adaptação aos contextos atuais sempre com o objetivo de alcançar e manter o sucesso (Kotter, 2001).

Também as Forças Armadas se deparam, hoje, com novos desafios e novas missões, resultantes da conjuntura mundial, exigindo elevados padrões de competência e permanente disponibilidade dos líderes, o que obrigou à sua reestruturação e consequente profissionalização (Cardoso, 2008). Um aspeto fundamental para a execução bem-sucedida das operações militares é a existência de uma liderança eficaz (Heilmann, 2012).

Partindo do pressuposto enunciado por Heilmann (2012), de que a liderança não pode ser ensinada, apenas pode ser aprendida, torna-se fundamental consciencializar os líderes militares das suas capacidades de liderança, através de mecanismos de avaliação dessas capacidades, que poderão desencadear processos de aprendizagem que potenciem os pontos fortes e minimizem os pontos fracos, tornando-os líderes eficazes. Para Heilmann, a aprendizagem carece da aquisição de conhecimento assente numa componente prática que só pode ser conseguida pela

experimentação da liderança, ou seja, através das próprias atividades, pensamento e ação do líder. Em contexto militar, ao longo da carreira, o líder institucional depara-se com diferentes níveis de decisão e de responsabilidade de acordo com o posto que ocupa. Como referido anteriormente, a formação em liderança não acompanha a carreira, encerrando-se no posto de CAP. Apesar da necessidade da criação de um curriculum de competências ser, porventura, necessário para cada posto, este terá que ser acompanhado por um modelo prático que, articulado com sistemas de simulação, permita ao líder exercer a liderança e obter *feedback* das suas ações e decisões que irão influenciar o ambiente em que se inserem.

## 2.1. DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

A definição de Liderança tem evoluído com a investigação.

Para Kotter (2001), o líder exemplar tem a capacidade de motivar os indivíduos de diversas formas. Consegue transmitir os objetivos da organização e envolver os colaboradores no processo de decisão. Segundo Kotter, a motivação assenta no apoio, reconhecimento e *feedback* que é dado pelo líder aos subordinados, ações essenciais para o compromisso e sentimento de pertença à organização.

Segundo Chiavenato (2003), a liderança é um fenómeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações, através de uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação. Também para Rouco (2012), liderança é um processo de influência junto dos subordinados, para alcançar determinados objetivos do grupo, sendo que Omolayo (2007), também referiu o mesmo processo de influência entre líder e subordinado.

Kouzes e Posner (2002) consideram que a verdadeira liderança é a relação que o líder constrói com a sua equipa através da sua credibilidade e da partilha de informação com os seus subordinados. Estes autores defendem que a liderança é baseada no exemplo e não nos cargos de autoridade que os líderes ocupam, e identificaram nos seus estudos cinco práticas que um líder eficaz utiliza frequentemente no exercício da liderança, nomeadamente, as práticas Desafiadora, Facilitadora, Motivadora, Inspiradora e Orientadora.

Para medir as cinco práticas exemplares, os autores desenvolveram o *Leadership Practices Inventory* (LPI), composto por 30 questões, que permite avaliar a eficácia do desempenho do líder, proporcionando a sua consciencialização quanto às competências que deve desenvolver para se tornar num líder eficaz. Após a perceção dos pontos fracos, o líder estará apto a dirigir a aprendizagem para as competências que carecem de desenvolvimento.

Segundo Mendes (2020), não se pode afirmar que exista uma teoria de

Anos	Abordagens	Principais Pressupostos	Principais Teorias
Até finais dos anos 40	Traços de Personalidade e Competências	O líder possui características inatas; Incidência nos atributos, qualidade e competências do líder	Traços - ("Great Man")
			Competências
Finais dos anos 40 até 60	Teorias Comportamentais	O líder tem comportamentos próprios. O comportamento do líder é gerador de uma liderança eficaz ou ineficaz.	Estudos da Universidade de Ohio
			Estudos da Universidade de Michigan
			Classificação de Likert
			Grelha de Blake e Monton
A partir dos anos 60 até início dos anos 80	Contingencial/ Situacional	Liderança depende da situação; Realce dos fatores contingenciais e situacionais na ação e percepção do líder; A eficácia da liderança é influenciada pela organização	Modelo da Contingência de Fiedler
			Modelo de Hersey & Blanchard
Finais dos anos 80	Integrativa	Realce na integração de diversas variáveis de liderança.	Liderança Transacional/ Transformacional
A partir da década de 90 até atualidade	Contemporânea	Realce em abordagens mais recentes que destacam as relações entre líder e liderados	Liderança ética
			Liderança autêntica
Atualidade	Junção dos vários modelos teóricos	União de várias características que dependem da visão do líder, da situação, dos liderados. Tem em realce a análise de várias situações para a tomada de decisão. Integra pressupostos de várias lideranças anteriores	

**Figura 1 – Contextualização das abordagens liderança**

Fonte: Mendes (2020, p.17).

## 2.2. CARATERIZAÇÃO DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NA FORÇA AÉREA

O Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) refere no artigo 75.º, que o ensino e preparação dos militares para o desempenho da função são da responsabilidade da Instituição (EMFAR, versão consolidada). O EMFAR enquadra o percurso formativo dos Oficiais da Força Aérea (art.º 200.º), definindo o CMCM e o ETM como formação inicial para ingresso no QP, posteriormente, o CBC como formação para promoção a capitão, seguido do CPOS como formação para promoção a oficial superior e, por fim, o CPOG como formação para a promoção a oficial general.

No âmbito militar, Vaz (2001) referiu que a profissão militar exige treino em domínios específicos. Para este autor, existem algumas questões que suscitam dúvidas, “ora, numa Forças Armadas de efetivos reduzidos, quantos serão os Oficiais e os Sargentos? E, destes, quantos terão perfil de chefe? E quantos terão

experiência de comando?” (p.65). A avaliação do desempenho da liderança de múltiplas fontes, permitirá identificar que competências devem ser aprendidas e desenvolvidas através de formação específica, permitindo preparar os chefes para o desempenho das suas funções.

Segundo Borges (2011), para fazer face aos novos desafios, ameaças e riscos com que as Forças Armadas se deparam diariamente, são necessárias boas lideranças e, por isso, é necessário formar os nossos militares em liderança.

Embora Almeida (2017) afirme não existir doutrina na Força Aérea que identifique as competências de liderança a desenvolver pelos Oficiais ao longo da sua carreira, verifica-se a existência de formação em liderança, desde os cursos de formação inicial, passando por todos os cursos de formação ao longo da carreira (Figura 2).

Tipologia de Formação	Curso	Unidade Curricular	Tempos Letivos
Cursos de Formação Inicial	Curso de Mestrado Integrado em Aeronáutica Militar, nas especialidades:  Administração Aeronáutica Engenharia de Aeródromos Engenharia Aeronáutica Engenharia Eletrotécnica	Comando e Liderança	32 horas Teóricas 32 horas Teóricas-Práticas
	Estágio Técnico-Militar nas especialidades Técnicas	Comando e Liderança	32 horas Teóricas 32 horas Teóricas-Práticas
Formação ao Longo da Carreira	Curso Básico de Comando (CBC)	Comando e Liderança	4 horas Teóricas E-learnig 9 horas Teóricas 10 horas Teóricas-Práticas
	Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS)	Comunicação e Liderança	36 horas Teóricas 8 horas Teóricas-Práticas

**Figura 2 – Tempos Letivos de Formação em Liderança na Força Aérea**

Fonte: Almeida (2017, p.7)

### 2.3. MODELOS DE LIDERANÇA BASEADOS NA EFICÁCIA

A eficácia da liderança de uma equipa é um dos fatores mais influentes no desenvolvimento de equipas de alto desempenho e é uma variável importante a considerar face aos objetivos propostos pela organização ou pelo líder (Matthieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008)).

O desenvolvimento de líderes, proposto pelo *Center for Creative Leadership*<sup>2</sup>, é encarado como a expansão das capacidades de uma pessoa para, de forma eficaz, por um lado desempenhar os papéis e processos de liderança e por outro, permitir o desenvolvimento de outros através do trabalho em conjunto e trocas de experiências (McCauley & Velsor, 2004).

Pearce e Sims (2002) afirmaram que dois tipos de liderança são determinantes

<sup>2</sup> Organização educacional sem fins lucrativos que promove a compreensão, a prática e o desenvolvimento da liderança em benefício da sociedade em todo o mundo.

no desempenho eficaz da equipa, o estilo de liderança vertical e o estilo de liderança horizontal.

O estilo de liderança vertical assenta nas habilidades e hierarquia do líder, enquanto que o estilo de liderança horizontal assenta na partilha de objetivos e conseqüentemente, na partilha de liderança. Neste seguimento, Bass (1985) e Yukl (1989) reconheceram o estilo de liderança horizontal como bastante eficaz no desempenho do líder organizacional, perspectiva partilhada também por Wang, Waldman e Zang (2014). Já Bass e Avoglio (1995) e Guiomar (2010) identificaram três tipos de liderança, a saber, transformacional, transacional e *laissez-faire*, enquanto que investigação mais recente (Williams, 2005; San Miguel (2020), viria a acrescentar a liderança tóxica (narcisista, abusiva, controladora) nas organizações, que Goleman (2006) identifica como algum tipo de distúrbio de personalidade do líder.

Assim, de acordo com a visão partilhada por diversos investigadores (Junior, Neto, Pedruzzi, & Cardoso, 2016), a junção de várias teorias de liderança, tendo em conta os liderados, a situação e a visão do líder, poderá ser, muito provavelmente, a melhor teoria para obter a eficácia de um líder ou organização.

### **2.3.1. Liderança eficaz com base no exemplo**

No que diz respeito à eficácia do líder, Peters (2010) definiu o líder ineficaz como sendo um indivíduo que não lidera pelo exemplo. Refere que o líder será egoísta exercendo a liderança em seu próprio proveito, com prejuízo para os subordinados. Segundo Abrashoff (2007), o líder deverá possuir as competências necessárias para lidar com pessoas que estejam acima, ao lado e abaixo da organização. Esta afirmação de Abrashoff, suporta os princípios da avaliação de desempenho 360°, ou seja, é uma análise baseada na apreciação dos subordinados, superiores e pares. Desperta o líder para a importância do desenvolvimento das suas competências e para a aprendizagem da liderança, corroborando as afirmações de Heilmann, já referidas anteriormente, e ainda que nada é mais importante para a execução bem-sucedida das operações militares do que uma liderança eficaz. (2012).

Segundo Maxwell (2007), 99% da liderança ocorre nos patamares intermédios da organização e refere que a influência do líder não é uma questão de posição hierárquica, mas antes a geração de confiança nos subordinados através do exemplo.

As cinco práticas de liderança exemplar identificadas por Kouzes e Posner (2007), que os autores consideram fundamentais ao sucesso dos líderes, abordam conjuntos de comportamentos mensuráveis, possíveis de aprender e que podem ser ensinados. Dividem-se da seguinte forma:

1. Mostrar o Caminho – Através do exemplo o líder mostra o que espera dos

seus subordinados orientando o caminho que devem seguir.

2. Inspirar uma visão conjunta – O líder deve ter uma visão do futuro e inspirar, na equipa, a concretização desses sonhos envolvendo-os numa visão comum.
3. Desafiar o Processo – O líder deve arriscar na procura de oportunidades inovadoras para melhorar o processo, ouvir a opinião da equipa e reconhecer as contribuições de todos os seus subordinados.
4. Permitir que os outros ajam – Incentivar a colaboração de todos permite construir relacionamentos mais próximos e de confiança, facilitando o ambiente da equipa para desenvolver trabalho autónomo.
5. Encorajar a Vontade – O líder deve reconhecer o trabalho dos seus subordinados, estimulando e elogiando o trabalho da equipa, gerando motivação e conseqüentemente promover a produtividade.

Segundo Kouzes e Posner (2007), as práticas de liderança exemplar não representam uma teoria ou ideologia, mas fornecem um modelo ao líder para entender como está exercendo a sua liderança e se está a ser eficaz. Partindo deste pressuposto, o líder terá consciência das suas fragilidades e poderá potenciar as mesmas através da aprendizagem/formação.

#### **2.4. AVALIAÇÃO COM MÚLTIPLAS FONTES**

Avolio, Walumbwa e Weber (2009), mencionaram que a liderança não está concentrada só no líder, mas também nos subordinados, nos pares e nos chefes, bem como, no contexto de trabalho e cultura organizacional. Assim, a liderança ao ser partilhada por todos, também deverá ser avaliada por todos. Pode denominar-se de liderança em rede, em que todos os intervenientes participam nas decisões e partilham os mesmos objetivos.

A avaliação com múltiplas fontes divide-se nas tipologias a seguir indicadas.

Avaliação 90º. A avaliação de desempenho 90º é o tipo de avaliação mais comum nas organizações. É uma avaliação direta, unilateral e unidirecional. (Gramigna, 2007).

Avaliação 180º. A avaliação de desempenho 180º manifesta-se entre o líder e o subordinado. Neste tipo de avaliação, o líder avalia o subordinado. É frequente o avaliado realizar a sua autoavaliação. É um tipo de avaliação que exige *feedback* de ambos os intervenientes (Türk & Saue, 2019).

Avaliação 360º. A avaliação de desempenho 360º é considerada por muitos investigadores como sendo a análise mais eficaz para o avaliado/líder. Trata-se de uma avaliação mais rica em termos de resultados, pois o *feedback* é obtido por múltiplas fontes de informação (Roberts, 2003).

Chopra (2017), reforça o que Kouzes e Posner investigaram e corrobora que

na avaliação 360° é importante obter *feedback* sobre o desempenho de determinado indivíduo, ou seja, conhecer os seus pontos fortes e pontos fracos é fundamental. Dependendo do tipo de *feedback*, o indivíduo pode melhorar o seu desempenho através de formação específica e direcionada. Segundo Chopra (2017), o modelo 360° é considerado o modelo mais eficiente para a aprendizagem da liderança.

Os investigadores Rynes, Gerhart e Parks (2005), afirmaram que os indivíduos que se submeteram à avaliação 360° melhoraram o seu desempenho. Por sua vez, Felipe (2006), identificou o modelo de avaliação de múltiplas fontes como um detetor de falhas existentes na função líder, bem como um detetor das necessidades de formação. Para o autor, a avaliação 360° apresenta maior objetividade, flexibilidade e imparcialidade.

Além da autoavaliação, o modelo 360° oferece ao indivíduo o *feedback* dos seus superiores, pares e subordinados, no que diz respeito aos seus pontos fortes e pontos fracos das práticas da sua liderança. O modelo 360°, permite que o avaliado possa direcionar a sua formação para as competências mais fracas da sua liderança, numa perspetiva de melhoria contínua ao longo da carreira militar.

Segundo Kouzes e Posner (2007) as componentes da avaliação 360° são:

- Autoavaliação. O avaliado tem a oportunidade de refletir sobre os seus pontos fortes e pontos fracos, permitindo a melhoria das competências que se apuraram mais fracas.

- Feedback pelos subordinados. A liderança eficaz passa muito pela motivação dos subordinados de forma a atingir os objetivos da equipa e organização, sendo muito importante que os mesmos possam expressar a sua perceção relativamente às competências de liderança do avaliado.

- Feedback pelos superiores. O superior hierárquico do avaliado é o elemento que traça os objetivos e metas a serem alcançados, pelo que esta ferramenta permite entender se os objetivos estão a ser alcançados ou se é necessário rever as metas propostas.

- Feedback dos pares. São os pares que, muitas vezes, estão mais próximos do avaliado e o observam constantemente, pelo que esta avaliação essencial permite compreender o grau de cooperação com os outros.

## **2.5. MODELO DE ANÁLISE**

A presente investigação foi desenvolvida de acordo com o modelo de análise apresentado no Quadro1.

Quadro 1 – Modelo de análise

Objetivo Geral	Questão Central	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Técnicas de análise e discussão de dados
Analisar de que forma um modelo de avaliação por múltiplas fontes (360º) pode ser utilizado como ferramenta de desenvolvimento da liderança na Força Aérea.	Poderá o modelo de avaliação 360º potenciar o desenvolvimento da liderança na Força Aérea?	Desenvolvimento da liderança	Institucional Pessoal	Currículo específico Reconhecimento das necessidades da formação	Análise de Adequabilidade, Praticabilidade e Aceitabilidade Análise SWOT Questionário
Objetivos Específicos	Questões Derivadas	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Técnicas de recolha e tratamento de dados
Analisar as percepções dos militares sobre as atuais práticas de liderança na Força Aérea.	Como são percecionadas as atuais práticas de liderança na Força Aérea?	Práticas de liderança	Orientadora Inspiradora Desafiadora Facilitadora Motivadora Tóxica	1,6,15,21,28,34 2,10,17,25,29,35 3,11,18,23,30,36 5,9,13,19,32,38 7,14,20,26,33,39 4,8,12,16,22,24, 27,31,37	Questionário (quantitativo)
Analisar a avaliação 360º como ferramenta de desenvolvimento da liderança na Força Aérea.	Será a avaliação 360º uma ferramenta de desenvolvimento da liderança na Força Aérea?	Desenvolvimento da liderança Avaliação com múltiplas fontes	Vulnerabilidades Potencialidades		Questionário (quantitativo + qualitativo)

### 3. METODOLOGIA E MÉTODO

Neste capítulo, é apresentada a metodologia e o método adotado para desenvolver a investigação.

Foi aplicado um raciocínio dedutivo, assente numa estratégia de investigação mista, quantitativa com reforço qualitativo, e um desenho de pesquisa do tipo *survey*.

Participantes. Resultantes de uma amostragem não probabilística acidental (Maroco, 2010), foram validadas 415 respostas<sup>3</sup>, obtidas entre 07 de maio e 01 de junho de 2021, de um universo de 47214 militares colocados no Ramo,

<sup>3</sup> Recolhidas 423 respostas e validadas 415.

<sup>4</sup> Fornecido em 05MAI21 pela Direção de Pessoal da Força Aérea. Aos 5643 militares totais, foram retirados 145 militares em diligência, 498 militares em formação e 279 militares na reserva ativa (Covid19).

correspondendo a uma taxa de resposta de 8,79 %. Em termos de representatividade da amostra, obtém-se um grau de confiança de 95% e uma margem de erro de 4.55%. Recomenda-se a necessária cautela científica inerente a um estudo desta natureza, no que diz respeito à generalização dos resultados.

A maioria dos respondentes são do género masculino ( $n = 327$ ; 78.8%) e têm idades compreendidas entre 31 e 50 anos ( $n = 268$ ; 64.6%).

Quanto à caracterização profissional da amostra, verifica-se uma distribuição equilibrada no que diz respeito ao tempo de serviço e à categoria. Relativamente à área de trabalho é notória uma predominância pela área de Apoio ( $n = 171$ ; 41.2%) e de Operações ( $n = 122$ ; 29.4%) (Tabela 1).

**Tabela 1 – Caracterização da Amostra**

<i>Variável</i>	<i>Dimensão</i>	<i>Freq. Absoluta (n)</i>	<i>Freq. Relativa (%)</i>
<i>Género</i>	Feminino	88	21,2
	Masculino	327	78,8
<i>Idade</i>	Até 30 anos	81	19,5
	31-40 anos	132	31,8
	41-50 anos	136	32,8
	Mais de 50 anos	66	15,9
<i>Tempo de serviço</i>	Até 15 anos	138	33,3
	16-25 anos	154	37,1
	Mais de 25 anos	123	29,6
<i>Posto</i>	GEN	5	1,2
	COR	19	4,6
	TCOR	24	5,8
	MAJ	33	8,0
	CAP	93	22,4
	TEN/ALF/ASPOF	58	14,0
	SMOR/SCH	30	7,2
	SAJ/1SAR	118	28,4
	2SAR/FUR/2FUR	24	5,8
CADJ/2CAB/1CAB/SOL	11	2,7	
<i>Área</i>	Apoio	171	41,2
	Instrução	28	6,7
	Manutenção	94	22,7
	Operações	122	29,4

Procedimento. Depois de obtidas todas as autorizações necessárias, foi disponibilizado por correio eletrónico via *Groupwise5*, a todos os militares da Força Aérea colocados no Ramo, o *link* para acesso *online* ao questionário, acompanhado de uma breve explicação dos objetivos da investigação e assegurado o anonimato e confidencialidade no tratamento dos dados.

Instrumento de recolha de dados.

O inquérito por questionário “Práticas de Liderança na Força Aérea” foi estruturado para aplicação a todos os militares da Força Aérea, dividido em três partes:

(1) Caracterização demográfica e profissional dos militares, constituída por seis itens com o objetivo de caracterizar a amostra em termos de categoria, especialidade militar, idade, tempo de serviço, área de trabalho e género dos participantes;

(2) Pertinência da liderança no contexto de trabalho, que integrou 12 questões sobre a atual situação da aprendizagem da liderança na Força Aérea, a importância da formação em liderança ao longo da carreira e a relevância de uma ferramenta potenciadora do desenvolvimento da liderança baseada na avaliação por múltiplas fontes; e

(3) Práticas de liderança identificadas no desempenho de funções de comando, direção ou chefia, operacionalizada com o questionário Leadership Practices Inventory de Kouzes e Posner (2007), com 30 itens divididos por cinco dimensões (Tabela 2) que avaliam as cinco práticas mais comuns nos líderes de sucesso, cada uma com seis itens. A escolha do modelo de Kouzes e Posner (2007) para a presente investigação, relaciona-se com o pressuposto que a liderança é possível de ser aprendida.

**Tabela 2 – Dimensões do questionário “Práticas de Liderança na Força Aérea”**

<i>Dimensões</i>	<i>Itens</i>	<i>Exemplo</i>
<b>Orientadora</b>	1,6,15,21,28,34	Dá um exemplo pessoal do que é esperado
<b>Inspiradora</b>	2,10,17,25,29,35	Descreve uma imagem estimulante do futuro
<b>Desafiadora</b>	3,11,18,23,30,36	Desafia as pessoas a tentar novas abordagens
<b>Facilitadora</b>	5,9,13,19,32,38	Desenvolve relações de cooperação
<b>Motivadora</b>	7,14,20,26,33,39	Elogia as pessoas quando fazem um trabalho bem feito

A escala de resposta utilizada em todas as escalas foi do tipo *Likert* de quatro pontos, variando entre 1 (nunca), 2 (raramente), 3 (frequentemente) e 4 (sempre).

Com o propósito de aferir a sua validade e adequação, o questionário foi submetido a um pré-teste com um grupo de 27 militares.

5 *Groupwise* – Sistema da FA para troca correspondência eletrónica.

### 3.1. TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

O tratamento estatístico foi realizado com recurso a SPSS versão 27. Para responder às questões de investigação, e para além das medidas de tendência central, dispersão e de associação (Média, Desvio Padrão e Coeficientes de Correlação), foram efetuadas análises fatoriais e testes paramétricos para comparar populações (ANOVA).

Para a classificação das médias das variáveis, recorreu-se à categorização exposta na Figura 3.



Figura 3 – Escala de classificação das médias das variáveis

## 4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são analisados e discutidos os resultados que permitirão responder às QD e à QC.

### 4.1. PERCEÇÕES SOBRE AS PRÁTICAS DE LIDERANÇA NA FORÇA AÉREA.

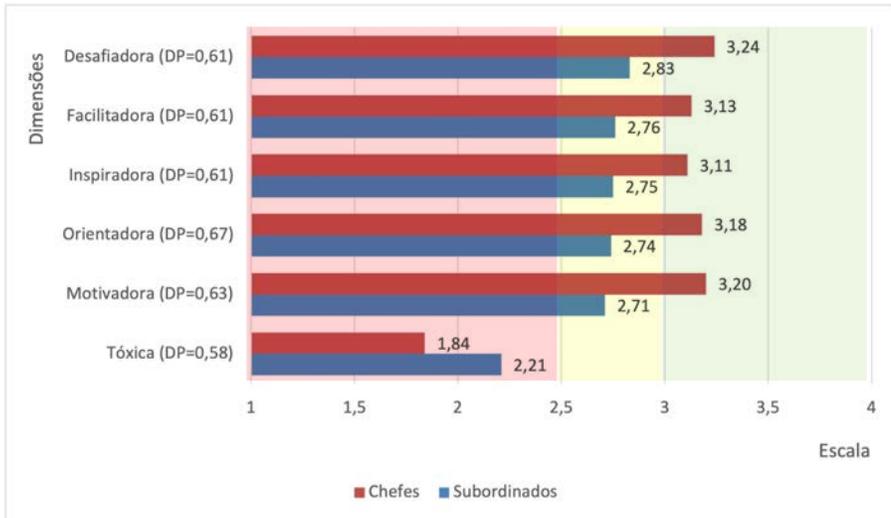
No sentido de dar resposta à QD1 foram analisados os resultados obtidos em cada uma das dimensões alusivas às práticas de liderança, consoante as respostas dadas a um conjunto de questões sobre a perceção que os subordinados têm da liderança do seu chefe e, também, sobre a perceção que os chefes têm das suas práticas de liderança.

As práticas de liderança foram analisadas tendo em conta seis dimensões de avaliação. As dimensões dividem-se em Desafiadora, Facilitadora, Motivadora, Inspiradora, Orientadora.

Ao longo do quarto capítulo, são apresentados os resultados obtidos para cada uma das dimensões, segundo a perspetiva dos subordinados e a auto-perceção dos chefes.

Do ponto de vista da perceção dos subordinados todas as dimensões da liderança eficaz apresentaram médias moderadas, com a dimensão Desafiadora da liderança ( $M = 2,83$ ;  $Dp = 0,61$ ) a destacar-se pela positiva.

Excetua-se a dimensão Tóxica ( $M = 2,21$ ;  $Dp = 0,58$ ), que apresentou média inferior ao ponto médio da escala, o que, neste caso, é um dado positivo (Figura 4).



**Figura 4 – Média dimensões da liderança**

Quanto às percepções de liderança do ponto de vista dos chefes, observaram-se médias altas nas várias dimensões da liderança eficaz, destacando-se igualmente a dimensão da liderança Desafiadora ( $M = 3,24$ ,  $Dp = 0,33$ ).

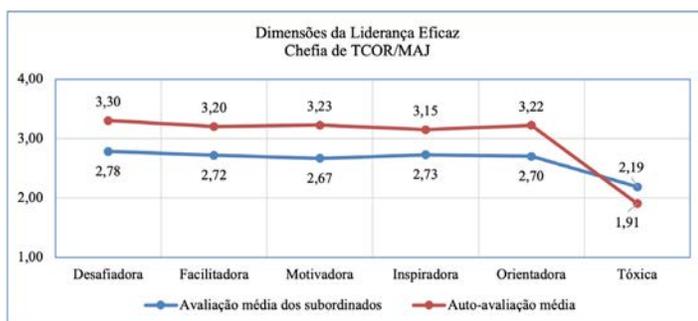
A dimensão Tóxica ( $M = 1,84$ ;  $Dp = 0,40$ ) apresentou valores significativamente abaixo do ponto médio da escala, o que, neste caso, é um dado positivo (Figura 4).

#### **4.1.1. Diferenças entre autoavaliação e avaliação dos subordinados**

Ainda com o objetivo de estudar as percepções dos participantes sobre as práticas de liderança na Força Aérea, foi realizada uma análise comparativa dos resultados obtidos em cada uma das dimensões de liderança, no que se refere à percepção dos chefes sobre as suas próprias práticas, e a percepção dos subordinados em relação às práticas de liderança dos chefes.

No que diz respeito à chefia de TCOR/MAJ, e do ponto de vista da percepção dos subordinados relativamente à liderança dos chefes, verificou-se que todas as dimensões da liderança eficaz apresentam médias moderadas, com a dimensão Desafiadora da liderança ( $M = 2,78$ ), Facilitadora ( $M = 2,72$ ), Motivadora ( $M = 2,67$ ), Inspiradora ( $M = 2,73$ ) e, Orientadora ( $M = 2,70$ ).

Excetua-se a dimensão Tóxica ( $M = 2,19$ ), que apresentou média inferior ao ponto médio da escala, o que, neste caso, é um dado positivo (Figura 5).



**Figura 5 – Dimensões liderança eficaz (TCOR/MAJ)**

Quanto às percepções de liderança do ponto de vista dos chefes, foi possível observar médias altas nas várias dimensões da liderança eficaz, destacando-se igualmente a dimensão da liderança Desafiadora ( $M = 3,30$ ). De igual forma, a dimensão Tóxica ( $M = 1,91$ ) apresentou valores significativamente abaixo da linha média da escala, o que, neste caso, é um dado positivo.

Deve-se realçar que as médias obtidas relativamente às percepções das chefias, são sempre superiores, aos valores assumidos pelas percepções dos subordinados (Figura 5).

No sentido de verificar se as diferenças obtidas são estatisticamente significativas (Figura 6), utilizou-se o teste  $t$  para amostras independentes.

A autoavaliação dos TCOR/MAJ são significativamente mais elevadas que a realizada pelos subordinados ao nível das dimensões Desafiadora, Facilitadora, Motivadora, Inspiradora e Orientadora.

No que diz respeito à dimensão Tóxica, verifica-se que a autoavaliação dos TCOR/MAJ é significativamente menor relativamente à avaliação dos subordinados. No universo amostral responderam 57 TCOR/MAJ

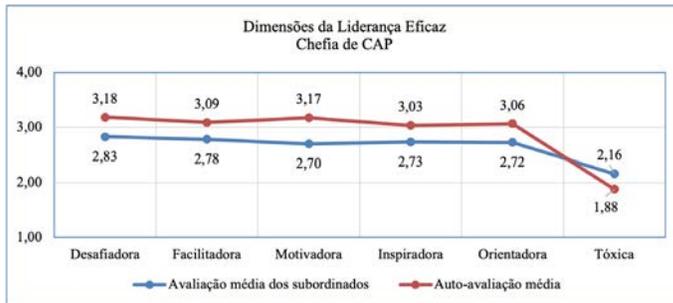
Diferenças entre autoavaliação TCOR/MAJ e Avaliação dos subordinados	Diferença médias	$t$	$p$
Q14Desafiadora - Q17Desafiadora	-0.51	-6.98	<0.001
Q14Facilitadora - Q17Facilitadora	-0.48	-6.73	<0.001
Q14Motivadora - Q17Motivadora	-0.56	-7.17	<0.001
Q14 Inspiradora - Q17Inspiradora	-0.42	-5.84	<0.001
Q14Orientadora - Q17Orientadora	-0.52	-6.70	<0.001
Q14 Tóxica - Q17 Tóxica	0.28	4.20	<0.001

**Figura 6 – Tabela diferenças autoavaliação de TCOR/MAJ e avaliação dos chefes pelos subordinados**

Fonte: Obtido do SPSS

Relativamente ao posto de CAP ( $\eta = 93$ ), e do ponto de vista da perceção dos subordinados relativamente à liderança dos chefes, verificou-se que todas as dimensões da liderança eficaz apresentam médias moderadas, com a dimensão Desafiadora da liderança ( $M = 2,83$ ), Facilitadora ( $M = 2,78$ ), Motivadora ( $M = 2,70$ ), Inspiradora ( $M = 2,73$ ) e, Orientadora ( $M = 2,72$ ).

Excetua-se a dimensão Tóxica ( $M = 2,16$ ), que apresentou média inferior ao ponto médio da escala, o que, neste caso, é um dado positivo (Figura 7).



**Figura 7 – Dimensões liderança eficaz (CAP)**

Quanto às perceções de liderança do ponto de vista dos chefes, foi possível observar médias altas nas várias dimensões da liderança eficaz, destacando-se igualmente a dimensão da liderança Desafiadora ( $M = 3,18$ ).

A dimensão Tóxica ( $M = 1,88$ ) apresentou valores significativamente abaixo da linha média da escala, o que, neste caso, é um dado positivo (Figura 7).

No sentido de verificar se as diferenças obtidas são estatisticamente significativas (Figura 8), utilizou-se o teste  $t$  para amostras independentes.

A autoavaliação dos CAP são significativamente mais elevadas que a realizada pelos subordinados ao nível das dimensões Desafiadora, Facilitadora, Motivadora, Inspiradora e Orientadora.

No que diz respeito à dimensão Tóxica, verifica-se que a autoavaliação dos CAP é significativamente menor relativamente à avaliação dos subordinados.

<i>Diferenças entre autoavaliação de CAP e Avaliação dos subordinados</i>	<i>Diferenças de Média</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Q14 Desafiadora - Q17 Desafiadora	-0.35	-4.45	<0.001
Q14 Facilitadora - Q17 Facilitadora	-0.31	-3.99	<0.001
Q14 Motivadora - Q17 Motivadora	-0.47	-5.69	<0.001
Q14 Inspiradora - Q17 Inspiradora	-0.30	-4.22	<0.001
Q14 Orientadora - Q17 Orientadora	-0.34	-4.09	<0.001
Q14 Tóxica - Q17 Tóxica	0.28	4.22	<0.001

**Figura 8 – Tabela diferenças autoavaliação de CAP e avaliação dos chefes pelos subordinados**

Fonte: Obtido do SPSS

#### **4.1.2. Síntese conclusiva e resposta à QD1**

De acordo com os resultados anteriormente apresentados, os chefes apresentam uma auto-percepção das dimensões de liderança superior à percepção que os subordinados têm destes. As diferenças de autoavaliação de chefes e de avaliação dos subordinados, são particularmente notórias quando os chefes desempenham funções de TCOR/MAJ, tendo-se verificado que os subordinados tendem a avaliar melhor a chefia de CAP quando comparada com a chefia de TCOR/MAJ.

No entanto, tanto no que diz respeito à percepção que os subordinados têm das práticas de liderança exercidas pelos chefes, como no que diz respeito à auto-percepção que os chefes tem destas práticas, as mesmas são consideradas positivas de acordo com os resultados elevados obtidos nas dimensões Desafiadora, Motivadora, Orientadora, Facilitadora e Inspiradora.

Importa ainda referir que os subordinados tendem a perceber mais a dimensão Tóxica dos chefes quando comparada com a percepção dos próprios chefes. Contudo, a avaliação da dimensão Tóxica surge em valores estatisticamente pouco significativos e inferiores ao ponto médio da escala, o que nesta dimensão da liderança é um ponto positivo, tanto no que se refere à percepção dos chefes (1.84), como pela avaliação dos subordinados aos chefes (2.21).

Com os resultados apresentados, parece importante verificar, que não existindo *feedback*, as percepções das chefias ficarão sempre aquém das percepções dos subordinados e por esse motivo, o *feedback* e os processos comunicativos entre o chefe e o subordinado, poderão, numa fase inicial, fazer toda a diferença na formação/aprendizagem da liderança.

#### **4.2. PERCEÇÕES SOBRE O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NA FORÇA AÉREA.**

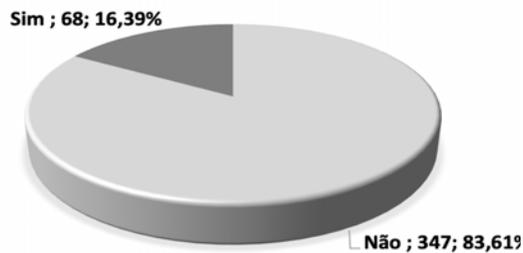
Nas instituições militares a liderança assume particular relevância, uma vez que a necessidade de trabalho em equipa, com vista a objetivos específicos,

pressupõe uma qualidade de desempenho de excelência e como tal o papel do líder, será conseguir que os seus subordinados utilizem o melhor das suas capacidades, para alcançar bons resultados.

No sentido de dar resposta à QD2 foram analisados os resultados quantitativos e qualitativos obtidos a partir de um conjunto de questões relacionadas com a perceção do desenvolvimento da liderança na Força Aérea.

#### 4.2.1. Análise quantitativa

De acordo com a questão 7, *“Para além da formação inicial e cursos de promoção, já teve formação específica em liderança?”*, a maior parte dos inquiridos nunca teve formação específica em liderança ( $\eta = 347$ ; 83,61%) (Figura 9). De salientar que se trata de um valor bastante representativo no universo da amostra.



**Figura 9 – Formação específica em liderança Força Aérea(Q7)**

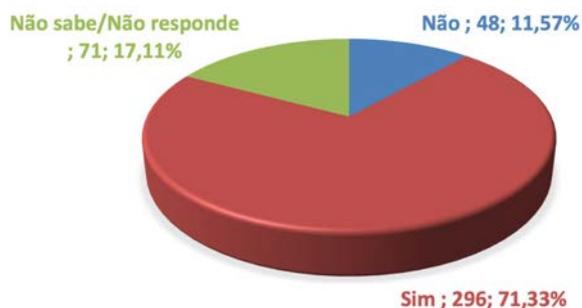
Na questão 8, *“Em que medida considera que a formação inicial e cursos de promoção é suficiente para o desenvolvimento de competências de liderança?”*, um número superior de inquiridos referiu que a formação inicial e formação nos cursos de promoção são insuficientes (pouco,  $\eta = 148$ ; 35,66%) para desenvolver as competências de liderança.

Porém, importa ter em consideração que um número considerável dos inquiridos parece estar indiferente a esta questão (Nem muito nem pouco,  $\eta = 131$ ; 31,57%), dado estatístico que pode estar relacionado pelo número de inquiridos com posto inferior a CAP ( $\eta = 241$ ; 58,07%) que não obteve, ainda, a totalidade da formação estatutária e, porventura, poderá não ter dados suficientes para sustentar a sua opinião (Figura 10).



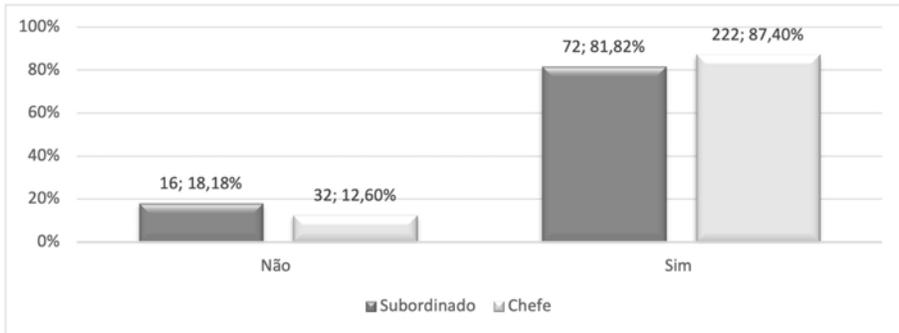
**Figura 10 – Suficiência da formação em liderança (geral)(Q8)**

Em resposta à questão 9, “Para além da formação inicial e cursos de promoção, considera que os militares deveriam ter formação adicional em liderança?” a maioria dos inquiridos considerou que deve existir formação adicional em liderança ( $\eta = 296$ ; 71,33%) e apenas 48 inquiridos (11,57%) referiu que a mesma não é necessária (Figura 11).



**Figura 11 – Formação adicional em liderança (geral)(Q9)**

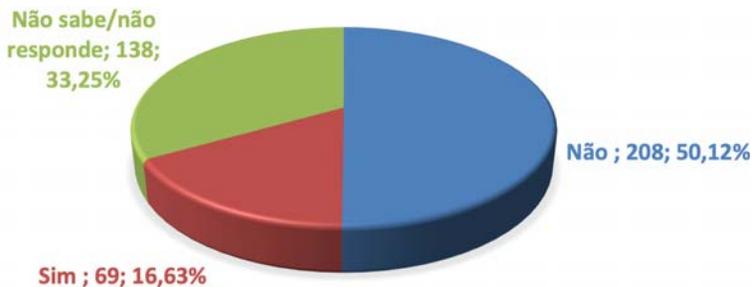
Comparando as opiniões sobre a necessidade de mais formação em liderança, os resultados não significativos do teste de Fisher Qui-Quadrado ( $\chi^2(1) = 1,69$ ;  $p=0,214$ ) mostraram que a proporção dos chefes que considerou relevante a existência de formações adicionais em liderança não é significativamente mais elevada ( $\eta = 222$ ; 87,40%) quando comparada com os subordinados ( $\eta = 72$ ; 81,82%) (Figura 12).



**Figura 12 – Formação adicional em liderança (comparação chefe/subordinado) (Q9)**

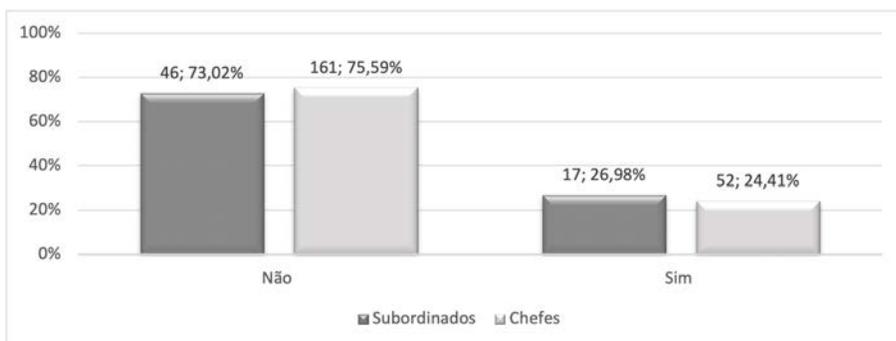
Na questão 10, “*Considera que o Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (SIAMMFA), atualmente em vigor, é eficaz para identificar necessidades de formação em liderança?*”, metade dos inquiridos considerou que o SIAMMFA não se apresenta eficaz no que respeita à identificação de necessidades de formação em liderança ( $\eta = 208; 50,12\%$ ).

Por outro lado, uma percentagem significativa dos inquiridos não sabe ou não responde ( $\eta = 138; 33,25\%$ ) (Figura 13).



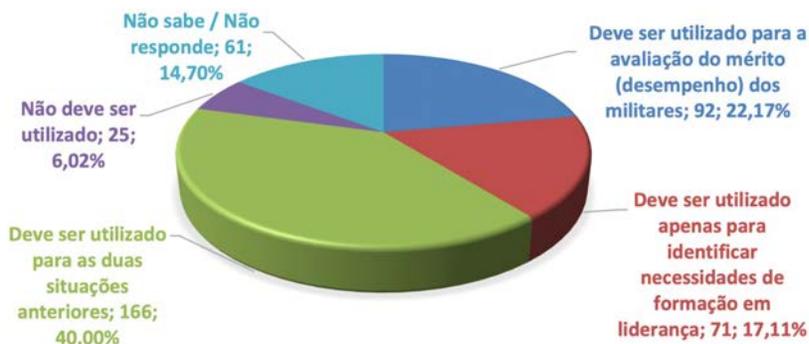
**Figura 13 – Eficácia do SIAMMFA (geral)(Q10)**

Comparando as opiniões entre chefes e subordinados, verificou-se que as mesmas são muito semelhantes, tendo em conta os resultados não significativos do teste de Fisher Qui-Quadrado ( $x^2(1) = 0,17; p=0,741$ ) (Figura 14).



**Figura 14 – Eficácia do SIAMMFA (comparação chefe/subordinado)(Q10)**

Na questão 11, “Os modelos de avaliação por múltiplas fontes (e.g. 360 graus) permitem que líder faça a sua autoavaliação e receba feedback dos seus superiores, pares e subordinados. Relativamente à sua utilização na Força Aérea, considera:”, um número superior de inquiridos referiu que o modelo de avaliação por múltiplas fontes deve ser utilizado, tanto para avaliação do mérito dos militares, como para identificar necessidades de formação em liderança ( $\eta = 166$ ; 40,0%) (Figura 15).

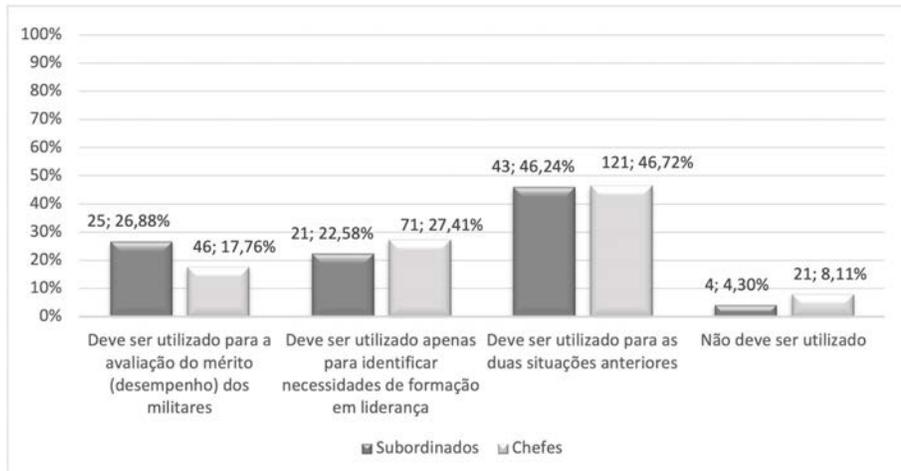


**Figura 15 – Utilização do modelo 360° na Força Aérea (geral)(Q11)**

As proporções das respostas entre chefes e subordinados foram muito semelhantes, dada a ausência de resultados significativos no teste de *Qui-Quadrado* ( $\chi^2(3) = 4,83$ ;  $p=0,184$ ).

A proporção de respostas que referiu que o sistema de avaliação por múltiplas fontes deve ser utilizado para avaliação do mérito dos militares e também para identificar necessidades de formação em liderança, não foi significativamente superior nos chefes ( $\eta = 121$ ; 46,72%) comparativamente à verificada nos subordinados ( $\eta = 43$ ; 46,24%).

Por outro lado, ao contrário das outras opções de resposta no que diz respeito ao modelo de avaliação 360º como ferramenta para avaliação do mérito militar, os subordinados tiveram opinião mais, quando comparado com os chefes (Figura 16).



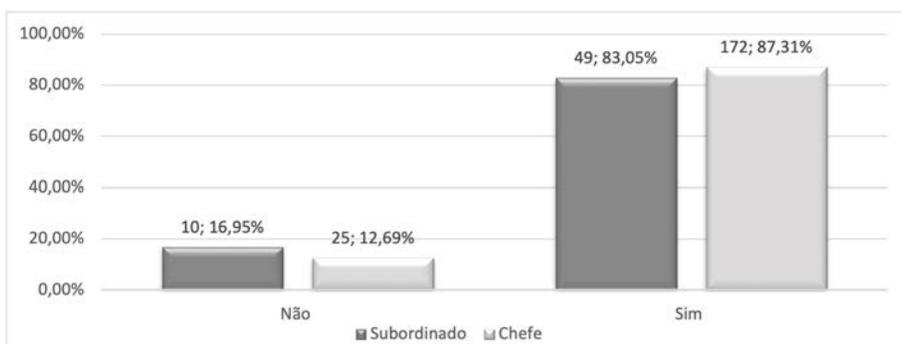
**Figura 16 – Utilização do modelo 360º na Força Aérea (comparação chefe/subordinado)(Q11)**

Na questão 12, “Identifica vantagens para o militar e/ou para a Instituição na utilização do modelo de Avaliação 360 graus?”, os inquiridos consideraram que a utilização do modelo de avaliação 360º é uma vantagem para os próprios e para a sua Instituição ( $\eta = 223$ ; 53,73%), tendo-se verificado, também, um elevado número de inquiridos que “não sabe/não responde” ( $\eta = 156$ ; 37,59%) (Figura 17).



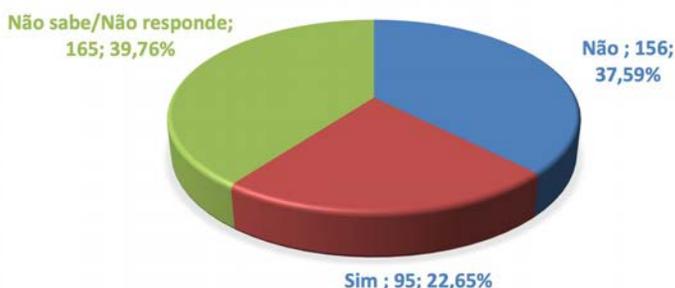
**Figura 17 – Vantagens na utilização do modelo 360º (geral)(Q12)**

As respostas obtidas entre os chefes e subordinados foram muito semelhantes dada a ausência de resultados estatisticamente significativos no teste de Fisher Qui-Quadrado ( $\chi^2(1) = 0,70$ ;  $p=0.394$ ) (Figura 18).



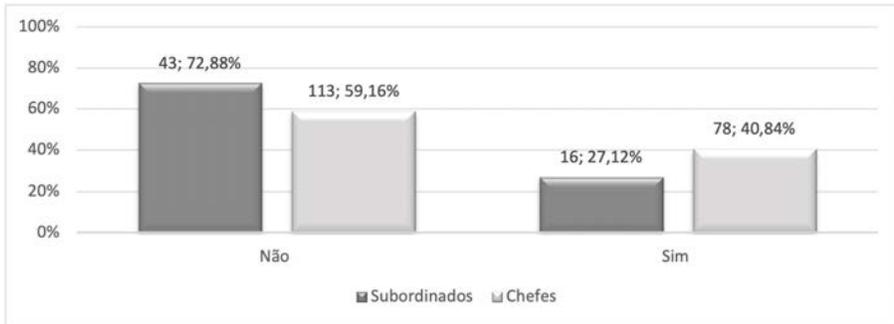
**Figura 18 – Vantagens na utilização do modelo 360° (comparação chefe/subordinado)(Q12)**

Na questão 13, “Identifica desvantagens para o militar e/ou para a Instituição na utilização do modelo de Avaliação 360 graus?”, um número mais elevado de inquiridos referiu não considerar que o modelo de avaliação 360° apresenta desvantagens para o próprio e/ou para a Instituição ( $\eta = 156$ ; 37,59%). No entanto, verificou-se que um elevado número de inquiridos “não sabe ou não responde” ( $\eta = 165$ ; 39,76%) (Figura 19).



**Figura 19 – Desvantagens para a instituição/militar na utilização do modelo 360° (geral)(Q13)**

O teste de *Fisher Qui-Quadrado*, revelou que a proporção dos chefes que referem que o modelo de avaliação de 360° não apresenta desvantagens ( $n = 113$ ; 59,16%) é inferior à verificada nos subordinados ( $\eta = 43$ ; 72,88%). Porém, esta diferença apresenta-se apenas tendencialmente significativa, dado o valor de  $p$  obtido no teste de *Qui-Quadrado* se encontrar muito próximo de 0,05 ( $\chi^2(1) = 3,62$ ,  $p=0,066$ ) (Figura 20).



**Figura 20 – Desvantagens para a instituição/militar na utilização do modelo 360° (comparação chefe/subordinado)(Q13)**

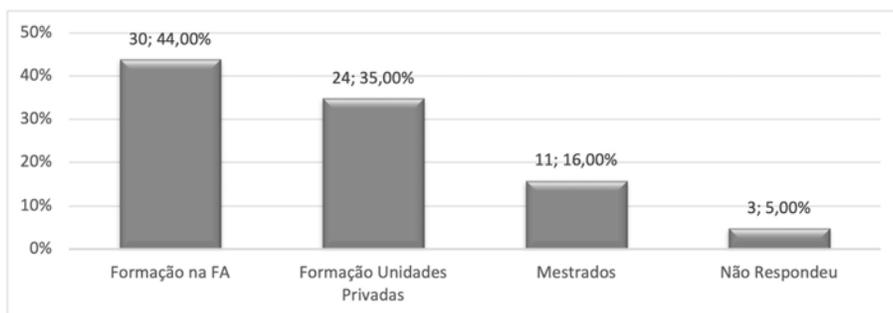
#### 4.2.2. Análise qualitativa

Com objetivo de responder às perguntas da investigação, o questionário utilizado continha algumas questões abertas que pretendiam captar a opinião dos inquiridos acerca do modelo de avaliação de desempenho, e que possibilitava um melhor conhecimento da opinião dos mesmos.

Para tal foi necessário recorrer a análise categorial (Bardin, 1977) para verificar quais as respostas que apresentavam maior frequência absoluta, relativamente ao total das respostas recolhidas. Verificou-se ainda assim, que alguns dos inquiridos que deram respostas que remetiam para maiores esclarecimentos nem sempre responderam às questões, o que levou a que tivesse sido necessário realizar análise estatística de ausência de respostas.

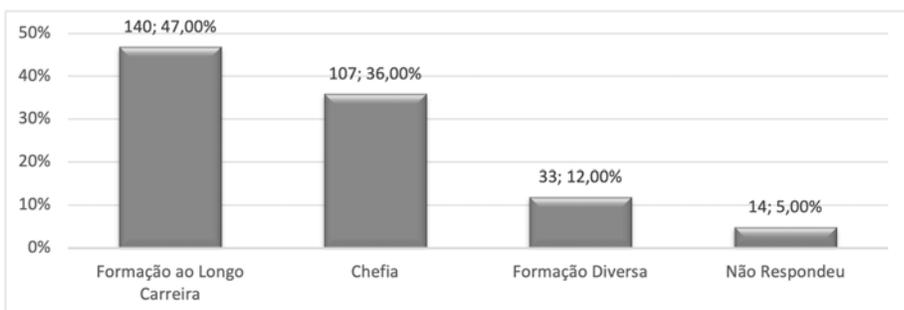
Foram introduzidas no questionário cinco questões de resposta aberta das quais se apresentam os resultados estatísticos, encontrando-se no Apêndice C alguns exemplos das respostas recolhidas por dimensão e categoria.

Questão 7.1. – *“Para além da formação inicial e cursos de promoção, já teve formação específica em liderança? Se respondeu sim, indique que formação frequentou.”* Num universo de 415 inquiridos, 16,39% responderam que *“Sim”*. No que respeita às formações complementares, num total de 68 respostas, os inquiridos enquadram-se nas seguintes categorias (Figura 21): Categoria 1 – Formação realizada na Força Aérea (44%); Categoria 2 – Formação complementar em unidades privadas (35%); Categoria 3 – Formação académica específica (Mestrados) (16%); Os inquiridos que não especificaram formação adicional (5%).



**Figura 21 – Formação adicional em liderança(Q7.1)**

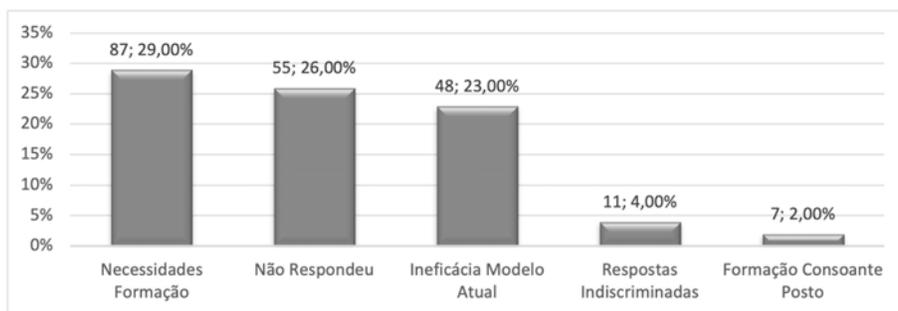
Questão 9.1. – “Para além da formação inicial e cursos de promoção, considera que os militares deveriam ter formação adicional em liderança? Se respondeu sim, indique em que situações.” Num universo de 415 inquiridos, 71,33% responderam “Sim”. No que respeita às situações que consideram importantes haver formação adicional em liderança, num total de 296 respostas, os inquiridos enquadraram-se nas seguintes categorias (Figura 22): Categoria 1 – Os que relacionaram com a necessidade de formação ao longo da carreira (47%); Categoria 2 – Os que relacionaram especificamente com cargos de chefia (36%); Categoria 3 – Os que relacionaram a formação diversa como aprendizagem de liderança (12%); Os inquiridos que não responderam (5%).



**Figura 22 – Áreas com necessidade de formação(Q9.1)**

Questão 10.1. – “Considera que o Sistema de Avaliação de Mérito dos Militares das Forças Armadas (SIAMMFA), atualmente em vigor, é eficaz para identificar necessidades de formação em liderança? Se respondeu não, indique outras alternativas.” Num universo de 415 inquiridos, 50% responderam “Não”. No que respeita à eficácia do atual sistema de avaliação, num total de 209 respostas, os inquiridos enquadraram-se nas seguintes categorias (Figura 23): Categoria 1 – Os que mencionaram necessidades de formação

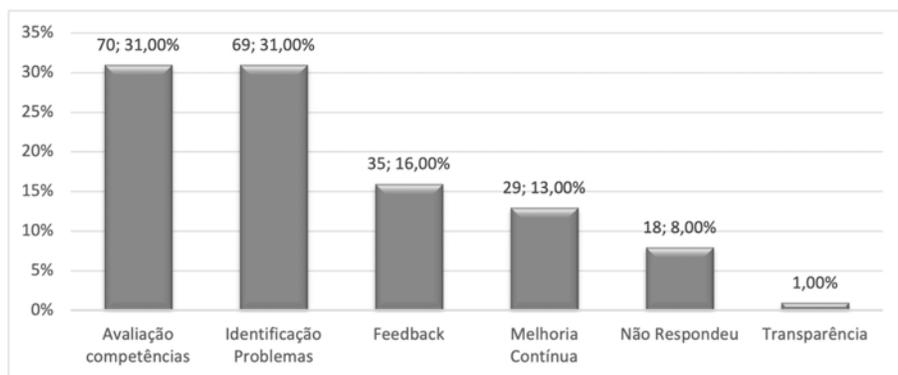
em liderança (29%); Categoria 2 – Os que colocaram em causa o modelo atual (23%); Categoria 3 – Os que mencionaram necessidades de formação diversificada consoante o posto (2%); Inquiridos que responderam indiscriminadamente no total de 4% e, 26% não responderam à questão.



**Figura 23 – Eficácia SIAMMFA(Q10.1)**

Questão 12.1. – *“Identifica vantagens para o militar e/ou Instituição na utilização do modelo de avaliação 360º? Se respondeu sim, indique quais.”*

Num universo de 415 inquiridos, 53.73% responderam “Sim”. No que respeita às vantagens, num total de 223 respostas, os inquiridos enquadram-se nas seguintes categorias (Figura 24): Categoria 1 – Os que mencionaram ser um processo para avaliação das competências da liderança (31%); Categoria 2 – Os que mencionaram ser um processo para identificação de problemas de liderança (31%); Categoria 3 – Os que destacaram a importância do *feedback* (16%); Categoria 4 – Os que destacaram a avaliação para uma melhoria contínua (13%); Categoria 5 – Os que mencionaram a necessidade de transparência, corresponderam a 1% e 8% não responderam à questão.



**Figura 24 – Tabela vantagens modelo avaliação 360º(Q12.1)**

Questão 13.1. – “Identifica desvantagens para o militar e/ou Instituição na utilização do modelo de avaliação 360º? Se respondeu sim, indique quais.”

Num universo de 415 inquiridos, 22.65% responderam “Sim”. No que respeita às desvantagens, num total de 95 respostas, os inquiridos enquadraram-se nas seguintes categorias (Figura 25): Categoria 1 – Os que identificaram “choque” com a cultura organizacional (45%); Categoria 2 – Os que identificaram desvantagem como forma de colocar em causa a hierarquia (24%); Categoria 3 – Os que identificaram desvantagem com morosidade/dificuldade de execução (6%); Inquiridos que responderam indiscriminadamente no total de 20% e, 5% não responderam à questão.

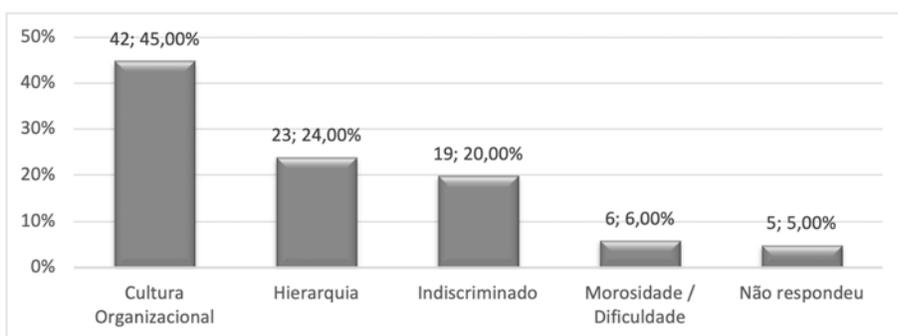


Figura 25 – Tabela desvantagens modelo avaliação 360º(Q13.1)

#### 4.2.3. Síntese conclusiva e resposta à QD2

Em função dos resultados foi possível concluir que os participantes na amostra consideram que é necessário a realização de formação adicional em liderança, sendo que os subordinados sentem mais esta necessidade, tendo sido identificadas necessidades adicionais de formação em liderança ao longo da carreira, com especial incidência nas funções de chefia. O resultado de 83.61% de inquiridos que, para além da formação nos cursos iniciais e cursos de promoção, nunca teve formação específica em liderança é preocupante e adicional à afirmação anterior. Consideram também nas respostas abertas, que a formação inicial, bem como a formação obtida nos cursos de promoção ao longo da carreira, são escassos para o desenvolvimento das competências de liderança (47%), tendo recorrido a formações externas à Força Aérea 51% dos inquiridos que responderam de forma complementar (Figura 21).

Os inquiridos consideram, na sua maioria, que o sistema de avaliação 360º deve ser utilizado tanto para avaliação do mérito dos militares, como para a identificação das necessidades de formação em liderança (40%). Nesta questão

também ficou evidenciado, porventura, a falta de conhecimento do modelo de avaliação devido ao elevado número de inquiridos que respondeu “*não sabe/não responde*”.

Dos dados analisados, resultou que o SIAMMFA não se apresenta eficaz no que respeita à identificação das necessidades de formação em liderança (50,12%). Nesta questão, grande percentagem dos inquiridos não tem opinião formada sobre a eficácia do SIAMMFA como ferramenta identificadora das necessidades de formação em liderança (33,25%).

Verificou-se que a maioria dos militares tendem a considerar que o modelo de avaliação 360º apresenta vantagens para o próprio e/ou para a Força Aérea (53,73%), contudo, uma grande percentagem de inquiridos (37,59%) “*não sabe/não responde*”, podendo sugerir falta de conhecimento do modelo de avaliação e/ou falta de dados para se assumirem com uma opinião formada sobre o tema. O mesmo acontece quando questionados sobre as desvantagens do modelo 360º, a maior parte dos inquiridos não reconhece desvantagens (37,59%) mas uma grande percentagem não tem opinião formada sobre esta ferramenta de avaliação (39,76%). Tendencialmente são apresentadas mais vantagens que desvantagens, contudo, se por um lado os inquiridos referem que os aspetos positivos estão relacionados com a possibilidade da avaliação 360º permitir identificar problemas de liderança e servir para avaliar as práticas de liderança, bem como a possibilidade dos subordinados obterem *feedback* por parte dos chefes (Figura 24), por outro, referem existir a possibilidade de “*colisão*” com a cultura organizacional da Instituição e com a hierarquia instituída, caso o modelo de avaliação de desempenho 360º fosse implementado na Força Aérea (Figura 25).

Face às conclusões apresentadas, o modelo de avaliação 360º poderá ser, com as devidas cautelas e adaptações ao contexto militar, uma ferramenta potenciadora para a identificação de necessidades de formação e o conseqüente desenvolvimento da liderança dos militares da Força Aérea.

#### **4.3. DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NA FORÇA AÉREA, E RESPOSTA À QC**

No que respeita à questão central, “*Poderá o modelo de avaliação 360º potenciar o desenvolvimento da liderança na Força Aérea?*”, embora os subordinados possam considerar as lideranças Desafiadoras, não foi possível verificar que estes tenham ideias concretas sobre a influência deste tipo de liderança, embora refram a necessidade de melhorar o atual sistema de avaliação. O elevado número de inquiridos “*subordinados*”, ( $\eta = 120$ ; 29%), poderá justificar o valor percentual de ausência de respostas, encontradas nas perguntas abertas, em que inicialmente poderia parecer, que se iria ter acesso a uma resposta concreta e depois verificaram-

se respostas demasiado genéricas. Esta situação pode surgir como indicador de que o âmbito da liderança não se encontra bem identificado nas competências dos inquiridos, sendo que 53,73% identifica vantagens em utilizar o modelo 360°, o que pode parecer querer diminuir a subjetividade da avaliação, o que se entende como necessidade de revisão/criação de conteúdos curriculares ao longo da carreira militar associados a um modelo que permita a aprendizagem da liderança por parte dos chefes.

A análise dos resultados permitiu verificar que a autoavaliação dos chefes quanto ao seu modelo de liderança, apresenta valores acima da avaliação feita pelos subordinados, embora os subordinados possam considerar as lideranças Desafiadoras, em termos globais.

As diferenças de autoavaliação de chefes e de avaliação dos subordinados é particularmente notória quando os líderes desempenham funções de TCOR/MAJ, o que se pode justificar pelo fato de não existir formação em liderança nestes postos. Esta situação foi fundamentada com a referência à necessidade de formação ao longo da carreira (Figura 22) e formação contínua (Figura 24), o que é uma situação que na atualidade é preocupação de todas as Instituições e áreas profissionais. Outra questão de relevo, foi a verificação de que os chefes consideram a formação em liderança insuficiente e os subordinados não apresentam opiniões estatisticamente significativas da opinião dos chefes.

A avaliação da existência de liderança tóxica surge em valores estatisticamente pouco significativos, tanto no que se refere à autoavaliação dos líderes (1,84), como pela avaliação dos subordinados (2,21), que apresentou média inferior ao ponto médio da escala, o que, neste caso, é um dado positivo.

A análise estatística das desvantagens de utilização do modelo 360° são sentidas de forma mais acentuada pelos subordinados, o que pode indicar a necessidade da existência de um modelo de avaliação eficaz em matéria de liderança que possa ser aplicado aos chefes.

Apenas 22,65% dos inquiridos mencionaram a existência de desvantagens na utilização do modelo de avaliação de múltiplas fontes por considerarem, na sua maioria, existir prejuízo para a cultura organizacional ou por questões de hierarquia (45% cultura e 24% hierarquia - respostas abertas).

A verificação de que os chefes consideram a formação em liderança insuficiente, e os subordinados não apresentam opiniões estatisticamente significativas de diferença de opinião face aos chefes, poderá apontar para alguma indefinição sobre objetivos de competências específicas e que devem constar de conteúdos de aprendizagem da liderança, detalhados e com uma ligação entre objetivos específicos em termos curriculares e competências a desenvolver ao

longo da carreira no que diz respeito às práticas da liderança a serem aprendidas.

Em face dos resultados, a maior frequência dos inquiridos (53,73%), afirma existirem vantagens no modelo 360°, sendo que apontaram as razões relacionadas com a possibilidade de melhoria contínua do processo de avaliação, a identificação de necessidades de formação e a obtenção de *feedback*.

Verificou-se ainda que 50% dos inquiridos não consideram a eficácia do SIAMMFA como ferramenta identificadora de necessidades de formação, sendo que destes, apenas 23% dos inquiridos informaram objetivamente estar em desacordo com o modelo atual, considerando a formação adicional em liderança bastante relevante (71,33%). Destes últimos, os que efetivaram a sua opinião, referiram ser importante a formação ao longo da carreira militar (47%), mas também igualmente importante para o desempenho de funções de chefia (36%) (Figura 22).

A formação inicial e os cursos de promoção em vigor são insuficientes para desenvolver as competências de liderança. Porém, também é importante ter em consideração que um número considerável de inquiridos, parece desconhecer como esta deve ser concretizada (Figura 10, “*Nem muito nem pouco*”,  $\eta = 131$ ; 31,57%).

Os inquiridos reconhecem que o atual modelo de avaliação, não responde às necessidades e que a formação em liderança deve ser realizada ao longo da carreira. A avaliação 360° é aceite totalmente por 40% dos inquiridos e é considerado uma vantagem por 53,73%, embora haja uma clara distinção entre aqueles que associam a necessidade de formação para as funções de chefia, e outros a importância da formação ao longo da carreira (Figura 22).

No contexto das respostas obtidas, quando se menciona necessidade de mudança, seria expectável ter produzido um maior número de medidas (respostas) concretas por parte dos inquiridos, o que não aconteceu em algumas respostas em que a opinião se mostrou neutra.

Por outro lado, verifica-se a aceitabilidade do modelo de avaliação 360° por parte dos inquiridos, sendo que poderá ser, porventura, a ferramenta ideal para identificar as necessidades de formação e potenciar o desenvolvimento da liderança na Força Aérea.

De forma a melhor compreender as potencialidades e vulnerabilidades do atual modelo, foi efetuada a análise *SWOT* que pode ser consultado na Figura 26 e no Apêndice C.

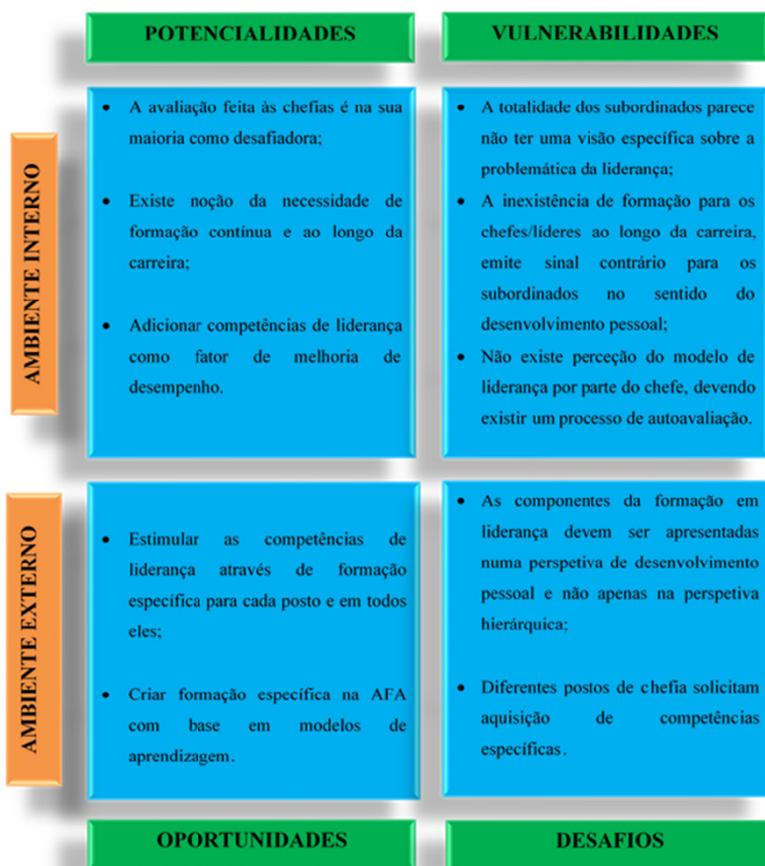


Figura 26 – Análise SWOT

## 5. CONCLUSÕES

A investigação realizada teve como intuito esclarecer as perceções dos militares da Força Aérea bem como as necessidades de construir um modelo de avaliação de liderança, que seja eficaz e que esteja de acordo com os objetivos e a cultura organizacional da Força Aérea. Após a verificação das teorias estruturantes de referência, no que concerne às perceções de liderança e necessidades de formação do líder, foi necessário analisar a forma como a técnica de avaliação pode ser adequada às características específicas da Força Aérea, nomeadamente através de um modelo de avaliação de desempenho de múltiplas fontes.

A investigação pretende contribuir para a melhoria de conteúdos curriculares, a aplicar durante toda a carreira de cada militar. Pretende identificar competências

e como as melhorar através de formação e aprendizagem da liderança, necessárias no mundo atual e que se fazem sentir de maneira transversal em toda a sociedade.

A perspetiva holística da atualidade, pretende abarcar competências de várias naturezas, que para além daquelas usadas em matéria estritamente funcional, devem incluir também competências de desenvolvimento pessoal, de abertura para a aprendizagem, de capacidade de atualização constante, uma vez que o capital humano é uma mais-valia da Força Aérea.

A formação atual dos Oficiais da Força Aérea divide-se em duas fases distintas. Numa primeira fase, para ingresso no QP, os cursos iniciais ministrados na Academia da Força Aérea permitem a atribuição do grau de mestre aos indivíduos, que ingressem com o 12º ano. Para oficiais em Regime de Contrato, o ETM garante também a entrada para o QP.

Numa segunda fase, o CBC e CPOS, que são cursos estatutários para a formação de oficiais do QP. Assim, compreende-se que o último curso com conteúdos de liderança é lecionado no posto de CAP, pelo que, até final da carreira não se exige formação ou desenvolvimento pessoal, no que diz respeito à aprendizagem da liderança. De acordo com afirmações anteriores, a aprendizagem da liderança deverá ser um processo contínuo e ininterrupto, e não deverá terminar, precocemente, no posto de CAP, através do CPOS. Deverá ser uma preocupação nos postos seguintes e nas funções que daí advém. A avaliação do desempenho da liderança será, assim, um instrumento que permitirá a consciencialização por parte do líder dos aspetos a desenvolver ao longo da sua carreira. A avaliação de desempenho deverá ser uma preocupação no imediato.

Na perspetiva militar, a liderança deverá ter um papel fundamental durante a execução da missão que cada militar terá de cumprir ao longo da sua carreira, tendo em consideração um elevado número de responsabilidades acrescidas à medida que se acede a um novo posto.

Os resultados alcançados permitiram verificar que as chefias consideram relevante o modelo de avaliação 360º e que o consideram importante numa perspetiva de melhoria contínua, uma vez que uma das características da organização militar é a necessidade de coesão das equipas, para que possam ser atingidos os objetivos das missões com destacada qualidade e rigor. A necessidade de retorno, quanto à avaliação de desempenho é sentida quer por militares com posições de chefia, quer pelos militares subordinados que não ocupam posições de chefia, tendo por isso sido referido o *feedback* como uma prática importante.

Ficou demonstrado que o modelo de avaliação deve proporcionar elementos que permitem melhorias de desempenho ao longo de toda a carreira, uma vez que se assume nos dias de hoje que a evolução está assente numa capacidade

superior de assumir responsabilidades e como tal, é essencial que os processos de aprendizagem atuais, sejam capazes de criar competências indispensáveis para assumir as missões e cargos que surgem em larga escala na Força Aérea. É importante a Força Aérea adaptar-se de forma rápida, natural e atual, às alterações do ambiente externo e todas as implicações que daí possam surgir.

A melhoria do desempenho profissional pode também ser conseguida, quando são mobilizadas variáveis, como a liderança e de como os líderes atuais entendem a necessidade de capacidades de inteligência emocional, que contribui para retirar de cada um dos subordinados, o melhor das suas capacidades, mantê-los motivados para participar num projeto comum e manter níveis de desempenho elevados e rigorosos, mesmo quando os desafios possam ser percecionados como demasiado elevados.

A análise dos resultados permitiu verificar a forma como os inquiridos encaram a especificidade da organização militar e a sua cultura organizacional, que se apresenta com uma estrutura hierarquizada bem definida. Face a esta constatação podemos afirmar que as novas formas de avaliação de desempenho, nomeadamente aquelas que refletem a existência de redes, em modelos organizacionais horizontais, menos hierarquizados, poderão ter alguma dificuldade de aplicação na organização militar, como é o caso do modelo de avaliação de desempenho de múltiplas fontes, objeto de estudo desta investigação. Neste sentido existe necessidade de contextualizar os modelos de aprendizagem em liderança bem como os modelos de avaliação da liderança, dentro da cultura organizacional da Força Aérea com as necessárias cautelas e adaptações ao contexto atual.

Mesmo tendo em consideração a hierarquia existente nas organizações militares e que não terá tendência a modificações, é possível entender a aprendizagem de liderança, como uma perspetiva de desenvolvimento pessoal e não só apenas, numa perspetiva hierárquica. O modelo de avaliação de desempenho atual (SIAMMFA), não satisfaz os inquiridos da amostra, no que diz respeito à identificação de necessidades de formação em liderança, sendo por isso necessário encontrar um modelo que possa colmatar essa necessidade identificada, numa perspetiva de evolução e melhoria ao longo da carreira militar.

Os processos comunicativos bidirecionais, que são importantes na avaliação 360°, razão pela qual, os inquiridos mencionam a necessidade de *feedback*, poderá ser o ponto de partida no que diz respeito à identificação de necessidades de aprendizagem da liderança. Neste caso, seria um primeiro passo que poderia beneficiar a perceção que os subordinados têm acerca das chefias, em todas dimensões da liderança que foram estudadas na presente investigação, e que incluem também processos avaliativos. Para os subordinados, o quesito de existir

um modelo eficaz de comunicação com as chefias poderá ser importante, uma vez que se no futuro ocuparem uma posição de chefia, poderão replicar um modelo de atuação ideal, com melhores práticas adquiridas de forma a mobilizar as capacidades dos seus subordinados e como tal, contribuir para o rigor, a eficiência e a eficácia, aquando do cumprimento da missão da Força Aérea.

Tendo em consideração as limitações encontradas no modelo atual de aprendizagem (formação termina em CAP), que necessita ser desenvolvido e direcionado para aquisição de competências específicas, a primeira iniciativa deverá ser a revisão curricular em termos de conteúdos específicos adaptados às necessidades da carreira. Nesse sentido, devem ser refletidas quais as competências adequadas de acordo com as novas responsabilidades inerentes ao posto, e quais as ferramentas de aprendizagem indicadas para potenciar a aprendizagem da liderança na Força Aérea, partindo do pressuposto enunciado por Heilmann (2012), de que a liderança não pode ser ensinada, apenas pode ser aprendida. Importa referir que a inexistência de um currículo específico que mencione claramente a caracterização das competências de liderança na formação da Força Aérea, ao longo da carreira, tem motivado alguns militares a recorrer a entidades privadas, que apresentam cursos com conteúdos específicos em liderança. Um modelo de avaliação por múltiplas fontes seria a ferramenta indicada para identificar necessidades de formação em liderança.

A perceção das práticas de liderança que os subordinados têm das chefias evidenciou-se nos postos intermédios/altos o que explica a constatação da necessidade de aprendizagem ao longo da carreira, com objetivos de melhoria contínua.

Apesar da maioria dos participantes ter considerado a liderança dos seus chefes como Desafiadora, surgem diferenças entre a perceção que o chefe tem de si próprio quando comparado com a perceção dos subordinados, o que demonstra a necessidade de melhoria na capacidade de autoavaliação das chefias, independentemente do posto. Outra questão que se revelou interessante foi a verificação de que uma parte dos participantes, apesar de considerar a falta de um modelo que identifique necessidades de formação, acabou por não formular a sua visão, o que poderá ser revelador que a perceção sobre as componentes da liderança ainda está numa fase muito embrionária. Esta constatação foi evidente quando foram utilizadas as questões abertas que nunca foram respondidas pela totalidade dos inquiridos. O mesmo aconteceu quando foram questionadas as vantagens e desvantagens do modelo de avaliação 360º, em que grande parte dos inquiridos não respondeu ou não sabia, fator que poderá indicar, de igual forma, desconhecimento dos inquiridos.

A ferramenta de avaliação 360° poderá constituir o início para a elaboração de um plano curricular para a aprendizagem da liderança, que mencione as competências inerentes a cada posto, e sobretudo que possa contribuir para uma maior transparência nos processos avaliativos, sendo que é uma ferramenta que tem vindo a ser utilizada com muita frequência em diversas organizações/empresas privadas por se ter constatado a sua eficácia em termos de melhorias de desempenho.

Apesar dos resultados apresentados terem verificado, de uma forma geral, que os chefes tendem a ter uma auto-perceção do seu modelo de liderança superior à perceção que os subordinados tem destes, e as mesmas considerarem-se positivas com uma tendência de centralidade, seria interessante a realização de um novo estudo que possibilitasse o despiste da centralidade das respostas dadas pelos inquiridos.

Considera-se como limitação à investigação, o fato de não ter sido realizada a análise dos resultados da avaliação por pares, no que se refere aos diferentes postos de chefia.

Como proposta para futuras investigações, sugere-se a possibilidade de replicação da investigação, mas com um desenho de pesquisa assente num estudo caso que aplique o modelo 360° na sua plenitude, nomeadamente, a autoavaliação, avaliação dos pares, superiores e subordinados. Tendo em conta a carência de formação em liderança identificada na presente investigação, recomenda-se a criação de um curriculum para os diferentes postos de chefia de forma a garantir a formação ao longo da carreira. Também se recomenda que possa ser selecionado um modelo de aprendizagem da liderança que satisfaça as carências de liderança de cada militar, considerando as necessidades e responsabilidades de cada posto.

O líder nunca poderá assumir como irrelevante a necessidade de identificar as suas necessidades de formação e promover as suas correções.

“Leadership and learning are indispensable to each other.”  
John F. Kennedy

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrashoff, C. D. M. (2007). *It's your ship: Management techniques from the best damn ship in the Navy*. Grand Central Publishing.
- Almeida, C. (2017). *Desenvolvimento de Competências de Liderança no Ensino Superior Militar*. Pedrouços, Lisboa, Portugal: IUM.
- Ågotnes, K. W., Einarsen, S. V., Hetland, J., & Skogstad, A. (2018). The moderating effect of *laissez-faire* leadership on the relationship between *co-worker*

- conflicts and new cases of workplace bullying: A true prospective design. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 555-568.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. (1.ª Ed.) Lisboa: Edições 70.
- Barreto, L. (2017). Desenvolvimento de competências de liderança no ensino superior militar. Trabalho de investigação. [http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/21393//TII%20MAJ%20Barreto\\_AP.pdf](http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/21393//TII%20MAJ%20Barreto_AP.pdf).
- Bass, B., e Avolio, B. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden. USA.
- Borges, J. V. (2011). A Importância da Formação em Liderança nas Forças Armadas: subsídios para um modelo renovado. *Pedrouços, Lisboa, Portugal: IUM*.
- Borrvalho, C. (2012). *O género e o exercício de comando e liderança no Exército* (Tese de Dissertação de Mestrado) Academia Militar. Direção de Ensino.
- Cardoso, A. (2008). O benefício da profissionalização das forças armadas. *Nação e Defesa*. <http://hdl.handle.net/10400.26/518>.
- Chapman, A. L., & Giri, P. (2017). Learning to lead: Tools for self-assessment of leadership skills and styles. In *Why hospitals fail* (pp. 137-148). Springer, Cham.
- Chiavenato, I (2003). Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. rev. e atual. *Rio de Janeiro*.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Editora Manole.
- Chopra, R. (2017). 360-degree performance assessments: an overview. *Global Journal of Enterprise Information System*, 9(3), 102-105.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioural attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452. <http://dx.doi.org/10.1002/job.403015050>.
- Costa, P. F. (2020). *O Estilo de Liderança e o Engagement dos Colaboradores em Contexto Militar*. (Tese de Dissertação de Mestrado). Academia Militar. Direção de Ensino.
- Cote, R. (2017). Vision of effective leadership. *International Journal of Business Administration*, 8(6), 1-10.
- De Vries, E. (2001). Les logiciels d'apprentissage : panoplie ou éventail ? *Revue française de pédagogie*, 105-116.
- Ellis, L., & Pennington, S. (2004). Should leaders have tusks or fang ? *Management Today*, 20(9), 32-33.

- Felippe, M. I. (2006). Avaliação de Desempenho—Qual o momento de utilizar a de 360 graus. *Agora é hora*. <https://administradores.com.br/artigos/avaliacao-de-desempenho-qual-o-momento-de-utilizar-a-de-360-graus>.
- Frank, L. (2020). New Times for Military Professionalism: Rethinking Core Competencies and Dynamic Capabilities. In *Rethinking Military Professionalism for the Changing Armed Forces* (pp. 63-82). Springer, Cham.
- Freire, C., & Bettencourt, C. (2020). Impact of ethical leadership on job satisfaction: the mediating effect of work–family conflict. *Leadership & Organization Development Journal*, 41 (2), 319-330. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0338>.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2017). Emotional intelligence has 12 elements. Which do you need to work on *Harvard Business Review*, 84 (2) 1-5.
- Gramigna, M. R. (2007). Modelo de competências e gestão dos talentos. In *Modelo de competências e gestão dos talentos*.
- Guiomar, A. (2010). *Relação entre os estilos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire e o comprometimento organizacional*. (Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações). ISPA, Lisboa
- Heilmann, L. (2014) Leadership Cannot Really Be Taught. It Can Only Be Learned. *JAPCC* [artigo em página *online*]. Retirado de <https://www.japcc.org/portfolio/flyer-8>.
- Junior, A. P., Neto, J. M. S., Pedruzzi, N. D. L. I., & Cardoso, R. R. (2016). Leitura da evolução das teorias sobre liderança. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7(1), 247-261.
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard business review*, 79(11), 103-111
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). The five practices of exemplary leadership. *The Jossey-Bass reader on educational leadership*, 63-74.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.M., (2002). *The Leadership Challenge*. New York: Jossey – Bass.
- Maroco, J. (2010). *Análise Estatística com utilização do SPSS* (3.ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Maxwell, J. C. (2007). Líder de 360°. *Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil*.
- Matthieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of management*, 34(3), 410-476.
- McCauley, C. D., & Van Velsor, E. (Eds.). (2004). *The center for creative leadership handbook of leadership development* (Vol. 29). John Wiley & Sons.

- Mendes, E. C. A. (2020). *A relação dos estilos de liderança e comunicação com a satisfação e esforço extraordinário: estudo de caso dos pilotos de linha aérea*. (Tese de Mestrado em Gestão Aeronáutica). ULHT.
- MDN - Ministério da Defesa Nacional. Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.o 90/2015 de 29 de maio, versão consolidada), Lisboa: Diário da República
- Omolayo, B. (2007). Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organizations: A Case Study of Four Organizations in Lagos State, Nigeria. *Bangladesh e-Journal of Sociology*, 4(2), 30-37.
- Olivetta, E. (2021). From Culture to Leadership. Leaders for Tomorrow: Challenges for Military Leadership in the Age of Asymmetric Warfare, 37-60. Doi 10.1007/978-3-030-71714-8.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6, 172-197.
- Peters, T. (2010). *The circle of innovation: You can't shrink your way to greatness*. Vintage.
- Rego, P., Lopes, M. P., & Simpson, A. (2017). The authentic Machiavellian leadership grid: a typology of leadership styles. *Journal of Leadership Studies*, 11(2), 1-4. doi:10.1002/jls.21524.
- Roberts, G. E. (2003). Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public personnel management*, 32(1), 89-98.
- Rouco, J. C. D. (2012). Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar. Tese de Doutoramento. Universidade Lusíada <http://hdl.handle.net/11067/136>.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 571-600.
- Türk, K., & Saue, K. (2019). Employee Development Through Group Coaching and its Applications in Organisations. *Estonian Discussions on Economic Policy*, 27(3-4), 157-173.
- San Miguel, C. S. P. B. (2020). *Liderança tóxica: impacto na síndrome de Burnout e na intenção de saída*. (Tese de Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais). ISEG. Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/20737>
- Vaz, N. M. (2001). A profissão militar. Um modelo à procura de sustentação. *Nação e Defesa*. N.º 98 – 2.ª Série pp. 49-72.

- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of applied psychology, 99*(2), 181.
- Williams, D. F. (2005). Toxic leadership in the U.S. Army (Strategy research project). Pennsylvania: U.S. Army War College.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management, 15*(2), 251-289.

## ESTUDO 3 – A LIDERANÇA NA RETENÇÃO DO TALENTO

### LEADERSHIP IN TALENT RETENTION

**António Rui Hilário de Azevedo**

Capitão Técnico de Manutenção de Armamento e Equipamento da Força Aérea  
Investigador Associado do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (CIDIUM)  
1449-027 Lisboa  
ARAzevedo@emfa.pt

**Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro**

Tenente-coronel Técnico de Manutenção de Material Aéreo da Força Aérea  
Docente do Instituto Universitário Militar (IUM) (1449-027 Lisboa)  
Investigador Integrado do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM (CIDIUM)  
Investigador do Centro de Investigação em Ciências sociais da Universidade Nova de Lisboa (SICS-UNL),  
Lisboa  
(1069-061 Lisboa)  
nuno.a.loureiro@gmail.com

### RESUMO

A retenção de talento é uma preocupação premente das organizações num mundo globalizado e altamente concorrencial. As lideranças, pelo efeito que podem provocar no desempenho e satisfação dos colaboradores e na intenção de saída, têm um papel importante neste processo. Também a Força Aérea não é alheia a este problema. Através duma estratégia quantitativa e um raciocínio dedutivo, assente num desenho de pesquisa transversal, com este estudo pretende-se avaliar a influência do estilo de liderança na retenção do talento na Força Aérea. Conclui-se que, na perceção dos militares da Força Aérea, o estilo de liderança preponderante é o estilo de liderança Transformacional, com efeito significativo forte no aumento da Eficácia, Satisfação e Esforço-Extra e fraco na redução da intenção de saída; seguido do estilo de liderança Passivo, com efeito significativo moderado na redução da Eficácia, Satisfação e Esforço-extra e fraco no aumento da intenção de saída. O estilo de liderança Transaccional, o menos presente, não apresenta qualquer correlação com a intenção de saída. São também percebidas diferenças significativas na perceção dos estilos de liderança entre géneros e entre as categorias, e discutidas diversas estratégias de retenção de talento. Os resultados indiciam, assim, que a prática de um estilo de liderança Transformacional contribui positivamente para a retenção de talento.

**Palavras-chave:** Liderança, Estilo de Liderança, Resultados da Liderança; Retenção, Intenção de Saída.

## **ABSTRACT**

*Talent retention is a pressing concern for organizations in a globalized and highly competitive world. The leaders, due to the effect they can have on the performance and satisfaction of employees and their turnover intention, have an important role in this process. The Portuguese Air Force is also not unaware of this problem. Through a quantitative strategy and deductive reasoning, based on a cross-sectional research design, this study aims to assess the influence of leadership style in retaining talent in Portuguese Air Force. It is concluded that, in the perception of the Portuguese Air Force military, the predominant leadership style is Transformational, with a significant strong effect in increasing Effectiveness, Satisfaction and Extra-effort and weak effect in reducing the turnover intention; followed by Passive leadership style, with a significant moderate effect in reducing Effectiveness, Satisfaction and Extra-effort and weak effect in increasing turnover intention. The Transactional leadership style, the least present, has no correlation with the turnover intention. Significant leadership style differences are also noticed between gender and between the military categories, and various strategies for retaining talent are discussed. The results thus indicate that the practice of a Transformational leadership style contributes positively to retaining talent.*

**Keywords:** *Leadership, Leadership style, Results of Leadership, Retention; Turnover Intention*

## **1. INTRODUÇÃO**

A saúde e o sucesso a longo prazo de uma organização dependem da sua capacidade em reter talentos (Das & Baruah, 2013), em quem estão concentradas as capacidades, os conhecimentos e a experiência (ALDamoe, Yazam & Ahmid, 2012).

No passado, o sucesso das organizações era aferido através do património que possuía e dos investimentos que fazia. O valor dos colaboradores qualificados não era entendido como um fator estratégico e a preservação dos recursos humanos não era um assunto prioritário. As organizações não enfrentavam problemas de rotatividade dos colaboradores, mantendo a mesma estrutura durante longos períodos (Alves, Dieguez & Conceição, 2019), muito porque as pessoas exerciam as mesmas funções, na mesma organização, durante a sua vida ativa no mercado de trabalho.

Com a evolução da tecnologia, da indústria e dos mercados, a necessidade de recursos humanos qualificados modificou este paradigma, transformando-os num dos ativos mais valiosos de uma organização, centrando a sua gestão na atração, retenção e desenvolvimento dos talentos (Oladapo, 2014).

No mundo empresarial, a atração e retenção de talento representa um fator crítico para o sucesso, o que leva à adoção de estratégias direcionadas para tal. Segundo Adamska-Chudzi-ska (2020), a competitividade das organizações depende da retenção do talento dos seus colaboradores, onde residem o conhecimento, competência, experiência, cultura e valores. Estimativas indicam que cerca de 50% do produto interno bruto de um país desenvolvido é alicerçado em recursos intangíveis, como o conhecimento, intelecto e capacidades da sua população (Oladapo, 2014).

No caso particular da aviação militar, o desenvolvimento tecnológico dos sistemas de armas e equipamentos acarreta um esforço contínuo na aquisição das necessárias competências para os operar proficientemente (Estado-Maior da Força Aérea (EMFA), 2019). É por isso, que a Força Aérea necessita de qualificar e manter as qualificações dos militares, despendendo tempo e recursos, fazendo deles ativos valiosos. A retenção deste ativo altamente qualificado é, hoje, uma das preocupações mais prementes da Força Aérea.

Também o General Joaquim Borrego, Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA), partilha desta visão. Em mensagem alusiva ao 68º aniversário da Força Aérea, afirmou que “o elemento mais valioso do nosso sistema de armas são as pessoas [...]” (Borrego, 2020), assumindo claramente que são os militares, altamente treinados/qualificados e liderados, que potenciam o cumprimento da missão, com a eficácia que lhe é exigida.

Nestes processos de retenção de talento, os líderes das organizações desempenham um papel preponderante e o seu estilo de liderança influencia a forma como os colaboradores percecionam as organizações (Chandra, 2016).

Reter os talentos também passa por lideranças competentes, que estimulem a utilização das competências dos colaboradores, que promovam a satisfação num ambiente de trabalho adequado, que contribuam para o comprometimento com os objetivos, estratégias e resultados da organização (Silva, 2006). Por contraponto, as lideranças tóxicas, frágeis e incapazes de motivar os colaboradores, podem traduzir-se num aumento da intenção de saída e abandono prematuro da organização (San Miguel, 2020).

Sendo a Força Aérea uma organização hierarquizada, afigura-se importante perceber que tipo de liderança é que os militares percecionam e qual a influência que esta poderá exercer na retenção de talento, por via da intenção de saída dos militares.

A intenção de saída é fortemente influenciada pela satisfação no trabalho, podendo relacionar-se com diversas variáveis como a motivação, empenhamento, reconhecimento, equilíbrio trabalho-família e sentimento de pertença (Castle, Engberg, Anderson & Men, 2007).

Segundo Lambert (2006), nem sempre a questão financeira é o principal motivo para a saída dos colaboradores, características sociodemográficas como idade, raça, género, estabilidade financeira ou nível de educação, poderão estar igualmente correlacionadas.

A Força Aérea enfrenta, atualmente, grandes dificuldades em atrair e reter os militares nas fileiras, muito por causa das dinâmicas do mercado de trabalho e da concorrência exercida por outras organizações, que conseguem oferecer remunerações superiores, proporcionar condições de trabalho mais atrativas, maior previsibilidade e estabilidade, para além do efeito negativo decorrente das restrições de direitos e deveres inerentes à Condição Militar (Aires, 2018).

Ao delimitar-se a investigação, em termos temporais, ao momento presente; em termos espaciais, à esfera da Força Aérea, envolvendo os militares do Quadro Permanente (QP) e em Regime de Contrato / Regime de Voluntariado (RC/RV); e em termos de conteúdo, efeito das relações entre o estilo de liderança e a intenção de saída dos militares da Força Aérea, bem como das diferenças resultantes do género, categoria, tempo de serviço e forma de prestação de serviço, fica definido o objeto de estudo como sendo o papel dos líderes da Força Aérea na retenção dos militares nas fileiras.

Decorrente da problemática apresentada, o objetivo geral (OG) da investigação será **avaliar a influência do estilo de liderança na retenção do talento na Força Aérea**, para o qual concorrem dois objetivos específicos (OE):

OE1: Caracterizar os estilos de liderança percebidos pelos militares da Força Aérea.

OE2: Analisar a relação entre o estilo de liderança e a intenção de saída dos militares da Força Aérea.

Face ao enquadramento anterior é definida a questão central (QC): **Qual a influência do estilo de liderança na retenção do talento na Força Aérea?**

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL

Este capítulo será dedicado ao enquadramento teórico e conceptual deste trabalho de investigação.

### 2.1. RETENÇÃO DE TALENTO

No século passado, a principal preocupação das organizações consistia em assegurar um crescimento permanente e sustentado dos recursos tangíveis como financeiros, equipamentos, infraestruturas, e dos recursos intangíveis como a marca, imagem e credibilidade junto dos seus clientes (Oladapo, 2014). A segurança

no trabalho e um vencimento adequado seriam motivos suficientes para reter os colaboradores nos seus quadros.

Presentemente, as organizações enfrentam um quadro diferente, complexo e incerto, decorrente da internacionalização e globalização dos mercados. Já não se encontram isoladas no mercado, mas inseridas num ambiente competitivo, nacional e internacional (King & Vaiman, 2019), onde manter esta competitividade se tornou num desafio sem precedentes (Rabbi, Ahad, Kousar & Ali, 2015), levando à procura incessante de talentos onde eles existem, ou seja, na concorrência.

Para Irshad, Zaman e Kakakhel (2014), o capital humano é a força motriz de uma organização, produzindo a energia necessária para obter vantagens estratégicas num panorama global de competição e o seu valor é intangível, considerando o conhecimento, cultura, capacidades e experiência que acumula.

A retenção de talento é uma condição *sine quo non* para que uma organização mantenha a competitividade e sustentabilidade (Doh, Stumpf & Tymon, 2011), motivo pela qual encetam ações no sentido de mitigar a saída voluntária de talentos (Engelbrecht & Samuel, 2019). Ao perceberem que a sua sobrevivência assenta na sua capacidade de atrair e reter talento (Rabbi et al., 2015), centram a sua atenção na gestão eficiente deste recurso.

Este novo paradigma de gestão, deu corpo ao conceito da gestão de talentos (GT), cuja génese recente no universo dos recursos humanos decorre deste novo paradigma, que atraiu a atenção das multinacionais, promovendo o seu estudo e desenvolvimento (Anlesinya, Dartey-Baah & Amponsah-Tawiah, 2019), tal traduz-se num fenómeno com definições ambíguas (Rout & Satpathy, 2020).

Segundo Järvi e Khoreva (2020), a GT engloba os diversos processos e atividades que permitem identificar, de uma forma sistemática, as posições-chave que contribuem diferenciadamente para a competitividade das organizações, com o intuito de colocar pessoas de elevado potencial, - os talentos - nas posições corretas, garantindo um compromisso de continuidade.

As estratégias de GT evoluíram consideravelmente ao longo do tempo. Enquanto no passado, a “guerra pelos talentos”, consistia na tentativa mútua de conquista dos colaboradores de topo das organizações concorrentes, acabando muitas vezes numa situação de perda de ambas as partes, hoje o enfoque reside sobretudo em estratégias de retenção e comprometimento dos colaboradores (Claus, 2019).

Independentemente da localização ou dimensão da organização e para além do motivo “financeiro”, nem sempre o mais importante, existem diversas razões para a saída dos talentos, tais como: falta de reconhecimento; insatisfação com benefícios e regalias; ausência de oportunidades de promoção; relações degradadas entre colaboradores; e liderança ineficaz (Hongal & Kinange, 2020).

Segundo Park, Song, Kim e Lim (2015), as organizações que demonstram elevada capacidade na retenção de talento, são também aquelas que se tornam mais atrativas no aliciamento de novos talentos, transmitindo uma percepção de uma liderança efetiva, segurança no trabalho, bom relacionamento entre colaboradores, um ambiente inclusivo, oportunidades de desenvolvimento profissional e progressão na carreira, e responsabilidade social.

### **2.1.1. Intenção de saída**

De acordo com Ajzen (2002), o comportamento do ser humano é guiado por diversas crenças: comportamental, normativa e controlo. A combinação destas crenças, poderá conduzir à formação de uma intenção, a qual será executada quando surgir a oportunidade. Postula ainda que a percepção desta intenção poderá ser medida, podendo-se considerar como o antecedente imediato à ação tomada.

Carmeli e Weisberg (2006) definem a intenção de saída como a probabilidade de um colaborador abandonar uma organização a curto prazo.

Segundo Winterton (2004), desde a intenção até à sua saída, os colaboradores tendencialmente demonstram comportamentos passivos, marcados pelo absentismo e longos períodos de descanso, sendo a saída voluntária o último estágio. Muitas vezes provocada pela insatisfação, a intenção de saída pode ter várias causas, entre as quais o estilo de liderança percecionado. Para Castle et al. (2007), este processo comporta três fases distintas e sequenciais: pensar em sair; pensar em procurar outro emprego; e procurar efetivamente outro emprego.

A competição pelo talento está generalizada no mercado de trabalho e o custo associado à saída de um colaborador é difícil de aferir. Haider et al. (2015) argumentam que voltar a adquirir o conhecimento perdido, obrigará a organização a recrutar novos elementos no mercado de trabalho, com o conseqüente investimento em formação e integração, até estes atingirem o patamar desejado.

O *turnover*, enquanto rácio de substituição de antigos colaboradores por novos, em determinado período de tempo, revela a atratividade da empresa e a sua capacidade em reter os talentos. Dalavai (2018) considera que uma organização com um elevado *turnover* poderá ser percecionada como tendo dificuldade em promover a retenção de talento, dando sinais ao mercado laboral que não será uma boa aposta em termos de segurança no trabalho e qualidade organizacional.

### **2.1.2. Estratégias de retenção de talento**

O crescimento e o desenvolvimento de uma organização esta intimamente ligado à capacidade em reter os talentos (Leitão, 2017), o que, na perspetiva de Tarique e Schuler (2010), é uma vertente essencial na gestão dos recursos humanos,

direcionando esforços na implementação de estratégias de retenção de talento (ERT), por forma a reduzir ou eliminar a intenção de saída e inversamente aumentar o empenho e comprometimento.

Implementar uma estratégia apropriada de retenção de talento, segundo Ortlieb e Sieben (2012), implica identificar, adequadamente, os motivos associados à saída de talentos, a fim de se promoverem e implementarem as adequadas medidas de mitigação. Só depois se poderão implementar as diversas estratégias de retenção de talento, quer sejam de valorização (e.g. remuneratórias, prémios de carreira, férias adicionais, prestígio da organização), quer sejam de índole coerciva (e.g. contratos com tempo mínimo de permanência e penalizações em caso de quebra antecipada de contrato).

## 2.2. LIDERANÇA

Como conceito relativamente recente, embora se venha manifestando ao longo da história da humanidade, através de profetas, reis, imperadores, militares, chefes de estado e até na mitologia (Chopra, 2002), está profusamente estudado. Segundo Turano e Cavazote (2016, cit. por Almeida, 2017) até final de 1970, teriam sido apresentadas cerca de 130 definições de liderança, mas nenhuma comumente aceite, apesar de na sua essência todas elas serem semelhantes.

Avery (2004) acrescenta mesmo que a liderança é um dos conceitos mais incompreendido e complexo no seio das ciências sociais; Bass e Stogdill (1990) afirmam que existem tantas definições de liderança como as pessoas que a tentaram definir.

Esta dificuldade em definir liderança decorre de não ser uma entidade concreta, mas uma construção social baseada num determinado contexto cultural, que interfere na perceção dos teóricos que estudam este conceito (Avery, 2004).

Para Smircich e Morgan (1982, cit. por Clemmer & McNeil, 1990), a liderança é por natureza dialética, isto é, a arte de argumentar através do raciocínio tendo como objetivo demonstrar algo, sendo construída através de interações entre líder e liderados, com a capacidade de iniciar uma ação e inspirar outros indivíduos a juntarem-se para cumprir um objetivo partilhado por ambos.

Kotter (2001) afirma que os líderes têm a capacidade de motivar os indivíduos de várias formas, conseguindo transmitir o objetivo da organização, envolvendo-os nesse objetivo e no processo de decisão, dando o respetivo *feedback* sobre o alcance do objetivo. Sustenta que os líderes reconhecem e recompensam devidamente os bons resultados, reforçando a motivação, empenhamento e o sentimento de pertença à organização.

Segundo Winston e Patterson (2006), a liderança poderá definir-se como

a capacidade que determinado indivíduo tem de exercer a sua influência numa pessoa ou grupo de pessoas, com a intenção de os levar a fazer algo que permita atingir um objetivo comum.

Para Piccolo e Colquitt (2006), a liderança será a capacidade de exercer uma influência sobre um indivíduo ou até sobre uma organização, de modo a ambos poderem atingir determinado objetivo.

Avolio, Walumbwa e Weber (2009) postulam que a liderança não está concentrada só no líder, mas também nos subordinados, nos pares, nos chefes, bem como no contexto de trabalho e cultura envolvente.

Segundo Fatokun, Salaam, Ajegbomogun e Adedipe. (2010), o líder assume o papel principal na troca de interações, influenciando o comportamento do grupo, tendo autoridade sobre os membros e, em simultâneo, sendo responsável por orientar as suas ações. Os líderes estão conscientes das suas responsabilidades de dar ordens e, em simultâneo promover a coesão e empenhamento do grupo, adaptando um estilo de liderança adequado à situação.

Como pontos comuns das várias definições, salientam-se a capacidade de influência, partilha de uma visão, objetivos, criação de ambiente favorável, motivação, empenhamento, melhoria do desempenho.

A liderança percecionada é reconhecida como um fator crítico, com influência na retenção de talento, potenciando o sucesso da organização (Zhang et al.,2015).

### **2.3. ESTILOS DE LIDERANÇA**

Segundo Castro e Lupano (2005), o estudo dos estilos de liderança iniciou-se com Lewin, Lippitt e White (1939), que tentaram demonstrar a influência do líder na melhoria do ambiente de trabalho, alterando positivamente a satisfação e desempenho dos colaboradores, mas, entretanto, outras perspetivas surgiram, conforme o contexto existente e a visão dos autores (Robbins, 2002).

Wu e Shiu (2009, cit. por Moreira, 2014) identificaram quatro períodos distintos do desenvolvimento das teorias da liderança, nomeadamente:

- A abordagem dos Traços ou Perfil, perdurando até meados de 1940, definindo-se pela pesquisa de atributos hereditários que permitiria distinguir os líderes;
- A abordagem Comportamental, subsistindo desde o início da Segunda Guerra Mundial até princípio de 1970, incidindo na influência do estilo e comportamento dos líderes relativamente à eficácia da liderança, a fim de obter bases para formar e treinar líderes;
- A abordagem Contingencial ou Situacional, iniciada em 1960 mantendo-se

até à atualidade, que postula não existir um estilo de liderança apropriado para todos os contextos, antes, cada contexto requer um estilo de liderança distinto;

- As novas abordagens da liderança, com início na década de 80 até a atualidade, onde se propõe a classificação da liderança em estilos transformacional, transacional e *laissez-faire* (passivo).

Para Vieira (2002), o estilo de liderança é a forma de um indivíduo exercer a liderança, sendo o mais apropriado, aquele que lhe proporcione o melhor resultado.

### 2.3.1. Transformacional

O conceito de liderança transformacional foi introduzido por James MacGregor Burns, em 1978 (Kuhnert & Lewis, 1987), associando-a à criação de laços entre líder e seguidores, envolvendo crenças, necessidades e valores, e resultando no final uma estimulação mútua e elevados padrões de desempenho, podendo até converter seguidores em líderes.

Bass e Riggio (2006) referem que, na liderança transformacional, os líderes conseguem estimular e inspirar intelectualmente os seus seguidores com o objetivo de alcançar resultados inesperados, levando-os a assumir como seus os objetivos da organização em que estão inseridos. Influenciam as pessoas a desenvolver as suas aptidões e empenhamento na tarefa além do que elas pensavam atingir, promovendo a satisfação pessoal, rendimento, honestidade, motivação e o próprio comprometimento para com a organização.

A liderança transformacional é percebida como uma liderança visionária (Hater & Bass, 1988; Doucet, Fredette, Simard & Tremblay, 2015 cit. por Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016), especialmente dedicada ao colaborador na procura incessante de chegar a um patamar julgado inalcançável, permitindo exceder os objetivos inicialmente propostos.

Segundo Jauhar, Ting, Rahim e Fareen (2017), a liderança transformacional é exercida de diferentes formas, estabelecendo uma direção aos colaboradores, assegurando o ambiente favorável à equipa ou construindo um sentimento de comprometimento, bem como promovendo a adaptação de si próprio e da equipa.

Bass e Avolio (1994) teorizaram que existem quatro características distintas na liderança transformacional:

- Influência idealizada, no qual o líder alimenta sensações de orgulho e crença nos colaboradores, criando laços fortes entre ambos;
- Motivação inspiracional, onde o líder estimula a equipa a criar desafios e objetivos comuns, potenciando assim o entusiasmo e espírito de grupo;
- Estimulação intelectual, onde o líder incentiva a procura de novas

soluções de uma forma criativa, colocando os colaboradores a visualizar os problemas em diferentes perspectivas.

- Consideração individual, em que o líder reconhece cada colaborador como sendo único e especial, permitindo que o objetivo da organização se transforme no objetivo pessoal do colaborador;

No entanto, para Oliver (2012), a liderança transformacional também apresenta algumas limitações, como a falta de capacidade do líder em inspirar o colaborador na busca da superação dos objetivos. Por vezes, nem sempre as organizações necessitam que se pense “fora da caixa” face à existência de factos sólidos que indicam o rumo adequado.

### **2.3.2. Transacional**

Foi também James MacGregor Burns que, em 1978, introduziu o conceito da liderança transacional, afirmando que esta ocorre quando um indivíduo toma a iniciativa em criar interações com outros, no sentido de lhes propor uma troca por algo tangível (Kuhnert & Lewis, 1987)

Bass (1985) postula que os líderes transacionais avaliam como melhorar e manter a qualidade do desempenho, como trocar um objetivo por outro, como reduzir a resistência e atritos que possam colocar em causa a tarefa, bem como implementar decisões.

Segundo Groves e LaRocca (2011), a liderança transacional suporta o *status quo entre* os interesses específicos do líder e dos liderados. Os líderes são claros para com os liderados acerca dos objetivos finais, onde a recompensa e reconhecimento são somente atribuídas após atingir os objetivos. Os líderes acompanham o desenvolvimento das tarefas muito proximamente, supervisionando qualquer desvio ou erro que ocorra, por forma a implementar a necessária ação corretiva.

Para Asrar-ul-Haq e Kuchinke (2016), a liderança transacional é ideal quando o líder está mais preocupado em alcançar os objetivos, utilizando como estratégia o uso de incentivos ou punições. A preocupação do líder está centrada no desempenho do colaborador e do contributo dado para o cumprimento da tarefa, gerando reforços positivos ou negativos conforme o resultado obtido.

Conforme Smith, Eldridge e DeJoy (2016, cit. por Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016), a liderança transacional é usada como uma abordagem corretiva das ações efetuadas, tendo duas extensões:

- Recompensa contingente, indicando que o líder usa as recompensas e promoções como estratégia para obtenção dos resultados desejados;
- Gestão por exceção, onde o líder assume o controlo implementando ações corretivas quando sente que a tarefa está a ser incorretamente desempenhada.

Apesar de benéfica em determinadas condições, segundo Avery (2004, cit. por Oliver, 2012), a liderança transacional apresenta algumas limitações, nomeadamente:

- Impedimento do crescimento intelectual dos colaboradores uma vez que eles apenas fazem o que lhes é dito para fazer, sendo desencorajado o pensamento “fora da caixa” e impedidos de apresentar ideias e soluções inovadoras, originando colaboradores passivos e submissos perante os líderes. Pode provocar desmotivação num colaborador que procura atingir um patamar mais alto da sua carreira, levando provavelmente à sua saída da organização;
- O empenhamento dos colaboradores resulta das recompensas e acordos previamente negociados com os líderes, não estando dispostos a ir mais longe que o acordado.

### **2.3.3. Passivo**

De acordo com Poppa (2012), o estilo de liderança passivo, também conhecido por *laissez-faire*, caracteriza um líder que não interfere durante as tarefas dos subordinados, conferindo-lhes liberdade total. O líder não desempenha qualquer ação nem impõe regras, podendo ter como consequência um grupo desorganizado, com falta de respeito dentro do grupo e para com o líder, desmotivação e ausência de empenhamento para atingir os objetivos, promovendo insucesso e impedindo o desenvolvimento da organização.

Neste estilo de liderança, considerado como a forma mais ineficaz de liderança, o líder opta voluntariamente por abster-se na participação e tomada de decisão (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003), renunciando às suas obrigações e responsabilidades (Robbins, Judge & Sanghi, 2007, cit. por Barbosa, 2019).

Acrescenta Cunha (2007), que o líder evita conflitos com o grupo, tentando agradar a todos os subordinados, demonstrando dificuldades na resolução de conflitos e na tomada de decisão. Permite que os subordinados desempenhem tarefas sem controlo ou orientação, originando atritos, insegurança, perda de competitividade e conseqüente insucesso da organização.

### **2.3.4. Resultados do estilo de liderança**

Bass e Avolio (2004) analisaram os resultados do estilo de liderança em termos de eficácia, satisfação e esforço-extra. A eficácia, relaciona-se com o incremento dos resultados atingidos, permitindo avaliar a influência da liderança no seu alcance; a satisfação, em saber como a liderança tem em consideração as necessidades dos colaboradores; o esforço-extra, caracteriza-se pela capacidade do líder em aumentar

a vontade dos colaboradores em produzir além do que seria expectável.

Através destes resultados é possível determinar a correlação entre o estilo de liderança percebido e o quanto os colaboradores estão satisfeitos com o seu líder (Conceição, 2015).

Segundo Hanaysha et al. (2012), o nível de satisfação é definido pelo próprio colaborador, que avalia diversos elementos como o trabalho em si mesmo, as relações entre os pares e chefes, o ambiente de trabalho, oportunidades futuras ou compensações. A satisfação contribui positivamente para a motivação do colaborador traduzindo-se num aumento de produtividade e alcance dos objetivos (Tessema, Ready & Embaye, 2013).

## 2.4. MODELO DE ANÁLISE

A presente investigação será desenvolvida de acordo com o modelo de análise apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1 – Modelo de análise**

Tema		O papel das lideranças na retenção de talento				
Objetivo Geral		Avaliar a influência do estilo de liderança na retenção do talento na Força Aérea.				
Objetivos Específicos	Questão Central	Qual a influência do estilo de liderança na retenção do talento na Força Aérea?				
	Questões Derivadas	Conceitos/ Variáveis	Dimensões	Indicadores	Técnicas de recolha de dados	
<b>OE1</b>  Caracterizar os estilos de liderança percebidos pelos militares da Força Aérea	<b>QD1</b>  Como se caracterizam os estilos de liderança dos militares da Força Aérea?	Estilos de liderança	Liderança Transformacional	2; 6; 8; 9; 10; 13; 14; 15; 18; 19; 21; 23; 25; 26; 29; 30; 31; 32; 34; 36	Questionário	
			Liderança Transacional	1; 4; 11; 16; 22; 24; 27; 35		
			Liderança Passiva	3; 5; 7; 12; 17; 20; 28; 33		
			Resultados da Liderança	Eficácia		37; 40; 43
				Satisfação		38; 41; 44
Esforço-Extra	39; 42; 4					
<b>OE2</b>  Analisar a relação entre o estilo de liderança e a intenção de saída dos militares da Força Aérea.	<b>QD2</b>  Qual a relação entre o estilo de liderança e a intenção de saída dos militares da Força Aérea?	Estilos de liderança	Liderança Transformacional	2; 6; 8; 9; 10; 13; 14; 15; 18; 19; 21; 23; 25; 26; 29; 30; 31; 32; 34; 36		
			Liderança Transacional	1; 4; 11; 16; 22; 24; 27; 35		
			Liderança Passiva	3; 5; 7; 12; 17; 20; 28; 33		
		Intenção de Saída			52 a 56	

### 3. METODOLOGIA E MÉTODO

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia e método seguido na presente investigação.

#### 3.1. METODOLOGIA

Foi aplicado o raciocínio dedutivo, assente numa estratégia quantitativa e um desenho de pesquisa transversal (Bryman, 2012).

#### 3.2. MÉTODO

##### 3.2.1. Participantes e procedimento

Participantes. Resultantes de uma amostragem não probabilística accidental (Maroco, 2010), participaram no estudo 464<sup>6</sup> militares da Força Aérea que responderam ao questionário, num universo de 40367 militares colocados no Ramo, correspondendo a uma taxa de resposta de 11,5%. Em termos de representatividade da amostra, obtém-se um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 4%. Recomenda-se a necessária cautela científica, inerente a um estudo desta natureza, no que diz respeito à generalização dos resultados. A Figura 1 apresenta a caracterização da amostra.

		Frequência	
		Absoluta	Relativa
Género	Masculino	362	78,00%
	Feminino	102	22,00%
Forma de Prestação de Serviço	Quadro Permanente	417	89,90%
	Regime de Contrato/Voluntariado	47	10,10%
Categoria	Oficial	238	51,30%
	Praça	17	3,70%
	Sargento	209	45,00%
	Até 5 anos	38	8,20%
	De 6 a 10 anos	26	5,60%
	De 11 a 17 anos	85	18,30%

<sup>6</sup> Ao total de respondentes (876) foram retirados 399 por não terem completado o questionário e 13 por dados incongruentes, totalizando a amostra final 464 questionários validados.

<sup>7</sup> Dados fornecidos em 27 de novembro de 2020 pela Direção de Pessoal da Força Aérea, relativos aos militares dos QP e em RC/RV, colocados no Ramo. Aos 6094 efetivos no Ramo foram retirados 717 civis, 422 militares em diligência e 919 militares em formação.

[cont.]

		Frequência	
		Absoluta	Relativa
Tempo de Serviço Efetivo	De 18 a 22 anos	69	14,90%
	De 23 a 26 anos	60	12,90%
	De 27 a 30 anos	38	8,20%
	Mais de 30 anos	148	31,90%
Área	Operações	115	24,70%
	Manutenção	182	39,20%
	Apoio	167	36,10%

**Figura 1 – Caracterização da amostra**

Procedimento. Depois de obtidas todas as autorizações necessárias, foi enviada uma mensagem via *Groupwise*<sup>8</sup> a todos os militares da Força Aérea, colocados no Ramo, explicando os objetivos da investigação e disponibilizando o *link* para acesso *online* ao questionário “O papel das lideranças na retenção do talento”.

### 3.2.2. Instrumento de recolha de dados

Na presente investigação, foi estruturado o questionário “O papel das lideranças na retenção de talento”, destinado aos militares da Força Aérea, constituído por quatro secções: (1) Caracterização sociodemográfica e profissional dos militares; (2) Estilo de Liderança Percebido; (3) Intenção de Saída; (4) Estratégias de Retenção do Talento.

Caracterização sociodemográfica e profissional dos militares. Constituído por cinco itens com o objetivo de caracterizar a amostra em termos de género, forma de prestação de serviço, categoria, tempo de serviço efetivo, área de trabalho.

Estilo de Liderança Percebido. Os estilos de liderança foram avaliados recorrendo-se a uma adaptação para contexto militar do questionário validado para Portugal por Guiomar (2010), que por sua vez se baseou no *Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ-5x9*, de Bass e Avolio (1997).

Esta escala é constituída por 45 itens, distribuídos por três dimensões/subescalas, correspondentes aos estilos de liderança Transformacional (20 itens, subdivididos em cinco subsubescalas, com quatro itens cada), Transacional (8 itens subdivididos em

<sup>8</sup> Groupwise – Sistema da Força Aérea para troca de correspondência eletrónica.

<sup>9</sup> MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire - Questionário originalmente desenvolvido por Benard Bass em 1985.

duas subsubescalas, com quatro itens cada), Passivo (8 itens subdivididos em duas subsubescalas, com quatro itens cada), e ainda uma dimensão referente a Resultados (9 itens subdivididos em três subsubescalas com três itens cada) (Figura 2). A escala utilizada foi do tipo *Likert* de 5 pontos, variando entre 1 (nunca) e 5 (sempre).

Escala	Itens	Exemplo de item
<b>Liderança Transformacional</b>		
<i>Influência Idealizada</i> – Atributos (Cria confiança)	10, 18, 21, 25	Gera orgulho por estar associado(a) a ele.
<i>Influência Idealizada</i> – Comportamentos (Age com integridade)	6, 14, 23, 34	Partilha as suas crenças e valores mais importantes.
<i>Motivação Inspiracional</i> (Encoraja os outros)	9, 13, 26, 36	Fala de forma otimista sobre o futuro.
<i>Estímulo Intelectual</i> (Encoraja o pensamento inovador)	2, 8, 30, 32	Reexamina as soluções para situações críticas questionando se são apropriadas.
<i>Consideração Individual</i> (Orienta e desenvolve as pessoas)	15, 19, 29, 31	Investe o seu tempo a ensinar e a treinar.
<b>Liderança Transacional</b>		
<i>Recompensa Contingente</i> (Construtiva - Recompensa o sucesso)	1, 11, 16, 35	Dá-me apoio em troca dos meus esforços.
<i>Gestão por Exceção</i> – Ativa (Monitoriza os desvios e erros – Corretiva)	4, 22, 24, 27	Concentra-se nas irregularidades, erros, exceções e desvios das regras.
<b>Liderança Passiva (<i>Laissez-faire</i>)</b>		
<i>Gestão por Exceção</i> – Passiva (Apaga os fogos)	3, 12, 17, 20	Apenas interfere quando os problemas se agravam.
<i>Esquiva</i> (Evita o envolvimento)	5, 7, 28, 33	Evita envolver-se quando surgem assuntos importantes.
<b>Resultados da Liderança</b>		
<i>Eficácia</i> – Elevados níveis de eficácia no grupo e nos elementos do grupo.	37, 40, 43	É eficaz em atender às minhas necessidades relação ao trabalho
<i>Satisfação</i> – Provoca satisfação nos outros e cria um ambiente de trabalho agradável e adequado.	38, 41, 44	Usa métodos de liderança que são satisfatórios.
<i>Esforço-Extra</i> – Capacidade de levar os outros a fazerem mais do que o esperado.	39, 42, 45	Leva-me a fazer mais que o esperado.

**Figura 2 – Dimensões, subescalas e subsubescalas do MLQ-5x**

Intenção de Saída. Foi medida através da escala unidimensional *Turnover Cognition* de Bozeman e Perrewé (2001), validada para Portugal e para contexto militar por Braga (2018), constituída por cinco itens (e.g. É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo), respondidos através de uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, variando entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).

Estratégias de Retenção do Talento. Classificação de dez ERT propostas, numa escala de 1 (pouca influência) a 5 (muita influência), no que diz respeito à sua influência na decisão de permanecer na Força Aérea (e.g. Remuneração). Foi ainda colocada uma questão aberta final, pedindo outras sugestões de fatores que, para além dos apresentados anteriormente, contribuíssem muito para a decisão de permanecer na Força Aérea, bem como uma questão aberta para indicar quais serão as principais razões que propiciam a saída antecipada dos militares da Força Aérea.

Com o intuito de obter uma indicação da confiabilidade do instrumento e da validade dos constructos, o questionário foi submetido a um pré-teste com um pequeno grupo de 30 militares.

### **3.2.3. Técnicas de tratamento dos dados**

O tratamento estatístico foi realizado com o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 27, nomeadamente, através da realização de análises de confiabilidade e estudos psicométricos das escalas. Para responder às questões de investigação, e para além das medidas de tendência central, dispersão e de associação (Média, Desvio Padrão e Coeficientes de Correlação), foram efetuadas regressões lineares múltiplas e testes paramétricos para comparar populações (ANOVA).

Não tendo sido ainda aplicado em contexto militar o MLQ-5x, foram efetuadas análises fatoriais exploratórias (AFE) e análises fatoriais confirmatórias (AFC), utilizando o AMOS 25 para SPSS, para confirmar a estrutura fatorial resultante e analisar a validade de constructo entre as variáveis latentes e os itens que as integram. Com a amostra de 464 casos e como o MLQ-5x apresenta 45 itens, o rácio casos-por-variável é de 10,31 (464/45).

Utilizaram-se vários índices de ajuste de dados, incluindo a razão *Chi-square por Graus de Liberdade* ( $\chi^2/df \leq 5$ ), *Tucker-Lewis Index* ( $TLI \geq 0,9$ ), *Comparative Fit Index* ( $CFI \geq 0,9$ ), *Goodness of Fit* ( $GFI \geq 0,9$ ), *Standardized Root Mean Residual* ( $SRMR \leq 0,8$ ), e *Root Mean Square Error of Approximation* ( $RMSEA \leq 0,8$ ) (Maroco, 2014, pp.47-52).

A fiabilidade do instrumento foi analisada através do alfa de Cronbach ( $\alpha$ ).

## **4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo é analisado e discutido o resultado dos questionários, após processamento através do SPSS, que permitirá responder às QD e, consequentemente, à QC.

#### 4.1. ESTILOS DE LIDERANÇA DOS MILITARES DA FORÇA AÉREA.

##### 4.1.1. Análise das escalas

Estilo de Liderança Percebido. Para averiguar se a escala permitia identificar os três estilos de liderança (transformacional, transacional e passivo), para assim analisar a sua validade de constructo, foi realizada uma AFC, que atestou uma estrutura fatorial com três (3F) variáveis latentes (Bass & Avolio, 1997; Guiomar, 2010), apresentando muito bons índices de ajustamento:  $\chi^2/df = 3,47$ ; GFI = 0,968; CFI = 0,985; TLI = 0,974, RMSEA = 0,073; SRMR = 0,212 (Maroco, 2014, pp.47-52). Foi posteriormente realizada uma AFE, com extração por *factoração do eixo principal* e rotação *promax*, cuja estrutura fatorial (Figura 3) explicou 66,5% da variância total e apresentou um valor de KMO de 0,955, categorizado como excelente (Maroco, 2010, p.368) e um Teste de Esfericidade de Bartlett significativo ( $\chi^2(276) = 7581,659$ ,  $p < 0,001$ ). Os índices de consistência interna (Hill & Hill, 2016, p. 149) revelaram-se: excelente para a dimensão Liderança Transformacional ( $\alpha = 0,95$ ), razoável para a dimensão Liderança Passiva ( $\alpha = 0,75$ ), e fraco para a dimensão Liderança Transacional ( $\alpha = 0,69$ ).

Dimensão	Itens			$\alpha$ de Cronbach	Média	DP
<b>Liderança Transformacional</b>	MLQ2	MLQ8	MLQ9	0,95	3,44	0,834
	MLQ10	MLQ13	MLQ14			
	MLQ15	MLQ19	MLQ26			
	MLQ29	MLQ30	MLQ31			
	MLQ32	MLQ34	MLQ36			
<b>Liderança Transacional</b>	MLQ4	MLQ22	MLQ27	0,69	3,13	0,813
<b>Liderança Passiva</b>	MLQ5	MLQ20	MLQ33	0,75	2,19	0,864

Figura 3 – Escala do estilo de liderança

Resultados do Estilo de Liderança Percebido. Para averiguar se a escala permitia identificar os três tipos de resultados (eficácia, satisfação e esforço-extra) decorrentes dos estilos de liderança (transformacional, transacional e passivo) percecionados, para assim analisar a sua validade de constructo, foi realizada

uma AFC, que atestou uma estrutura fatorial com três (3F) variáveis latentes (Bass & Avolio, 1997; Guiomar, 2010), apresentando muito bons índices de ajustamento:  $\chi^2/df = 2,77$ ; GFI = 0,973; CFI = 0,992; TLI = 0,986, RMSEA = 0,062; SRMR = 0,150 (Maroco, 2014, pp.47-52). Foi posteriormente realizada uma AFE, com extração *por factoração do eixo principal* e rotação *promax*, cuja estrutura fatorial (Figura 4) explicou 85,8% da variância total e apresentou um valor de KMO de 0,946, categorizado como excelente (Maroco, 2010, p.368) e um Teste de Esfericidade de Bartlett significativo ( $\chi^2(36) = 4511,368$ ,  $p < 0,001$ ). Os índices de consistência interna (Hill & Hill, 2016, p. 149) revelaram-se: bom para a dimensão Eficácia ( $\alpha = 0,85$ ), e excelentes para as dimensões Satisfação ( $\alpha = 0,92$ ) e Esforço-Extra ( $\alpha = 0,90$ ).

Dimensão	Itens	$\alpha$ de Cronbach	Média	DP
Eficácia	MLQ37	0,85	3,61	0,903
	MLQ40			
	MLQ43			
Satisfação	MLQ38	0,92	3,46	1,084
	MLQ41			
	MLQ44			
Esforço – Extra	ML39	0,9	3,4	1,087
	MLQ42			
	MLQ45			

**Figura 4 – Resultados do estilo de liderança**

Intenção de Saída. Para averiguar se a escala permitia identificar a intenção de saída, para assim analisar a sua validade de constructo, foi realizada uma AFC, que atestou uma estrutura fatorial com uma variável latente (1F) (Bozeman & Perrewé, 2001; Braga, 2018), apresentando os seguintes índices de ajustamento:  $\chi^2/df = 1,18$ ; GFI = 0,995; CFI = 0,999; TLI = 0,999, RMSEA = 0,020; SRMR=0,009 (Maroco, 2014, pp.47-52). Foi posteriormente realizada uma AFE, com extração por componentes principais, cuja estrutura fatorial (Figura 5) explicou 72,7% da variância total e apresentou um valor de KMO de 0,832, categorizado como bom (Maroco, 2010, p.368) e um Teste de Esfericidade de Bartlett significativo ( $\chi^2(36) = 1555,551$ ,  $p < 0,000$ ). O índice de consistência interna (Hill & Hill, 2016, p. 149) revelou-se excelente ( $\alpha=0,91$ ).

Dimensão	Itens	$\alpha$ de Cronbach	Média	DP
<b>Intenção de Saída</b>	IS1	0,91	2,48	1,207
	IS2			
	IS3			
	IS4			
	IS5			

Figura 5 – Escala de intenção de saída

#### 4.1.2. Estilos de liderança identificados

Os resultados indicam (Figura 6) que a maioria dos respondentes (n = 275; 59,3%) identificam o estilo de liderança Transformacional como o mais preponderante entre as chefias na Força Aérea. Quase um quarto da amostra identificou o estilo de liderança Passivo (n = 102; 22,0%) como o mais preponderante. O estilo de liderança Transacional surge em terceiro lugar na percepção dos militares que responderam ao inquérito (n = 87; 18,7%).

		Contagem (N = 464)	% de N
<b>Percepção do estilo de liderança dominante</b>	Transformacional	275	59,3%
	Transacional	87	18,7%
	Passivo	102	22,0%

Figura 6 – Estilos de liderança identificados como dominantes na organização

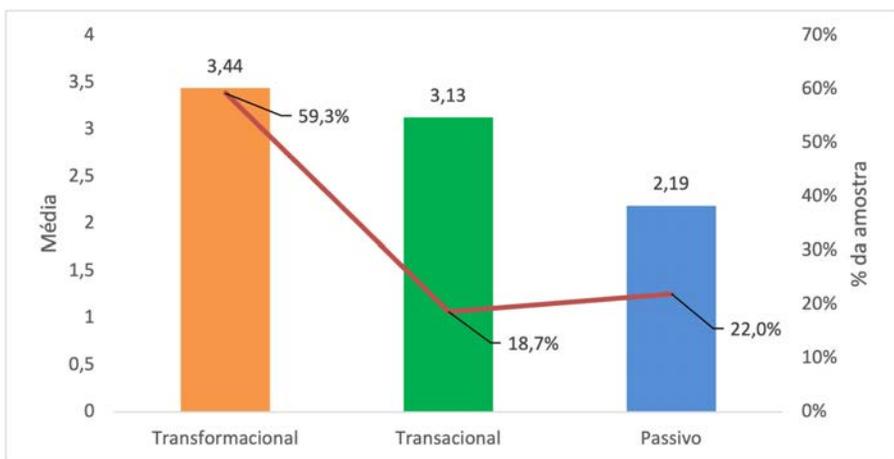


Figura 7 – Pontuação média dos estilos de liderança e respetiva percentagem da amostra

### 4.1.3. Diferenças nos Resultados face aos Estilos de Liderança

Da análise ANOVA (Figura 8) e dos correspondentes testes *post hoc* (Bonferroni) das diferenças dos Resultados face aos estilos de liderança, observa-se que existem diferenças significativas na Eficácia, Satisfação e Esforço-Extra entre todos eles, sendo que as médias mais elevadas são atingidas com o estilo de liderança Transformacional e as mais baixas com o estilo de liderança Passivo.

Dimensões/Fatores		n	M	DP	95% de Intervalo de Confiança para Média		ANOVA			
					Limite inferior	Limite superior	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Eficácia	Transformacional	275	4,04	0,662	3,96	4,12	2	90,709	213,269	,000**
	Transaccional	87	3,59	0,662	3,45	3,73				
	Passiva	102	2,48	0,616	2,36	2,6				
Satisfação	Transformacional	275	3,97	0,822	3,87	4,07	2	123,412	191,195	,000**
	Transaccional	87	3,36	0,849	3,18	3,54				
	Passiva	102	2,16	0,708	2,01	2,29				
Esforço-Extra	Transformacional	275	3,92	0,836	3,81	4,01	2	118,857	176,977	,000**
	Transaccional	87	3,28	0,892	3,08	3,46				
	Passiva	102	2,13	0,701	1,99	2,27				

\*\* p<0,01

**Figura 8 – Diferenças de resultados entre os estilos de liderança identificados na organização**

### 4.1.4. Diferenças nos Estilos de Liderança face ao Género

Da análise ANOVA (Figura 9) das diferenças de médias nos estilos de liderança, observa-se que existem diferenças significativas entre os géneros nos estilos de liderança Transaccional e Passivo, sendo as médias mais elevadas reportadas pelos militares masculinos. Dentro da liderança transformacional, as médias são indiferentes ao género.

Dimensões/Fatores		n	M	DP	ANOVA			
					df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Transformacional	Masculino	362	3,36	0,738	1	0,114	0,205	,651*
	Feminino	102	3,4	0,769				
Transaccional	Masculino	362	<b>3,19</b>	0,79	1	4,898	7,519	<b>,006*</b>
	Feminino	102	2,94	0,865				
Passivo	Masculino	362	<b>2,25</b>	0,863	1	5,747	7,818	<b>,005*</b>
	Feminino	102	1,98	0,837				

\*\* p<0,05

**Figura 9 – Diferenças dos estilos de liderança identificados na organização face ao Género**

#### 4.1.5. Diferenças nos Estilos de Liderança face à Categoria

Da análise ANOVA (Figura 10) e dos correspondentes testes *post hoc* (Bonferroni) (Figura 11), das diferenças de médias nos estilos de liderança, observa-se que existem diferenças significativas entre Oficiais e Sargentos e entre Oficiais e Praças, no estilo de liderança Transacional, sendo as médias mais elevadas reportadas pelas Praças.

Não se verificam diferenças significativas entre categorias, no que diz respeito aos estilos de liderança Transformacional e Passivo.

Dimensões/Fatores		n	M	DP	ANOVA			
					df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Transformacional	Oficial	238	3,43	0,722	2	1,397	2,542	0,08
	Sargento	209	3,29	0,75				
	Praça	17	3,53	0,891				
Transacional	Oficial	238	<b>3,00</b>	0,799	2	5,402	8,441	<b>,000*</b>
	Sargento	209	<b>3,25</b>	0,799				
	Praça	17	<b>3,59</b>	0,821				
Passivo	Oficial	238	2,14	0,877	2	0,926	1,243	0,289
	Sargento	209	2,25	0,858				
	Praça	17	2,02	0,721				

\*\*  $p < 0,05$

**Figura 10 – Diferenças dos estilos de liderança identificados na organização face à Categoria**

Estilo de Liderança	(I) Categoria	(J) Categoria	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Transformacional	Oficial	Sargento	0,145	0,070	0,121	-0,024	0,314
		Praça	-0,102	0,186	1,000	-0,549	0,346
	Sargento	Oficial	-0,145	0,070	0,121	-0,314	0,024
		Praça	-0,246	0,187	0,566	-0,695	0,203
	Praça	Oficial	0,102	0,186	1,000	-0,346	0,549
		Sargento	0,246	0,187	0,566	-0,203	0,695
Transacional	Oficial	Sargento	-0,253*	0,076	<b>0,003*</b>	-0,435	-0,071
		Praça	-0,592	0,201	<b>0,010*</b>	-1,075	-0,110
	Sargento	Oficial	0,253*	0,076	0,003*	0,071	0,435
		Praça	-0,339	0,202	0,280	-0,824	0,145
	Praça	Oficial	0,592*	0,201	0,010*	0,110	1,075
		Sargento	0,339	0,202	0,280	-0,145	0,824
Passivo	Oficial	Sargento	-0,111	0,082	0,532	-0,307	0,086
		Praça	0,122	0,217	1,000	-0,399	0,643
	Sargento	Oficial	0,111	0,082	0,532	-0,086	0,307
		Praça	0,232	0,218	0,859	-0,291	0,756
	Praça	Oficial	-0,122	0,217	1,000	-0,643	0,399
		Sargento	-0,232	0,218	0,859	-0,756	0,291

\*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

**Figura 11 – Comparações múltiplas das diferenças dos estilos de liderança identificados na organização face à Categoria (Bonferroni)**

#### 4.1.6. Diferenças nos Estilos de Liderança face à Forma de Prestação de Serviço

Da análise ANOVA (Figura 12) das diferenças de médias nos estilos de liderança, observa-se que não existem diferenças significativas entre as formas de prestação de serviço.

Dimensões/Fatores		n	M	DP	ANOVA			
					df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Transformacional	QP	417	3,36	0,732	1	0,143	0,258	0,612
	RC/RV	47	3,42	0,853				
Transacional	QP	417	3,12	0,812	1	0,996	1,51	0,22
	RC/RV	47	3,27	0,815				
Passivo	QP	417	2,2	0,858	1	0,791	1,06	0,304
	RC/RV	47	2,06	0,916				

\*\* p<0,05

**Figura 12 – Diferenças dos estilos de liderança identificados na organização face à Forma de Prestação de Serviço**

#### 4.1.7. Diferenças nos Estilos de Liderança face ao Tempo de Serviço Efetivo

Da análise ANOVA (Figura 13) das diferenças de médias nos estilos de liderança, observa-se que não existem diferenças significativas entre o tempo de serviço efetivo.

Dimensões/Fatores		n	M	DP	ANOVA			
					df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Transformacional	até 5 anos	38	3,49	0,835	6,000	0,437	0,788	0,580
	de 6 a 10 anos	26	3,24	0,786				
	de 11 a 17 anos	85	3,26	0,798				
	de 18 a 22 anos	69	3,45	0,669				
	de 23 a 26 anos	60	3,39	0,780				
	de 27 a 30 anos	38	3,40	0,724				
	mais de 30 anos	148	3,37	0,706				
Transacional	até 5 anos	38	3,27	0,876	6,000	0,360	0,541	0,777
	de 6 a 10 anos	26	3,13	0,755				
	de 11 a 17 anos	85	3,11	0,791				
	de 18 a 22 anos	69	3,16	0,770				
	de 23 a 26 anos	60	2,99	0,793				
	de 27 a 30 anos	38	3,16	0,866				
	mais de 30 anos	148	3,15	0,839				

[cont.]

Dimensões/Fatores	n	M	DP	ANOVA			
				df	Quadrado Médio	Z	Sig.
até 5 anos	38	2,13	0,960				
de 6 a 10 anos	26	2,03	0,748				
de 11 a 17 anos	85	2,27	0,974				
Passivo de 18 a 22 anos	69	2,09	0,777	6,000	0,796	1,068	0,381
de 23 a 26 anos	60	2,27	0,870				
de 27 a 30 anos	38	1,97	0,682				
mais de 30 anos	148	2,25	0,865				

\*\*  $p < 0,05$ 

**Figura 13 – Diferenças dos estilos de liderança identificados na organização face ao Tempo de Serviço Efetivo**

#### 4.1.8. Correlação entre o Estilo de Liderança e os Resultados

Quanto a correlações entre o estilo de liderança e os resultados de estilos de liderança Eficácia, Satisfação e Esforço-Extra, da Figura 15 retira-se que:

- Observam-se correlações significativas positivas fortes, especificamente:
  - Entre o estilo de liderança Transformacional e a Eficácia ( $r = 0,845$ ;  $p < 0,001$ );
  - Entre o estilo de liderança Transformacional e a Satisfação ( $r = 0,873$ ;  $p < 0,001$ );
  - Entre o estilo de liderança Transformacional e o Esforço-Extra ( $r = 0,875$ ;  $p < 0,001$ ).
- Observam-se correlações significativas negativas moderadas, especificamente:
  - Entre o estilo de liderança Passivo e a Eficácia ( $r = -0,649$ ;  $p < 0,001$ );
  - Entre o estilo de liderança Passivo e a Satisfação ( $r = -0,612$ ;  $p < 0,001$ );
  - Entre o estilo de liderança Passivo e o Esforço-Extra ( $r = -0,591$ ;  $p < 0,001$ ).

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5
<b>Estilos de Liderança</b>							
1. Transformacional	3,44	0,834					
2. Transacional	3,13	0,813	0,271**				
3. Passivo	2,19	0,864	-0,601**	-0,167**			
<b>Resultados</b>							
4. Eficácia	3,61	0,903	<b>0,845**</b>	0,261**	<b>-0,649**</b>		
5. Satisfação	3,46	1,084	<b>0,873**</b>	0,221**	<b>-0,612**</b>	0,874**	
6. Esforço-Extra	3,40	1,087	<b>0,875**</b>	0,235**	<b>-0,591**</b>	0,850**	0,936**

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

**Figura 15 – Média, Desvio-Padrão e correlações entre os estilos de liderança e os resultados de estilos de liderança**

#### **4.1.9. Síntese conclusiva e resposta à QD1**

Verifica-se que o estilo de liderança percebido pelos militares da Força Aérea é predominantemente Transformacional com uma incidência de 59,3%, seguido do Passivo com 22% e por último o Transacional com 18,7%.

Quanto ao género, verifica-se que existem diferenças significativas relativamente ao estilo de liderança Transacional e Passivo, sendo as médias mais elevadas reportadas pelos militares masculinos ( $M_{ELTrans}=3,19$  e  $M_{ELPass}=2,25$ ). Não existem diferenças significativas entre o género masculino e feminino relativamente ao estilo de liderança Transformacional.

Relativamente à categoria, verifica-se que existem diferenças significativas entre Oficiais e Sargentos e entre Oficiais e Praças no estilo de liderança Transacional, sendo as médias mais elevadas reportadas pelas Praças ( $M=3,59$ ). Tal pode estar relacionado com as funções desempenhadas pelas Praças serem mais centradas na execução de tarefas para atingir objetivos e não em funções de planeamento ou chefia.

Em relação à forma de prestação de serviço e ao tempo de serviço efetivo com os estilos de liderança, não foi observada qualquer diferença significativa.

Em relação aos resultados de estilos de liderança, existe uma correlação positiva forte entre a Eficácia ( $r=0,845$ ;  $p<0,001$ ), a Satisfação ( $r=0,873$ ;  $p<0,001$ ), o Esforço-Extra ( $r=0,875$ ;  $p<0,001$ ) e o estilo de liderança Transformacional, significando que o estilo de liderança Transformacional potencia resultados de estilos de liderança positivos.

No sentido oposto, existe uma correlação negativa moderada entre o estilo de liderança Passivo e os resultados de estilos de liderança Eficácia ( $r=-0,649$ ;  $p<0,001$ ), Satisfação ( $r=-0,612$ ;  $p<0,001$ ) e Esforço-Extra ( $r=-0,591$ ;  $p<0,001$ ). Esta correlação significa que o estilo de liderança Passivo induz a diminuição nos resultados de estilos de liderança Eficácia, Satisfação e Esforço-Extra dos militares da Força Aérea.

Deste modo, conclui-se que o estilo de liderança predominante é o Transformacional, existindo uma relação positiva forte com os resultados de estilos de liderança Eficácia, Satisfação e Esforço-Extra. De uma forma inversa, o estilo de liderança Passivo tem uma relação negativa em relação aos resultados de estilos de liderança Eficácia, Satisfação e Esforço-Extra.

#### **4.2. ASSOCIAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA E A INTENÇÃO DE SAÍDA**

##### **4.2.1. Correlação entre os Estilos de Liderança e a Intenção de Saída**

No que diz respeito às correlações entre os estilos de liderança e a intenção de saída, da Figura 15 retira-se que:

- A intenção de saída apresenta uma média inferior ao ponto médio da escala ( $M= 2,48$ ;  $DP = 1,207$ );
- Observa-se uma correlação significativa negativa, embora muito fraca, com o estilo de liderança Transformacional ( $r = -0,254$ ;  $p<0,001$ ), e positiva, embora igualmente muito fraca, com o estilo de liderança Passivo ( $r = 0,209$ ;  $p<0,001$ ).

Variáveis	M	DP	1	2	3
<b>Estilos de Liderança</b>					
1. Transformacional	3,37	0,744			
2. Transacional	3,13	0,813	0,271**		
3. Passivo	2,19	0,864	-0,601**	-0,167**	
4. Intenção de Saída	2,48	1,207	<b>-0,254**</b>	0,051	<b>0,209**</b>

Nota: Dimensão da amostra foi de 464 respondentes (militares da Força Aérea).

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

**Figura 15 – Média, Desvio-Padrão e correlações entre os estilos de liderança e a intenção de saída**

Considerando o efeito dos resultados de estilos de liderança sobre a intenção de saída (Figura 16), observam-se correlações significativas:

- Negativa, embora muito fraca, com a Eficácia ( $r = -0,286$ ;  $p<0,001$ );
- Negativas, embora fracas, com a Satisfação ( $r = -0,324$ ;  $p<0,001$ ) e com o Esforço-Extra ( $r = -0,321$ ;  $p<0,001$ ).

Variáveis	M	DP	1	2	3
<b>Resultados dos Estilos de Liderança</b>					
1. Eficácia	3,37	0,744			
2. Satisfação	3,13	0,813	0,271**		
3. Esforço-Extra	2,19	0,864	-0,601**	-0,167**	
4. Intenção de Saída	2,48	1,207	<b>-0,286**</b>	<b>-0,324**</b>	<b>-0,321**</b>

Nota: Dimensão da amostra foi de 464 respondentes (militares da Força Aérea).

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

**Figura 16 – Média, Desvio-Padrão e correlações entre os resultados de estilos de liderança e a intenção de saída**

#### 4.2.2. Regressão entre os Estilos de Liderança e a Intenção de Saída

Foi utilizada a regressão linear múltipla para verificar se o estilo de liderança é capaz de prever a intenção de saída.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F	Durbin-Watson
1	0,254 <sup>a</sup>	0,065	0,063	1,168	0,065	31,946	1	462	0,000	
2	0,283 <sup>b</sup>	0,08	0,076	1,159	0,016	7,806	1	461	0,005	
3	0,292 <sup>c</sup>	0,085	0,079	1,157	0,005	2,58	1	460	0,109	2,024

a. Preditores: (Constante), estilo de liderança Transformacional

b. Preditores: (Constante), estilo de liderança Transacional

c. Preditores: (Constante), estilo de liderança Passivo

**Figura 17 – Resumo do modelo de regressão entre os estilos de liderança e a intenção de saída**

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	43,570	1	43,570	31,946	0,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	630,108	462	1,364		
	Total	673,678	463			

a. Variável Dependente: Intenção de Saída

b. Preditores: (Constante), estilo de liderança Transformacional

c. Preditores: (Constante), estilo de liderança Transformacional, estilo de liderança Transacional

d. Preditores: (Constante), estilo de liderança Transformacional, estilo de liderança Transacional, estilo de liderança Passivo

**Figura 18 – ANOVA de regressão entre os estilos de liderança e a intenção de saída**

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro	Beta	t	Sig.	Tolerância	VIF
1	(Constante)	3,867	0,252		15,359	0,000		
	ELTransformacional	-0,412	0,073	-0,254	-5,652	0,000	1,000	1,000

a. Variável Dependente: Intenção de Saída

**Figura 19 – Coeficientes de regressão entre os estilos de liderança e a intenção de saída**

Depois de verificados todos os pré-requisitos para a regressão linear [ausência de multicolinearidade (tolerance > 0,1 e VIF < 10), ausência de outliers, existência de homocedasticidade], a análise resultou num modelo estatisticamente significativo [F(1, 462) = 31,946; p < 0,001; R<sup>2</sup> = 0,065].

O estilo de liderança transformacional (b = -0,254; t = -5,652; p < 0,001) é preditor da intenção de saída. A equação que descreve esta relação é:

$$IS = 3,867 - 0,412.LT$$

IS: Intenção de Saída

LT: Liderança Transformacional

Foi utilizada a regressão linear múltipla para verificar se os resultados de estilos de liderança (Eficácia, Satisfação e Esforço-Extra) é capaz de prever a intenção de saída.

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F	Durbin-Watson
1	<b>0,286<sup>a</sup></b>	<b>0,082</b>	<b>0,08</b>	<b>1,157</b>	<b>0,082</b>	<b>41,264</b>	<b>1</b>	<b>462</b>	<b>0,000</b>	
2	<b>0,324<sup>b</sup></b>	<b>0,105</b>	<b>0,101</b>	<b>1,143</b>	<b>0,023</b>	<b>12,009</b>	<b>1</b>	<b>461</b>	<b>0,001</b>	
3	0,328 <sup>c</sup>	0,108	0,102	1,143	0,002	1,284	1	460	0,258	1,992

a. Preditores: (Constante), Eficácia

b. Preditores: (Constante), Satisfação

c. Preditores: (Constante), Esforço - Extra

**Figura 20 – Resumo do modelo de regressão entre os resultados de estilos de liderança e a intenção de saída**

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	55,236	1	55,236	41,264	0,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	618,442	462	1,339		
	Total	673,678	463			
2	Regressão	70,937	2	35,469	27,128	0,000 <sup>c</sup>
	Resíduo	602,741	461	1,307		
	Total	673,678	463			

a. Variável Dependente: Intenção de Saída

b. Preditores: (Constante), Eficácia

c. Preditores: (Constante), Eficácia, Satisfação

**Figura 21 – ANOVA de regressão entre os resultados de estilos de liderança e a intenção de saída**

[cont.]

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro	Beta	t	Sig.	Tolerância	VIF
1	(Constante)	3,861	0,222		17,394	0,000		
	Eficácia	-0,383	0,06	-0,286	-6,424	0,000	1,000	1,000
2	(Constante)	3,742	0,222		16,860	0,000		
	Eficácia	-0,015	0,121	-0,011	-0,123	0,902	0,235	4,249
	Satisfação	-0,350	0,101	-0,315	-3,465	0,001	0,235	4,249

a. Variável Dependente: Intenção de Saída

**Figura 22 – Coeficientes de regressão entre os resultados de estilos de liderança e a intenção de saída**

Depois de verificados todos os pré-requisitos para a regressão linear [ausência de multicolinearidade (*tolerance* > 0,1 e VIF < 10), ausência de *outliers*, existência de homocedasticidade], a análise resultou num modelo estatisticamente significativo [F(1, 462) = 41,264; p < 0,001; R2 = 0,082].

A Eficácia ( $\beta = -0,011$ ; t = -0,123; p < 0,001) e a Satisfação ( $\beta = -0,315$ ; t = -3,465; p < 0,001) são preditores da intenção de saída. A equação que descreve esta relação é:

$$IS = 3,742 - 0,015.Ef - 0,350.St$$

IS: Intenção de Saída

Ef: Eficácia

St: Satisfação

#### 4.2.3. Síntese conclusiva e resposta à QD2

Verifica-se que existe uma correlação negativa, ainda que muito fraca, entre o estilo de liderança transformacional e a intenção de saída (r = -0,254; p < 0,001). Em relação ao estilo de liderança passivo e a intenção de saída (r = 0,209; p < 0,001) verifica-se que existe uma correlação positiva muito fraca. Apesar destas correlações serem muito fracas, conclui-se que quanto mais forte for o estilo de liderança Transformacional menor será a intenção de saída.

No sentido oposto, é percecionado que quanto mais forte for o estilo de liderança Passivo mais forte será a intenção de saída dos militares. Em relação ao estilo de liderança Transacional, não se verifica qualquer correlação com a intenção de saída.

Retira-se ainda uma correlação negativa muito fraca entre a intenção de saída e o resultado de estilos de liderança Eficácia (r = -0,286; p < 0,001) e uma correlação negativa fraca entre a intenção de saída e os resultados de estilos de liderança Satisfação (r = -0,324; p < 0,001) e com o Esforço-Extra (r = -0,321;

$p < 0,001$ ). Verifica-se que, apesar de terem correlações fracas, o estilo de liderança Transformacional e os resultados de estilos de liderança Eficácia e Satisfação, são preditores da intenção de saída.

Dos resultados obtidos, não se consegue estabelecer conclusões acerca da relação entre o estilo de liderança Transacional e a intenção de saída.

Deste modo e em resposta à QD2, conclui-se que quanto mais forte for o estilo de liderança Transformacional e os resultados de estilos de liderança, menor será a intenção de saída dos militares.

### 4.3. INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NA RETENÇÃO DO TALENTO NA FORÇA AÉREA, E RESPOSTA À QC

#### 4.3.1. Análise das Estratégias de retenção do talento na Força Aérea.

Da análise das Figuras 23 e 24 verifica-se que, globalmente todos os fatores objeto de estudo tem uma preponderância positiva na decisão em permanecer na Força Aérea, sendo que os fatores ERT1, ERT2, ERT8 e ERT9 têm uma média superior relativamente aos restantes fatores.

Fatores			Pouca influência	Influência moderada	Muita influência
ERT1	Remuneração	Contagem	85	118	261
		% de N da linha	18,30%	25,40%	56,30%
ERT2	Benefícios na reserva e reforma	Contagem	75	104	285
		% de N da linha	16,2%	22,4%	61,4%
ERT3	Desenvolvimento da carreira	Contagem	117	111	236
		% de N da linha	25,2%	23,9%	50,9%
ERT4	Condições de trabalho	Contagem	77	118	269
		% de N da linha	16,6%	25,4%	58,0%
ERT5	Liderança	Contagem	101	135	228
		% de N da linha	21,8%	29,1%	49,1%
ERT6	Assistência na doença	Contagem	82	126	256
		% de N da linha	17,7%	27,2%	55,2%
ERT7	Reconhecimento e recompensas	Contagem	154	129	181
		% de N da linha	33,2%	27,8%	39,0%
ERT8	Estabilidade de emprego	Contagem	27	54	383
		% de N da linha	5,8%	11,6%	82,5%

[cont.]

Fatores			Pouca influência	Influência moderada	Muita influência
ERT9	Lealdade para com a Instituição	Contagem	56	90	318
		% de N da linha	12,1%	19,4%	68,5%
ERT10	Imagem da Instituição na sociedade	Contagem	110	143	211
		% de N da linha	23,7%	30,8%	45,5%

**Figura 23 – ERT - Frequências**

Fatores	N		Média	Erro Desvio
	Válido	Omisso		
ERT1 Remuneração	464	0	3,58	1,202
ERT2 Benefícios na reserva e reforma	464	0	3,66	1,166
ERT3 Desenvolvimento da carreira	464	0	3,38	1,276
ERT4 Condições de trabalho	464	0	3,57	1,102
ERT5 Liderança	464	0	3,37	1,190
ERT6 Assistência na doença	464	0	3,52	1,153
ERT7 Reconhecimento e recompensas	464	0	3,11	1,305
ERT8 Estabilidade de emprego	464	0	4,26	0,972
ERT9 Lealdade para com a Instituição	464	0	3,88	1,169
ERT10 Imagem da Instituição na sociedade	464	0	3,28	1,231

**Figura 24 – ERT - Média**

Foram ainda colocadas duas questões abertas.

Na primeira questão eram pedidas sugestões sobre outros fatores que, para além dos apresentados anteriormente, contribuíssem muito para a decisão de permanecer na Força Aérea.

Apenas 20,69% (96) dos inquiridos responderam.

Pela análise de conteúdo das respostas, verificou-se que se enquadravam

com as categorias *a priori* definidas. A Figura 25 mostra as frequências e alguns excertos das respostas de cada categoria.

Categoria		Excerto	Frequência (n=96)	% da amostra
ERT1	Remuneração	"A remuneração certa."	1	1,04%
ERT2	Benefícios na reserva e reforma	"Os fatores tempo de serviço e idade são muito importantes." "O facto de ter dedicado toda uma vida à organização e neste momento estar à beira de passar à situação de reserva."	9	9,38%
ERT3	Desenvolvimento da carreira	"Satisfação com as funções desempenhadas." "Gostar muito do que faço! Missão." "Um gosto inabalável pela aviação."	15	15,63%
ERT4	Condições de trabalho	"Proximidade do local de trabalho com a habitação." "O grupo de trabalho, e a camaradagem ainda existente."	10	10,42%
ERT5	Liderança	"Integridade de carácter da chefia."	2	2,08%
ERT6	Assistência na doença	"Ação social e apoio à família."	1	1,04%
ERT7	Reconhecimento e recompensas	"Valorização." "Realização pessoal."	8	8,33%
ERT8	Estabilidade de emprego	"Situação global pandémica." "De momento não ter algo for a da instituição, porque se tivesse saíria." "Risco de precariedade no mercado laboral."	17	17,71%
ERT9	Lealdade para com a Instituição	"Sentimento de pertença. Devoção." "Contribuir para as missões da FA aos serviço dos Portugueses." "Sentimento de pertença à organização e por sentir que certos valores ainda se sobrepõem às necessidades financeiras."	28	29,17%
ERT10	Imagem da Instituição na sociedade	"O Gosto e Orgulho de ser militar."	5	5,21%

**Figura 25 – Caracterização da primeira questão aberta - Frequências**

A maior frequência de respostas refere-se à ERT9 com 29,17% (28) das respostas, seguindo-se a ERT8 e ERT3 com 17,71% (17) e 15,63% (15) respetivamente.

Com alguma significância, mas inferiores e com frequências similares, a ERT2 e ERT7 com 9,38% (9) e 8,33% (8) respetivamente.

As ERT1, ERT5, ERT6 e ERT10 obtiveram um reduzido número de respostas face ao universo respondente.

O fator ERT9 obteve a maior frequência, em linha com os resultados obtidos do questionário de ERT.

Verifica-se ainda que o fator ERT8 obteve a segunda com maior frequência, com inclusão da situação pandémica existente a nível global (COVID-19), em linha com o questionário, no qual 82,5% (383) classificaram este fator como tendo muita influência para a permanência na Força Aérea.

A segunda questão solicitava que, na opinião dos respondentes, indicassem as principais razões que contribuem para a saída antecipada dos militares da Força Aérea.

Responderam 73,28% (340) dos inquiridos. Releva-se a maior participação nesta questão relativamente à anterior.

Categoria	Excerto das	Frequência (n=340)	% da amostra
ERT1 Remuneração	"Baixas remunerações." "Remunerações, método de avaliação, promoções proteladas e perspectivas de carreira." "Melhores remunerações e reconhecimento social." "Fraco vencimento em comparação para o nível remuneratório e mesmas funções no sector privado."	160	47,06%
ERT2 Benefícios na reserva e reforma	"Falta de benefícios face às obrigações."	2	0,59%
ERT3 Desenvolvimento da carreira	"Sistema de progressão das carreiras, vertical e horizontal, obsoleto e desmotivante." "Alteração frequente das condições de promoção, avaliação, mudança unidade...." "A estagnação da carreira, sem possibilidade de progredir monetariamente."	57	16,76%
ERT4 Condições de trabalho	"As fracas condições de trabalho versus a exigência que se impõe." "Dificuldade de execução das tarefas e responsabilidade elevada, não compatíveis com o esforço despendido e remuneração obtida."	25	7,35%
ERT5 Liderança	"Deficiente gestão dos recursos humanos e uma liderança incapaz de se adaptar a um contexto em constante mutação." "Instabilidade organizacional, falta de Liderança inspiradora e visionária, quebra de contrato social, perda de concorrência laboral."	30	8,82%
ERT6 Assistência na doença	"Queda abrupta na assistência na doença, baixos ordenados versus obrigações e exigências, queda das condições de trabalho."	1	0,29%
ERT7 Reconhecimento e recompensas	"A falta de respeito pelas reais competências dos visados e a quase inexistência de recursos humanos, que apenas existe para 2 ou 3 especialidades." "Falta de reconhecimento por parte da instituição para com as diferentes carreiras e especialidades e mesmo colocações dentro das mesmas especialidades pela grande disparidade nos incentivos que não se adequam ao trabalho efectuado." "Não há reconhecimento nem recompensa pelo esforço e resultados produzidos."	62	18,24%
ERT8 Estabilidade de emprego		0	0,00%
ERT9 Lealdade para com a Instituição	"Desvanecimento do sentimento de pertença e sentido de missão."	1	0,29%

[cont.]

Categoria		Excerto das	Frequência (n=340)	% da amostra
ERT10	Imagem da Instituição na sociedade	"Falta de Prestígio das Forças Armadas junto da Sociedade Civil."	2	0,59%

**Figura 26 – Caracterização da segunda questão aberta - Frequências**

Também neste caso as respostas se enquadram com as categorias *a priori* definidas. A Figura 26 mostra as frequências e alguns excertos das respostas de cada categoria.

A maior frequência de respostas refere-se à ERT1 com 47,06% (160), seguindo-se a ER7 e ERT3 com 18,24% (62) e 16,76% (57) respetivamente.

Com alguma significância, mas inferiores e com frequências similares, a ERT5 e ERT4 com 8,82% (30) e 7,35% (25) respetivamente. As ERT2, ERT6, ERT9 e ERT10 obtiveram um reduzido número de respostas face ao universo respondente e a ERT8 não obteve qualquer resposta.

É relevante referir que, um elevado número de respostas continha mais que uma razão para a saída antecipada (e.g. *Remuneração cada vez mais baixa relativamente ao mercado civil. Falta de liderança e motivação. Chefes tratam as pessoas como números. Geração mais velha com maus hábitos e excesso de "mordomias".*).

O fator ERT1 reúne a maior frequência como razão fundamental para a saída antecipada dos militares, com 160 respostas. Os respondentes incluíram outros fatores:

- ERT3 em 40 (25%), usando termos como “estagnação” ou “progressão”;
- ERT7 em 31 (19,38%), usando termos como “falta” ou “ausência”;
- ERT5 em 26 (16,25%), usando termos como “fraca” ou “má”;
- ERT4 em 20 (12,5%), usando termos como “degradação” ou “falta”.

O fator ERT7 reúne a segunda maior frequência, com 62 respostas. Os respondentes incluíram igualmente outros fatores:

- ERT1 em 16 (25,8%), usando termos como “baixa” ou “má”;
- ERT5 em 15 (24,2%), usando termos como “fraca” ou “má”;
- ERT3 em 13 (20,9%), usando termos como “falta de desenvolvimento” ou “progressão”.

O fator ERT3 reúne a terceira maior frequência, com 57 respostas. Os respondentes também incluíram outros fatores:

- ERT1 em 24 (42,1%), usando termos como “perda” ou “má”;
- ERT5 em 9 (15,8%), usando termos como “fraca” ou “má”.

O fator ERT5 reuniu a quarta maior frequência, com 30 respostas. Estas

respostas centraram-se unicamente na liderança e chefias, sendo usados alguns dos seguintes termos: *“falta de liderança”*; *“má gestão”*; *“desapontamento”*, *“inércia”*, entre outros.

O fator ERT4 reuniu a quinta maior frequência, com 25 respostas. As respostas relativas a este fator centraram-se unicamente nas condições laborais, sendo usados alguns dos seguintes termos: *“sobrecarga”*; *“falta de condições”*; *“fracas condições”*, *“carga horária vs estabilidade familiar”*, entre outros.

### **4.3.2. Síntese conclusiva e resposta à QC**

Bass e Bass (2009) postulam que, nas suas funções, os líderes assumem o estilo de liderança que julgam ser o mais indicado para determinada situação, contexto ou grupo de colaboradores, exercendo comportamentos que julgam ser os mais adequados para atingir os objetivos propostos.

Neste estudo, verifica-se que o estilo de liderança percebido pelos militares da Força Aérea com maior predominância é o Transformacional, existindo uma relação positiva forte com os resultados de estilos de liderança Eficácia, Satisfação e Esforço-Extra.

Estes resultados estão em linha com Bass e Avolio (2004) e Bass e Riggio (2006), segundo os quais o estilo de liderança transformacional exerce um efeito positivo nos resultados de estilos de liderança. De acordo com Conceição (2015) e Rosinha (2009), o estilo de liderança Transformacional é preditor da Eficácia e da Satisfação, permitindo alcançar sentimentos positivos no colaborador, contribuindo simultaneamente para o alcance dos objetivos definidos pela organização.

Segundo Breevaart e Zacher (2019), enquanto o estilo de liderança Transformacional é altamente efetivo, instigando o aumento da satisfação e da performance dos colaboradores, o estilo de liderança Passivo tem um efeito contrário, provocando uma diminuição na Satisfação e Esforço-Extra.

Neste estudo, o estilo de liderança Transacional foi percecionado apenas por 13,7% dos respondentes. Avolio, Bass e Jung (1999) argumentam que os melhores líderes exibem, perante os subordinados uma mistura dos atributos do estilo de liderança Transformacional e Transacional, existindo significativas correlações entre ambos. No entanto, não foi encontrada qualquer correlação entre estes estilos de liderança, bem como entre o estilo de liderança transacional e os resultados de estilos de liderança.

Verificou-se ainda que o estilo de liderança Transformacional tem um efeito na redução da intenção de saída, bem como a perceção de Eficácia e a Satisfação no trabalho. Em sentido contrário, verifica-se que o estilo de liderança Passivo tem

uma relação negativa com os resultados de estilos de liderança. Não foi possível estabelecer conclusões acerca do resultados de estilos de liderança Esforço-Extra e a intenção de saída.

Estes resultados estão em linha com os obtidos junto de profissionais de saúde sujeitos a elevado stress (Wu et al., 2020), na área das organizações públicas (Sun & Wang, 2017), na atividade comercial (Dimaculangan & Aguilung, 2012) e na atividade bancária (Abouraia & Othman, 2017), que verificam que o estilo de liderança Transformacional provoca uma diminuição na intenção de saída do colaborador, fortalecendo o seu comprometimento para com a organização e correspondente satisfação no trabalho. Este resultado vai de igual modo ao encontro dos resultados obtidos por Burton e Peachey (2009) e de De Simone e Cicotto (2018), verificando que, quanto mais fortes forem os resultados de estilos de liderança menor será a intenção de saída.

Apesar das correlações estabelecidas entre os estilos de liderança e a intenção de saída, torna-se importante referir os resultados referentes às ERT, nos quais se percebe que os militares da Força Aérea atribuíram uma grande preponderância aos fatores Remuneração, Benefícios na reserva e reforma, Estabilidade de emprego, e Lealdade para com a instituição.

Em relação às questões abertas, na primeira questão sobressaíram como fortes influenciadores da retenção de talento, os fatores Lealdade para com a instituição, Estabilidade de emprego e Desenvolvimento da carreira, existindo referências à situação pandémica do COVID-19 no fator Estabilidade de emprego.

Relativamente à segunda questão aberta, sobressaíram como fatores que levam à saída antecipada, Remuneração, Desenvolvimento da carreira, Reconhecimento e recompensas, Liderança e Condições de trabalho.

Em suma, o estilo de liderança predominantemente percebido pelos militares da Força Aérea é o Transformacional verificando-se que quanto mais forte for a sua perceção menor será a intenção de saída. No entanto, dever-se-á ter em consideração outros fatores como Remuneração, Reconhecimento e recompensas, Liderança, Condições de trabalho, Benefícios na reserva e reforma, Estabilidade de emprego, Desenvolvimento da carreira, e Lealdade para com a instituição.

## 5. CONCLUSÕES

Até final do século passado, o sucesso de uma organização media-se pela posse de recursos financeiros, equipamentos, infraestruturas, a sua marca, imagem e credibilidade junto dos seus clientes. Questões como a retenção de colaboradores não era motivo de preocupação, uma vez que a segurança no trabalho e um vencimento adequado eram motivos suficientes para a retenção.

Presentemente e com a globalização, as organizações enfrentam um quadro diferente uma vez que já não se encontram isoladas no mercado, mas inseridas num ambiente de competitividade internacional e numa busca incessante de conhecimento e talento.

A longo prazo, a resiliência e o sucesso de uma organização depende da sua capacidade em preservar o seu ativo mais valioso que se encontra no talento dos colaboradores, dotados de capacidades, conhecimento e experiência, provendo a organização da necessária capacidade para se impulsionar para o futuro, tendo sempre em perspectiva o seu sucesso e alcance dos objetivos estabelecidos.

A retenção de talento é e será uma das maiores preocupações das organizações, algo a que a Força Aérea não é alheia. Manter, atrair e reter os talentos torna-se fundamental para a Força Aérea subsistir e cumprir a missão atribuída, com a competência e eficácia que lhe é exigida pela nação.

Sendo um elemento diferenciador e sinal de vantagem, organizações que demonstrem capacidade na retenção dos seus talentos são também aquelas que se tornam mais atrativas na captação de outros talentos provenientes de outras organizações concorrentes, através da transmissão de perceção da existência de uma liderança forte, segurança no trabalho, relacionamento entre colaboradores, inclusão, oportunidades de desenvolvimento da carreira, responsabilidade social, entre outras.

No sentido inverso à retenção acontece a saída voluntária de talentos, a qual poderá ter a sua génese em lideranças débeis e incapazes de motivar os seus colaboradores, imputando elevados custos às organizações. Estes custos não são somente financeiros, mas também intelectuais uma vez que, o conhecimento que reside nos colaboradores é migrado para organizações concorrentes.

Reter talentos numa organização implica uma liderança capaz e adequada, que promova a utilização das competências dos colaboradores, a participação, a integração, por forma a proporcionar a satisfação do colaborador e conseqüente comprometimento para com a organização e com os seus objetivos.

Para tal, as organizações têm de estabelecer adequadas estratégias para preservar os seus colaboradores mais talentosos.

De entre diversas ERT como a remuneração, recompensas, benefícios ou reconhecimento, a liderança e o modo como esta é exercida e percebida junto dos colaboradores, torna-se um fator crítico no papel que esta tem na retenção de talento.

A investigação foi delimitada, em termos temporais, ao momento presente; em termos espaciais, à esfera da Força Aérea, envolvendo os militares do Quadro Permanente (QP) e em Regime de Contrato / Regime de Voluntariado (RC/RV); e

em termos de conteúdo, efeito das relações entre o estilo de liderança e a intenção de saída dos militares da Força Aérea, bem como das diferenças resultantes do género, categoria, tempo de serviço e forma de prestação de serviço, sendo o seu objeto de estudo o papel dos líderes da Força Aérea na retenção dos militares nas fileiras.

A metodologia seguida teve por base um raciocínio dedutivo, assente numa estratégia quantitativa e um desenho de pesquisa transversal (Bryman, 2012). Participaram no estudo 464 militares da Força Aérea, no ativo, colocados no Ramo, que responderam a um questionário *online*, preparado com base no *Multifactor Leadership Questionnaire* - MLQ-5x10, de Bass e Avolio (1997), na escala unidimensional *Turnover Cognition* de Bozeman e Perrewé (2001), em que foram incluídas questões referentes a estratégias de retenção do talento, preparadas especificamente. As respostas foram submetidas a tratamento estatístico com o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 27, nomeadamente, análises de confiabilidade e estudos psicométricos das escalas, diferenças de médias, regressões lineares múltiplas e testes paramétricos para comparar populações (ANOVA).

Como principais conclusões deste estudo podem elencar-se as seguintes:

- Estilo de Liderança predominante. O estilo de liderança predominante, percebido pelos militares da Força Aérea, é Transformacional, com uma incidência de 59,3%, seguido do estilo de liderança Passivo, com 22%, e por último o estilo de liderança Transacional, com 18,7%;
- Diferenças de perceção dos Estilos de Liderança. Quanto ao Género, não existem diferenças significativas relativamente à perceção do estilo de liderança Transformacional, mas os militares masculinos apresentam médias significativamente mais elevadas nos estilos de liderança Transacional e Passivo. Relativamente à categoria, verifica-se que existem diferenças significativas entre Oficiais e Sargentos e entre Oficiais e Praças no estilo de liderança Transacional, sendo as médias mais elevadas reportadas pelas Praças. Em relação à forma de prestação de serviço e ao tempo de serviço efetivo com os estilos de liderança, não foi observada qualquer diferença significativa;
- Relação entre os Estilos de Liderança e os Resultados de Eficácia, Satisfação e Esforço-Extra. Existe uma forte correlação positiva entre o estilo de liderança Transformacional e os resultados de Eficácia, Satisfação e Esforço-Extra, significando que este estilo de liderança

<sup>10</sup> MLQ - *Multifactor Leadership Questionnaire* - Questionário originalmente desenvolvido por Benard Bass em 1985.

potencia resultados positivos. Existe uma moderada correlação negativa entre o estilo de liderança Passivo e os resultados de Eficácia, Satisfação e Esforço-Extra, o que significa que este estilo de liderança induz uma redução nos resultados;

- Relação entre os Estilos de Liderança e a Intenção de Saída. Existe uma muito fraca correlação negativa, entre o estilo de liderança Transformacional e a intenção de saída, uma correlação positiva muito fraca entre o estilo de liderança Passivo e a intenção de saída, e não existe qualquer correlação entre o estilo de liderança Transacional e a intenção de saída. Apesar destas correlações serem muito fracas, conclui-se que uma maior preponderância do estilo de liderança Transformacional contribui para uma redução da intenção de saída, potenciando a retenção de talento;
- Relação entre os Resultados de Eficácia, Satisfação e Esforço-Extra e a Intenção de Saída. Existe uma correlação negativa fraca entre a intenção de saída e os resultados de Eficácia, Satisfação e Esforço-Extra, e, apesar de terem correlações fracas, os resultados de Eficácia e Satisfação, contribuem para uma redução da intenção de saída, potenciando a retenção de talento;
- Estratégias de Retenção de Talento. Os militares da Força Aérea atribuem uma grande preponderância aos fatores Remuneração, Reconhecimento e recompensas, Liderança, Condições de trabalho, Benefícios na reserva e reforma, Estabilidade de emprego, Desenvolvimento da carreira, e Lealdade para com a instituição.

Face aos resultados obtidos e conclusões exaradas, pode, com propriedade, dizer-se que foram alcançados, na sua plenitude, quer o objetivo geral, quer os objetivos específicos, e respondida a questão de investigação.

Finalizado o estudo e como contributos para o conhecimento, em termos teóricos, as conclusões vêm reforçar o que a literatura diversa sobre a temática postula, e em termos práticos, demonstra que os conceitos trabalhados podem ser aplicados na Instituição Militar, com alguma garantia que os efeitos produzidos serão os desejados.

Em relação às limitações da investigação, destaca-se o facto de o questionário só ter sido disponibilizados aos militares da Força Aérea que estão no Ramo, não sendo dada a possibilidade de participação aos militares que se encontram fora do Ramo ou em formação, limitando assim o tamanho da amostra. Releva-se ainda o facto de o estudo ter sido desenvolvido num contexto de pandemia, colocando uma sobrecarga nos militares em atividades com ele relacionadas ou em teletrabalho, o

que poderá ter diminuído a possibilidade, e mesmo a motivação, para responder ao questionário disponibilizado *online*. Por outro lado, a situação pandémica existente, pode estar a funcionar como um inibidor à procura de outras perspetivas de carreira, condicionando algumas respostas, designadamente no que diz respeito às ERT.

Por via das limitações apontadas e no que concerne a estudos futuros sugere-se que este mesmo estudo seja efetuado novamente após a normalização da situação pandémica do COVID-19 e que, nessa altura, seja estendido a todo o pessoal das Forças Armadas, eventualmente integrando outras variáveis como por exemplo, a cultura organizacional e o equilíbrio trabalho-família, ou analisando o efeito mediador da liderança.

Por fim, como recomendação de ordem prática para os decisores e para os órgãos de gestão de pessoal da Força Aérea, exorta-se a que seja atribuída a devida importância à formação na área da Liderança, para que seja aumentada a predominância da perceção do estilo de liderança Transformacional, e que sejam estudadas medidas concretas nas estratégias de retenção de talento apontadas como as mais valorizadas pelos militares.

“Train people well enough so they can leave; treat them well enough so they don’t want to”  
Richard Branson

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abouraiá, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: the direct effects among bank representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(4), 404-423.
- Adamska-Chudzińska, M. (2020). Employee retention management in the context of situational leadership. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, (62), 214-227.
- Aires, J. (2018, 30 de março). Recrutamento militar: dificuldades e desafios [artigo em página *online*]. Retirado de <https://www.abrilabril.pt/recrutamento-militar-dificuldades-e-desafios>
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior 1. *Journal of applied social psychology*, 32(4), 665-683.
- ALDamoe, F. M. A., Yazam, M., & Ahmid, K. B. (2012). The mediating effect of HRM outcomes (employee retention) on the relationship between HRM practices

- and organizational performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 75.
- Almeida, C. (2017). Desenvolvimento de Competências de Liderança no Ensino Superior Militar.
- Alves, D., Dieguez, T., & Conceição, O. (2019, November). Retaining Talents: Impact on Innovation. In *ECMLG 2019 15th European Conference on Management, Leadership and Governance* (p. 36). Academic Conferences and publishing limited.
- Anlesinya, A., Dartey-Baah, K., & Amponsah-Tawiah, K. (2019). A review of empirical research on global talent management. *FIIB Business Review*, 8(2), 147-160.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295.
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64.
- Avery, G. C. (2004). *Understanding leadership: Paradigms and cases*. Sage.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Barbosa Rocha, F. M. (2019). *Os Estilos de Liderança dos Graduados do GIC e a sua influência na Motivação dos Subordinados* (Doctoral dissertation).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ; manual and sampler set*. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.

- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Borrego, J. M. N. (2020). *Mensagem do Chefe de Estado-Maior da Força Aérea*. Alfragide: Chefe do Estado-Maior.
- Bozeman, D. P. & Perrewé, P. L. (2001). The Effect of Item Content Overlap on Organizational Commitment Questionnaire - Turnover Cognitions Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161-173.
- Braga, C. (2018). *Motivação e Turnover dos Médicos Militares das Forças Armadas* (Trabalho Final da Pós-graduação em Ciências Militares Aeronáuticas). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Breevaart, K., & Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and *laissez-faire* leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 384-409.
- Bryman, A. (2012). Sampling in qualitative research. *Social research methods*, 4, 415-429.
- Burton, L. J., & Peachey, J. W. (2009). Transactional or transformational? Leadership preferences of Division III athletic administrators. *Journal of Intercollegiate Sport*, 2(2), 245-259.
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191-206.
- Castle, N. G., Engberg, J., Anderson, R., & Men, A. (2007). Job satisfaction of nurse aides in nursing homes: Intent to leave and turnover. *The Gerontologist*, 47(2), 193-204.
- Castro, A., & Lupano, M. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, 85, 89-109.
- Chandra, T. (2016). The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance--Studies in the School of SMPN 10 Surabaya. *International Education Studies*, 9(1), 131-140.
- Chopra, D. (2002). A alma da liderança. *HSM Management*, 6(33), 60-63.
- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207-215.
- Clemmer, J., & McNeil, A. (1990). *Leadership skills for every manager: new techniques to improve organisational effectiveness*. Piattkus.
- Conceição, M. F. D. (2015). *Análise comparativa da liderança: estudo de caso Sunglass Hut*

- Cunha, L. M. A. D. (2007). *Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes* (Doctoral dissertation).
- Dalavai, E. (2018). Organizational Turnover: The Effects of Leader Servant Leadership Behaviors and Leader Emotional Intelligence on Follower Turnover Intentions.
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of Business and Management*, 14(2), 8-16.
- De Simone, S., Planta, A., & Cicotto, G. (2018). The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. *Applied Nursing Research*, 39, 130-140.
- Dimaculangan, E. D., & Aguilung, H. M. (2012). The effects of transformational leadership on salesperson's turnover intention. *International Journal of Business and Social Science*, 3(19).
- Diretiva n.º 08/19, de 17 de junho (2019). *Planeamento Estratégico da Força Aérea 2019/2022*. Lisboa: Estado-Maior da Força Aérea.
- Doh, J. P., Stumpf, S. A., & Tymon, W. G. (2011). Responsible leadership helps retain talent in India. In *Responsible Leadership* (pp. 85-100). Springer, Dordrecht.
- Doucet, O., Fredette, M., Simard, G., & Tremblay, M. (2015). Leader profiles and their effectiveness on employees' outcomes. *Human Performance*, 28(3), 244-264.
- Engelbrecht, A., & Samuel, O. M. (2019). The effect of transformational leadership on intention to quit through perceived organisational support, organisational justice and trust. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-8.
- Fatokun, J. O., Salaam, M. O., Ajegbomogun, F. O., & Adedipe, N. (2010). The influence of leadership style on the performance of subordinates in Nigerian libraries. *Library philosophy and practice*, 7(1), 75-79.
- Groves, K. S., & LaRocca, M. A. (2011). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward
- Guiomar, A. S. B. (2010). *Relação entre os estilos de liderança transformacional, transaccional e laissez-faire e o comprometimento organizacional* (Doctoral dissertation).
- Haider, M., Rasli, A., Akhtar, S., Yusoff, R. B. M., Malik, O. M., Aamir, A., & Tariq, F. (2015). The impact of human resource practices on employee retention in the telecom sector. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1S).
- Hanaysha, J. R., Khalid, K., Mat, N. K., Sarassina, F., Rahman, M. Y., & Zakaria, A. S. (2012). Transformational leadership and job satisfaction. *American Journal of Economics*, 2(4), 145-148.

- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied psychology*, 73(4), 695.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2016). *Investigação por questionário (2ª Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance-An Empirical Review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10.
- Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations: The International Journal*.
- Jauhar, J., Ting, C. S., Rahim, N. F. A., & Fareen, N. (2017). The impact of reward and transformational leadership on the intention to quit of Generation Y employees in oil and gas industry: Moderating role of job satisfaction. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(4), 426-442.
- Irshad, M., Zaman, G., & Kakakhel, S. J. (2014). Does organization good image help to attract and retain talented employees: Employees perspective. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 7(2), 258-268.
- King, K. A., & Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 194-206.
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard business review*, 79(11).
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management review*, 12(4), 648-657.
- Lambert, E. G. (2006). I want to leave: A test of a model of turnover intent among correctional staff. *Applied psychology in criminal justice*, 2(1), 57-83.
- Leitão, J. M. S. (2017). *Caracterização das práticas de retenção de talento utilizadas pelas empresas de tecnologias de informação e comunicação* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Edição própria).
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Maroco, J. (2010). *Análise Estatística com utilização do SPSS (3 ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Maroco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações (2.ª Ed.)*. Lisboa: ReportNumber, Lda.
- Moreira, J. P. G. (2014). *Liderança transformacional, percepção do desempenho*

- individual e do desempenho organizacional* (Doctoral dissertation).
- Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of business studies quarterly*, 5(3), 19.
- Oliver, W. (2012). *The impact of leadership styles on employee engagement in a large retail organisation in the Western Cape* (Doctoral dissertation, University of the Western Cape).
- Ortlieb, R., & Sieben, B. (2012). How to safeguard critical resources of professional and managerial staff: Exploration of a taxonomy of resource retention strategies. *The international journal of human resource management*, 23(8), 1688-1704.
- Park, S., Song, J. H., Kim, J., & Lim, D. H. (2015). What makes an organization a great place to work in South Korea?. *Performance Improvement Quarterly*, 28(1), 27-48.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327-340.
- Popa, B. M. (2012). The relationship between leadership effectiveness and organizational performance. *Journal of Defense Resources Management (JoDRM)*, 3(1), 123-127.
- Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., & Ali, T. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. *Journal of Asian business strategy*, 5(9), 208.
- Robbins, S. P. (2002). Conflito e negociação. *Comportamento Organizacional*. 9ed. São Paulo: Prentice Hall, 373-385.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sanghi, S. (2007). *Organizational Behavior [with CD]*. Prentice-Hall of India.
- Rosinha, A. J. P. E. (2009). Conhecimento tácito em contexto militar:(inclusões na promoção do desenvolvimento de competências de comando).
- Rout, M., & Satpathy, B. (2020). Examining the impact of talent management practices on different sectors: A review of literature. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 7(7), 4445-4454.
- San Miguel, C. S. P. B. (2020). *Liderança tóxica: impacto na síndrome de Burnout e na intenção de saída* (Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais). Instituto Superior de Economia e Gestão [ISEG], Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/20737>
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of applied behavioral science*, 18(3), 257-273.
- Smith, T. D., Eldridge, F., & DeJoy, D. M. (2016). Safety-specific transformational and passive leadership influences on firefighter safety climate perceptions

- and safety behavior outcomes. *Safety Science*, 86, 92–97.
- Silva, E. M. D. (2006). *Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica* (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado em Administração) – IBMEC. Rio de Janeiro).
- Sun, R., & Wang, W. (2017). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124-1141.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.
- Tessema, M. T., Ready, K. J., & Embaye, A. B. (2013). The effects of employee recognition, pay, and benefits on job satisfaction: cross country evidence. *Journal of Business and Economics*, 4(1), 1-12.
- Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 434-457.
- Vieira, B. (2002). Liderança militar. *Academia Militar. Estado Maior do Exército*.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International journal of leadership studies*, 1(2), 6-66.
- Winterton, J. (2004). A conceptual model of labour turnover and retention. *Human Resource Development International*, 7(3), 371-390.
- Wu, F., & Shiu, C. (2009). The Relationship between leadership styles and foreign English teachers job satisfaction in adult English cram schools: Evidences in Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*, 14(2), 75-82.
- Wu, X., Hayter, M., Lee, A. J., Yuan, Y., Li, S., Bi, Y., ... & Zhang, Y. (2020). Positive spiritual climate supports transformational leadership as means to reduce nursing burnout and intent to leave. *Journal of Nursing Management*, 28(4), 804-813.
- Zhang, J., Ahammad, M. F., Tarba, S., Cooper, C. L., Glaister, K. W., & Wang, J. (2015). The effect of leadership style on talent retention during merger and acquisition integration: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(7), 1021-1050.



## **POSFÁCIO DE COORDENADOR**

**Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro** é Tenente-coronel da Força Aérea Portuguesa. É licenciado (pré-Bolonha) em Gestão de Empresas pelo Instituto Superior de Línguas e Administração de Lisboa e doutorando em Ciências da Educação na área de especialização de Educação e Formação de Adultos na faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa. É bacharel (pré-Bolonha) em Tecnologias Militares Aeronáuticas, na especialidade de Técnico de Manutenção de Material Aéreo, pela Academia da Força Aérea; pós-graduado em Ciências Militares e Aeronáuticas (Curso de Promoção a Oficial Superior) e em Ciências Militares – Segurança e Defesa (Curso de Estado-Maior Conjunto) pelo Instituto de Estudos Superiores Militares. Exerceu funções de chefia como Oficial de Manutenção e Oficial da Qualidade de diversas aeronaves; e de estado-maior na Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea. É autor e coautor de artigos publicados em revistas científicas e de comunicações científicas em congressos, nacionais e internacionais, nas áreas da educação e formação de adultos, de gestão da formação e de aplicação da tecnologia ao ensino e formação. É Especialista de Reconhecida Experiência e Competência Profissional na área científica militar do Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar; e é Investigador Integrado do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM. É atualmente professor militar na Área de Ensino Específico da Força Aérea no Instituto Universitário Militar, onde leciona Comunicação, Comando e Administração de Recursos e Metodologias de Investigação Científica e orienta monografias da pós-graduação em Ciências Militares e Aeronáuticas.





Editorial: [cidium@ium.pt](mailto:cidium@ium.pt)  
Telefone: (+351) 213 002 100; Fax: (+351) 213 002 162  
Morada: Rua de Pedrouços - 1449-027 Lisboa



Capa  
Composição gráfica  
Tenente-coronel TINF Rui José da Silva Grilo  
Sobre aguarela de  
Tenente-general Vitor Manuel Amaral Vieira